

발간등록번호

11-1543000-000215-01

국내 외식기업의 해외 진출을 위한 비즈니스 모델, 시스템, 매뉴얼 개발 및 상품(메뉴) 개선

(Business Model, System and Manual Development by Using Big Data
Analysis for Entering Overseas Markets of Korean Restaurant Companies)

농림축산식품부

제 출 문

농림축산식품부 장관 귀하

이 보고서를 “국내 외식기업의 해외 진출을 위한 비즈니스 모델, 시스템, 매뉴얼 개발 및 상품(메뉴) 개선”에 대한 최종보고서로 제출합니다.

2013 년 8 월 9 일

(주)이티앤제우스

연 구 진

연구기관명 : (주)이티엔제우스, 세종대학교, (주)레드테이블

연구책임자 : 이 재 우

책임연구원 : 이 재 우

책임연구원 : 이 애 주

책임연구원 : 도 해 용

연 구 원 : 이 희 열

연 구 원 : 김 창 규

연 구 원 : 전 동 현

연 구 원 : 박 인 숙

연구보조원 : 강 지 나

연구보조원 : 정 승 희

연구보조원 : 안 가 람

연구보조원 : 오 문 향

연구보조원 : 구 영 현

연구보조원 : 박 혜 지

요 약 문

I. 제 목

국내 외식기업의 해외 진출을 위한 비즈니스 모델, 시스템, 매뉴얼 개발 및 상품(메뉴) 개선

II. 연구 목적 및 필요성

- 최근 국내 외식 기업의 활발한 해외시장 개척노력이 늘어나고 있으며 가시적인 성과들이 속속 나오고 있으나 지역별, 문화별 식문화의 차이가 있기에 진출하는 국가에 맞는 현지화 전략의 필요성이 커지고 있음. 한식의 세계화 및 현지화를 위해서는 해외시장에 대한 데이터의 수집과 분석을 통해 현지 시장에 적합한 비즈니스 모델을 개발하고, 현지 식문화에 적합한 상품을 개발하고 이를 브랜딩할 필요가 있음
- 이를 위해 본 연구는 해외에 진출하려는 국내 외식기업의 경쟁력 강화를 위한 데이터 기반 비즈니스 모델, 시스템, 매뉴얼 개발 및 상품(메뉴)의 개선을 목적으로 하며, 이를 위해 진출한 지역에 대해 빅데이터 분석, 전문가 조사, 소비자 설문조사, 현지 방문 등을 진행함

III. 연구 개발 내용 및 범위

국내 외식기업의 해외 진출을 위한 비즈니스 모델, 시스템, 매뉴얼 개발 및 상품(메뉴) 개선을 위한 연구 개발의 내용 및 범위는 다음과 같음

- 첫째, 해외진출을 위한 한식당에 적합한 비즈니스 모델을 개발하고 한식당 운영에 필요한 매뉴얼을 제시함
- 둘째, 서양식문화 조사를 위해 북미, 유럽, 남미에서 외식산업의 규모와 성장성이 큰 대표적 국가를 조사하여 서양식문화에 적합한 한식 아이টে을 개발하고 한식의 브랜드 전략을 제시함
- 셋째, 한국 외식기업의 진출이 예상되는 해외진출 예상지역을 선정하고 예상지

- 역에 대한 시장조사, 소비자 조사, 식문화 조사를 수행함
- 넷째, 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석을 위해 진출 예상 국가의 인기메뉴를 분석하고 주요 한식당을 조사함
- 다섯째, 상품(메뉴)의 개선을 통해 메뉴 개발 및 개선을 위한 프로세스를 제시함

IV. 연구 결과

- 본 연구는 선행 연구, 전문 서적과 논문, 각종 간행물 및 통계자료 조사 및 연구와 관련된 참고자료 검토 등의 문헌연구를 통해 기초자료를 수집하였으며, 웹크롤링 기법을 이용하여 북미의 미국 540개, 캐나다 4,712개, 남미의 브라질 8,413개, 아시아의 중국 9,786개, 말레이시아의 9,296개, 한국의 16,810개의 레스토랑에 대한 빅데이터를 수집, 분석하였으며, 2회에 걸친 현지 방문조사, 현지 경영주 인터뷰, 소비자 인터뷰, 조리/외식 전문가 인터뷰, 소비자 설문조사를 통해 연구를 진행하였으며 자문위원의 검증을 거쳐 최종 연구결과를 도출하였음
- 최근 한식레스토랑은 교민이나 유학생 대상에서 현지인 대상으로 고객층을 넓히면서 일식, 중식의 메뉴를 도입하고, 퓨전화하며 현지화 하고 있으며 레스토랑 유형도 Quick Service부터 Upscale까지 다양화되고 있음. 따라서 해외 진출 외식기업이 현지에서 성공적으로 정착하기 위해서는 메뉴와 가격 중심의 고급한식당, 일반한식당과 같은 레스토랑 유형 분류 대신 서비스 유형, 분위기, 매장, 메뉴, 가격 등에 따라 구분하는 Quick Service, Midscale, Moderate Upscale, Upscale로의 구분이 필요함
- 해외 진출 한식당들이 경쟁우위를 갖기 위해 유념해야 할 MESTAF(메뉴(Menu), 고객경험(Experience), 공간(Space), 목표고객(Target), 지역(Area), 자본(Financial))에 대해 조리 및 외식 전문가들은, 메뉴(Menu)에 대해서는 ‘자극적이거나 전통적인 한식을 고집하기 보다는 쉽게 접할 수 있는 음식을 대표메뉴로 선정할 것’과 ‘전통한식 재료에 집중할 필요 있음’을, 고객경험(Experience)에 대해서는 ‘레스토랑 내부에서의 경험보다 중요한 것은 경험 전 ‘홍보’를 통한 경험 극대화’와 ‘기존 이용 고객들의 ‘구전관리’를 통해 같은 경험이라도 2배의 만족을 느끼도록 해야 함’을, 레스토랑 공간(Space)에서 대해서는 ‘한식당의 경우 ‘입구’ 공간구성이 가장 취약하니 강렬한 첫인상을 위한 입구 공간구성을 할 필요가 있음’과 ‘좌식이나 젓가락 등 너무 한국적인 것을 강조하는 것은 좋지 않음’을, 목표고객(Target)에 대해서는 고객을 분류함에 있어 ‘연령층에 따른 타겟 분류보다는 라이프스타일에 대한 분석이 중요’하며 경쟁분석을 통해 ‘주변 상권을 분석하여 대중적으로 접근할지, 고급화할지를 결정’하기를, 지역(Area)에

대해서는 '코리아타운에서 벗어나, 다양한 인종이 접근할 수 있는 상권을 선택할 것'과 '한인들의 거주지를 선별하여 초기 진출하는 것이 바람직'하다는 의견을 제시함.

- 서양식문화에 적합한 한식 아이템 개발을 위해 서양식문화권인 미국과 캐나다에 대한 문헌 조사를 통해 트렌드를 분석한 결과 현지인에게 익숙한 샌드위치, 랩(wraps), 피자, 파스타, 타파스와 미니밀과 같이 작은 사이즈의 부담없는 메뉴, 감자를 주 식재료로 한 아이템이 인기를 모으고 있음. 빅데이터를 통해 분석한 결과 미국은 치킨, 고기구이, 치킨윙, 김치, 갈비가 캐나다는 순두부, 감자탕, 비빔밥, 고기구이, 치킨, 불고기, 갈비구이, 국수, 해물파전이, 브라질에서는 닭고기, 바비큐, 쌀, 두부, 불고기, 국수가 인기아이템으로 나타남. 국내 조리/외식 전문가를 대상으로 한 인터뷰에서는 구절판, 신선로, 전류, 불고기, 비빔밥, 보쌈, 수정과가 현지 소비자인터뷰에서는 고기구이, 비빔밥, 순두부찌개, 김치찌개, 소비자 설문조사 에서는 비빔밥, 불고기, 김치찌개, 갈비, 전, 냉면이 추천되었으며, 이를 통해 비빔밥, 갈비구이, 불고기, 해물파전, 닭갈비, 고기구이, 김치찌개, 순두부찌개의 8가지 아이템을 선정하였음. 서양식문화에 적합한 한식의 브랜드 전략으로 현지화전략과 차별화 전략과 성공 사례를 제시함
- 해외진출 예상지역 시장조사, 소비자조사, 식문화조사를 위해 해외진출 예상지역으로 서양식문화를 유지하고 있는 북미, 유럽, 남미 권역으로 정하였으며, 경제 및 외식산업의 성장성이 높으며 한식당의 기반 고객층인 교민과 유학생 수가 일정 규모 이상 되는 국가로 후보군을 선정함. 유럽의 경우 교민수, 유학생수가 상대적으로 적어 후보군에서 제외하였으며 기존의 다수 연구에서 조사한 국가인 미국(19개)을 제외하여 캐나다를 진출 예상 지역으로 선정함. 문헌조사, 빅데이터분석, 전문가 인터뷰, 소비자설문조사를 통해 식문화, 시장, 소비자 조사를 함. 한식레스토랑은 경쟁군인 일식, 중식, 태국식, 아시안 퓨전에 비해 만족도는 높고 가격대는 낮으며 인기도는 조금 낮은 수준임. 따라서 현재의 만족도를 유지하면서 광고, 홍보 등을 적극적으로 펼쳐 인기도를 높인 후 가격대를 서서히 올리는 전략이 필요함
- 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석을 위해 국내·외 문헌 조사를 통해 진출 예상 지역인 캐나다 지역 소비자들의 선호 메뉴, 최근 트렌드 등을 파악하였으며, 캐나다 현지에서 직접 매장을 운영 중인 이티앤제우스의 불고기브라더스 토론토 지점 매니저과의 인터뷰를 통해 현지 상황을 파악함. 빅데이터를 이용한 고객감성 분석과 상권, 업종별 경쟁현황 분석을 통해 토론토 소비자는 한식당을 주로 한식당(73%)으로 인식하지만 그 외는 주로 일식당(11%), 스시바(4%)로 인식함. 한식의 맛에 대한 긍정적인 감성으로는 Spicy, delicious, hot, tasty가 있음

며 특히 매운맛에 대해서는 긍정적이었음. 맛에 대한 부정적인 감성으로는 bland, medicore, soggy, watery와 같은 맛에 대한 속성에 대해 부정적으로 느끼고 있으며 그중 식감에 해당되는 soggy, watery에 대해 부정적으로 느끼고 있음. BBQ와 Meat를 원하는 고객은 한식당을, Fish와 Salad를 원하는 고객은 일식당을, chicken, beef, rice, pork, noodle, shrimp를 원하는 고객은 중식당을 이용하는 것으로 나타남. 한식을 경험한 토론토 현지 소비자를 대상으로 외식 소비 성향, 식문화에 관한 설문 결과 한식 메뉴 선택을 통해 기대하는 가치로 가장 많은 소비자가 건강과 다이어트, 가격대비 가치(낮은 가격), 우수한 영양과 단백질이 있으며, 메뉴의 향과 메뉴의 이름은 메뉴 선택 시 크게 고려하지 않는 부분으로 나타남. 이는 한식 메뉴가 현지 소비자에 맞게 일정부분 현지화가 되어 향에 대한 거부감이 적은 것으로 보임. 분석 결과에 대한 검증 및 추가 조사를 위해 해외진출예상지인 캐나다 토론토를 현지 방문 조사를 수행함

- 상품(메뉴)의 개선에서는 조사대상 레스토랑의 매출 데이터를 기반으로 Kasavana & Smith의 메뉴엔지니어링을 실시하여 메뉴의 판매가와 원가 기준은 통계 자료 내 기입된 판매가와 원가를 적용하였으며 본 분석의 공헌 이익, 메뉴 믹스 비율, 평균 선호도를 파악함. 1차 메뉴엔지니어링(2012년 7월~2012년 11월)의 결과 Star메뉴의 ‘눈꽃 등심 모듬’은 판매기간 동안 판매량이 꾸준히 높게 유지되었으며 공헌 이익도 높아 업장에 가장 도움이 되는 메뉴였으며, Plowhorse의 ‘서울식 불고기’, ‘양념갈비’ 등의 8개 메뉴는 판매량은 평균보다 높으나 공헌 이익이 평균에 미치지 못하여 수익성이 낮은 것으로 분석되었음. Puzzle에 속하는 ‘BB 스페셜 모듬’ 등 4개 메뉴는 공헌이익이 높아 수익성은 좋지만 판매량이 평균에 미치지 못하였으며, Dog의 ‘생갈비’, ‘삼겹살’ 등 5개 메뉴는 공헌 이익과 판매량 모두 평균에 미치지 못하여 개편이 시급한 메뉴로 분석됨. 이에 따라 2012년 12월 초 구이류 7개 메뉴의 가격을 변경하였으며 5개 메뉴는 각 사분면의 이론 상 개선 방향과 같이 가격을 인상하였음. 2013년 2차 메뉴엔지니어링을 실시한 결과 주요 4개 메뉴는 1차 메뉴 엔지니어링 분석 결과에서 예측한 결과를 나타냈으며, 2개 메뉴는 1차 메뉴 엔지니어링 분석 결과와 맞지 않는 변화가 나타남

V. 연구성과 및 활용 계획

- 본 연구는 외식산업에 대한 전문 노하우를 바탕으로 한 연구 및 조사가 설계되었으며, 해외시장 현장 조사경험을 바탕으로 실무적인 관점에서 조사가 실시됨
- 빅데이터 분석, 설문조사, 전문가인터뷰, 현지 방문조사등을 통해 지속적으로 활

용가능한 비즈니스 모델을 결과물로 제시하였으며, 진출예상지역에 대한 정보를 수집하여 한식의 현지화 전략 수립의 기초자료로 제공함

- 캐나다 토론토에서 한식당을 운영중인 이티엔제우스의 해외진출 노하우를 바탕으로 한식당에 적합한 메뉴개발 프로세스와 운영 매뉴얼이 제시함
- 본 연구의 가시적 성과물로는 연구 기간 중 빅데이터 수집, 분석, 브랜드 개성, 메뉴엔지니어링을 주제로 학술대회 발표 3건, 연구논문 발표 1건, 지식재산권 1건을 등록함
- 연구 성과의 활용 계획으로는 한식의 세계진출은 중장기적 관점에서 이루어져야 할 사안으로서 언론홍보 및 대국민교육을 통한 한식 세계화를 위한 방향성 제시, 장기적 관점에서 이루어지고 있는 노력 등을 홍보할 필요가 있기에 비즈니스 모델, 매뉴얼, 개발 아이템, 브랜드 전략에 대한 내용을 가이드북으로 만들어 한식 세계화에 대한 정부의 노력을 홍보함과 더불어 한식 세계화에 대한 관심을 촉구하는 대국민교육을 실시할 것임

SUMMARY
(영문요약문)

I. Title

business model, system, manual development and product (menu) improvement for entry into overseas markets of domestic food service industry

II. Purpose and necessity of study

- Recently, an increasing number of efforts are being made by domestic food service companies to enter into overseas markets and tangible results are being made. However, there is a need for strategy of localization suitable for the country where market entry is conducted, because different countries have different regional, cultural and culinary culture differences. For globalization and localization of Korean food, it is necessary to develop business models for local markets, develop products suitable for local culinary culture, and establish brand through collection and analysis of data about overseas markets.
- To that end, this study is intended to improve data-based business model, system, manual development and product (menu) for strengthening competitive power of Korean food service companies which try to enter into overseas markets. This study conducted big data analysis, expert research, consumer survey and site visit.

III. Study development details and scope

The details and scope of study development for business model, system, manual development and product (menu) improvement for overseas market expansion of domestic food service companies are as follows.

- First, a business model suitable for Korean food restaurants which try to enter into overseas markets is developed and manual necessary for running a Korean food restaurant is suggested.
- Second, for research of Western culture, in North America, Europe, and South America, representative countries of large food service industry and great potential of growth were researched, Korean food item suitable for Western culture was developed, and a brand strategy of Korean food was suggested.
- Third, this study selected the regions where overseas market expansion by Korean food service companies was expected, and conducted market research, consumer research and culinary research about the regions.
- Fourth, for analysis of market and competitiveness for market improvement, this study analyzed popular menu of the countries where overseas market entry was expected and, conducted research on major Korean food restaurants.
- Fifth, this study suggested the process for menu development and improvement through improvement of product (menu).

IV. Study results

- This study collected basic data through research of previous studies, specialized books and theses, various publications and statistical data, literature research of reference data related to the study. This study also collected and analyzed big data of 540 restaurants in the U.S., 4,712 restaurants in Canada of North America; 8,413 restaurants in Brazil of South America; 9,786 restaurants in China, 9,296 restaurants in Malaysia, 16,810 restaurants in Korea of Asia by using web-crawling method. Through site visits which was conducted twice, interview of local owners, consumers, experts on cooking/food service, and consumer survey, research was conducted, and study results were made through verification by consultants.

- Recently, Korean food restaurants are expanding the target consumers from Korean residents abroad and students studying abroad to local people. The restaurants are introducing Japanese and Chinese menus, serving fusion foods, and conducting localization. The types of the restaurants are being diversified from Quick Service to Upscale type. Therefore, for successful entry into overseas markets, the food service companies need to divide restaurants into Quick Service, Midscale, Moderate Upscale, and Upscale depending on service type, atmosphere, stores, menu, and price instead of restaurant classifications such as upscale Korean food restaurant and ordinary Korean food restaurants.

- Regarding MESTAF(Menu, Experience, Space, Target, Area, Financial) which should be considered for competitive edge of Korean food restaurant trying to enter into overseas markets, cooking and food service experts suggested the following opinions. With regard to Menu, instead of sticking to stimulating or traditional Korean food, it is desirable to select the food as a representative menu which can be enjoyed easily' and 'to focus on traditional food ingredients'. With regard to Experience, what is more important than experience in a restaurant is 'doubling customer satisfaction' through 'maximization of experience through promotion' and 'word-of-mouth promotion by existing customers' . With regard to Space, there is a need to make the entrance to have strong impression because 'in the case of Korean food restaurants, space construction of entrance is weakest', and 'it is not desirable to emphasize Korean practices such as sedentary type and chopstick' too much. With regard to Target, 'instead of target classification depending on age', 'analysis of life style is important' and it is important to 'decide the approach between popularization and sophistication through analysis of neighboring commercial area'. With regard to Area, it is desirable to 'select the commercial area where various races can approach' instead of 'selecting Korea town', and it is desirable to make an early entry into overseas markets by selecting residence of Korean people.

- For development of Korean food item suitable for Western culture, trend analysis through literature research about the U.S. and Canada of Western culture found that small-sized familiar menu, and items made out of potato such as sandwich, wraps, pizza, pasta, tapas, and mini meal

which are familiar to local people are popular. Analysis through big data suggests that in the U.S. chicken, roast beef, chicken wing, kimchi, and galbi are popular. In Canada, sundubu, gamja tang, bibimbap, roast beef, chicken, bulgogi, galbi gui, guksu, and haemul pajeon are popular. In Brazil, chicken, barbecue, rice, dubu, bulgogi, and guksu are popular. In the interview of Korean experts on cooking/food service, gujeolpan, sinseollo, jeon, bulgogi, bibimbap, bossam, and sujeonggwa were recommended. In the interview of local consumers, roast beef, bibimbap, sundubu jjigae, and kimchi jjigae were recommended. In the consumer survey, bibimbap, bulgogi, kimchi jjigae, galbi, jeon and naengmyeon were recommended. As a Korean food brand strategy suitable for Western culture, localization strategy and differentiation strategy were suggested.

- For market research, consumer research, and culinary culture research of the regions where overseas market expansion is expected, North America, Europe, and South America where Western culture is maintained were selected, and the selected countries have growth potential of economy and food service industry, and more than a certain number of overseas Koreans and students studying abroad who are base customers of Korean food restaurants.
- In the case of Europe, as the number of overseas Koreans and students studying abroad is relatively small, the region was excluded from candidate group, and the U.S., which was researched in many studies (19 studies) was excluded and Canada was selected as the region where market expansion was expected. Through literature research, big data analysis, interview of experts, and consumer survey, culinary culture, market and consumer were researched. Korean food restaurants showed higher satisfaction, lower prices, and lower popularity than Japanese, Chinese, Thai, and Asian fusion food restaurants. Therefore, necessary strategy is to increase popularity through active advertisement, and promotion while maintaining the current satisfaction and to increase the prices gradually.
- For market and competitiveness analysis for menu improvement, through domestic and foreign literature research, favored menu and recent trend of consumers in Canada where overseas market entry was expected

were researched. In an interview with the manager of Toronto store of ET&Zeus Bulgogi Brothers, who runs a store in Canada, the local situation was examined. In the analysis of customer sentiment through big data and the analysis of competition depending on business type, it was found that most Toronto consumers recognized Korean food restaurants mainly as Korean food restaurants(73%), but some recognized Korean food restaurants as Japanese restaurants(11%), and Sushi bar(4%). As for positive sentiments regarding the taste of Korean food, there are spicy, delicious, hot, and tasty, and in particular, about spicy taste, the sentiment was positive. As for negative sentiments, there were bland, mediocre, soggy, and watery sentiments, and among them, there were negative feeling toward soggy and watery, which were texture of food.

- It was found that customers who want to have BBQ and meat used Korean food restaurants; customers who want to have chicken, beef, rice, pork, noodle, and shrimp used Chinese restaurants. A survey was conducted on local consumers in Toronto, who experienced Korean food about eating-out consumption tendency and culinary culture, and it was suggested that the largest number of consumers expected values such as health, diet, value to price (low price), excellent nutrient and protein from Korean menu, and it was found that the scent and name of menu were not considered that much when choosing menu. This indicates that Korean food menu is localized to meet the needs of local consumers to some extent and there is little sense of refusal regarding scent. For verification and further research about analysis results, site visit to Toronto, Canada, which was the expected market for overseas market expansion was conducted.
- For product(menu) improvement, based on sales data of restaurants subject to research, menu engineering of Kasavana & Smith was conducted. As for the sales price of menu and unit cost standards, sales price and unit cost written in statistical data were applied, and contribution margins, menu mix proportion, and average preference were found. The first menu engineering (July, 2012~November, 2012) indicated that 'Nunggot sirloin Modeum' in Star menu showed steadily high sales during the sales period, and the contribution margins was high, becoming

the most helpful menu for the store. And eight menus including ‘Seoul type bulgogi’ and ‘seasoned galbi’ of Plowhorse showed sales which was higher than average, but the contribution margins was below average, which suggested that the profitability was low. Four menus such as ‘BB special Modeum’ of Puzzle showed high contribution margins and high profitability, but low sales below average. Five menus such as ‘saeng galbi’, and ‘samgyeopsal’ of Dog showed low contribution margins and sales below average and they were analyzed to be the menus needed to be changed immediately.

- Accordingly, in the beginning of December, 2012, prices of seven menus such as gui were changed, and prices of five menus were increased like theoretical improvement direction of each quadrant.
- In the second menu engineering of 2013, main four menus showed the results expected in the first menu engineering analysis, and two menus showed the changes which were not identical with the analysis results of the first menu engineering.

V. Study achievement and utilization plan

- This study was designed based on research expertise know-how about eating-out industry, and research was conducted from the practical perspective based on on-site research of overseas markets.
- Through big data analysis, survey, interview of experts, and site visit, a business model which can be sustainably utilized was suggested, information on the region where market expansion was expected was collected, and it was suggested as basic data for establishing localization strategy of Korean food.
- Based on overseas market expansion of ET&ZEUS which is running Korean food restaurant in Toronto, Canada, menu development process and operation manual suitable for Korean food restaurant were suggested.
- Tangible results of this study include big data collection, analysis, brand

characteristics, and three symposium presentation, one research thesis, and one intellectual property right menu engineering registration during the period of research.

- As for utilization plan of the study results, as overseas market expansion of Korean food should be conducted from mid-to-long term perspective, and there is a need to suggest direction for Korean food globalization through media promotion and education for general public, and to promote the efforts made in long term perspective, contents of business model, manual, development item, and brand strategy will be made into a guidebook to promote the government's efforts for Korean food globalization and education for the general public to ask for attention in globalizing Korean food will be conducted.

CONTENTS
(영 문 목 차)

I. Introduction	1
A. Necessity of study	1
B. Purpose of study	3
1) Purpose of the government	3
2) Purpose of entrepreneurs	4
C. Method of study and research	5
1) Task implementation system	5
2) Method of study	6
3) Method of research	8
4) Method of research(details)	10
D. Effectiveness of study	27
1) Result of research	27
2) Effectiveness of study	27
II. Korean food restaurant business model for entry into overseas markets, suggestion of manual of Korean food restaurant	29
A. Purpose of study	29
B. Details of study	29
C. Method of research	30
1) Literature review	31
2) Bigdata analysis	31
3) Professional Interview	31
4) Overseas status investigation	32
5) Overall analysis	32
D. Results of study	33
1) Restaurant business model development	33
2) Development of Korean food restaurant manual for entry into overseas markets	95
3) Proposal of Korean food restaurant manual for entry into overseas markets	100
III. Korean food item development and brand strategy suitable for Western style culture	174
A. Purpose of study	174
B. Details of study	174
C. Method of research	175

1) Literature review	175
2) Bigdata analysis	176
3) Professional interview	177
4) Overseas status investigation	177
5) Consumer interview	177
6) Consumer survey	178
7) Overall analysis	178
D. Results of study	179
1) Item development	179
2) Brand strategy	228
IV. Culinary culture research, market research, and consumer research in regions where overseas expansion is expected	267
A. Purpose of study	267
B. Details of study	267
C. Method of research	268
1) Bigdata analysis	269
2) Literature review	269
3) Overseas status investigation	270
4) Consumer survey	270
5) Overall analysis	270
D. Results of study	271
1) Selection of regions for overseas expansion	271
2) Culinary culture research	278
3) Consumer research	288
4) Market research	293
5) Korean restaurant analysis	312
6) Marketing strategy	325
V. Market and competition analysis for menu improvement	347
A. Purpose of study	347
B. Details of study	347
C. Method of research	349
1) Bigdata analysis	349
2) Professional Interview	350
3) Literature review	350
4) Overseas status investigation	350
5) Consumer survey	350
D. Results of study	351
1) Market analysis	351
2) Consumer analysis	357

3) Competition analysis	373
4) Investigation of factor for menu planning	377
VI. Improvement of product(menu)	401
A. Purpose of study	401
B. Details of study	401
C. Method of research	403
1) Menu engineering	403
2) Consumer survey	405
3) Manager interview	405
4) Expert composition	406
D. Results of study	407
1) Menu engineering	407
2) Menu improvement	421
3) Expert composition	442
4) Proposal of menu improvement process	443
VII. Results	446
A. Necessity of study	446
B. Purpose of study	446
C. Process of study	447
D. Summary of study results	447
1) Korean food restaurant business model for entry into overseas markets, suggestion of manual of Korean food restaurant	447
2) Koran food item development and brand strategy suitable for Western style culture	450
3) Market research, consumer research, and culinary culture research in regions where overseas expansion is expected	453
4) Market and competition analysis for menu improvement	456
5) Improvement of product(menu)	459
E. Achievement degree of study purpose	463
F. Utilization of study	465
G. Effect of study	466
VIII. Appendix	467

연구개발보고서 초록

과 제 명	(국문) 국내 외식기업의 해외 진출을 위한 비즈니스 모델, 시스템, 매뉴얼 개발 및 상품(메뉴) 개선		
	(영문) Business Model, System and Manual Development by Using Big Data Analysis for Entering Overseas Markets of Korean Restaurant Companies		
연 구 기 관	(주)이티앤제우스	연 구 책 자	(소속) (주)이티앤제우스
참 여 기 관	세종대학교 (주)레드테이블		(성명) 이 재 우
연 구 비	134,000,000원	총 연 구 기 간	2012년 8월 10일부터 2013년 8월 9일까지(12개월)
참 여 연 구 원	13명 (책임연구원: 3명, 연구원: 4명, 연구보조원: 6명)		
<p>○ 연구개발 목표 및 내용</p> <p>- 최근 국내 외식 기업의 활발한 해외시장 개척노력이 늘어나고 있으며 가시적인 성과들이 속속 나오고 있으나 지역별, 문화별 식문화의 차이가 있기에 진출하는 국가에 맞는 현지화 전략의 필요성이 커지고 있음. 한식의 세계화 및 현지화를 위해서는 해외시장에 대한 데이터의 수집과 분석을 통해 현지 시장에 적합한 비즈니스 모델을 개발하고, 현지 식문화에 적합한 상품을 개발하고 이를 브랜딩할 필요가 있음</p> <p>- 이를 위해 본 연구는 해외에 진출하려는 국내 외식기업의 경쟁력 강화를 위한 데이터 기반 비즈니스 모델, 시스템, 매뉴얼 개발 및 상품(메뉴)의 개선을 목적으로 하며, 이를 위해 진출한 지역에 대해 빅데이터 분석, 전문가 조사, 소비자 설문조사, 현지 방문 등을 진행함</p> <p>○ 연구결과</p> <p>- 본 연구는 문헌연구를 통해 기초자료를 수집하였으며, 빅데이터 기법을 이용하여 북미의 미국 540개, 캐나다 4,712개, 남미의 브라질 8,413개, 아시아의 중국 9,786개, 말레이시아의 9,296개, 한국의 16,810개의 레스토랑에 대한 데이터를 수집, 분석하였으며, 2회에 걸친 캐나다 현지 방문조사, 현지 경영주 인터뷰, 소비자 인터뷰, 조리/외식 전문가 인터뷰, 소비자 설문조사를 통해 연구를 진행하였으며 자문위원의 검증을 거쳐 최종 연구결과를 도출하였음</p> <p>- 해외진출을 위한 한식당 비즈니스 모델, 한식당 매뉴얼의 제시 해외 진출 한식레스토랑을 위한 비즈니스모델로 Quick Service, Midscale,</p>			

Moderate Upscale, Upscale의 4가지 레스토랑 유형과 MESTAF(메뉴(Menu),고객경험(Experience), 공간(Space), 목표고객(Target), 지역(Area), 자본(Financial))를 제시함. 이를 통해 시장환경, 고객성향, 경쟁정도의 차이가 있더라도 유연하게 비즈니스를 펼칠 수 있도록 가이드를 제시함

- 서양식문화에 적합한 한식 아이템 개발 및 브랜드 전략 제시

서양식문화에 적합한 아이템으로 미국은 치킨, 고기구이, 치킨윙, 김치, 갈비가 캐나다는 순두부, 감자탕, 비빔밥, 고기구이, 치킨, 불고기, 갈비구이, 국수, 해물파전이, 브라질에서는 닭고기, 마비큐, 쌀, 두부, 불고기, 국수가, 국내 조리/외식 전문가를 대상으로 한 인터뷰에서는 구절판, 신선로, 전류, 불고기, 비빔밥, 보쌈, 수정과가, 현지 소비자인터뷰에서는 고기구이, 비빔밥, 순두부찌개, 김치찌개가, 소비자 설문조사 에서는 비빔밥, 불고기, 김치찌개, 갈비, 전, 냉면이 추천됨. 이중 서양식문화에 적합한 아이템으로 비빔밥, 갈비구이, 불고기, 해물파전, 닭갈비, 고기구이, 감자탕, 김치찌개, 순두부찌개를 선정함. 또한 서양식문화에 적합한 한식의 브랜드 전략으로 현지화전략과 차별화 전략과 성공 사례를 제시함.

- 해외진출 예상지역 시장조사, 소비자 조사, 식문화 조사

서양식문화를 유지하고 있는 북미, 유럽, 남미 권역의 국가 중 세계외식시장 3위인 북미지역에 있으며, 교포 규모 4위, 유학생규모 3위이며 기존에 연구가 상대적으로 부족했던 캐나다를 해외진출 예상지역으로 선정함. 캐나다 토론토 지역의 한식레스토랑은 경쟁군인 일식, 중식, 태국식, 아시안 퓨전에 비해 만족도는 높고 가격대는 낮으며 인기도는 조금 낮은 수준임. 따라서 현재의 만족도를 유지하면서 광고, 홍보 등을 적극적으로 펼쳐 인기도를 높인 후 가격대를 서서히 올리는 전략이 필요함

- 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석

토론토 소비자의 한식에 대한 긍정적인 감성으로는 spicy(강한), hot(매운) 등이, 부정적인 감성으로는 soggy(젖은), watery(싱거운)이 있음. 토론토 소비자의 73%가 한식레스토랑을 한식레스토랑으로 정확히 인식하지만, 일식당(11%), 스시바(4%)로 인식하기도 함. BBQ와 Meat를 원하는 고객은 한식당을, Fish와 Salad를 원하는 고객은 일식당을, chicken, beef, rice, pork, noodle, shrimp를 원하는 고객은 중식당을 이용하는 것으로 나타남. 한식 메뉴를 통해 건강과 다이어트, 가격대비 가치(낮은 가격), 우수한 영양과 단백질 을 기대하며, 메뉴의 향과 메뉴의 이름은 메뉴 선택 시 크게 고려하지 않는 부분으로 나타남. 이는 한식 메뉴가 현지 소비자에 맞게 일정부분 현지화가 되어 향에 대한 거부감이 적은 것으로 보임

- 상품(메뉴)의 개선

1차 메뉴엔지니어링(2012년 7월~2012년 11월)의 결과 Star메뉴의 ‘눈꽃 등심 모듬’은 판매기간 동안 판매량이 꾸준히 높게 유지되었으며 공헌 이익도 높아 업장에 가장 도움이 되는 메뉴였으며, Plowhorse의 ‘서울식 불고기’, ‘양념갈비’ 등의 8개 메뉴는 판매량은 평균보다 높으나 공헌 이익이 평균에 미치지 못하여 수익성이 낮은 것으로 분석되었음. Puzzle에 속하는 ‘BB 스페셜 모듬’ 등 4개 메뉴는 공헌이익이 높아 수익성은 좋지만 판매량이 평균에 미치지 못하였으며, Dog의 ‘생갈비’, ‘삼겹살’ 등 5개 메뉴는 공헌 이익과 판매량 모두 평균에 미치지 못하여 개편이 시급한 메뉴로 분석됨. 이에 따라 2012년 12월 초 구이류 7개 메뉴의 가격을 변경하였으며 5개 메뉴는 각 사분면의 이론 상 개선 방향과 같이 가격을 인상하였음. 2013년 2차 메뉴엔지니어링을 실시한 결과 주요 4개 메뉴는 1차 메뉴 엔지니어링 분석 결과에서 예측한 결과를 나타냈으며, 2개 메뉴는 1차 메뉴 엔지니어링 분석 결과와 맞지 않는 변화가 나타남

○ 연구성과 및 성과활용 계획

- 본 연구는 외식산업에 대한 전문 노하우를 바탕으로 한 연구 및 조사가 설계되었으며, 해외시장 현장 조사경험을 바탕으로 실무적인 관점에서 조사가 실시됨

- 빅데이터 분석, 설문조사, 전문가인터뷰, 현지 방문조사등을 통해 지속적으로 활용가능한 비즈니스 모델을 결과물로 제시하였으며, 진출예상지역에 대한 정보를 수집하여 한식의 현지화 전략 수립의 기초자료로 제공함

- 캐나다 토론토에서 한식당을 운영중인 이티엔제우스의 해외진출 노하우를 바탕으로 한식당에 적합한 메뉴개발 프로세스와 운영 매뉴얼이 제시함

- 본 연구의 가시적 성과물로는 연구 기간 중 빅데이터 수집, 분석, 브랜드 개성, 메뉴엔지니어링을 주제로 학술대회 발표 3건, 연구논문 발표 1건, 지식재산권 1건을 등록함

- 연구 성과의 활용 계획으로는 한식의 세계진출은 중장기적 관점에서 이루어져야 할 사안으로서 언론홍보 및 대국민교육을 통한 한식 세계화를 위한 방향성 제시, 장기적 관점에서 이루어지고 있는 노력 등을 홍보할 필요가 있기에 비즈니스 모델, 매뉴얼, 개발 아이템, 브랜드 전략에 대한 내용을 가이드북으로 만들어 한식 세계화에 대한 정부의 노력을 홍보함과 더불어 한식 세계화에 대한 관심을 촉구하는 대국민교육을 실시할 것임

<목 차>

I. 서 론	1
가. 연구의 필요성	1
나. 연구 목적	3
1) 정부측면 목적	3
2) 사업자측면 목적	4
다. 연구 및 조사 방법	5
1) 과업 추진 체계	5
2) 연구 방법	6
3) 조사 방법	8
4) 조사 방법 세부 내용	10
라. 연구 결과의 유용성	27
1) 연구 결과	27
2) 연구 결과의 유용성	27
II. 해외진출을 위한 한식당 비즈니스 모델, 한식당 매뉴얼의 제시	29
가. 연구 목적	29
나. 연구 내용	29
다. 조사 방법	30
1) 문헌 조사	31
2) 빅데이터 분석	31
3) 전문가 인터뷰 조사	31
4) 현지 방문 조사	32
5) 종합 분석	32
라. 연구 결과	33
1) 비즈니스 모델 개발	33
2) 해외 진출 한식당 매뉴얼 개발	95
3) 해외 진출 한식당 매뉴얼 제시	100
III. 서양식문화에 적합한 한식 아이템 개발 및 브랜드 전략 제시	174
가. 연구 목적	174
나. 연구 내용	174
다. 조사 방법	175
1) 문헌 조사	175
2) 빅데이터 분석	176
3) 전문가 인터뷰 조사	177
4) 현지 방문 조사	177

5) 소비자 인터뷰 조사	177
6) 소비자 설문조사	178
7) 종합 분석	178
라. 연구 결과	179
1) 한식 아이템 개발	179
2) 한식 브랜드 전략	228
IV. 해외진출 예상지역 식문화조사, 시장조사, 소비자조사	267
가. 연구 목적	267
나. 연구 내용	267
다. 조사 방법	268
1) 빅데이터 분석	269
2) 문헌 조사	270
3) 현지 방문 조사	270
4) 소비자 설문조사	270
5) 종합 분석	270
라. 연구 결과	271
1) 예상 진출 지역 선정	271
2) 캐나다 식문화 조사	278
3) 소비자 조사	288
4) 시장조사	293
5) 한식당 분석	312
6) 마케팅 전략	325
V. 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석	347
가. 연구 목적	347
나. 연구 내용	347
다. 조사 방법	349
1) 빅데이터 분석	349
2) 전문가 조사	350
3) 문헌 조사	350
4) 현지 방문 조사	350
5) 소비자 설문 조사	350
라. 연구 결과	351
1) 시장 분석	351
2) 소비자 분석	357
3) 경쟁 분석	373

4) 메뉴 계획 시 고려요인 조사	377
VI. 상품(메뉴)의 개선	401
가. 연구 목적	401
나. 연구 내용	401
다. 조사 방법	403
1) 메뉴엔지니어링	403
2) 소비자 설문 조사	405
3) 경영주 인터뷰	405
4) 전문가 대상 검증 회의	406
라. 연구 결과	407
1) 메뉴 엔지니어링	407
2) 메뉴 개선	421
3) 전문가 대상 검증 회의	442
4) 메뉴 개선 프로세스 제시	443
VII. 결론	446
가. 연구의 필요성	446
나. 연구 목표	446
다. 연구 절차	447
라. 연구 결과 요약	447
1) 해외진출을 위한 한식당 비즈니스 모델, 한식당 매뉴얼의 제시	447
2) 서양식문화와 적합한 한식 아이템 개발 및 브랜드 전략 제시	450
3) 해외진출 예상지역 시장조사, 소비자조사, 식문화조사	453
4) 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석	456
5) 상품(메뉴)의 개선	459
마. 연구목표 달성도	463
1) 연구 목표 달성도	463
2) 주요 성과	464
바. 연구 결과의 활용	465
사. 파급 효과	466
VIII. Appendix	467
가. 전문가 인터뷰 설문지	467
나. 자문위원 설문지	468
다. NRA(National Restaurant Association) 'What's hot in 2012'	470

〈표 목차〉

〈표 1〉 세부과제별 연구수행동기	1
〈표 2〉 최근 5년간 음식 및 숙박업의 미국 진출 현황	10
〈표 3〉 데이터 수집 결과	12
〈표 4〉 설문 조사 대상자 인구통계 분석	20
〈표 5〉 현지 경영주 인터뷰 연구 설계	22
〈표 6〉 현지 경영주 인터뷰 대상자 프로파일	22
〈표 7〉 조리, 외식전문가 인터뷰 연구 설계	23
〈표 8〉 전문가 인터뷰 대상자 프로파일	23
〈표 9〉 소비자 인터뷰 연구 설계	24
〈표 10〉 소비자 인터뷰 대상자 프로파일	24
〈표 11〉 방문 조사 연구 설계	25
〈표 12〉 자문위원 검증 연구 설계	26
〈표 13〉 자문위원 프로파일	26
〈표 14〉 한식당 경영주 인터뷰 성공요인 분석	34
〈표 15〉 한식당 사업모델 아이템 제시(프랑스 파리)	34
〈표 16〉 기존 한식당 비즈니스모델 사례(싱가포르)	35
〈표 17〉 비즈니스모델의 분류	36
〈표 18〉 국가별 레스토랑 가격대 비교	37
〈표 19〉 국가별 레스토랑 가격대 구성비 비교	37
〈표 20〉 한식당의 국가별 가격대 비교	38
〈표 21〉 한식당의 가격대 구성비 비교	39
〈표 22〉 미국 업종별 가격대 현황(시카고)	40
〈표 23〉 미국 업종별 가격대 구성비(시카고)	40
〈표 24〉 미국 가격대별 레스토랑 구성비(시카고)	41
〈표 25〉 중국 업종별 가격대 분석(2005년-2012년, 청도)	42
〈표 26〉 브라질 업종간 가격대 시계열 분석(2010년-2012년, 상파울로)	47
〈표 27〉 한국 가격대에 따른 만족도 차이 분석(서울)	48
〈표 28〉 레스토랑 유형 제시	49
〈표 29〉 사전조사 설문대상자 프로파일	50
〈표 30〉 Menu에 대한 전문가 의견 수렴 결과	51
〈표 31〉 Experience에 대한 전문가 의견 수렴 결과	52
〈표 32〉 Space에 대한 전문가 의견 수렴 결과	53
〈표 33〉 Target에 대한 전문가 의견 수렴 결과	54
〈표 34〉 Area에 대한 전문가 의견 수렴 결과	55
〈표 35〉 Financial에 대한 전문가 의견 수렴 결과	56

<표 36> 메뉴 아이템 개발에 대한 전문가 의견 수렴 결과	57
<표 37> 해외 진출 추천 메뉴에 대한 전문가 의견 수렴 결과	58
<표 38> 레스토랑 평가 항목	59
<표 39> 2013 푸드 트렌드	65
<표 40> 주요 식재료로 본 해외 한식당 유형의 분류	67
<표 41> 테이블 사이즈	77
<표 42> 레스토랑의 비용분석 항목	83
<표 43> 감가상각비 계산방법 사례 (임대기준)	84
<표 44> 연간, 월간 감가상각비 계산방법 사례	84
<표 45> 제한적 서비스 레스토랑의 총 매출 대비 수입과 지출의 비율	86
<표 46> 제한적 서비스 레스토랑의 총 매출 대비 수입과 지출의 비율	87
<표 47> 객단가 \$15 미만인 레스토랑의 총 매출 대비 수입과 지출의 비율	88
<표 48> 객단가 \$15-\$24.99인 레스토랑의 총 매출 대비 수입과 지출의 비율	89
<표 49> 객단가 \$25 이상인 레스토랑의 총 매출 대비 수입과 지출 비율	90
<표 50> 서비스 부서 직무 내용	100
<표 51> 조리 부서 직무 내용	101
<표 52> 종사원 기본 자세	102
<표 53> 종사원 기본 정신	103
<표 54> 종사원 용모 규정	105
<표 55> 서비스 흐름도	110
<표 56> 사전준비 참고사항	125
<표 57> 영업 개시 전 업무 참고 사항	125
<표 58> 영업 종료 후 업무 사항	126
<표 59> 테이블 세팅 방법	127
<표 60> 사이드 테이블 관리	129
<표 61> 주문 시 고려 사항	130
<표 62> 주문 시 추천 요령	131
<표 63> Tour Quality Check List(Hall)	132
<표 64> Tour Quality Check List(Kitchen)	134
<표 65> Closing Check List	136
<표 66> 교육 훈련 필수 요구 사항	137
<표 67> Server Training 세부 내용	138
<표 68> Trainer 필수 준비 사항	139
<표 69> 핵심 숙지 사항	140
<표 70> 메뉴 설명 개요	141
<표 71> Menu Presentation 교육	142
<표 72> Liquor Training 핵심 교육 사항	143

<표 73> Liquor Training 교육 방법	144
<표 74> Liquor 판매 가능 여부 확인	145
<표 75> 음주 및 과음 관련 요인	146
<표 76> Store Tour 핵심 교육 사항	148
<표 77> Trainer 필수 준비 사항	150
<표 78> Food Ticket Writing 교육 시 중점 사항	151
<표 79> Liquor Ticket Writing 교육 시 중점 사항	152
<표 80> Salesmanship 교육 시 중점 사항	153
<표 81> POS Training 교육 시 중점 사항	154
<표 82> POS Training 교육 시 주의 사항	154
<표 83> 기타 교육 정보	155
<표 84> Day 3 교육 시 Trainer 참고 사항	156
<표 85> Follow 교육 단계	157
<표 86> Follow 교육 Check List	158
<표 87> Follow 교육 중점 사항	159
<표 88> Bartender Training 세부 내용	160
<표 89> Trainer 필수 준비 사항	161
<표 90> Bartender 세부 직무 내용	162
<표 91> 바 트레이닝 북 필수 포함 사항	163
<표 92> 바 운영 교육 시 필수 교육 사항	164
<표 93> 바 관리 교육 시 필수 교육 사항	165
<표 94> 주류 판매 정책 교육	166
<표 95> Store Tour 교육 사항	167
<표 96> Follow 교육 시 참고 사항	168
<표 97> 바 시재 교육 시 참고 사항	170
<표 98> 기타 교육 정보	173
<표 99> 미국 인기 아이템(시카고 한식당, 중식당, 일식당)	189
<표 100> 미국 인기 아이템 비교(한식당, 중식당, 일식당)	190
<표 101> 미국 한식당 인기 아이템(시카고)	191
<표 102> 캐나다 레스토랑 인기 아이템(토론토)	193
<표 103> 캐나다 한식당 인기 아이템(토론토)	194
<표 104> 브라질 인기 아이템(상파울로)	196
<표 105> 브라질 한식당 인기 아이템(상파울로)	197
<표 106> 중국 인기 아이템 시계열 분석(청도 한식당, 중식당, 일식당)	200
<표 107> 중국 한식당 인기 아이템(청도)	200
<표 108> 토론토 소비자의 한식 아이터 이용경험	207
<표 109> 한식당 아이터 인지도, 선호도 분석	209

<표 110> 한식 아이템 개발을 위한 전문가 인터뷰	212
<표 111> 한식 아이템 개발을 위한 소비자 인터뷰	213
<표 112> 기존 해외 진출 한식당 및 한식 아이템	215
<표 113> 서양식문화에 적합한 한식 아이템 조사 결과	216
<표 114> 최종 아이템 선정	218
<표 115> 국가간 브랜드 개성 속성별 분포	231
<표 116> 미국 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성	234
<표 117> 토론토 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성	235
<표 118> 브라질 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성	236
<표 119> 중국 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성	237
<표 120> 말레이시아 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성	238
<표 121> 캐나다 레스토랑 및 꼬꼬쉐어바 브랜드 개성	250
<표 122> 캐나다 레스토랑 및 모모푸쿠누들바 브랜드 개성	253
<표 123> 캐나다 레스토랑 및 코리안그릴하우스 브랜드 개성	259
<표 124> 캐나다 레스토랑 및 한국관 브랜드 개성	262
<표 125> 캐나다 레스토랑 및 미네르바의 부엌이 브랜드 개성	265
<표 126> 한식 관련 선행 연구 현황	274
<표 127> 2012년 외식 트렌드	288
<표 128> 세부 상권별 레스토랑 분포	297
<표 129> 상권별 평균 가격대 현황	299
<표 130> 상권별 만족도 현황	300
<표 131> 상권별 인기도 현황	301
<표 132> 세부 업종별 레스토랑 개수	304
<표 133> 업종별 가격대 현황	307
<표 134> 업종별 인기도 현황	311
<표 135> 토론토 지역 세부 한식당 현황	313
<표 136> 토론토 현지 한식당 판매 메뉴	315
<표 137> 상권별 한식당 현황	326
<표 138> 가격대별(CAD5달러~15달러) 다운타운 한식당의 포지셔닝	331
<표 139> 토론토 지역 한식당 대표 메뉴	352
<표 140> 한식당 고객 감성 사례	358
<표 141> 한식당 긍정적인 고객 감성 사례	363
<표 142> 한식당 부정적인 고객 감성 사례	364
<표 143> 일식당 긍정적인 고객 감성 사례	365
<표 144> 일식당 부정적인 고객 감성 사례	366
<표 145> 중식당 긍정적인 고객 감성 사례	368
<표 146> 중식당 부정적인 고객 감성 사례	369

<표 147> 태국식당 긍정적인 고객 감성 사례	370
<표 148> 태국식당 부정적인 고객 감성 사례	371
<표 149> 캐나다 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성 비교	373
<표 150> 캐나다 레스토랑 및 일식당 브랜드 개성 비교	374
<표 151> 캐나다 레스토랑 및 중식당 브랜드 개성 비교	375
<표 152> 캐나다 레스토랑 및 태국식당 브랜드 개성 비교	376
<표 153> 공헌 이익, 메뉴믹스 비율, 평균 선호도에 대한 계산식	404
<표 154> 경영주 인터뷰 개요	405
<표 155> 전문가 대상 검증 회의 개요	406
<표 156> 1차 메뉴 엔지니어링 개요	407
<표 157> 구이류 원가 및 판매 현황(2012년7월~11월)	408
<표 158> 식사류 원가 및 판매 현황(2012년7월~11월)	411
<표 159> 전채류 원가 및 판매 현황(2012년7월~11월)	414
<표 160> 구이류 가격 변경	418
<표 161> 구이류 원가 및 판매 현황(2012년 12월)	418
<표 162> 국내 불고기 브라더스 주요 메뉴	421
<표 163> 토론토 불고기 브라더스 주요 메뉴	422
<표 164> 한식 아이템 경험 전 한식 아이템의 인지도	423
<표 165> 경험을 기반으로 한 차후 한식 아이템 선택 시 중요 요인	424
<표 166> 한식 아이템 경험 후 한식 아이템의 선호도	424
<표 167> 경영주 인터뷰 내용	425
<표 168> 신규 메뉴 개발안(갈비찜,수육,양념갈비구이)	430
<표 169> 신규 메뉴 개발안(순두부찌개, 해물파전, 닭 불고기)	431
<표 170> 기존 메뉴 개선안(언양식 불고기, 양념 갈비 구이, 광릉식 불고기)	432
<표 171> 기존 메뉴 개선안(차돌 숙주 불고기, 김치찌개, 소고기 밀쌈)	433
<표 172> 최종 메뉴 개선 결과	434
<표 173> 전문가 대상 검증 회의	442
<표 174> 전문가 인터뷰 설문지	467
<표 175> 자문위원 회의 설문지	468
<표 176> NRA(National Restaurant Association) 'What's hot in 2012'	470

〈그림 목차〉

〈그림 1〉 과업 추진 체계 상세 조직도	5
〈그림 2〉 과업수행을 위한 연구 절차	6
〈그림 3〉 단계별 조사 방법	8
〈그림 4〉 빅데이터 수집 및 분석 프로세스	11
〈그림 5〉 yelp.com 미국 이용자 인구 통계 정보	13
〈그림 6〉 yelp.com 캐나다 이용자 인구 통계 정보	14
〈그림 7〉 dianping.com 중국 이용자 인구 통계 정보	15
〈그림 8〉 openrice.com 말레이시아 이용자 인구 통계 정보	16
〈그림 9〉 kekanto.com 브라질 이용자 인구통계정보	17
〈그림 10〉 naver.com 한국 이용자 인구 통계 정보	18
〈그림 11〉 wingspoon.naver.com 한국 이용자 인구 통계 정보	18
〈그림 12〉 소비자 설문조사 프로세스	19
〈그림 13〉 정책 활용 방안	28
〈그림 14〉 한식당 비즈니스 모델 및 매뉴얼 도출 개념도	29
〈그림 15〉 단계별 조사 방법	30
〈그림 16〉 빅데이터 분석 개념도	31
〈그림 17〉 비즈니스 모델 개발 과정	33
〈그림 18〉 국가별 레스토랑 가격대 구성비 비교 그래프	38
〈그림 19〉 한식당의 가격대 구성비 비교 그래프	39
〈그림 20〉 미국 업종별 가격대 비교(시카고)	41
〈그림 21〉 미국 가격대별 업종 비교 구성비(시카고)	42
〈그림 22〉 중국 업종별 가격대 비교(2005년-2012년, 청도)	44
〈그림 23〉 말레이시아 업종간 가격대 비교(쿠알라룸푸르)	46
〈그림 24〉 브라질 업종간 가격대 시계열 분석(2010년-2012년, 상파울로)	47
〈그림 25〉 메뉴계획 시 고려사항	62
〈그림 26〉 전통한식기반 메뉴구성이 필요한 경우	63
〈그림 27〉 Top 250과 신생 체인 풀서비스 레스토랑 주요 품미 분석	63
〈그림 28〉 현지화 메뉴구성이 필요한 경우	65
〈그림 29〉 다양한 경로의 단백질 원천	69
〈그림 30〉 Quick service restaurants 메뉴 사례	71
〈그림 31〉 Midscale restaurants 메뉴 사례	72
〈그림 32〉 Upscale restaurants 메뉴 사례	73
〈그림 33〉 경험 디자인의 구성: 관계적 맥락, 물리적 맥락	75
〈그림 34〉 레스토랑 경험 지도	76
〈그림 35〉 Segmentation과 Targeting의 예시	79

<그림 36> 레스토랑 성장 지수 계산방법	81
<그림 37> 음식점 원가구성비 표준	82
<그림 38> Upscale Restaurant 비즈니스 모델	91
<그림 39> Moderate Upscale 비즈니스 모델	92
<그림 40> Midscale Restaurant 비즈니스 모델	93
<그림 41> Quick Service Restaurant 비즈니스 모델	94
<그림 42> 메뉴얼 개발 과정	95
<그림 43> 메뉴얼 초안	96
<그림 44> 수정 메뉴얼	97
<그림 45> 최종 메뉴얼	98
<그림 46> 영업장 Check List 모음	98
<그림 47> 연구내용	175
<그림 48> 데이터 수집 개념도	176
<그림 49> 2013년 NRA Top TRENDS by category	181
<그림 50> 미국 한식당 인기 아이템 시계열 분석(시카고)	192
<그림 51> 캐나다 한식당 인기 메뉴(토론토)	195
<그림 52> 중국 인기 아이템 (칭도)	199
<그림 53> 말레이시아 인기 아이템(쿠알라룸푸르)	202
<그림 54> 말레이시아 한식당 인기 아이템(쿠알라룸푸르)	203
<그림 55> 한국 인기 아이템(서울)	204
<그림 56> 한국 한식당 인기 아이템(서울)	205
<그림 57> 토론토 소비자의 한식 아이템 이용경험	208
<그림 58> 한식 아이템 경험 전 아이템 인지도	210
<그림 59> 한식 아이템 경험 후 아이템 선호도	210
<그림 60> 식당 아이템 인지도, 선호도 매트릭스	211
<그림 61> 브랜드 개성 측정 항목	230
<그림 62> 국가간 브랜드 개성 비교	232
<그림 63> 미국 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성	234
<그림 64> 캐나다 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성	235
<그림 65> 브라질 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성	236
<그림 66> 중국 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성	237
<그림 67> 말레이시아 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성	238
<그림 68> 전통적 한식당(2005년~2007년)	239
<그림 69> 퓨전 한식당(2008년~2010년)	240
<그림 70> 현지화 한식당(2011년~2012년)	242
<그림 71> 중국, 말레이시아, 브라질 브랜드 개성	243
<그림 72> 캐나다 레스토랑 및 꼬꼬쉐어바 브랜드 개성	250

<그림 73> 캐나다 레스토랑 및 모모푸쿠누들바 브랜드 개성	252
<그림 74> 캐나다 레스토랑 및 코리아그릴하우스 브랜드 개성	258
<그림 75> 캐나다 레스토랑 및 한국관 브랜드 개성	261
<그림 76> 캐나다 레스토랑 및 미네르바의 부엌이 브랜드 개성	264
<그림 77> 식문화 조사, 시장조사, 소비자조사 개념도	267
<그림 78> 고객 분석 기술 개념도	269
<그림 79> 세계 외식 산업 현황	271
<그림 80> 해외 동포 현황	272
<그림 81> 국가별 유학생 수	273
<그림 82> 국가별 유학생수 추이, 학위과정 유학생 비중	273
<그림 83> 선정 기준	276
<그림 84> 캐나다 지도	278
<그림 85> 광역 토론토(Great Toronto Area) 지역 지도	279
<그림 86> 토론토 및 GTA 인구 수 추이	280
<그림 87> 토론토의 인종별 분포 현황	281
<그림 88> 다양한 음식을 즐기고 있는 토론토 시민	282
<그림 89> 캐나다인의 인기 스포츠 아이스하키, 야구	283
<그림 90> 토론토 및 주요 도시 1인당 소득 추이	284
<그림 91> 토론토 시내 콘도미니엄 건축분	285
<그림 92> 제2의 코리아타운 핀치의 상가 전경	287
<그림 93> 슈퍼마켓에서 판매중인 아시안 식품들	288
<그림 94> 다운타운가 대형 쇼핑몰에서 영업중인 에스닉 푸드 레스토랑	289
<그림 95> 푸드 트럭에서 판매하는 비빔밥	290
<그림 96> 캐나다인의 외식에 대한 인식	291
<그림 97> 캐나다인 평균 외식 횟수	292
<그림 98> 캐나다 소비자 연령대별 주간 레스토랑 방문 횟수	292
<그림 99> 캐나다인의 레스토랑 비즈니스 선호도	293
<그림 100> 캐나다인의 외식산업에 대한 인식	294
<그림 101> 주요 교통수단 기준 토론토 지역 구분	295
<그림 102> 상권별 레스토랑 분포	296
<그림 103> 주요 상권별 레스토랑 현황	297
<그림 104> 상권별 평균 가격대 현황	299
<그림 105> 상권별 가격대 변화 시계열 분석	300
<그림 106> 상권별 만족도 변화 시계열 분석	301
<그림 107> 상권별 인기도 변화 시계열 분석	302
<그림 108> 토론토 지역 업종별 레스토랑 개수	303
<그림 109> 세부 업종별 레스토랑 개수	304

<그림 110> 업종별 가격대 시계열 분석	308
<그림 111> 업종별 만족도 현황	309
<그림 112> 업종별 만족도 시계열 분석	310
<그림 113> 업종별 인기도 시계열 분석	311
<그림 114> 상권별 한식당 분포	312
<그림 115> 한식당 상권별 가격대 분석	316
<그림 116> 상권별 한식당 가격대 시계열 분석	317
<그림 117> 업종별 한식과의 가격대 비교	317
<그림 118> 아시안식 업종별 가격대 차이 시계열 분석	318
<그림 119> 상권별 한식당 만족도	319
<그림 120> 상권별 한식당 만족도 시계열 분석	319
<그림 121> 한식-전체 레스토랑 만족도 시계열 비교 분석	320
<그림 122> 한식-전체 레스토랑 만족도 시계열 비교 분석	320
<그림 123> 한식당 상권별 인기도 분석	322
<그림 124> 한식당 인기도 시계열 분석	322
<그림 125> 업종별 레스토랑 인기도 차이 시계열 분석	323
<그림 126> 한식-아시안식 레스토랑 인기도 시계열 분석	324
<그림 127> 토론토 한식당, 중식당, 일식당 포지셔닝 비교	325
<그림 128> 코리아타운 상권 포지셔닝	327
<그림 129> 가격대별(CAD5달러~15달러) 코리아타운 한식당의 포지셔닝	328
<그림 130> 다운타운 상권 포지셔닝	330
<그림 131> 시장 및 경쟁 분석 개념도	347
<그림 132> 고객 분석 기술 개념도	349
<그림 133> 한식당에 대한 인식	351
<그림 134> 캐나다 한식당 인기메뉴	352
<그림 135> 일식당에 대한 소비자 인식	355
<그림 136> 중식당에 대한 소비자 인식	356
<그림 137> 태국식당에 대한 소비자 인식	356
<그림 138> 한식메뉴에 대한 고객감성 분석	357
<그림 139> 한식당에 대한 긍정적인 고객 감성	363
<그림 140> 한식당에 대한 부정적인 고객 감성	364
<그림 141> 일식당에 대한 긍정적인 소비자 감성	365
<그림 142> 일식당에 대한 부정적인 소비자 감성	366
<그림 143> 중식당에 대한 긍정적인 소비자 감성	368
<그림 144> 중식당에 대한 부정적인 소비자 감성	369
<그림 145> 태국식당에 대한 긍정적인 고객 감성	370
<그림 146> 태국식당에 대한 부정적인 소비자 감성	371

<그림 147> 캐나다 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성 비교	373
<그림 148> 캐나다 레스토랑 및 일식당 브랜드 개성 비교	374
<그림 149> 캐나다 레스토랑 및 중식당 브랜드 개성 비교	375
<그림 150> 캐나다 레스토랑 및 태국식당 브랜드 개성 비교	376
<그림 151> 한식당 방문자 성별	377
<그림 152> 한식당 방문자의 인종	378
<그림 153> 한식당 방문자의 교육수준	378
<그림 154> 한식당 방문자의 소득수준	379
<그림 155> 소비자의 한식당 방문 목적	380
<그림 156> 소비자의 한식당 선택 속성	381
<그림 157> 소비자의 한식당 대안 메뉴	381
<그림 158> 소비자의 한식당 방문시 동반자	382
<그림 159> 전체 소비자의 메뉴 속성별 선호도	382
<그림 160> 성별에 따른 한식당 방문 목적	383
<그림 161> 성별에 따른 한식당 선택 속성	383
<그림 162> 성별에 따른 한식당 대안 메뉴	384
<그림 163> 성별에 따른 한식당 방문 시 동반자	384
<그림 164> 메뉴의 맛 선호도	385
<그림 165> 메뉴의 영양 선호도	385
<그림 166> 메뉴의 향 선호도	386
<그림 167> 메뉴의 프리젠테이션 선호도	386
<그림 168> 인종별 한식당 방문 목적	387
<그림 169> 인종별 한식당 선택 속성	387
<그림 170> 인종별 한식당 대안 메뉴	388
<그림 171> 인종별 한식당 방문 시 동반자	388
<그림 172> 인종별 메뉴의 맛 선호도	389
<그림 173> 인종별 메뉴의 영양 선호도	389
<그림 174> 인종별 메뉴의 향 선호도	390
<그림 175> 인종별 메뉴의 프리젠테이션 선호도	390
<그림 176> 소득수준별 한식당 방문 목적	391
<그림 177> 소득수준별 한식당 선택 속성	391
<그림 178> 소득수준별 한식당 대안 메뉴	392
<그림 179> 소득수준별 한식당 방문 시 동반자	392
<그림 180> 소득수준별 메뉴의 맛 선호도	393
<그림 181> 소득수준별 메뉴의 영양 선호도	393
<그림 182> 소득수준별 메뉴의 향 선호도	394
<그림 183> 소득수준별 메뉴의 프리젠테이션 선호도	394

<그림 184> 메뉴 개선 연구 수행 단계	402
<그림 185> Kasavana & Smith Menu Analysis	403
<그림 186> 메뉴엔지니어링 수행 단계	404
<그림 187> 구이류 월평균 메뉴 판매 현황	410
<그림 188> 구이류 매트릭스 분석	409
<그림 189> 식사류 월평균 메뉴 판매 현황	412
<그림 190> 식사류 매트릭스 분석	413
<그림 191> 전채류 월평균 메뉴 판매 현황	415
<그림 192> 전채류 매트릭스 분석	416
<그림 193> 메뉴 분류별 판매액 구성비율	417
<그림 194> 구이류 개편 전후 변화	419
<그림 195> 구이류 개편 전후 변화 (예외 2개 메뉴)	420
<그림 196> 캐나다 불고기 브라더스 리치몬드힐점 매장 전경	427
<그림 197> 불고기브라더스 리치몬드힐점 입점 지역	427
<그림 198> 상권 내 경쟁 레스토랑 'THE KEG Steakhouse & Bar' 전경	428
<그림 199> 캐나다 불고기 브라더스 리치몬드힐점 내부 전경	428
<그림 200> 불고기 브라더스 리치몬드힐점 메뉴북(불고기)	429
<그림 201> 불고기 브라더스 리치몬드힐점 메뉴북(식사류)	429
<그림 202> 연구 수행 메뉴 개선 프로세스	443
<그림 203> 메뉴 개선 프로세스 문제점 분석	444
<그림 204> 최종 메뉴 개선 프로세스 도출	445

I. 서 론

가. 연구의 필요성

- 2009년 ‘한식세계화 추진단’이 구성된 이래, 2010년 ‘한식재단’이 설립되어 정부와 민간 차원에서 한식을 전 세계적으로 알리기 위한 작업이 본격화되고 있음
- 한식의 브랜드화를 위해서는 해외시장에서 상품가치가 있는 현지 식문화와 접목된 한식상품의 개발하고 이를 전략적으로 브랜딩할 필요가 있음
- 더불어 보다 체계적으로 국내 외식기업(한식당)의 해외 진출을 모색하기 위해서는 기존의 비효율적인 시장 조사 및 비즈니스 모델 구축 방법을 뛰어 넘어, 보다 효율적이고 체계적인 연구 방법을 채택할 필요가 있음
- 국내 기업의 활발한 해외시장 개척노력으로 한식세계화에 일부 가시적인 성과가 도출되고 있으나 국가별, 지역별 식문화의 차이로 이를 반영한 한식 상품·메뉴 개발이 필요함
- 한국의 대표적 식품 브랜드 도출을 위해 해외시장에서 상품성을 가질 수 있는 현지 식문화와 접목된 한식상품 개발(예: 스타상품)이 필요함
- 본 연구팀에서는 연구목적을 달성하고자 본 연구과제를 크게 다섯가지 범주로 구분하였으며, 다섯가지 범주의 세부과제의 연구수행동기를 아래와 같이 명확히 정의하고자 함

<표 1> 세부과제별 연구수행동기

세부과제	연구수행동기
(1) 해외진출을 위한 한식당 비즈니스 모델, 한식당 매뉴얼의 제시	체계적인 비즈니스 모델 및 시스템의 부재를 해결하기 위한 방안의 필요성이 커짐
(2) 서양식문화와 적합한 한식 아이템 개발 및 브랜드 전략 제시	한식스타상품의 부재 해결을 위한 한식의 브랜드화의 필요성이 커짐
(3) 해외진출 예상지역 시장조사, 소비자조사, 식문화조사	빅데이터 분석 기법을 활용한 기존의 부정확한 시장조사 문제점 보완이 가능해짐

(4) 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석	현지 방문이 아닌 소셜 빅데이터의 분석을 병행하여 저비용으로 현지 시장, 경쟁, 고객에 대한 데이터의 수집 및 분석이 가능해짐
(5) 상품(메뉴)의 개선	해외진출 지역의 현지 고객의 의견이 반영된 상품(메뉴)의 개선의 필요성이 커짐

나. 연구 목적

- 본 과업은 국내 외식기업의 해외 진출을 위한 비즈니스 모델, 시스템, 매뉴얼 개발 및 상품(메뉴) 개선을 목적으로 함
- 한식 및 한식당 해외진출을 위한 비즈니스 모델을 개발하고 한식 아이템의 브랜드 전략을 수립하며 목표시장의 시장 및 소비자 조사 결과를 분석하여 적합한 비즈니스 모델을 제안함으로써 한식세계화라는 국가적 과제에 적절히 대응하기 위한 방안을 모색함
- 서양식문화와 적합한 한식 아이템의 브랜드 전략 및 비즈니스모델 개발, 목표시장(국가)를 설정하여 현지 시장 및 소비자조사, 식문화조사를 하고자 함. 이는 한식당의 현지진출의 표준을 제시함으로써 한식세계화 사업의 효율성을 도모하고 한식의 글로벌 경쟁력을 높이기 위한 핵심 가이드라인을 제시함
- 비즈니스 모델 구축, 목표시장 시장 및 소비자 조사 등을 통해 한식재단의 한식의 세계화의 주요 전략 가운데 ‘세계화 인프라 구축,’ ‘기업지원 및 투자활성화’에 한발 다가갈 수 있을 것이며, 서양식문화에 적합한 한식아이템 개발, 한식당 매뉴얼 개발 등을 통해 ‘한식 R&D 확대,’ ‘전문인력 양성,’ ‘우리 식문화 홍보’ 등의 전략적 목표를 달성하는데 일조함
- 해외에 진출한 한식당의 경쟁력 강화를 위한 메뉴의 개선 및 신 메뉴를 개발하며, 이를 위해 진출한 지역에 대한 환경 분석, 메뉴의 개발을 위한 식재료 현황 및 조리 환경에 대한 조사함

1) 정부측면 목적

- 전 세계에 현지화 된 한식을 전파할 수 있는 체계적인 비즈니스 모델을 개발하여 국가별, 지역별로 매번 서로 다른 비즈니스 모델을 구축하는 시간/비용을 절감할 수 있게 함
- ‘레스토랑 다이아몬드 모델’의 제시를 통해 진출 국가/지역의 시장 및 소비자 조사 결과에 따라 모델 내 표준화된 비즈니스 모델 가운데 적절한 조합을 찾아내어 각 국가/지역에 서로 차별화되는 한식당 비즈니스 모델을 적용할 수 있게 함. 이는 ‘한식의 세계화’와 ‘한식의 현지화’의 두 마리 토끼를 잡을 수 있게 도와주는 최적의 모델이 될 것으로 사료됨

가) 한식당 해외진출 활성화 관련 정책 추진에 필요한 실질적, 효율적 정보 제공

- 진출예상지인 미국 캐나다 토론토에 대하여 현지시장 및 소비자조사, 식문화조사 등 진출에 선행하여 필요한 DB를 구축하고 전반적인 마케팅 전략을 제시함
- 본 연구팀에서 개발한 ‘레스토랑 다이아몬드 모델’을 적용하여 캐나다 토론토 시장에 대한 최적조합의 비즈니스 모델을 제시 후 비교하고자 함

나) 환경 분석을 통해 기존의 해외 진출 한식당에 관한 정책 추진에 필요한 데이터 제공

- 해외 진출한 한식당에 대한 시장, 경쟁, 고객에 대한 정보를 수집하고, 메뉴 개선 및 메뉴의 개발을 위해 필요한 식재료 현황, 주방환경 및 조리시스템에 대한 데이터를 통해 해외에서 기존에 운영 중에 있거나 진출 예정인 한식당에 필요한 실질적인 데이터를 제공할 수 있으며, 현지 방문조사와 함께 소셜 빅데이터를 이용한 데이터 마이닝을 통해 비용을 절감하고 수집하는 데이터의 업데이트가 가능함

2) 사업자측면 목적

가) 서양식문화에 적합한 한식 아이템을 찾고 브랜드 전략을 개발함

- 세계 각지에 진출할 시 일반적으로 적용 가능한 한식 아이템을 도출하고 브랜드 개성을 활용한 브랜드 전략 방안을 도출함

나) 신규 한식당 해외진출을 위한 가이드라인 제시

- 외식업체의 현지 진출을 위한 실질적, 효율적인 실무정보를 제공할 수 있음. 특히, 비즈니스 모델의 제시, 일반적으로 적용 가능한 한식 아이템의 도출 및 브랜드 전략의 제시, 한식당 매뉴얼의 개발 등을 통해 실무적으로 도움이 되는 가이드라인을 제시함

다) 해외 한식당 운영을 위한 기본 정보를 제공 및 상품(메뉴)개선과 신 메뉴 개발을 위한 실질적인 정보를 제공함

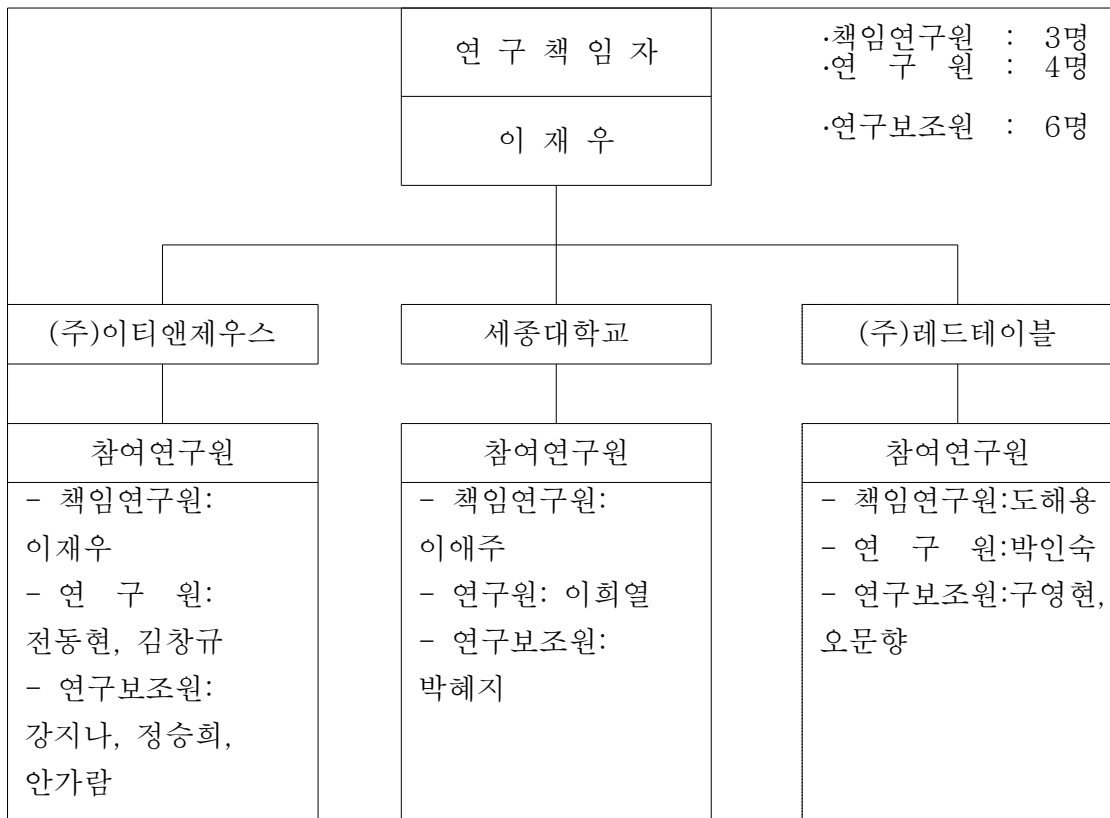
- 체계적인 메뉴의 평가 및 분석을 적용한 메뉴 개선을 통해 메뉴의 선택과 집중을 용이하게 하고 경영자의 실수를 줄일 수 있음

다. 연구 및 조사 방법

1) 과업 추진 체계

- 본 연구팀은 과제를 성공적으로 수행하기 위하여 연구를 총괄 책임지는 (주)이티앤제우스 이재우 사장을 책임연구원으로 하고, 비즈니스 모델 개발, 매뉴얼 개발은 세부연구기관인 세종대학교 이해주 교수를 참여기관의 책임연구원으로, 빅데이터 수집 및 분석을 통한 전략 제시는 (주)레드테이블 도해용 대표를 참여기관의 책임연구원으로 함
- 상세한 조직도는 다음과 같음

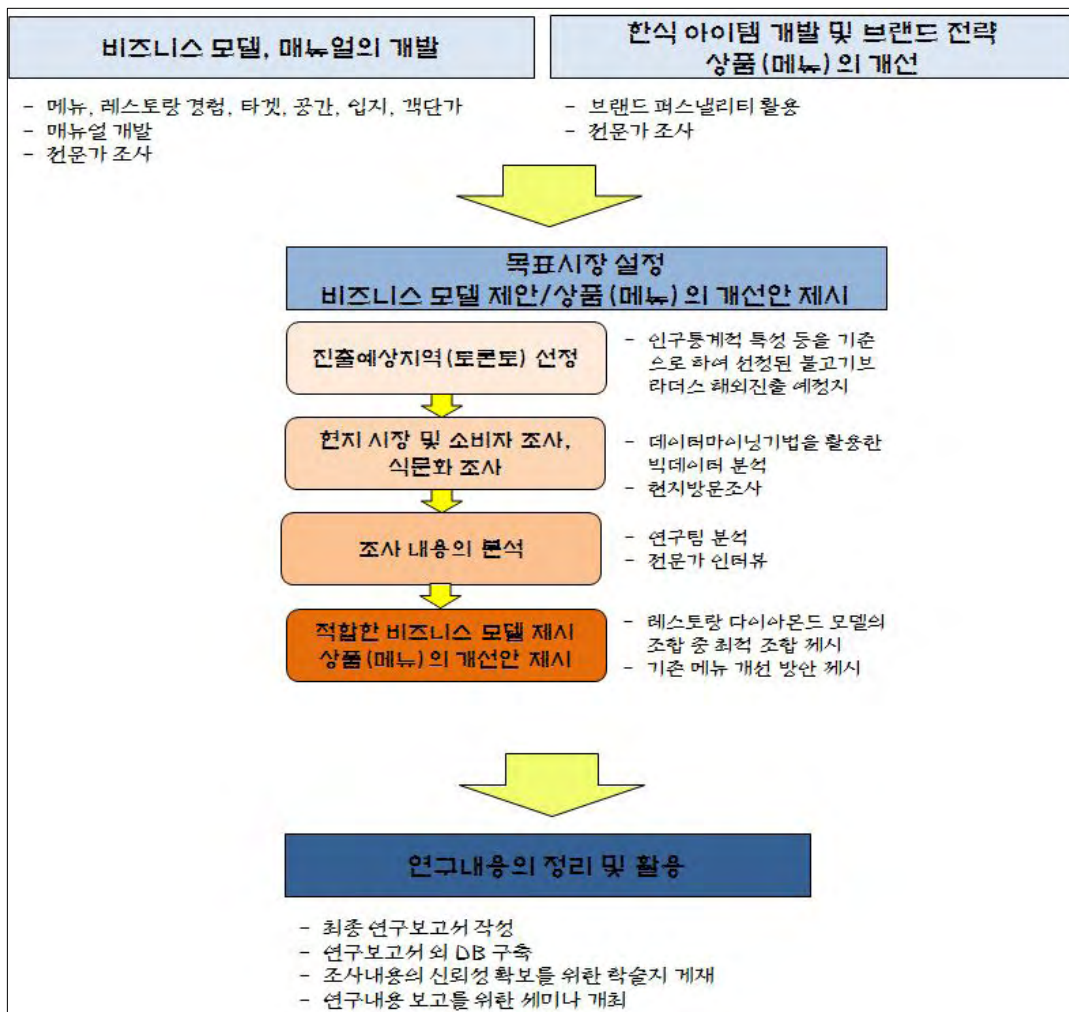
<그림 1> 과업 추진 체계 상세 조직도



2) 연구 방법

- 본 연구는 빅데이터, 설문조사, 경영주/고객/전문가 인터뷰, 현지방문조사, 문헌조사, 전문가 검증의 단계를 거쳐, 다섯가지 세부연구과제를 수행함
- 주관기관과 세부기관은 각자의 역할에 따라 과업을 수행함. 주관사인 (주)이티엔 제우스는 연구의 결과물에 대한 실무적용가능성을 주기적으로 검토하며, 세종대학교는 유사연구 경험과 전문성을 바탕으로 하여 단계별 수준 높은 조사하며, (주)레드테이블은 빅데이터 수집 및 분석을 실시하여 기초데이터의 양과 범위를 넓힘
- 본 연구팀의 연구수행 절차를 도식화 하면 다음과 같음

<그림 2> 과업수행을 위한 연구 절차



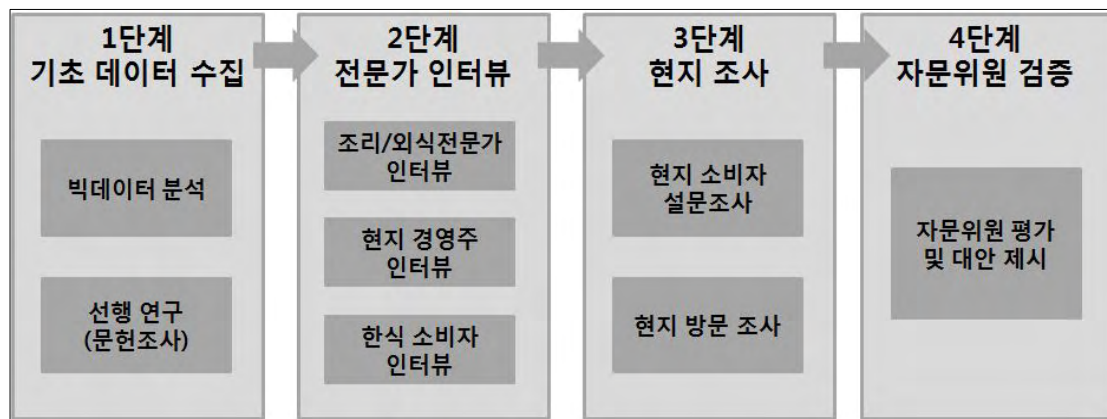
- 조사의 방법은 빅데이터, 설문조사, 현지방문조사, 경영주/고객/전문가 인터뷰, 문헌조사, 자문위원 검증 등으로 진행함
- 조사의 객관성 확보, 연구결과의 타당성/신뢰성이 보장될 수 있도록 각 단계별 수행 과정을 철저히 검토함
- 조사결과의 신뢰성 확보를 위해 전문가로부터 조사 방법 및 결과에 대한 검증을 받음
- 연구결과는 학술대회 발표 및 학술지 게재를 통해 객관적 검증을 거침

3) 조사 방법

■ 본 연구는 연구 결과의 품질을 높이기 위해 기존의 문헌 조사와 현지방문 조사, 설문조사로 이루어지던 조사 방법을, 기초 데이터 수집 단계에 빅데이터 분석을 추가하여 데이터의 양과 질을 높였으며, 전문가 인터뷰와 자문위원 검증을 통해 데이터 및 분석의 결과물에 대한 검증을 받음

■ 본 연구는 네 단계의 조사과정을 거쳐 최종 결론을 도출하였으며 각 단계별 조사 방법은 다음과 같음

<그림 3> 단계별 조사 방법



가) 정성적 연구방법

(1) 문헌 조사

■ 서적과 논문, 각종 간행물 및 통계자료 조사 및 연구와 관련된 참고자료 검토 등의 문헌연구를 진행함

(2) 현지 방문 조사

■ 연구진의 현지 방문 조사를 통한 기존 연구결과에 대한 검증, 현지 정보에 대한 추가 수집, 현지 소비자, 경영주에 대한 인터뷰 및 설문 조사 진행함

(3) 전문가 인터뷰

- 한식 및 외식 전문가, 현지 경영주, 소비자 인터뷰를 통하여 한식당 진출을 위한 전략적 방향에 대한 조인과 현지에 적합한 한식 메뉴에 대한 의견을 구함

(4) 자문위원 검증

- 학계 및 전문가로 구성된 자문위원들의 자문을 통하여 연구방법, 조사방법, 연구 결과에 대한 검증을 받음

나) 정량적 연구방법

(1) 빅데이터 수집, 분석

- 빅데이터 수집, 분석 기법을 이용하여 북미, 남미, 아시아 지역 및 진출예상지역에 대한 외식 데이터를 수집함
- 데이터마이닝 기법을 이용하여 현지 레스토랑에 대한 상권 분석, 업종 분석, 경쟁 분석, 레스토랑 운영 현황, 소비자 만족도, 인기도, 가격대 등에 대한 정보를 수집, 분석함
- 텍스트마이닝 기법을 이용하여 소비자들이 선호하는 레스토랑과 메뉴를 파악하였으며, 선호 지역, 업종, 레스토랑에 대한 브랜드 이미지 분석, 감성 분석을 실행하였으며, 선호 식재료, 선호 메뉴를 분석해 냄

(2) 소비자 설문조사

- 현지 방문조사과정에서 현지 고객들의 외식소비에 대한 설문조사를 실시함
- 소비자 설문조사를 통해 외식 소비 현황에 대한 정보를 수집하였으며, 한식에 대한 인지, 선호, 소비현황을 파악함

4) 조사 방법 세부 내용

가) 빅데이터 분석

(1) 빅데이터 도입 배경

- 전 세계적인들에게 사랑을 받으며 세계화에 성공한 음식들은 주로 서양(미국, 프랑스, 이태리 등)들이 대부분이며, 이들 음식은 대중화와 아울러 고급화에도 성공을 하였음
- 이와 더불어 동양에서는 중식과 일식, 태국음식이 세계화에 성공을 하였으며 이 중 특히 일식은 대부분의 나라에서 고급 음식으로 자리를 잡고 있으며, 중식은 대중화에 성공하였음
- 지난 5년간 서비스기업의 해외진출은 지속적으로 증가하고 있으며, 그중 미국진출의 경우 전체 해외진출건수의 44%, 신고금액 24%, 투자금액 52%를 차지해 다른 지역에 비해 큰 시장을 형성하고 있음

<표 2> 최근 5년간 음식 및 숙박업의 미국 진출 현황

구 분	2007	2008	2009	2010	2011
진출건수	1,746	1,914	2,038	2,142	2,245
신고금액	860,238	919,314	976,869	1,023,385	1,076,543
투자금액	735,227	781,108원	817,573원	853,621	907,037

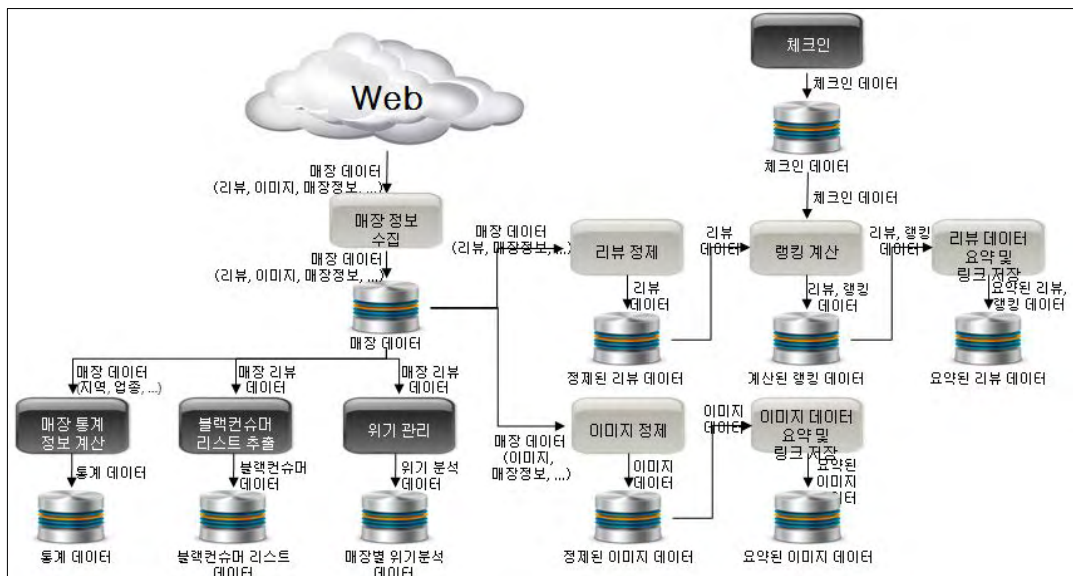
(자료: 해외진출한국기업통계, 한국수출입은행, 2012)(단위 : 건, 천\$)

- 대중적 성공을 이룬 중식과 전문화를 이룬 일식, 그리고 최근 급성장하는 태국식에 대한 소비자들이 인식을 조사하고 각각의 장점을 객관적으로 분석하여 이를 기반으로 전략을 수립할 필요성 증가함
- 기존의 조사 방법인 포커스그룹인터뷰(FGI), 전문가 면담조사, 소비자 설문조사, 방문조사 등은 데이터 수집 및 분석은 진행에 있어 시간이 많이 소요되고 표본 집단을 대상으로 한 조사의 한계성이 있으며 조사, 분석 비용이 많이 소요되어, 빠르고 광범위한 데이터 수집 및 분석이 어려움

(2) 빅데이터 수집 방법

- 리뷰, 상품평 등의 데이터를 인터넷에서 자동으로 빠르게 수집하기 위해서는 전용 프로그램 에이전트인 웹크롤러(web crawler)를 이용하며, 웹크롤러의 종류에 따라 수집할 수 있는 데이터의 범위가 다양함
- 웹크롤러의 종류로는 일반적인 크롤러, 포커스드 크롤러(focused crawler)와, 토픽별 크롤러(topical crawler), 래퍼 기반 웹 크롤러(wrapper crawler)가 있음
- 여러 웹 크롤러 중 만족도 평가와 같이 일정한 주제의 웹 문서를 빠르고 정확하게 수집하는 데는 래퍼 기반의 웹 크롤러가 많이 사용되는데, 이때 수집 대상 웹사이트의 구조를 미리 분석해 두어야 웹 크롤러가 해당 데이터에 접근하여 원하는 데이터를 정확하게 수집할 수 있음(자료 : Kang et al., 2009)

<그림 4> 빅데이터 수집 및 분석 프로세스



(3) 빅데이터 수집 결과

- 북미권에서는 대표적 국가인 미국과 최근 성장하고 있는 캐나다를, 남미권에서는 BRICs로 주목받고 있는 브라질을, 아시아권에서는 인구와 성장률이 높은 중국, 최근 급성장하는 말레이시아, 그리고 한국을 대상으로 빅데이터를 수집함

- 레스토랑 이용 고객들이 자신의 경험을 인터넷과 모바일에 남긴 리뷰 및 평가 점수를 수집대상으로 함

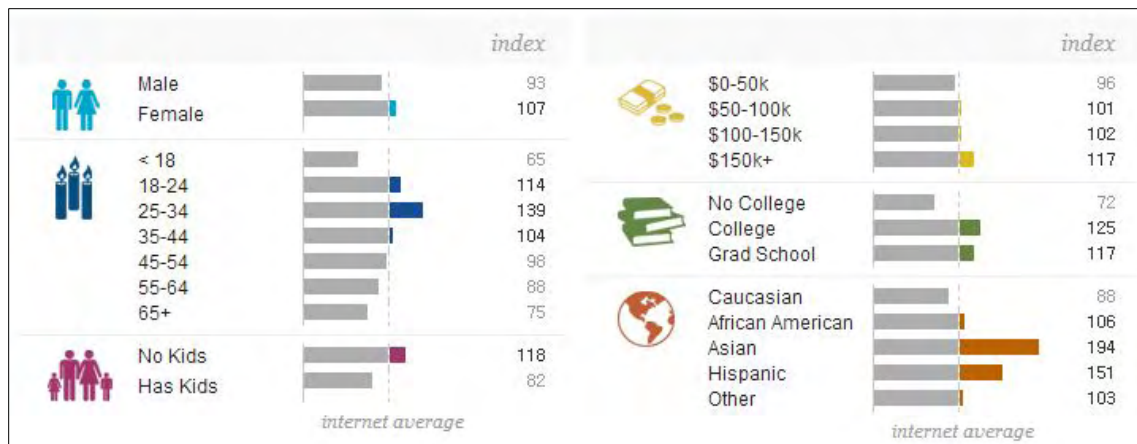
<표 3> 데이터 수집 결과

권역	북미		남미	아시아		
국가	미국	캐나다	브라질	중국	말레이시아	한국
수집 대상	엘프닷컴 시카고 http://www.yelp.com/chicago	엘프닷컴 토론토 http://www.yelp.com/toronto	키칸토 브라질 http://kekantobrazil.com	디안핑 청도 http://www.dianping.com	오픈라이스 말레이시아 http://my.opendata.com/	네이버 윙스푼 naver.com
수집 기간	2013.3.14 - 2013.3.31	2013.3.14 - 2013.3.31	2013.3.14 - 2013.3.31	2013.3.14 - 2013.3.31	2013.3.14 - 2013.3.31	2013.3.14 - 2013.3.31
평가 기간	2005.1.1 - 2013.3.13	2005.7.13 - 2013.3.13	2010.1.13 - 2013.3.13	2005.7.13 - 2013.3.13	2011.12.15 - 2013.3.13	1999.7.13 - 2013.3.13
레스토랑 (개)	540	4,712	8,413	9,786	9,296	16,810
한식당 (개)	63	59	36	349	91	8,569
소비자 평가 (명)	36,542	40,550	16,799	126,470	11,959	65,567
분석단어 (개)	907,699	53,477,399	2,394,987	8,523,798	937,149	53,478

(가) 조사 대상 : 미국 yelp.com/chicago

- 회사명 : 엘프닷컴(<http://www.yelp.com>)
- 서비스 개시일 : 2004년 7월 1일
- 나스닥 상장일 : 2012년 2월 3일(NYSE:YELP)
- 종업원수 : 800명
- 본사 : 706 Mission Street, 7th Floor, San Francisco, CA, 94103, USA
- 대표적인 지역 정보 사이트로 미국과 캐나다, 영국, 아일랜드, 프랑스, 독일, 오스트리아, 네덜란드 서비스 중 임
- 모바일 이용자수 : 매월 570여만명 모바일 서비스 이용, 매초당 1명의 고객이 모바일 서비스 통해 매장에 전화 걸음. 검색의 40%가 모바일에서 일어나고 있음
- 2011년 방문자수 : 5,000만 명(자료:www.yelp.com)
- 2011년 4분기 방문자수 : 6,600만 명으로 증가(자료:www.yelp.com)
- 이용자가 직접 작성한 2,500만 건의 리뷰 보유하고 있음
- yelp.com 미국 인구통계 정보

<그림 5> yelp.com 미국 이용자 인구 통계 정보



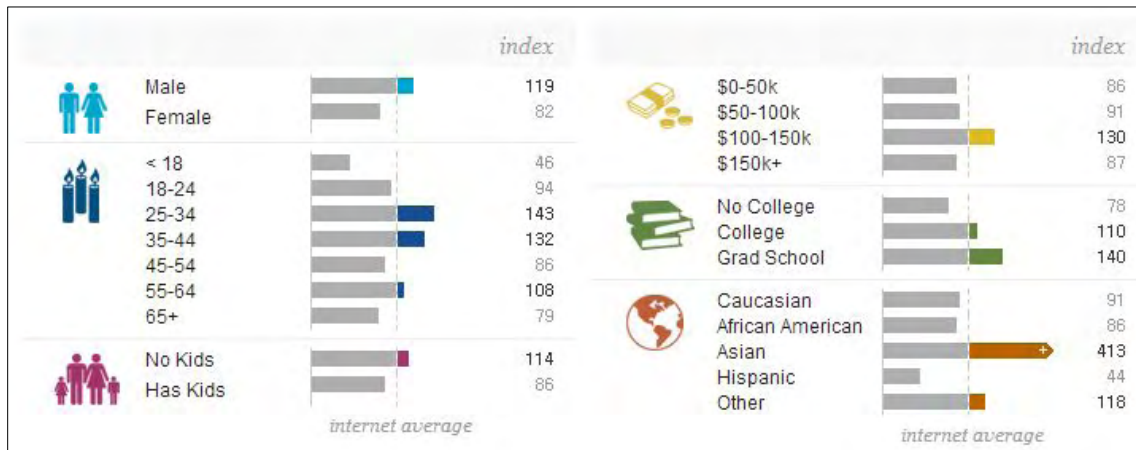
■ 인터넷 사용자 평균과 비교했을 때 표본집단은 여성의 비율이 높으며, 18세~44세까지의 비율이 높으며, 자녀가 없는 비율이 높으며, 가구 소득이 150,000달러 이상인 층이 많으며, College 이상 졸업자 층이 많으며, 아시안과 히스패닉 층이 많은 것으로 나타남

■ 주 이용자층은 18~34세의, 자녀가 없는, 100,000 달러 이상의 소득을 가진, 대학을 졸업한, 아시안 여성으로 정의할 수 있음

(나) 조사 대상 : 캐나다 yelp.com/toronto

- 회사명 : 엘프닷컴(<http://www.yelp.com>)
- 서비스 개시일 : 2004년 7월 1일
- 나스닥 상장일 : 2012년 2월 3일(NYSE:YELP)
- 종업원수 : 800명
- 본사 : 706 Mission Street, 7th Floor, San Francisco, CA, 94103, USA
- 대표적인 지역 정보 사이트로 미국과 캐나다, 영국, 아일랜드, 프랑스, 독일, 오스트리아, 네덜란드 서비스 중 임
- yelp.com 캐나다 인구통계 정보

<그림 6> yelp.com 캐나다 이용자 인구 통계 정보



- 인터넷 사용자 평균과 비교했을 때 표본집단은 미국과 달리 남(58%)성의 비율이 높으며, 25세~44세까지의 비율이 높으며, 자녀가 없는 비율이 높으며, 가구 소득이 100,000달러~150,000달러 이상인 층이 많으며, College(45%), Grad School(20%) 층이 평균보다 많으며, 인종에서는 아시안 층이 많은 것으로 나타남
- 미국과 비교했을 때의 차이점으로는 성별에서 남성이 많은 점, 18~24세 이용자 층이 적은 점, 소득 150,000달러 이상 층이 적은 점, Grad school 층이 많은 점, 히스패닉 이용자가 적은 점 등이 있음

(다) 조사 대상 : 중국 Dianping.com

- 회사명 : 大众点评网(디안핑닷컴 <http://www.dianping.com>)
- 서비스 개시일 : 2003년 4월
- 본사 : Anhua Road, Changning District, Shanghai, No. 492, 2nd Floor, Block C
- 중국의 대표적인 소비 정보 사이트로 상하이를 중심으로 중국 전역의 30개 주요 도시별 외식정보 및 기타 생활정보 검색서비스 제공
- 모바일 이용자수 : 2012년 기준 5,400만의 이용자를 보유하고 있으며 방문객의 60%정도가 모바일 서비스를 이용하고 있음
- 2013년 1월 기준 일평균 방문량 : 1,614,000
- 2012년 4분기 월별 방문자수 : 140만
- 이용자가 직접 작성한 2300만 건의 리뷰 보유하고 있음
- Dianping.com의 인구통계학적 특성

<그림 7> dianping.com 중국 이용자 인구 통계 정보



- 전체 인터넷 사용자 평균과 비교했을 때 표본집단은 여성의 비율이 높으며, 25세~34세까지의 비율이 높으며, 자녀가 없는 비율이 높으며, College 이상 졸업자 층이 많으며, 아시아인이 많으며, 소득은 \$30K-60K 가 많으며, 집보다는 학교나 직장에서 이용하는 층이 많음

(라) 조사 대상 : 말레이시아 openrice.com

- 회사명 : Openrice Group Inc. (<http://www.openrice.com>)
- 서비스 개시일 : 1999년
- 본사 : 32/F Prosperity Millennia Plaza 663 King's Road, North Point, Hong Kong
- 1999년에 홍콩에서 설립되어 말레이시아, 인도네시아, 태국, 싱가포르, 필리핀, 인도 등 7개국에 서비스를 하고 있는 아시아 최대의 레스토랑 전문 검색사이트
- 2013년 1월 기준 일평균 방문량 : 147,600
- openrice.com의 인구통계학적 특성

<그림 8> openrice.com 말레이시아 이용자 인구 통계 정보



- 전체 인터넷 사용자 평균과 비교했을 때 표본집단은 여성의 비율이 높으며, 25세~34세까지의 비율이 높으며, 자녀가 없는 비율이 높으며, College 이상 졸업자 층이 많으며, 아시아인이 많으며, 소득은 \$30-60K 가 많으며, 직장에서 이용하는 층이 많음

(마) 조사 대상 : 브라질 br.kekanto.com

- 회사명 : Kekanto(키칸토닷컴 <http://br.kekanto.com>)
- 서비스 개시일 : 2010년
- 본사 : Rua Carlos Weber 1134, sao paulo, sp, 05303000, Brazil
- 브라질의 대표적인 소비 정보 사이트로 상파울루(São Paulo)를 중심으로 브라질 전역의 주요 도시별 의식정보 및 기타 생활정보 검색서비스 제공
- 2013년 1월기준 일평균 방문량 : 138,000
- br.kekanto.com의 인구통계학적 특성

<그림 9> kekanto.com 브라질 이용자 인구통계정보

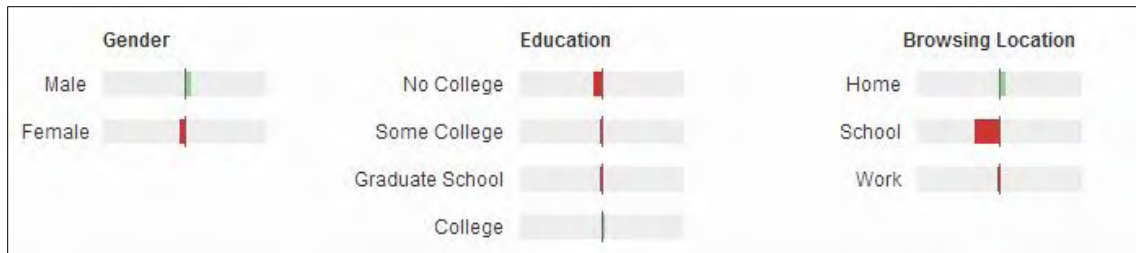


- 전체 인터넷 사용자 평균과 비교했을 때 표본집단은 성별에서는 남성의 비율이 높으며, 연령에서는 18세~24세, 25세~34세까지의 비율이 높으며 55~64세는 낮은 것으로 나타남. 또한 자녀가 없는 비율이 높으며, Graduate School 이상 졸업자 층이 많으며, 주로 직장에서 이용하는 것으로 나타남

(바) 조사 대상 : 한국 wingspoon.naver.com

- 회사명 : 네이버 wingspoon(wingspoon.naver.com)
- 서비스 개시일 : 1999년(2009년 네이버에 인수되어 운영되고 있음)
- 본사 : 경기도 성남시 분당구 불정로 6 (정자1동 178-1) NHN그린팩토리
- 네이버는 대한민국의 인터넷 서비스 기업이다. 검색 포털 네이버를 중심으로 주니어네이버, 해피빈 등 다양한 서비스를 제공하고 있다. 1999년 6월 2일 네이버컴(주)으로 설립되었고, 2000년 7월 (주)한게임커뮤니케이션과 (주)원큐, 서치솔루션(주)를 흡수합병하였다.
- 2011년 12월 기준 일평균 방문량 988,382명, 페이지뷰 12,844,423
- naver.com의 인구통계학적 특성

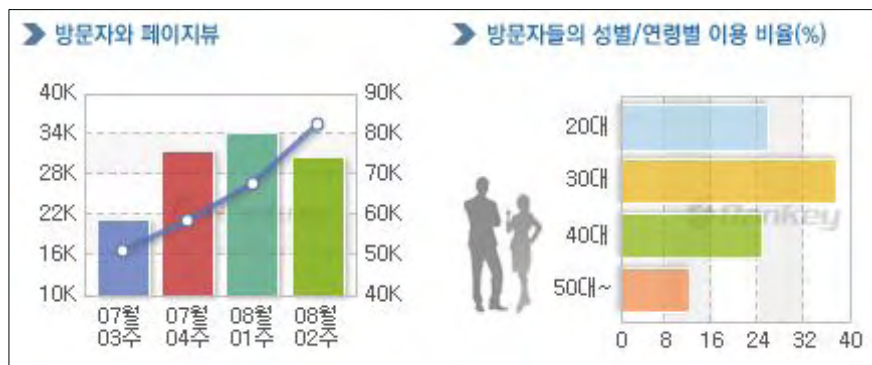
<그림 10> naver.com 한국 이용자 인구 통계 정보



- 전체 인터넷 사용자 평균과 비교했을 때 네이버 이용자는 성별, 교육정도, 주사용처 등에서 큰 차이를 보이지 않음. 다만 접속 장소에서 학교가 전체 평균보다는 낮음

- wingspoon.naver.com의 인구통계학적 특성

<그림 11> wingspoon.naver.com 한국 이용자 인구 통계 정보



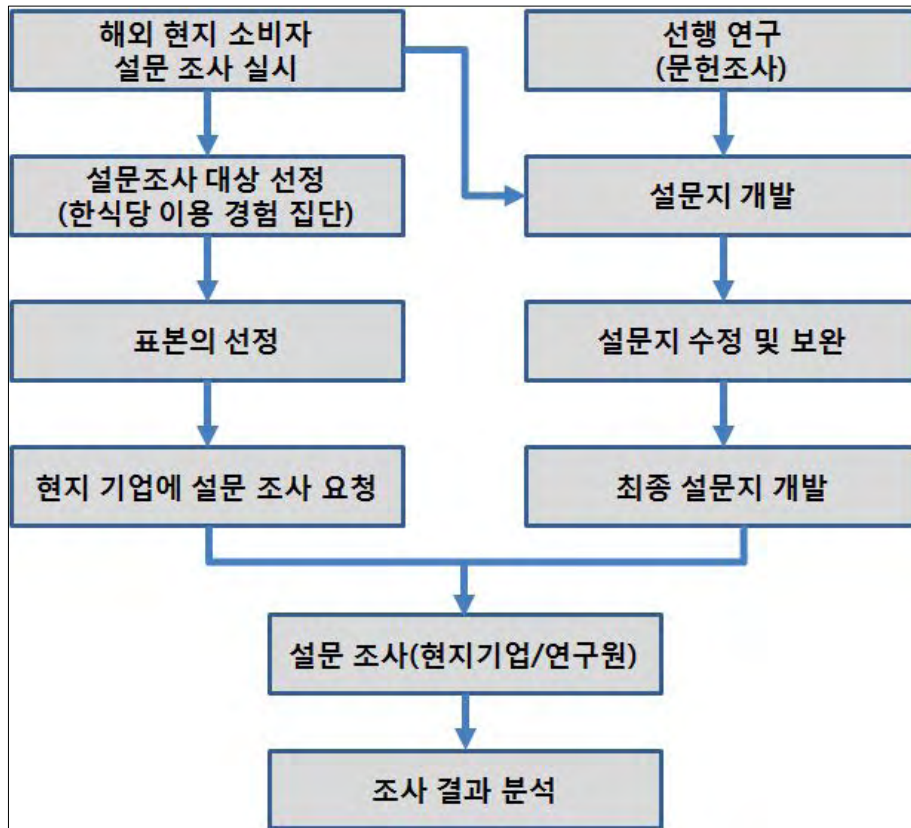
- wingspoon의 주 이용자층은 30대이며, 20대와 40대 이용자층도 많으며, 50대층도 10%대 수준을 유지하나 10대 사용자는 미미함. wingspoon닷컴의 방문자와 페이지뷰는 증가 추세임

나) 소비자 설문조사

(1) 설문지 구성

- 설문조사는 1차 현지 방문조사 과정에서 시작하여 1개월간 조사하였으며(2012년 11월1일~11월30일 30일간), 이티엔제우스 이용 고객 등 한식당을 이용중인 고객을 대상으로 진행함

<그림 12> 소비자 설문조사 프로세스



- 설문지의 주요 조사 내용은 한식 아이템 선택 시 경험, 한식 아이템 경험 전 한식 아이템의 인지도, 한식 아이템 경험 후 한식 아이템의 선호도 등으로 함
- 설문지는 한식재단에서 진행한 2012년 한식세계화를 위한 정보전략조사(토론토)를 기반으로 함

(2) 조사 대상

- 조사 대상은 한식에 대한 경험이 있는 층을 대상으로 하기 위해 토론토 현지 외식 소비자 중 한식을 경험한 255명을 대상으로 하였음
- 한식 아이টে에 대한 경험, 한식아이টে에 대한 사전 인지, 선호하는 한식아이টে에 대해 설문하였음
- 설문 조사 대상자에 대한 인구통계 분석은 다음과 같음

<표 4> 설문 조사 대상자 인구통계 분석

변수	구분	빈도(비율)	변수	구분	빈도(비율)
성별	남성	122(47.8%)	직업	공무원	13(5.1%)
	여성	133(52.2%)		기업가	4(1.6%)
학력	고졸이하	54(21.2%)		회사원	45(17.6%)
	전문대졸	63(24.7%)		영업, 서비스	26(10.2%)
	대졸	102(40.0%)		학생	38(14.9%)
	대학원이상	36(14.1%)		노동자	15(5.9%)
민족성	흑인	5(2.0%)		자영업자	31(12.2%)
	백인	134(52.5%)		전문직	52(20.4%)
	히스패닉	5(2.0%)		주부	7(2.7%)
	아시아계	94(36.9%)		기타	24(9.4%)
	아랍계	1(0.4%)	소득	20,000CAD 이하	43(16.9%)
	기타	16(6.2%)		20,001-50,000CAD	76(29.8%)
한 달 외식 빈도	0회	34(13.3%)		50,001-100,000CAD	87(34.1%)
	1-2회	194(76.1%)		100,001-150,000CAD	37(14.5%)
	3-4회	17(6.7%)		150,001~200,000CAD	5(2.0%)
	5-10회	7(2.7%)		200,001CAD 이상	7(2.7%)
	11-15회	1(0.4%)		외식 시 지출 비용	100CAD 이하
	16회 이상	2(0.8%)	101~200CAD		72(28.2%)
			201~300CAD		29(11.4%)
		301~400CAD	17(6.7%)		
		401~500CAD	4(1.6%)		
		501CAD 이상	7(2.7%)		

다) 전문가 인터뷰

(1) 인터뷰 진행 방법

- 각 연구단계별로 기초데이터 및 문헌조사에 대한 검증, 소비자 설문조사의 검증, 새로운 정보의 수집을 위해 전문가 인터뷰를 진행함
- 인터뷰 대상의 선정 방식으로 현지 경영주 인터뷰는 이티앤제우스에서 운영 중인 불고기브라더스 토론토 지점 운영자의 추천을 받아 토론토 현지에서 한식레스토랑을 영업 중인 곳을 대상으로 하였으며, 조리 및 외식 전문가 인터뷰는 조리외식관련 실무자 가운데 매니저급 이상, 학계 박사과정 이상인 자를 대상으로 하였으며, 소비자 인터뷰는 한식레스토랑을 이용중인 고객을 대상으로 함
- 인터뷰 방식은 사전에 선행연구를 분석하여 인터뷰 문항을 추출한 후 내부 연구원의 검증을 거쳐 인터뷰용 질문지를 완성하였으며, 소비자 인터뷰의 경우 질문지를 영문으로 번역하여 사용함
- 인터뷰의 진행방식으로 경영주 인터뷰는 연구자가 매장 방문을 통해 사전에 수집한 매장 정보와 실제 매장 정보의 차이를 파악한 후 1:1 대면 인터뷰 방식으로 진행하였으며, 조리/외식전문가 인터뷰는 사전에 질문지를 배포하여 질문에 답을 하도록 한 후 대면 인터뷰를 통해 추가 내용을 보강하였으며, 소비자 인터뷰는 한글 또는 영문 질문지를 배포하고 고객이 입력하게 한 후 대면 인터뷰를 통해 추가 내용을 보강하였음

(2) 인터뷰 내용

(가) 현지 경영주

- 캐나다 토론토 지역의 한식당을 방문하여 경영주 Interview를 수행하여 한식당 운영 활성화를 위한 방안 및 경영 애로사항을 조사함

<표 5> 현지 경영주 인터뷰 연구 설계

조사대상	불고기브라더스 리치몬드점 Manager (1차)	현지 경영주	불고기브라더스 리치몬드점 Manager (2차)
일시	2013년 1월 22일 20:00~22:00 불고기 브라더스 명동점	2013년 7월 7일 ~2013년 7월 12일 토론토 현지 한식당	2013년 7월 12일 19:00~21:00 불고기 브라더스 리치몬드힐점
인터뷰 내용	-현지 프로모션 방법 -경쟁 레스토랑 현황 -메뉴 개선 현황 -기타 경영 요인	-메뉴 선호도 조사 -한식당 운영 활성화 방안 -한식당 경영시 애로사항 -한식당 경쟁 상황	-식재료 수급 현황 -메뉴 개선 후 변경 현황 -경쟁 레스토랑 현황
분석 방법	-사전 e-mail brief interview -Manager depth interview	-www.yelp.com (toronto지역 한식당 사전 조사) -한식당 경영주 심층 interview	-사전 e-mail brief interview -Manager depth interview

- 현지 경영주 인터뷰 대상자 프로파일은 다음과 같음

<표 6> 현지 경영주 인터뷰 대상자 프로파일

구분	소속 및 직위	성별
A	불고기 브라더스 캐나다 리치몬드 힐 점 매니저	남
B	BBNA(Bulgogi Brothers North America) 대표	남
C	한식당 사리원 대표	남
D	한식당 신촌설렁탕 토론토 점주	남
E	한식당 아리수 대표	남
F	한식당 북창동순두부 대표	남
G	한식당 서울관 대표	남

(나) 조리, 외식 전문가

- 해외 진출 한식당을 위한 한식 아이템 제시를 위해 외식업계 관리자, 조리외식분야 연구자 등 전문가 대상 인터뷰를 진행하여 서양식문화와 적합한 아이템 조사

<표 7> 조리, 외식전문가 인터뷰 연구 설계

조사대상	- 외식업계 관리자, 조리외식분야 연구자
일시	- 2012년 12월 10일 ~ 20일
인터뷰 내용	<p>개방형 질문(open-ended question) 6개 문항과 메뉴 아이템 개발 및 추천 메뉴에 대한 개방형 질문 2개 문항의 총 8개 문항으로 설문을 구성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 서양식문화에 맞는 한식 메뉴 - 서양식문화에 맞는 메뉴 아이템 개발 시 고려사항 - MESTAF 각 분류별로 ‘해외 진출 한식당들이 경쟁우위를 갖기 위해 유념해야 할 사항’
분석 방법	- 설문지를 통한 1차 설문 조사 후 작성한 설문 내용에 대해 추가 면접 조사 실시함. 면접 후 곧바로 녹취록(transcript)을 정리함

- 조리, 외식전문가 인터뷰 대상자 프로파일은 다음과 같음

<표 8> 전문가 인터뷰 대상자 프로파일

구분	소속 및 직위	성별	연령
A	세종대학교 식품공학과 박사과정 재학	여	35
B	세종대학교 조리외식경영학과 박사과정 재학	남	31
C	한국바리스타스쿨, 사)한국식음료외식조리교육협회 소속	여	27
D	교수(조리외식경영학과)	여	39
E	르네상스 서울호텔 매니저	남	43
F	세종대학교 조리외식경영학과 박사과정 재학	여	36
G	위커힐, 피자힐 F&B 매니저	여	35
H	교수(와인 & 커피 전공)	여	33

(다) 소비자 인터뷰

- 한식을 경험한 토론토 현지 소비자 21명을 대상으로 한식 아이템에 대한 선택시

고려사항, 추구하는 편익과 가치, 선호하는 한식 아이টে 대해 인터뷰를 진행하여 조사함

<표 9> 소비자 인터뷰 연구 설계

조사대상	- 한식을 경험한 토론토 현지 소비자
일시	- 2013년 7월 10일
인터뷰 내용	한식 아이টে 대한 선택시 고려사항 추구하는 편익과 가치 선호하는 한식 아이টে
분석 방법	- 설문지를 통한 1차 설문 조사 후 작성한 설문 내용에 대해 추가 면접 조사 실시함. 면접 후 곧바로 녹취록(transcript)을 정리함

■ 소비자 인터뷰 대상자 프로파일은 다음과 같음

<표 10> 소비자 인터뷰 대상자 프로파일

구분	직업	성별
A	공무원	남
B	공무원	남
C	기업가	남
D	기업가	남
E	회사원	남
F	회사원	남
G	회사원	남
H	회사원	여
I	회사원	여
J	서비스, 영업직	여
K	서비스, 영업직	남
L	서비스, 영업직	여
M	서비스, 영업직	여
N	서비스, 영업직	여
O	서비스, 영업직	남
P	서비스, 영업직	여
Q	학생	여
R	일반 근로자	남
S	일반 근로자	여
T	전문직 근로자	남
U	주부	여

라) 방문 조사

- 1차, 2차의 현지 방문 조사를 수행하여 기존의 문헌조사와 데이터마이닝 기법으로 수집된 빅데이터 정보에 대한 검증 및 보완 조사 작업을 수행함

<표 11> 방문 조사 연구 설계

조사대상	캐나다 토론토 1차 방문 조사	캐나다 토론토 2차 방문 조사
일시	2012년 10월 30일 ~ 2012년 11월 12일(13박 14일) 이티엔제우스 정찬부, 전동현 연구원	2013년 7월 6일 ~ 2013년 7월 13일(7박 8일) 레드데이블 도해용 책임연구원 세종대학교 박혜지 연구원
조사 내용	<ul style="list-style-type: none"> -현지 외식시장 현황 파악 -세부 연구 항목 설정 -한식당 경영상 애로사항 파악 -한식당 방문 고객 현황 파악 -한식당 상권 경쟁 현황 파악 	<ul style="list-style-type: none"> -문헌조사 내용 검증 및 보완 -빅데이터 분석 내용 검증 및 보완 -메뉴 개선 후 고객 반응 조사 -상권 내 레스토랑 변화 조사 -한식당 마케팅 프로모션 전략 조사
조사 방법	<ul style="list-style-type: none"> -경영주 인터뷰 -소비자 인터뷰 -소비자 설문조사 	<ul style="list-style-type: none"> -경영주 인터뷰 -소비자 인터뷰

마) 자문위원 검증

- 학계 및 전문가로 구성된 자문위원들의 자문을 통하여 연구내용, 조사방법, 연구 결과에 대한 검증을 받음
- 자문위원 검증 시 보완사항에 의견을 별도의 문서로 제공하여 자문위원의 자기 기입 방법을 통해 보완사항을 작성하고 그 결과를 취합하였음
- 자문위원 검증에 대한 연구설계는 다음과 같음

<표 12> 자문위원 검증 연구 설계

조사대상	- 조리·외식분야 학계 전문가
일 시	- 2013년 7월 25일
자문내용	<p>국내 외식기업의 해외 진출을 위한 비즈니스 모델, 시스템, 매뉴얼 개발 및 상품(메뉴)개선 연구의 세부 연구과제의 연구내용, 조사방법, 연구결과 검증</p> <p>세부연구과제</p> <ul style="list-style-type: none"> - 해외진출을 위한 한식당 비즈니스모델, 한식당 매뉴얼 제시 - 서양식문화와 적합한 한식 아이템 개발 및 브랜드 전략 제시 - 해외진출 예상지역 식문화 조사, 시장조사, 소비자조사 - 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석 - 상품(메뉴)의 개선
분석방법	- 자문위원이 작성한 연구내용, 조사방법, 연구결과의 보완사항 및 의견에 대해 개별 취합하여 통합

- 학계 및 업계 전문가로 구성된 자문위원들의 프로파일은 다음과 같음

<표 13> 자문위원 프로파일

이름	소속 및 직위	전문분야
A	전 세종호텔 한식 조리사 을지대 식품산업외식과	한식 조리 전문
B	오산대 관광외식사업과	한식 조리 전문
C	한국관광대학	서비스, 경영
D	세종대학교 조리외식경영	식품개발, 위생
E	숭의여대 식품영양과	식품개발, 위생
F	경영지도사, 세종사이버대 프랜차이즈과	경영, 프랜차이즈

라. 연구 결과의 유용성

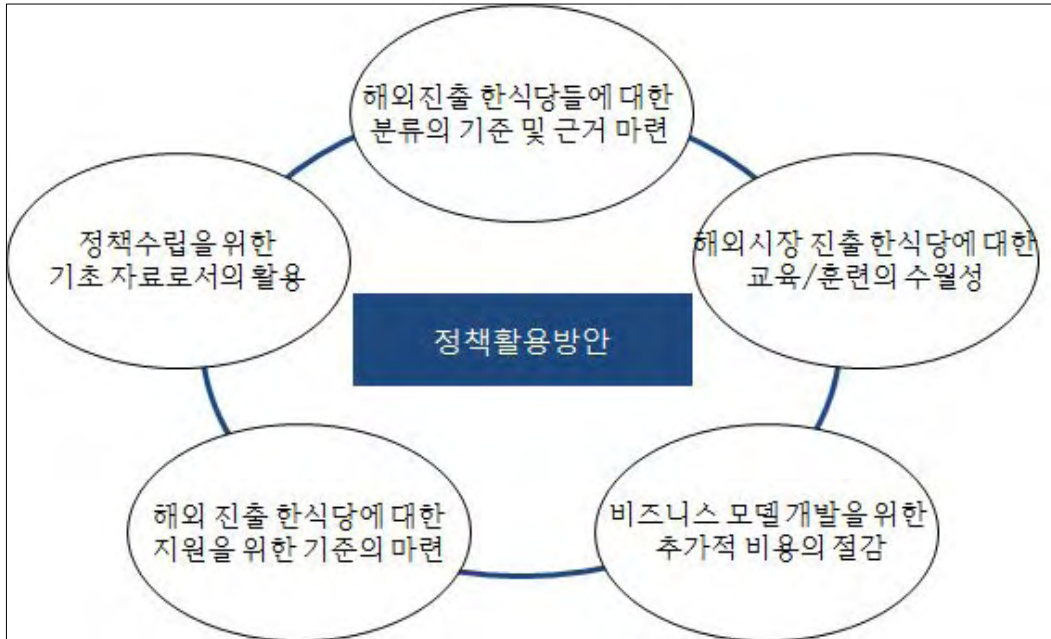
1) 연구 결과

- 본 연구팀은 용역의 성공적 수행을 위하여 해외 현지조사 경험 및 외식산업에 대한 전문적 지식을 바탕으로 한 과학적 연구를 수행함. 특히, 비즈니스 모델을 개발함에 있어 향후 해외진출을 위한 기본틀로 표준 비즈니스 모델 조합을 개발함
- 비즈니스 모델의 실질 활용가능성을 검증하기 위하여 진출예상지역인 캐나다 토론토의 시장조사, 소비자조사, 외식트렌드 등을 분석함. 이 과정에서 빅데이터 분석이라는 새로운 기법을 활용하여 현지 시장에 대한 전수조사를 실시함
- 이는 기존 연구들에서 현지 방문조사, 몇 백 명의 외식고객만을 대상으로 설문 조사를 실시하여 표본의 오차를 떠안고 가야 했던 문제점을 보완한 연구방법임. 빅데이터 분석 기법을 통해 진출예상지역의 외식시장에 대한 기존 연구와 차별화된 분석을 실시함
- 빅데이터 분석과 더불어 설문조사, 현지 방문 조사, 전문가 인터뷰, 소비자 인터뷰, 경영주 인터뷰를 병행하여, 서양식문화에 적합한 한식 아이টে을 개발하고 브랜드 개성 개념을 도입하여 브랜드 전략을 제시함
- 이를 통해 본 연구팀은 정부의 한식세계화 전략을 수립하고 추진하기 위한 기초 자료를 제공하기 위하여 과학적이고 합리적인 분석기법을 도입하여 활용하고 이를 기존의 연구방법을 통해 보완하여 비용 효율적이고 지속가능한 비즈니스 모델과 메뉴 개발 프로세스를 개발하여 제시함

2) 연구 결과의 유용성

- 현재 1만여 개의 한식당들이 세계 곳곳에 진출해 있는 상태이나, 각기 어떠한 형태의 한식당을 운영하고 있는지에 대한 정보를 체계적으로 구축하지 못한 상황임. 이는 표준화된 한식당 비즈니스 모델의 부재에서 비롯된 것임

<그림 13> 정책 활용 방안



■ 본 연구팀에서는 단발성 비즈니스 모델의 제시가 아닌, 장기적으로 활용 가능한 비즈니스 모델을 제시함

- 해외진출 한식당들에 대한 분류의 기준 및 근거 마련
- 해외 진출 한식당에 대한 지원을 위한 기준의 마련
- 비즈니스 모델 개발을 위한 추가적 비용의 절감
- 다수의 조합이 가능한 표준화된 한식당 비즈니스 모델을 개발하여 제시
- 향후 해외시장에 진출하게 될 한식당들에 대한 교육/훈련의 수월성 등이 보장될 것으로 기대됨

■ 빅데이터 수집 및 분석을 통해 기존의 연구방법의 한계(표본의 대표성 문제, 대면조사의 한계점 등)극복

- 기존 한식당의 문제점, 한식에 대한 평가와 반응 등을 보다 정확히 파악함
- 향후 진출 한식당을 위한 적절한 교육 및 지시, 정책수립을 위한 기초 자료로서의 활용이 가능해짐

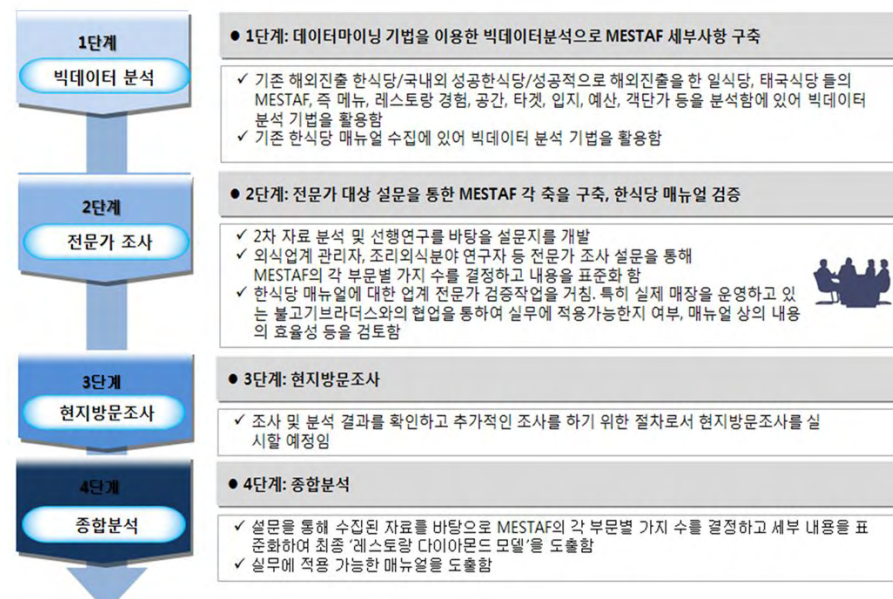
II. 해외진출을 위한 한식당 비즈니스 모델, 한식당 매뉴얼의 제시

가. 연구 목적

- 한식당의 해외진출을 위해서는 진출지역별로 적합한 비즈니스 모델을 구축하는 것이 성공의 관건임. 그러나 현재 표준화된 한식당 비즈니스 모델이 존재하지 않아, 현재까지는 해당 지역에 대한 시장조사 후 2-3개의 비즈니스 모델을 도출하는 식의 방법을 취해 왔음. 한식당이 세계 각지로 진출하기 위해서는 이러한 방식은 매우 비효율적임
- 따라서 비즈니스 모델의 범주를 업종과 지역에 관계없이 사용할 수 있는 방식으로 변경하여 표준화할 필요가 있음. 이는 진출지역의 성격에 따라 여러 조합의 비즈니스 모델의 제시가 가능하도록 만들어 시장조사분석이 끝나면 모델 내 레스토랑 구성 항목의 경우의 수만 선택하면 최적의 표준화된 비즈니스 모델을 완성할 수 있도록 하는 효율적인 모델임

나. 연구 내용

<그림 14> 한식당 비즈니스 모델 및 매뉴얼 도출 개념도



- 본 연구는 문헌 연구와 빅데이터 분석을 통해 기초데이터를 확보하고 전문가 인

터뷰와 현지방문 조사를 통해 내용을 검증하였으며 MESTAF의 각 부문별 가지 수를 결정하고 세부 내용을 표준화함

- 실제 적용 가능한 한식당 매뉴얼을 개발함. 이 과정은 실제 매장을 운영하고 있는 불고기브라더스와의 협업을 통하여 실무에 적용가능한지 여부, 매뉴얼 상의 내용의 효율성 등을 검토함
- ‘레스토랑 비즈니스 모델’의 이해 및 적용을 돕기 위해 유형별 성공사례를 제시하였으며, 현지 레스토랑 운영에 필요한 매뉴얼을 제시함

다. 조사 방법

- 해외진출을 위한 한식당 비즈니스 모델인 ‘레스토랑 다이아몬드 모델’을 제시하기 위해 빅데이터 분석, 문헌 조사, 전문가 인터뷰, 현지방문조사를 실시함
- 해외진출 한식당 매뉴얼 제시를 위해 문헌조사, 전문가 인터뷰, 현지 방문조사를 실시함

<그림 15> 단계별 조사 방법

Processes & Issues		1단계 (2개월)	2단계 (2개월)	3단계 (2개월)	4단계 (2개월)	5단계 (2개월)	6단계 (2개월)
1. 비즈니스 모델, 한식당 매뉴얼 제시	<ul style="list-style-type: none"> •MESTAF*의 각 부문별 3-4가지 시나리오를 제시하여 ‘레스토랑 다이아몬드 모델(가칭)’을 제시 	<ul style="list-style-type: none"> •발주처와의 협의 •전문가조사 설문 개발 (MESTAF 시나리오 가지 수 및 내용 결정) 	<ul style="list-style-type: none"> •전문가조사 수행(외식업계 관리자, 조리외식분야 연구자 등 총 50명) 	<ul style="list-style-type: none"> •시나리오 가지 수 결정 및 세부 표준화 내용의 설정 •매뉴얼 개발 •현지방문조사를 통한 확인 •최종 ‘레스토랑 다이아몬드 모델’의 도출 	<ul style="list-style-type: none"> •연구보고서의 작성 •학술지 게재를 위한 연구 주제 선정 	<ul style="list-style-type: none"> •최종보고서 •DB 구축 	
2. 아이템 개발 및 브랜드 전략 제시	<ul style="list-style-type: none"> •전문가 조사를 바탕으로 세계 시장에서 한식스타상품으로 개발할 만한 메뉴 아이템 제시 •제시된 아이템에 대한 브랜드 전략의 제시 	<ul style="list-style-type: none"> •발주처와의 협의 •전문가조사 설문 개발 (한식 메뉴/식재료 세계화 가능 아이템의 발굴) 	<ul style="list-style-type: none"> •전문가조사 수행(한식연구자, 한식조리사, 외식분야 연구자 등 총 50명) 	<ul style="list-style-type: none"> •조사결과 분석에 따른 아이템의 확정 •현지방문조사를 통한 확인 •브랜드 퍼스널리티를 활용한 최종 아이템 브랜드 전략 개발 	<ul style="list-style-type: none"> •연구보고서의 작성 •학술지 게재를 위한 연구 주제 선정 		
3. 진출예상 지역의 시장 조사, 소비자 조사, 식문화 조사	<ul style="list-style-type: none"> •진출예상지역의 선정(하와이) •데이터마이닝 기법을 활용한 빅데이터 분석 •현지방문조사 		<ul style="list-style-type: none"> •진출예상지역의 선정 및 현지에 대한 기초자료수집 	<ul style="list-style-type: none"> •데이터마이닝을 통해 진출예상지역의 레스토랑, 외식 시장, 소비자에 대한 빅데이터 수집 •현지방문조사 	<ul style="list-style-type: none"> •수집된 정보 분석 및 적합한 비즈니스 모델의 제시 •마케팅전략의 수립 	<ul style="list-style-type: none"> •연구보고서의 작성 •학술지 게재를 위한 연구 주제 선정 •DB 구축 	
국내외 학계/업계 전문가들과의 협업을 통한 실무적용가능성의 주기적 검토작업							
Footnote)							
MESTAF: Menu, Experience, Space, Target, Area, Financials							
[출처]: 최종연구결과의 도출							

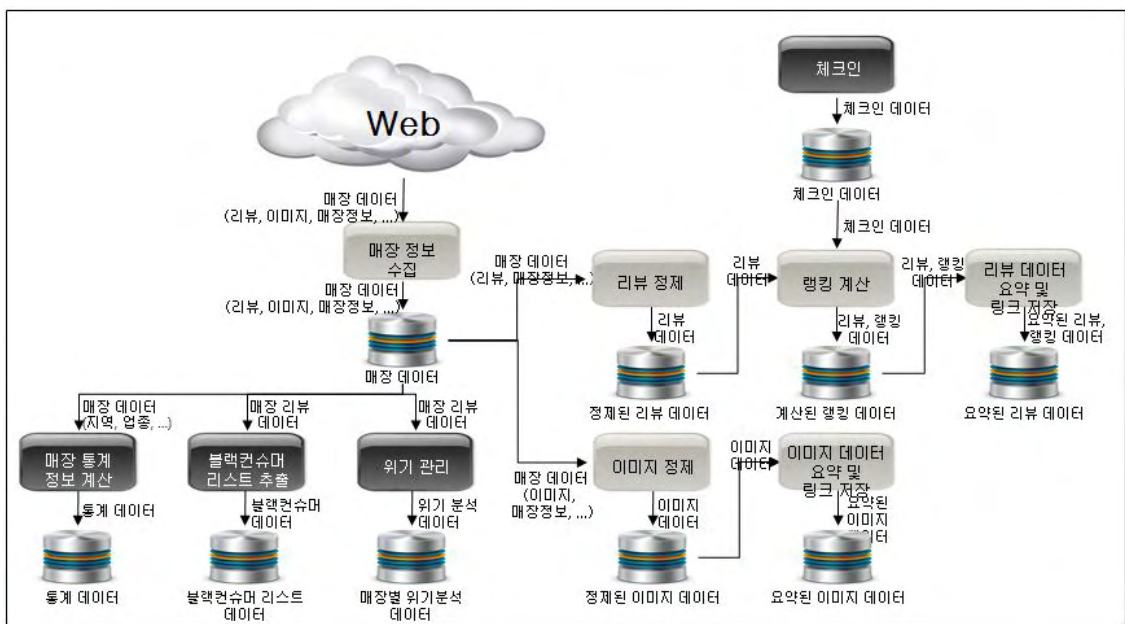
1) 문헌 조사

- 국내·외 문헌 조사 및 다양한 논문들에 대한 선행 연구를 통하여 비즈니스 모델의 속성과 타입에 대한 전문가 대상 설문조사 항목 개발 및 조사방향을 설정함
- 농식품부와 한식재단이 발간한 ‘2011년 싱가포르 시장조사’의 비즈니스 모델을 통한 한계점 및 개선사항을 조사하고 반영함

2) 빅데이터 분석

- 빅데이터 분석 기법을 이용하여 북미의 미국, 캐나다, 남미의 브라질, 아시아의 중국, 말레이시아, 한국을 대상으로 외식기업들에 대한 정보를 수집하였으며 수집된 빅데이터 중 만족도, 인기도, 가격대 등 본 연구에서 사용되는 정형화된 데이터는 Data mining 기법을 이용하여 분석함

<그림 16> 빅데이터 분석 개념도



3) 전문가 인터뷰 조사

- 본 연구팀은 비즈니스 모델 개발 연구의 신뢰도를 높이고자 외식업계 관리자, 조리외식분야 연구자 등을 대상으로 전문가 조사 설문을 실시함. 또한 한식당

매뉴얼에 대해 외식업계 관리자, 조리외식분야 연구자를 대상으로 인터뷰를 진행하였으며, 이를 통해 한식당에 적용할 매뉴얼에 대해 실무에 적용가능한지 여부, 매뉴얼 상의 내용의 효율성 등을 검토함

4) 현지 방문 조사

- 문헌조사, 빅데이터 분석, 전문가 인터뷰를 통한 조사 및 분석 결과를 확인하고 현지 경영주들의 의견을 듣기 위해 캐나다 토론토 현지방문조사를 실시함

5) 종합 분석

- 빅데이터 분석, 문헌조사 등을 통해 수집된 정보와 전문가 인터뷰를 통해 수집된 정보를 기반으로 레스토랑 분류 방식과 MESTAF의 각 부문별 가지 수를 결정하고 세부 내용을 표준화 함
- 한식당 매뉴얼에 대한 업계 전문가의 의견과 실제 현지 매장을 운영하고 있는 불고기브라더스의 현장전문가의 의견을 수렴하여 실무에 적용 가능한 매뉴얼을 도출함

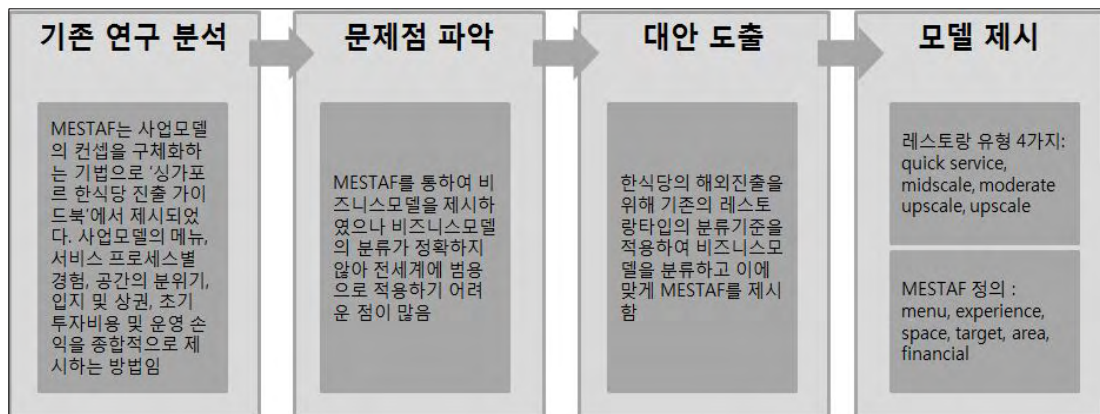
라. 연구 결과

1) 비즈니스 모델 개발

가) 비즈니스 모델 개발 과정

- 비즈니스 모델 개발은 기존 연구를 분석하고 제기된 문제점을 인지한 후 여러나라에서 적용 가능하도록 다양한 국가의 외식 빅데이터를 수집, 분석하여 외식업의 현황과 국가별 특징을 파악한 후 전문가와 경영주 등의 의견을 수렴하여 대안을 제시하고 자문위원의 조언을 거쳐 모델로 제시함
- 해외진출 외식 기업을 위한 비즈니스 모델 개발은 다음과 같은 과정을 거쳐 진행함

<그림 17> 비즈니스 모델 개발 과정



나) 기존 연구 분석

- 유럽, 동남아 및 품목별 시장조사(한식재단, 2011)에서 한식당 경영주와의 인터뷰를 통해 한식당의 성공요인을 도출하는 과정에서 제품가치, 서비스가치, 공간가치, 문화가치 등의 요인을 사용함
- 제품가치는 한식의 정통성과 현지화의 균형 유지, 한식 특유의 맛 유지, 현지인의 식습관과 식문화에 맞춘 변형함을 중요하게 보았으며, 서비스 가치에서는 한국적인 차별적 서비스 제공과 고객의 특성을 고려한 맞춤형 서비스를, 공간가치는 컨셉과 타겟을 고려한 명확한 타겟팅을 통한 입지선정과 한국적인 이미지를 표현하는 외관과 인테리어 설계 및 소품 배치를, 문화적 가치에서는 한국 특유의 문화를 느낄 수 있는 전통 음악공연, 전통 무용, 퍼포먼스를 통한 입소문

유발을 중요한 요인으로 보았음

<표 14> 한식당 경영주 인터뷰 성공요인 분석

구분	성공 요인
제품 가치	핵심 레시피 노하우 보유 한국 본래의 맛 유지 현지 식문화와 특성을 고려한 메뉴 개발 고객의 취향을 맞춘 레시피의 유연성 확보 철저한 식재료 관리
서비스 가치	한국적인 차별적 서비스 제공 고객 맞춤형 서비스 언제나 준비된接客 서비스 제공 고객 관리를 위한 특별 서비스 제공
공간 가치	컨셉과 타겟을 고려한 명확한 타겟팅을 통한 입지 선정 인테리어나 소품 등 공간을 통한 한국적 이미지 표현 철저한 위생 관리
문화 가치	한국적 정통성을 문화 측면에서 표현 한국의 고유한 문화를 표현할 수 있는 공연/퍼포먼스 마련
기타	정확한 세부관리 효율적이고 객관적인 인력관리 현지인 대상의 지속적인 프로모션 및 홍보 활동 전개

자료 : 유럽, 동남아 및 품목별 시장조사(한식재단, 2011)

- 이와 같은 제품, 서비스, 공간, 문화를 확대하여 메뉴 수용도, 메뉴/ 서비스 차별화, 공간의 새로움, 이국적 문화 체험, 운영 용이성의 항목을 적용하여 유기농 한정식, 전문점 형태의 한식당, 건강개념의 한식당과 같은 테마를 가진 한식당 사업모델을 설정함

<표 15> 한식당 사업모델 아이템 제시(프랑스 파리)

구분	형태	메뉴 수용도	메뉴/ 서비스 차별화	공간의 새로움	이국적 문화 체험	운영 용이성	최종 선정 컨셉
유기농 한정식	정통 한국 분위기의 유기농 한정식	●	●	●	●	○	
	모던하 세련된 분위기의 유기농 한정식	●	●	○	○	○	
전문점 형태의 한식당	쌈을 강조한 불고기 전문점	●	●	●	●	●	▽
	비빔밥 전문점	●	●	○	●	●	
건강식 개념의 한식당	다채로운 건강식 요리를 제공하는 한식당	●	●	●	●	●	▽
	캐주얼하고 모던한 분위기의 한식당	●	●	●	●	●	

자료 : 유럽, 동남아 및 품목별 시장조사(한식재단, 2011)

- 싱가포르의 경우 VIP 고객을 모실 수 있는 고급음식점, 메뉴와 서비스 방식의 차별화, 젊은층에 어필할 수 있는 분위기로 나누고 고급 한식당, 일반 한식당 A, 일반 한식당 B라는 추상적인 비즈니스 모델을 제시하였으며, 중국의 경우 제품, 공간, 서비스, 문화 가치로 나누었으나 실제 적용시에는 점포의 규모를 기준으로 소형, 중형, 대형으로 나누는 등 조사 대상에 따라 각기 다른 결과를 제시하며, 모델이 한식에 특화되어 있어 현지화등을 할 때 사용하기 어려움이 많음

<표 16> 기존 한식당 비즈니스모델 사례(싱가포르)

	고급 한식당	일반 한식당 A	일반 한식당 B
업태	풀서비스를 제공하는 객단가 SG\$100 수준의 고급 한정식	풀서비스를 제공하는 객단가 SG\$40 수준의 한국 민속음식점	경형화된 풀서비스를 제공하는 객단가 SG\$25 수준의 한식당
기본 컨셉	창의적으로 연출된 다양한 메뉴로 VIP 고객을 모시기에 좋은 고급 한국 음식점	한상 차림을 제공하는 한국 민속음식점	젊은 층을 위한 세련된 분위기의 캐주얼한 한식당
차별화 포인트	기존 한정식 메뉴에 비해 창의적인 조리법과 셋팅 다양한 한국술 이벤트	한국 사극에서 보던 주막집에 온 듯한 느낌 한상 차림 메뉴로 건강하고 푸짐한 음식	한류에서 느껴지는 세련된 분위기 상대적으로 저렴한 세트메뉴
주요 고객층 및 외식 동기	30-40 대 비즈니스 접대 혹은 특별한 날의 가족행사 모임	30-40 대 가족 동반 혹은 회식, 모임 20-30 대 친구 모임	20-30 대 친구 모임 및 회식, 학생, 직장인 대상의 일반식사 대응
메뉴 컨셉	신선한 유기농 고급재료를 사용한 한정식 코스	한국식 숯불구이를 메인으로 다양한 반찬이 푸짐하게 제공되는 한상 차림 메뉴	선호도가 높은 대표 한식메뉴를 소량으로 담아 세트메뉴화하여 다양한 한식을 즐길.
서비스 경험 컨셉	귀한 손님의 탄성을 자아낼 수 있도록 세심한 맞춤형 서비스	신나는 한국민속문화를 경험할 수 있도록 스토리가 담긴 서비스	마치 한국에 온 듯한 느낌의 배경음악과 종업원들의 한국말 인사
점포 공간 컨셉	전체적으로 한국식 전통과 현대적 인테리어가 조화된 분위기	한국 사극에서 보던 토속적인 분위기를 자아내는 인테리어와 가구	한류를 느낄 수 있는 컨텐츠와 세련되고 캐주얼한 느낌
입지 조건	번잡한 곳보다는 자가용으로 접근 가능하면서 분위기가 좋은 상권이 적절	직장인,학생층 대상의 집객력이 높은 센트럴 지역(Central Region)의 지하철 MRT 인근의 쇼펩몰	대중교통으로 접근이 용이한 시내 번화가 센트럴 지역(Central Region) 내에서도 오차드 로드 인근 쇼펩몰

자료 : 유럽, 동남아 및 품목별 시장조사(한식재단, 2011)

다) 문제점 파악

- 미국레스토랑협회(NRA)에서는 음식의 특성, 서비스, 메뉴품목수, 객단가, 알콜판매 여부, 복장, 결제방법을 기준으로 퀵 서비스 레스토랑(Quick Service Restaurants), 중간급/패밀리 레스토랑(Midscale / Family), 캐주얼 / 중상급 레스토랑(Casual Dinner / Moderate Upscale), 고급 레스토랑(Fine Dining / Higher

Cheek Upscale)로 구분하고 있으며 많은 레스토랑 사업자들이 이 기준에 따라 비즈니스 모델을 개발, 운영하고 있음

■ 또한 많은 연구들이 NRA에서 제시한 기준을 기반으로 Quick Service, Midscale, Moderate Upscale, Upscale 등으로 레스토랑을 구분하여 사용함

■ 한식레스토랑의 해외진출을 위해서는 국가별로 각기 다른 모델을 사용하거나 한식에 특화된 모델을 개발하여 사용하기 보다는 다수의 기관에서 인정하고 있는 분류방식을 채용하는 것이 효과적이며 특히 현지화를 위해서는 현지의 기준에 따라 비즈니스 모델을 분류할 필요가 있음

<표 17> 비즈니스모델의 분류

	Quick Service	Midscale	Moderate Upscale	Upscale
브랜드나 상호 사용	<ul style="list-style-type: none"> ▶최초상기(top-of-mind recall)를 위한 브랜드 가맹 ▶시장침투, 분배 	<ul style="list-style-type: none"> ▶방문률 증대를 위한 브랜드 로열티 	<ul style="list-style-type: none"> ▶혼자 혹은 그룹으로 브랜드 인지 	<ul style="list-style-type: none"> ▶독특한 이름과 상품 ▶고객과 개별적 인지
고객 의사결정 속성	<ul style="list-style-type: none"> ▶낮은 가격 ▶스피드, 시간 절약 ▶일관성 	<ul style="list-style-type: none"> ▶메뉴믹스와 선택 ▶가치(가격과 분량) ▶편안함 ▶테이블과 카운터 서비스 	<ul style="list-style-type: none"> ▶독특한 복장 ▶분위기 ▶주요 고객군에 의한 유연한 이용 	<ul style="list-style-type: none"> ▶스타일 ▶분위기 ▶서비스 ▶식사 경험
메뉴 특징	<ul style="list-style-type: none"> ▶하나의 아이টে에 집중(예: Chicken, Donut, Ice-cream, Pizza, Sandwich 등) ▶제한적인 customization ▶표준화, 제한적 변화 	<ul style="list-style-type: none"> ▶다양한 메뉴 ▶많은 양 ▶집단 상품 	<ul style="list-style-type: none"> ▶유행에 민감한 아이টে ▶계절적 변화 ▶상품의 교차활용 ▶제한적인 재고 ▶중간 수준의 customization 	<ul style="list-style-type: none"> ▶고품질의 음식 ▶복잡한 메뉴, 데일리 스페셜 메뉴 ▶프레젠테이션 ▶높은 수준의 customization
운영 상 핵심사항	<ul style="list-style-type: none"> ▶고객 셀프서비스 ▶완제품 재고 ▶처리중심 기술 ▶광고 효율성 	<ul style="list-style-type: none"> ▶높은 비용조절과 마진 ▶과정 표준화의 실행 ▶시설의 규모 	<ul style="list-style-type: none"> ▶컨셉과 데코 ▶메뉴믹스 ▶해박한 지식의 직원 ▶연출 	<ul style="list-style-type: none"> ▶경험의 개인화 ▶오너십의 자부심 ▶표준시스템 안에서 독특성 추구
전략적 쟁점	<ul style="list-style-type: none"> ▶재고, 폐기물, 노동력 통제 ▶낮은 가격 리더십 ▶표준화 수행 	<ul style="list-style-type: none"> ▶유동인구확보 ▶표준운영과정 ▶가격 ▶인구통계의 변화 	<ul style="list-style-type: none"> ▶서비스 ▶높은 에너지와 활동 ▶지속적인 새 상품 소개 	<ul style="list-style-type: none"> ▶차별화된 상품 ▶품질 ▶이미지 ▶선별도구로서의 가격

자료 : Muller & Woods (1994). An expanded restaurant typology. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 35(3), 27-37.

라) 대안 도출

(1) 레스토랑 유형

- 지역별, 문화별로 레스토랑의 분류방식이 차이가 있는지를 알아보기 위해 미국, 브라질, 중국, 말레이시아, 한국의 레스토랑을 가격대로 구분하고 업종간에 의미 있는 차이가 있는지를 알아보기 위해 빅데이터 분석을 실시함

<표 18> 국가별 레스토랑 가격대 비교

	Brazil	China	Korea	Malaysia	USA	Canada
\$10이하	573	4,813	1,408	8,753	971	660
\$11~30	1,182	1,260	18,456	402	817	1,179
\$31~\$60	559	141	701	123	92	258
\$61이상		26	160		16	55
Sum	2,247	6,240	20,725	9,278	1,896	2,152

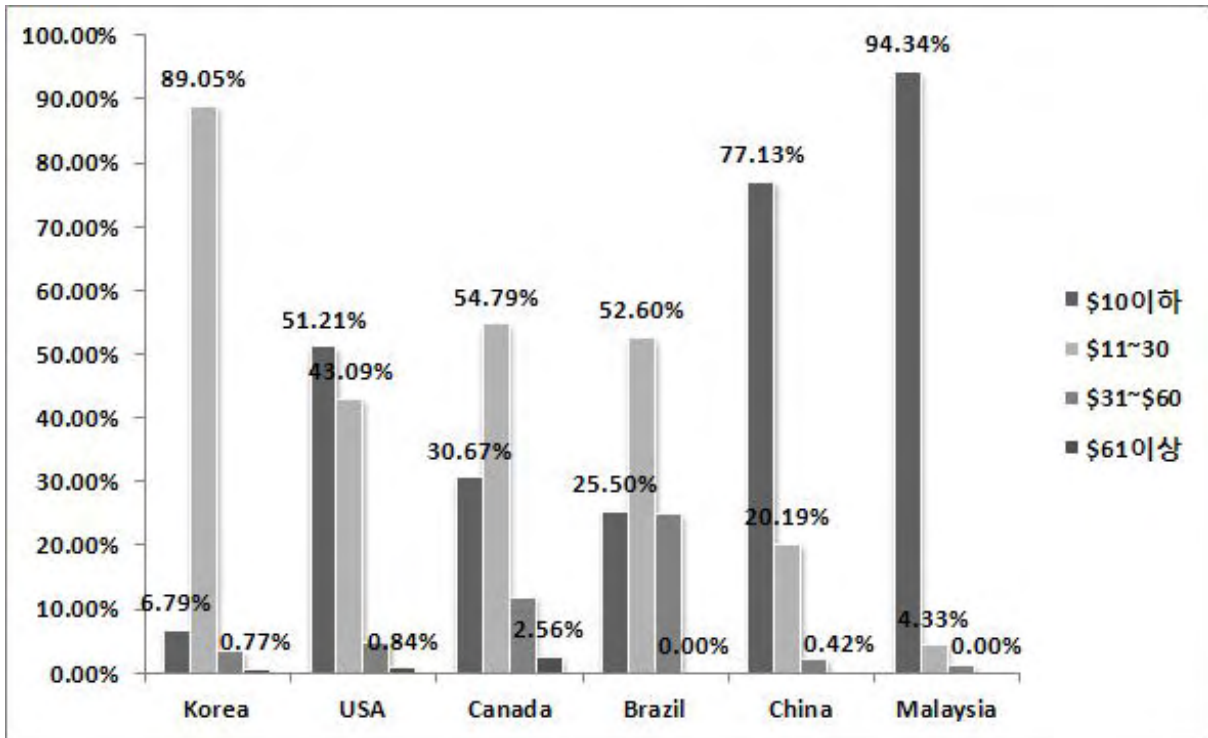
- 국가별 레스토랑 수를 가격대별로 나누어 가격대별 구성비를 살펴본 결과 미국과 캐나다, 브라질은 고른 분포를 보인 반면 중국과 말레이시아는 \$10이하가 대부분이며 한국도 \$11~\$30가 대부분을 차지함

<표 19> 국가별 레스토랑 가격대 구성비 비교

	Brazil	China	Korea	Malaysia	USA	Canada
\$10이하	25.50%	77.10%	6.80%	94.30%	51.20%	30.70%
\$11~30	52.60%	20.20%	89.10%	4.30%	43.10%	54.80%
\$31~\$60	24.90%	2.30%	3.40%	1.30%	4.90%	12.00%
\$61이상	0.00%	0.40%	0.80%	0.00%	0.80%	2.60%

(단위 : %)

<그림 18> 국가별 레스토랑 가격대 구성비 비교 그래프



(단위 : %)

- 다음으로 한식레스토랑의 가격대 현황을 파악하여 국가간 비교를 함

<표 20> 한식당의 국가별 가격대 비교

	Brazil	China	Korea	Malaysia	USA	Canada
\$10이하	2	163	510	78	13	24
\$11~30	6	82	1,051	12	35	19
\$31~\$60	1	2	324	0	0	2
\$61이상	0	0	71	0	0	
Sum	9	247	1,956	90	48	45

(단위 : 개수)

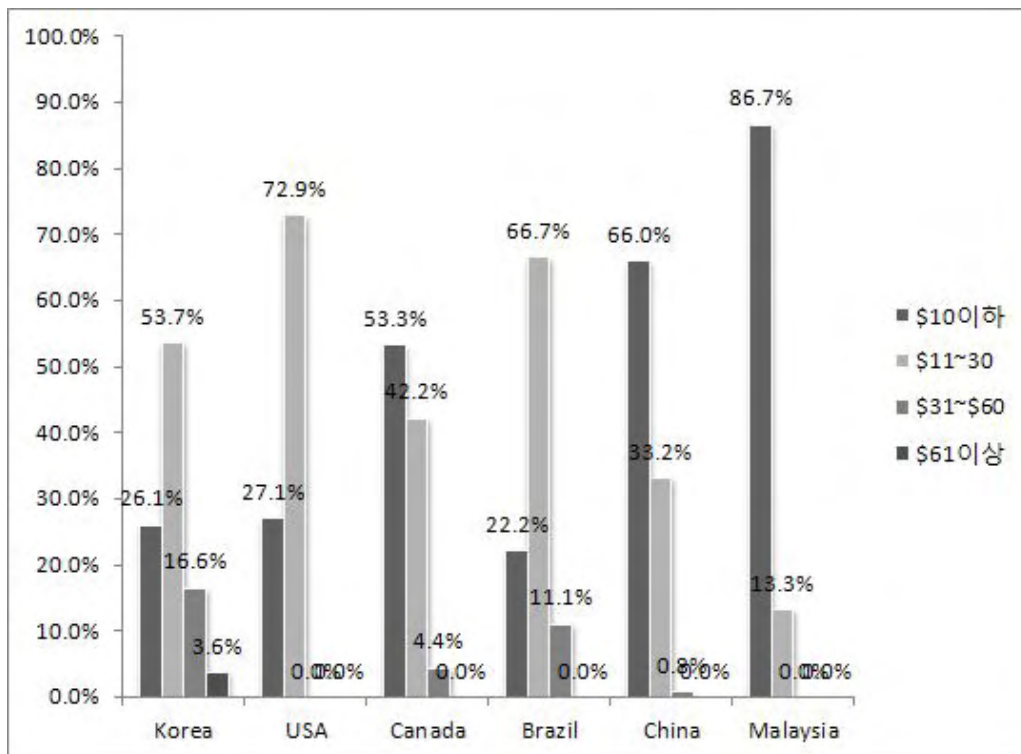
<표 21> 한식당의 가격대 구성비 비교

	Brazil	China	Korea	Malaysia	USA	Canada
\$10이하	22.20%	66.00%	26.10%	86.70%	27.10%	53.30%
\$11~30	66.70%	33.20%	53.70%	13.30%	72.90%	42.20%
\$31~\$60	11.10%	0.80%	16.60%	0.00%	0.00%	4.40%
\$61이상	0.00%	0.00%	3.60%	0.00%	0.00%	0.00%
Sum	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

(단위 : %)

- 국가별 한식레스토랑 수를 가격대별로 나누어 가격대별 구성비를 살펴본 결과 한국은 다른 국가들에 비해 고른 가격 분포를 보임. 미국은 \$11~\$30의 시장이 형성되어 있으며 캐나다는 \$10이하 저가 시장과 \$11~\$30의 중가 한식당이 주도함. 그러나 중국과 말레이시아는 \$10 이하 저가 레스토랑이 시장을 주도함. 브라질은 한식당의 수가 적고 가격이 공개된 곳이 적어 통계에서 제외함

<그림 19> 한식당의 가격대 구성비 비교 그래프



(단위 : %)

(가) 미국 사례

- 미국 시카고 지역 레스토랑의 업종별 가격대 현황을 빅데이터 수집기법을 이용하여 수집, 분석하여 가격대별 레스토랑 현황을 파악함

<표 22> 미국 업종별 가격대 현황(시카고)

구분	Mexican	Chinese	Italian	Thai	Japanese	Vietnamese	Korean	French	Sum
\$10이하	475	257	86	83	19	38	13	0	971
\$11~30	213	118	242	76	104	14	35	15	817
\$31~\$60	8	4	36	0	17	2	0	25	92
\$61이상	3	0	3	1	1		0	8	16
Sum	699	379	367	160	141	54	48	48	1896

(단위 : 개수, n=1,896)

- 미국 시카고 지역 레스토랑의 가격대를 보면 평균 가격대가 낮은 멕시칸과 중식은 대부분의 레스토랑이 \$10이하에 위치해 있으나 멕시칸의 경우 \$31~\$60가 8개, \$61 이상의 레스토랑이 3개 있으며, 타이식은 \$10이하와 \$11~\$30이 비슷한 분포를 보이며, \$61 이상의 레스토랑이 1개 있으나, 한식은 \$11~\$30이 상대적으로 많으며 이탈리아식과 일식은 한식과 비슷하게 \$11~\$30 층이 두터우며 중고가인 \$31~\$60에도 36개가 있고 \$61 이상의 레스토랑도 3개 있음

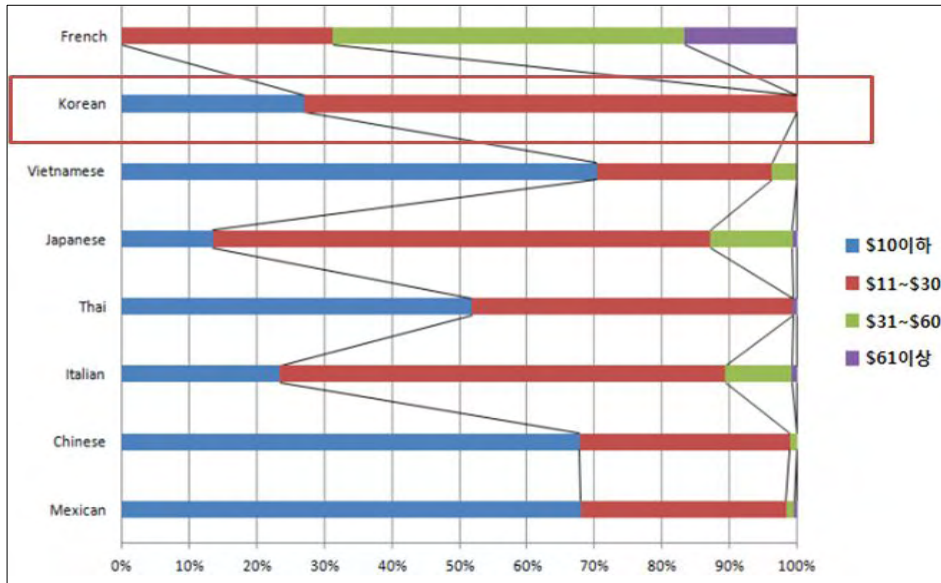
<표 23> 미국 업종별 가격대 구성비(시카고)

구분	Mexican	Chinese	Italian	Thai	Japanese	Vietnamese	Korean	French	Sum
\$10이하	68.0%	67.8%	23.4%	51.9%	13.5%	70.4%	27.1%	0.0%	51.2%
\$11~30	30.5%	31.1%	65.9%	47.5%	73.8%	25.9%	72.9%	31.3%	43.1%
\$31~\$60	1.1%	1.1%	9.8%	0.0%	12.1%	3.7%	0.0%	52.1%	4.9%
\$61이상	0.4%	0.0%	0.8%	0.6%	0.7%	0.0%	0.0%	16.7%	0.8%

(단위 : 개수, n=1,896)

- 업종별 가격대 구성비에서는 프랑스식은 \$10이하는 없으며, \$31~\$60와 \$61 이상에서 강점을 보임. 가장 대중적인 메뉴인 멕시칸과 중식은 가격대 구성비는 비슷한 구조를 나타내며 \$10 이하 저가격대가 전체의 70%이르며 베트남식이 비슷한 가격대 구성비를 보이며 일식과 이탈리아식은 \$11~\$30 가격대를 중심으로 저가와 고가 시장을 공략하는 비슷한 가격대 구성비를 보이며, 프랑스식의 가격대 구성비는 \$11~\$30부터 시작하여 고가시장까지를 커버하는 구조임

<그림 20> 미국 업종별 가격대 비교(시카고)



(단위 : %, n=1,896)

- 즉, 멕시칸과 중식, 베트남식은 저가 업체들이 업종을 주도하고 있으며, 이탈리아와 일식, 한식은 \$11~\$30의 비율이 높은 구조이며, 프랜치는 \$31이상 고가 업체가 업종을 주도하고 있음

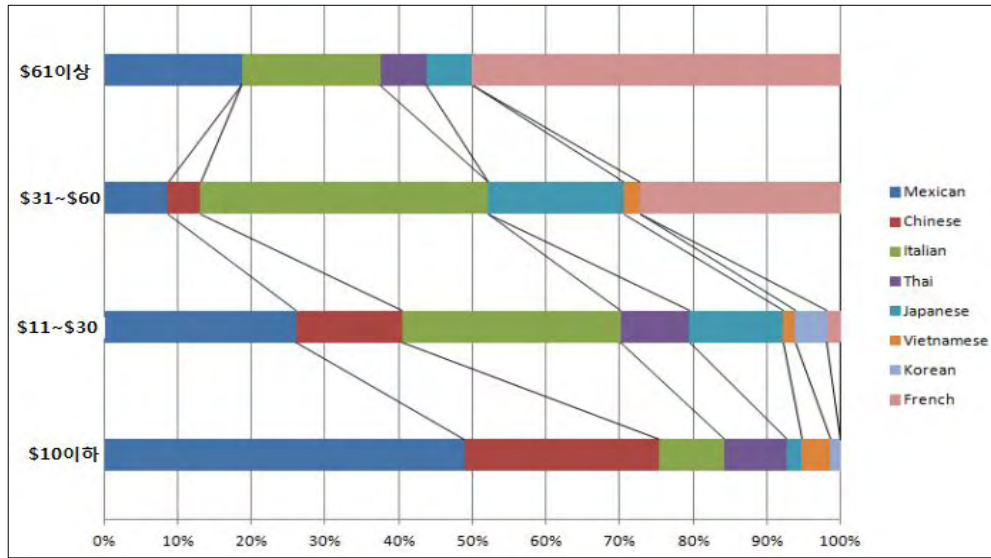
<표 24> 미국 가격대별 레스토랑 구성비(시카고)

구분	Mexican	Chinese	Italian	Thai	Japanese	Vietnamese	Korean	French
\$10이하	48.9%	26.5%	8.9%	8.5%	2.0%	3.9%	1.3%	0.0%
\$11~30	26.1%	14.4%	29.6%	9.3%	12.7%	1.7%	4.3%	1.8%
\$31~\$60	8.7%	4.3%	39.1%	0.0%	18.5%	2.2%	0.0%	27.2%
\$61이상	18.8%	0.0%	18.8%	6.3%	6.3%	0.0%	0.0%	50.0%
Sum	36.9%	20.0%	19.4%	8.4%	7.4%	2.8%	2.5%	2.5%

(단위 : 개수, n=1,896)

- 가격대별 업종간 경쟁 현황을 보면 가장 경쟁이 치열한 시장은 객단가 \$11~\$30의 시장으로 중국식, 타이식, 일식, 베트남식, 한식, 프랑스식 등 모든 레스토랑들이 치열하게 경쟁을 벌이고 있으며, 멕시칸식과 이탈리아식이 강세를 보이고 있음

<그림 21> 미국 가격대별 업종 비교 구성비(시카고)



(단위 : %, n=1,896)

- 객단가 \$10 이하 시장은 멕시칸식이 50% 가까이 점유하고 있으며, 중식을 앞에서 경쟁을 벌이고 있으며 객단가 \$10 이하 시장이 멕시칸식과 중식을 앞에서 경쟁을 벌이고 있음

<표 25> 중국 업종별 가격대 분석(2005년-2012년, 칭도)

세부업종	가격대 평균값							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
사천요리 (川菜)	41.40 ^{CD} E	47.17 ^{CD} EF	57.03 ^{DE} F	50.39 ^E	49.80 ^{DE}	55.40 ^{DE}	56.99 ^{GH}	59.88 ^{FG}
바(酒吧)	70.27 ^{GH}	58.89 ^{EF} GH	60.67 ^{EF}	63.72 ^{FG}	80.72 ^{IJ}	77.65 ^G	98.42 ^{MN}	96.83 ^K
양과자 (面包西点)	18.89 ^{AB} C	27.49 ^{AB} CD	25.97 ^{AB} C	24.98 ^C	23.52 ^B	20.90 ^{AB} D	23.11 ^{BC} D	23.89 ^{AB}
훈툰/만두 (馄饨/饺子)	17.52 ^{AB} C	15.17 ^{AB}	19.34 ^{AB}	18.35 ^{BC}	17.23 ^{AB}	17.21 ^{AB}	19.77 ^{AB} C	25.30 ^{AB}
뷔페식 (自助餐)	105.89 J	87.15 ^{GH} H	77.28 ^{FG} H	88.56 ^I	114.57 L	126.00 J	119.03 O	127.58 M
빙과류 (冰淇淋)	52.92 ^{DE} FG	67.00 ^{FG} H	84.69 ^{GH}	67.90 ^{FG} H	39.97 ^{CD}	33.92 ^C	28.60 ^D	27.93 ^B
한국요리 (韩国料理)	68.66 ^{FG} H	60.49 ^{EF} GH	63.75 ^{EF} G	72.35 ^{GH}	70.21 ^{GH}	67.64 ^F	61.60 ^{HI}	70.83 ^I

기타스낵 (其他小吃)	32.82 ^{AB} CDE	25.10 ^{AB} C	22.47 ^{AB}	18.94 ^{BC}	16.54 ^{AB}	23.76 ^B	24.14 ^{CD}	23.64 ^{AB}
휘귀(火锅)	44.66 ^{DE} F	47.00 ^{CD} EF	45.55 ^{CD} E	52.51 ^E	53.83 ^{EF}	58.56 ^{DE} F	61.87 ^{HI}	69.42 ^I
일본요리 (日本料理)	34.83 ^{BC} DE	34.82 ^{AB} CDE	57.46 ^{DE} F	74.69 ^H	109.79 L	79.24 ^G	96.35 ^M	94.90 ^K
산동요리 (鲁菜)	55.31 ^{EF} G	59.76 ^{EF} GH	64.51 ^{EF} G	58.83 ^{EF}	61.14 ^{FG}	63.92 ^{EF}	66.87 ^{IJ}	65.83 ^{HI}
서양요리 (西餐)	102.27 IJ	78.50 ^{GH}	132.06 J	97.49 ^I	95.69 ^K	89.31 ^H	84.14 ^K	87.63 ^J
패스트푸드(快餐简餐)	13.49 ^{AB}	14.53 ^{AB}	17.12 ^{AB}	19.89 ^{BC}	19.68 ^B	20.50 ^{AB}	22.95 ^{BC} D	26.21 ^B
과자/스낵 (熟食/零食)	11.26 ^{AB}	4.91 ^A	4.67 ^A	5.71 ^A	7.67 ^A	10.65 ^A	15.66 ^A	22.71 ^{AB}
피자(比萨)	71.33 ^{GH}	58.03 ^{DE} FGH	54.97 ^{DE} F	65.43 ^{FG}	57.82 ^{EF}	52.00 ^D	51.99 ^{FG}	54.50 ^E
국수전문점(面馆)	14.07 ^{AB}	16.07 ^{AB} C	17.53 ^{AB}	16.87 ^{BC}	18.83 ^B	20.62 ^{AB}	19.24 ^{AB} C	23.90 ^{AB}
해산물 (海鲜)	82.44 ^{HI}	87.84 ^H	95.52 ^{HI}	93.74 ^I	91.13 ^{JK}	106.12 I	103.49 N	102.34 L
꼬치구이 (烧烤)	29.08 ^{AB} CD	33.77 ^{AB} CDE	36.24 ^{BC} D	37.93 ^D	39.33 ^{CD}	39.03 ^C	40.40 ^E	42.46 ^C
기타중식 (其他中餐)	50.00 ^{DE} FG	57.08 ^{DE} FG	94.49 ^{HI}	92.67 ^I	82.32 ^{IJ}	65.08 ^{EF}	71.06 ^J	63.93 ^{GH}
카페 (咖啡厅)	44.41 ^{DE} F	41.73 ^{BC} DEF	35.88 ^{BC} D	39.18 ^D	40.85 ^{CD}	39.30 ^C	36.26 ^E	39.13 ^C
광동요리 (粤菜)	141.83 K	139.45 I	111.17 I	152.37 J	164.60 M	124.59 J	90.92 ^L	95.42 ^K
국수(米粉)	9.52 ^A	11.09 ^{AB}	12.74 ^{AB}	13.84 ^{AB}	14.79 ^{AB}	15.37 ^{AB}	17.11 ^{AB}	19.84 ^A
스테이크 (牛排)	44.74 ^{DE} F	47.23 ^{CD} EF	49.19 ^{CD} E	63.40 ^{FG}	74.89 ^{HI}	57.92 ^{DE} F	48.71 ^F	55.77 ^{EF}
F값	29.54	21.52	24.87	170.45	156.05	148.67	359.65	509.04
유의도	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

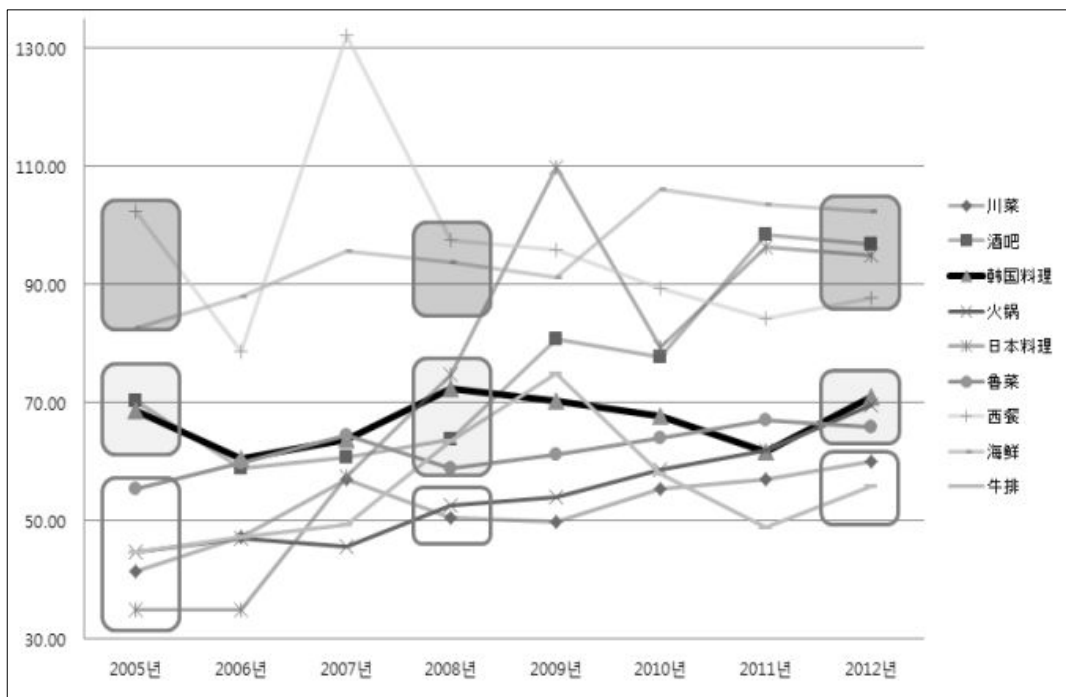
***p<0.001에서 유의함. A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M은 Duncan Grouping시 집단의 차이를 나타냄

(단위 : 위안)

(나) 중국 사례

- 2005년부터 2012년까지 청도(Qingdao)의 경쟁자의 가격대를 차이분석 한 결과 기간별로 가격대에 따라 업종 간 유의적으로 차이가 있는 것으로 나타남
- 한식은 1기, 2기, 3기 동안 중간 가격대의 시장을 형성하고 있으며 같은 가격대에는 산동요리(鲁菜), 휘귀(火锅)가 있으며, 높은 가격대에는 해산물(海鲜), 일본 요리(日本料理), 국수전문점(面馆)이 있음

<그림 22> 중국 업종별 가격대 비교(2005년-2012년, 청도)



(단위 : 위안)

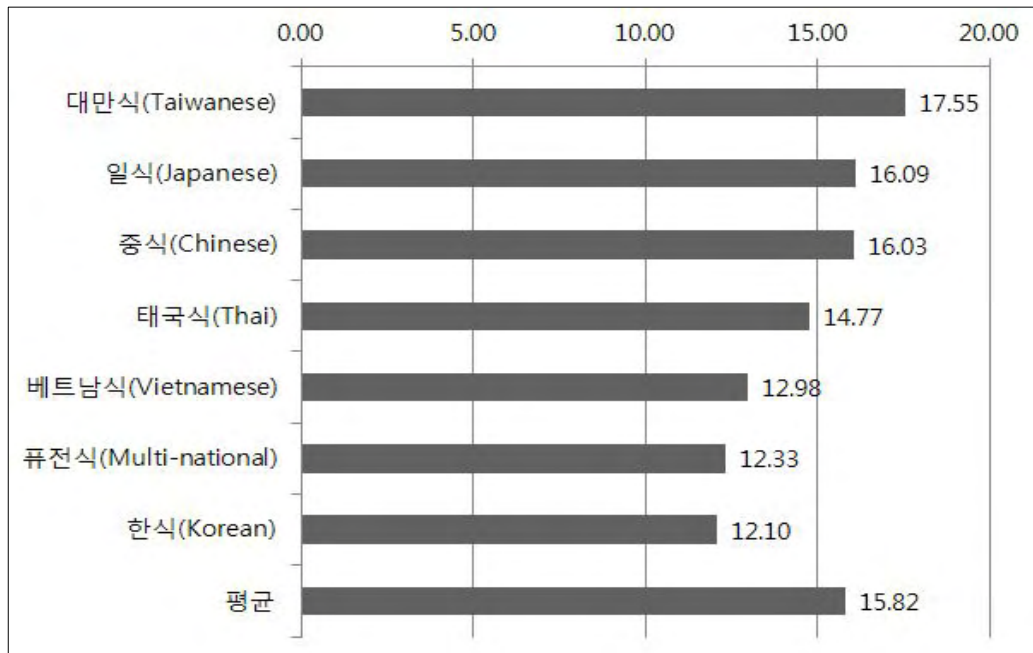
- 시기별 경쟁자의 가격대는 해산물(海鲜), 바(酒吧), 일본요리(日本料理), 국수 전문점(面馆)이 고가, 산동요리(鲁菜), 한국요리(韩国料理), 휘귀(火锅))는 증가, 스테이크(牛排), 사천요리(川菜)은 저가 시장을 형성하고 있음
- 1기(2005년-2007년)는 해산물(海鲜) 국수 전문점(面馆)이 고가의 시장을 형성하고 있으며, 한국요리(韩国料理), 바(酒吧)가 증가 시장을 형성하고 있음
- 2기(2008년-2010년)는 여전히 해산물(海鲜), 국수 전문점(面馆)가 고가의 시장을 형성하고 일본요리(日本料理)의 가격대가 크게 상승하였고 스테이크(牛排)의 가격대도 상승하여 증가 시장으로 진입하였음

- 3기(20011년-2012년)도 일본요리(日本料理)의 가격대가 꾸준히 상승하여 고가 시장으로 진입하였고 소폭 상승했던 스테이크(牛排)은 저가 시장으로 가격대가 떨어졌으며, 한식은 중간 가격대를 형성함

(다) 말레이시아 사례

- 말레이시아 레스토랑의 가격대를 분석한 결과 가격대가 저가에 편중되어 있으며, 한식 또한 전체평균(15.82RM)보다 낮은 12.10RM으로 저가시장에 머물러 있는 것으로 나타남

<그림 23> 말레이시아 업종간 가격대 비교(쿠알라룸푸르)



(단위 : RM)

- 쿠알라룸푸르(Kuala Lumpur)의 경쟁업종 간 가격대를 분석한 결과 전체 업종의 평균은 15.82RM으로 나타났으며, 대만 레스토랑(Taiwanese)이 17.55RM으로 경쟁업종 중 가장 높게 나타났으며, 한식당(Korean)은 12.10RM으로 가장 낮은 가격대를 보이고 있으며 이를 통해 한식당(Korean)은 쿠알라룸푸르(Kuala Lumpur)에서 저가 시장을 형성하고 있음을 알 수 있음
- 업종별로 일식 레스토랑(Japanese)이 16.09RM, 중식 레스토랑(Chinese)이 16.03RM점으로 평균보다 높은 가격대를 형성하고 있으며, 태국 레스토랑(Thai)이 12.98RM, 퓨전 레스토랑(Multi-national)이 12.33RM으로 한식당(Korean)과 함께 낮은 가격대를 보이고 있으며, 저가의 가격대를 형성하는 업종이 만족도는 높게 나타나 가격대비 만족도가 높게 나타나는 것으로 볼 수 있음

(라) 브라질 사례

- 2010년~2012년까지의 가격대를 살펴본 결과에 따르면, 프렌치, 이탈리아, 일식 레스토랑이 꾸준히 높은 가격대를 형성하고, 중식, 아라비안레스토랑은 낮은 가격대를 형성하며, 브라질리언 레스토랑은 2010년에는 높은 가격대를 형성하였으나 최근에는 가격대가 전반적으로 하락한 양상을 띠고 있음. 일식 레스토랑은 고가가를, 중식레스토랑은 중저가 시장을 주도하고 있음(한식당의 경우 표본의 수가 적어 분석에서 제외함)

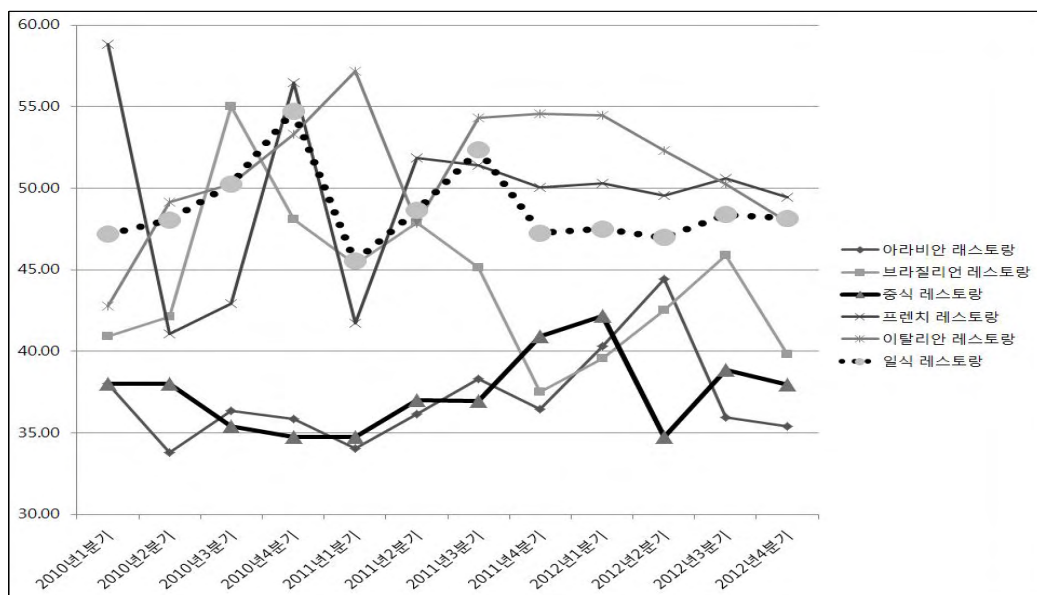
<표 26> 브라질 업종간 가격대 시계열 분석(2010년-2012년, 상파울로)

구분	가격대 평균값											
	2010년				2011년				2012년			
	1분기	2분기	3분기	4분기	1분기	2분기	3분기	4분기	1분기	2분기	3분기	4분기
브라질리언	40.90	42.11	55.00	48.09	45.33	47.91	45.12	37.51	39.57	42.52	45.89	39.82
아라비안	38.00	33.81	36.38	35.85	34.03	36.14	38.32	36.47	40.33	44.42	35.93	35.38
이탈리안	42.80	49.13	50.25	53.30	57.19	47.85	54.30	54.57	54.45	52.33	50.25	47.92
프렌치	58.81	41.08	42.93	56.50	41.70	51.88	51.39	50.05	50.32	49.56	50.63	49.47
중식	38.00	38.00	35.40	34.75	34.75	37.00	36.96	40.92	42.16	34.75	38.84	37.95
일식	47.17	48.05	50.26	54.73	45.53	48.64	52.35	47.26	47.50	46.98	48.40	48.16

(단위 : BRL)

- 업종간 가격대를 분석한 결과 조사기간 내에서는 업종별 가격대는 중고가 시장과 중저가 시장으로 나뉘는 것으로 나타났음

<그림 24> 브라질 업종간 가격대 시계열 분석(2010년-2012년, 상파울로)



(단위 : BRL)

(마) 한국 사례

- 가격대에 따라 맛, 서비스, 분위기, 전반적 만족도에는 유의적인 차이가 있는지를 분석하기 위해 평균의 차이 분석으로 일원분산분석(One-way ANOVA)를 이용하였으며, 사후검증(multiple comparison test)은 Duncan 방식을 사용함. 전반적 만족도, 서비스, 분위기는 $p < 0.01$ 수준에서, 맛은 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보임

<표 27> 한국 가격대에 따른 만족도 차이 분석(서울)

구분	추천 메뉴 가격대 평균값					F값	유의도
	5,000원 이하	5,001 ~10,000	10,001 ~15,000	15,001 ~20,000	20,001 원 이상		
전반적	3.71 ^C	3.65 ^{AB}	3.65 ^A	3.67 ^{BC}	3.70 ^C	7.003	0.000 ^{***}
맛	3.82 ^{CD}	3.79 ^{ABC}	3.74 ^A	3.77 ^{AB}	3.83 ^C	4.206	0.002 ^{**}
서비스	3.39 ^B	3.35 ^{AB}	3.32 ^A	3.51 ^C	3.54 ^C	27.706	0.000 ^{***}
분위기	3.34 ^A	3.39 ^A	3.46 ^B	3.53 ^C	3.60 ^D	37.116	0.000 ^{***}

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 에서 유의함. A,B,C,D는 Duncan Grouping시 집단의 차이를 나타냄

(단위 : 원)

- 사후검증 결과를 살펴보면 전반적 만족도에서는 20,001원 이상과 5,000원 이하가 높게, 10,001~15,000원이 낮게 나타났으며, 맛에서는 5,000원이하가 높게, 10,001~15,000원이 낮게 나타났으며, 서비스에서는 15,000~20,000원과 20,001원 이상이 높게, 10,001~15,000원이 낮게 나타났으며, 분위기에서는 20,001원 이상이 높게, 5,000원이하, 50001~10,000원이하가 낮게 나타남
- 즉, 저가나 고가에서는 기대한 수준 이상의 결과를 얻기 때문에 만족도가 높게 나타나며, 서비스와 분위기 또한 고가에서 더 양질로 제공되는 것으로 나타남

(바) 레스토랑 유형 제시

- 국가나 문화에 관계없이 가격 등에 의한 레스토랑의 분류는 사용하기 쉬워야 하며, 명확하며 통계적으로도 유의한 결과를 보여주어야 함
- 이에 본 연구에서는 한식당의 활발한 해외진출과 현지화를 위해 세계에서 많이 사용하고 있으며 학계 및 업계로부터 검증을 받은 4가지 분류 방식인 Quick Service, Midscale, Moderate Upscale, Upscale을 모델로 채택함

<표 28> 레스토랑 유형 제시

레스토랑분류	설 명
Quick service restaurants	<ul style="list-style-type: none"> ■ 서비스의 속도를 강조함 ■ 소규모의 노점부터 맥도날드, KFC와 같은 대규모 체인회사까지 다양함 ■ QSR(Quick Serve Restaurant) 또는 fast food restaurants으로도 일컬어짐
Midscale restaurants	<ul style="list-style-type: none"> ■ 편안한 분위기에서 중간 정도 수준의 가격의 음식을 제공함 ■ 전형적으로 테이블과 카운터 서비스를 제공함 ■ 다양한 메뉴와 많은 양을 제공하는 것이 특징임
Moderate upscale restaurants	<ul style="list-style-type: none"> ■ 독특한 복장, 분위기로 유행에 민감한 메뉴를 판매하는 것이 특징임 ■ 중간 수준의 customization을 추구함 ■ 필수적이지는 않으나, 보통 체인형태로 운영됨
Upscale restaurants	<ul style="list-style-type: none"> ■ 특정의 헌신적인 코스요리를 제공하는 풀서비스 레스토랑 ■ 높은 품질의 식재료를 사용함 ■ 직원은 대개 잘 훈련되어 있고 정장을 함 ■ 거의 대부분 소규모 업장임 ■ 일반적으로 한 곳 혹은 두세 곳에서만 운영됨 ■ 음식은 시각적으로 어필할 수 있게 함 ■ 대개 고객의 드레스 코드를 정해놓음

(2) 레스토랑 평가 항목

(가) 조사 대상

- 레스토랑 유형을 제시하기 위해 사전조사를 위한 전문가 대상 설문조사는 2013년 10월 1일부터 10월 14일까지 2주에 걸쳐 진행되었으며, 조리외식관련 실무자 가운데 매니저급 이상, 학계 박사과정 이상인 자를 대상으로 하였음
- 인터뷰 문항은 MESTAF 각 분류별로 ‘해외 진출 한식당들이 경쟁우위를 갖기 위해 유념해야 할 사항’을 서술하도록 하는 개방형 질문(open-ended question) 6개 문항과 메뉴 아이템 개발 및 추천 메뉴에 대한 개방형 질문 2개 문항의 총 8개 문항으로 설문을 구성하였음
- 사전조사를 위한 전문가 설문 대상자는 총 8명으로 연령대는 20대 1명, 30대 6명, 40대 1명, 성별은 남성 2명, 여성 6명으로 구성됨

<표 29> 사전조사 설문대상자 프로파일

구분	소속 및 직위	성별	연령
A	세종대학교 식품공학과 박사과정 재학	여	35
B	세종대학교 조리외식경영학과 박사과정 재학	남	31
C	한국바리스타스쿨, 사)한국식음료외식조리교육협회 소속	여	27
D	교수(조리외식경영학과)	여	39
E	르네상스 서울호텔 매니저	남	43
F	세종대학교 조리외식경영학과 박사과정 재학	여	36
G	위커힐, 피자힐 F&B 매니저	여	35
H	교수(와인 & 커피 전공)	여	33

(나) 조사 결과

- 해외 진출 한식당들이 경쟁우위를 갖기 위해 메뉴구성 혹은 메뉴컨셉 수립 시 유념해야 할 사항에 대한 의견을 수렴한 결과는 다음과 같음

<표 30> Menu에 대한 전문가 의견 수렴 결과

구분	의견
A	<ul style="list-style-type: none"> - 현지에서 공수한 신선한 식재료를 바탕으로 한 메뉴를 구성할 것 - 식재료 및 기물의 위생, 청결상태 관리를 철저히 할 것
B	<ul style="list-style-type: none"> - 메뉴에 대한 구체적이고 이해 가능한 설명을 함께 해야 함
C	<ul style="list-style-type: none"> - 고급화 컨셉으로 가야 함. 코스요리로 구성 가능해야 하며, 몇 첩 반상과 같은 한상차림 음식은 외국인들에게 고급스런 음식으로 어필이 불가능함 - 메뉴 데코레이션에 집중해야 함 - 채식주의자를 위한 메뉴를 따로 마련해야 함
D	<ul style="list-style-type: none"> - 현지의 식문화에 맞게 코스 혹은 단품 메뉴를 구성해야 함 - 전통식과 현지식의 조화가 필요함
E	<ul style="list-style-type: none"> - 테이크아웃 메뉴 개발 필요
F	<ul style="list-style-type: none"> - 현지에서 구입 가능하거나 조달 가능한 식재료인지 여부를 따져 메뉴를 개발해야 함 - 현지인의 식생활에 맞고 입맛에 맞는 메뉴를 조사하여 메뉴 컨셉을 도출해야 함
G	<ul style="list-style-type: none"> - 자극적이거나 전통적인 한식을 고집하기 보다는 쉽게 접할 수 있는 음식을 대표메뉴로 선정할 것 - 독특하다, 특이하다 싶은 메뉴를 권하기보다는 점차적으로 흡수 가능한 컨셉의 메뉴를 선정해야 함. 즉, 처음부터 익히지 않은 육회를 메뉴로 선정하기 보다는 불고기 메뉴에서 육회로 점차적인 변화를 시도할 것. 많은 위험을 부담하기 보다 철저한 모니터링을 통해 메뉴를 늘려가는 것이 중요함
H	<ul style="list-style-type: none"> - 전통한식 기반 메뉴의 경우, 전통한식 재료에 집중할 필요 있음. 한국산 식재료를 가져와 사용해야 경쟁력 있음 - 퓨전 한식당의 경우, 현지인들의 메뉴선호도를 조사가 선행되어야 함

- 해외 진출 한식당들이 경쟁우위를 갖기 위해 레스토랑 경험을 어떻게 조성하는 것이 바람직하다고 생각하는지, 유념해야 할 사항에 대한 의견을 수렴한 결과는 다음과 같음

<표 31> Experience에 대한 전문가 의견 수렴 결과

구분	의견
A	<ul style="list-style-type: none"> - 레스토랑 내부에서의 경험보다 중요한 것은 경험 전 ‘홍보’를 통한 경험 극대화 - 기존 이용 고객들의 ‘구전관리’를 통해 같은 경험이라도 2배의 만족을 느끼도록 해야 함
B	<ul style="list-style-type: none"> - 한국 문화체험이 가능하게끔 조성함 - 각 음식에 대한 스토리텔링이 필요함
C	<ul style="list-style-type: none"> - 의견 없음
D	<ul style="list-style-type: none"> - 목표고객을 선정한 후 한식당에서 경험하고자 하는 것들을 사전 조사할 필요가 있음
E	<ul style="list-style-type: none"> - 인테리어를 효과적으로 하면 경험 관리가 가능함
F	<ul style="list-style-type: none"> - 의견 없음
G	<ul style="list-style-type: none"> - 진출국의 특성에 맞게 다양한 한식 메뉴를 선별하여 제공하는 것이 바람직 - 예를 들어, 일본의 경우 김치를 덜 맵고 단백하게 만들어 제공
H	<ul style="list-style-type: none"> - 현지에 맞는 서비스 제공

- 해외 진출 한식당들이 경쟁우위를 갖기 위해 레스토랑의 공간을 어떻게 구성하는 것이 바람직하다고 생각하는지, 유념해야 할 사항에 대한 의견을 수렴한 결과는 다음과 같음

<표 32> Space에 대한 전문가 의견 수렴 결과

구분	의견
A	<ul style="list-style-type: none"> - 국내 한식당들과는 달리, 주방공간의 일부를 개방하여 신뢰감을 높이는 것이 중요 - 홀로 식사하러 오는 고객들을 위한 공간도 마련해야 함
B	<ul style="list-style-type: none"> - 의견 없음
C	<ul style="list-style-type: none"> - 툃마루, 기와 등을 공간구성에 활용하되, 좌식은 지양해야 함 - 쌈채소로 샐러드바를 구성하고 고기를 구워 먹을 수 있게 하려면 각 공간이 독립적으로 분리되도록 구성해야 함
D	<ul style="list-style-type: none"> - 한식당의 경우 '입구' 공간구성이 가장 취약함. 강렬한 첫인상을 위한 입구 공간구성을 할 필요가 있음
E	<ul style="list-style-type: none"> - 한국 전통식과 현지식을 적절히 조화한 인테리어를 권함
F	<ul style="list-style-type: none"> - 서양의 인테리어에 한국적 이미지를 줄 수 있는 소품을 추가하는 것이 좋을 듯 - 좌식이나 젓가락 등 너무 한국적인 것을 강조하는 것은 좋지 않음
G	<ul style="list-style-type: none"> - 주방 공간의 경우, 구이, 찜, 탕 등 국가별 고객 니즈에 따라 메뉴를 구성하여 주방시설을 탄력적으로 운용할 것 - 홀 좌식 자체가 매출의 rah에 중요한 과제가 될 수 있으므로 주방시설을 효과적으로 관리하여 홀을 확장하는 것이 바람직함
H	<ul style="list-style-type: none"> - 좌식보다는 입식형태의 공간 구성 - 인테리어의 경우 전통성을 가졌으나 모던한 형태를 취해야 함. 소품을 활용하여 전통적인 느낌을 줄 것

- 해외 진출 한식당들이 경쟁우위를 창출하고자 할 때, 레스토랑의 타겟을 설정 시 유념해야 할 사항에 대한 의견을 수렴한 결과는 다음과 같음

<표 33> Target에 대한 전문가 의견 수렴 결과

구분	의견
A	- 연령층에 따른 타겟 분류보다는 라이프스타일에 대한 분석이 중요하며, 삶의 질과 행복도를 중요 시 한다는 점을 염두에 두어야 함
B	- 진입장벽이 낮은 지역에서 시작해야 함
C	- 가족 단위의 고객 구성이 한식에 적합하다고 판단됨
D	- 의견 없음
E	- 의견 없음
F	- 한국인을 타겟으로 하지 말 것
G	- 주변 상권을 분석하여 대중적으로 접근할지, 고급화할지를 결정함 - 가령 중국시장의 경우, 한류열풍과 고급화 전략으로 한식이 기존의 중식보다 고급스러운 음식으로 자리매김하고 있음
H	- 의견 없음

- 해외 진출 한식당들이 경쟁우위를 갖기 위해 레스토랑의 상권 설정 시 유념해야 할 사항에 대한 의견을 수렴한 결과는 다음과 같음

<표 34> Area에 대한 전문가 의견 수렴 결과

구분	의견
A	- 유동인구가 가장 중요
B	- 교통이 편리하고 안전한 지역이어야 함
C	- 코리아타운에서 벗어나, 다양한 인종이 접근할 수 있는 상권을 선택할 것 - 소득수준에 따라 상권을 나누는 것을 권함
D	- 소비특성에 따라 상권 분류 - 교통의 편리성을 고려해야 함
E	- 상업지구, 유동인구 많은 곳을 권함
F	- 한국 음식에 대한 기본적인 인지도가 있는 지역인지의 여부를 따져야 함
G	- 한인들의 거주지를 선별하여 초기 진출하는 것이 바람직한 듯
H	- 주변 경쟁 한식당의 메뉴구성과 가격을 조사하여 위치 선정 - 한식당 밀집지역이나 코리아타운에 위치를 선정할 필요 있음

- 해외 진출 한식당들이 경쟁우위를 갖기 위해 레스토랑의 초기 투자비용, 운영비용 등의 관리 시 유념해야 할 사항에 대한 의견을 수렴한 결과는 다음과 같음

<표 35> Financial에 대한 전문가 의견 수렴 결과

구분	의견
A	<ul style="list-style-type: none"> - 홍보비를 많이 책정할 필요 있음 - 안전하고 위생적인 시설에 대한 투자를 많이 해야 함
B	<ul style="list-style-type: none"> - 의견 없음
C	<ul style="list-style-type: none"> - 홍보비를 많이 책정하여 언론매체에 광고하는 것이 가장 효과적이라고 생각함
D	<ul style="list-style-type: none"> - 세금 관련 비용에 대한 조사를 초기에 철저히 해야 함
E	<ul style="list-style-type: none"> - 초기 6개월 간 수익 없이도 영업이 가능할 정도의 수준의 유동성 확보가 중요 - 직원의 임금 지급이 가장 중요
F	<ul style="list-style-type: none"> - 광고비가 가장 중요하다고 생각됨
G	<ul style="list-style-type: none"> - 초기 투자비용은 적게, 최소단위로 하여 진출 후 모니터링을 통해 확장하는 것이 바람직함
H	<ul style="list-style-type: none"> - 의견 없음

- 해외 진출 한식당에서 서양인의 입맛에 맞는 메뉴 아이টে을 개발하고자 할 때, 유념해야 할 사항에 대한 의견을 수렴한 결과는 다음과 같음

<표 36> 메뉴 아이টে을 개발에 대한 전문가 의견 수렴 결과

구분	의견
A	- 접하지 않은 음식에 대한 거부감이 큼, 따라서 전통한식을 가져가더라도 해당 국가의 문화를 잘 파악하고 개발할 필요 있음
B	- 어떤 메뉴건 현지인의 입맛에 맞게 변형하면 모두 가능함
C	- 향신료(마늘, 파, 생강 등), 발효식품의 냄새를 줄여야 함 - 소스(고추장, 간장, 된장, 초장 등)의 디스플레이를 신경 써야 함
D	- 현지 입맛에 맞게 모든 음식 변형 가능함
E	- 전통한식 재료만으로는 절대 성공 못함, 현지 식재료를 적극 활용해야 함
F	- 기본 양념과 조리법은 유지하되 현지인들의 입맛에 맞게 변형을 하는 것이 좋을 듯
G	- 퓨전이라 하더라도 전통한식에서 크게 벗어나면 정체 모를 레시피로 분류되기 때문에 진출국 정서에 맞게 한식 메뉴를 조금씩 변형
H	- 문화적 차이가 많이 나는 음식은 제거해야 함

- 해외 진출 시, 서양인의 입맛에 맞게 응용 가능하며 추천하다고 판단되는 한식 메뉴에 대한 의견을 수렴한 결과는 다음과 같음

<표 37> 해외 진출 추천 메뉴에 대한 전문가 의견 수렴 결과

구분	의견
A	<ul style="list-style-type: none"> - 불고기 : 달달한 양념 때문에 서양인의 입맛에도 맞음 - 김치 : 유럽인들이 의외로 좋아함
B	<ul style="list-style-type: none"> - 잡채
C	<ul style="list-style-type: none"> - 구절판 : 전채요리의 느낌으로 서양인들에게 가볍게 어필 가능하며 고객 스스로 소스나 향을 조절할 수 있음 - 신선로 : 특이한 외관으로 호기심 자극, 고급스러움
D	<ul style="list-style-type: none"> - 보쌈 : 돼지고기의 찜요리와 채소를 결합하여 웰빙 메뉴로의 이미지 구축 가능 - 전 종류
E	<ul style="list-style-type: none"> - 구절판, 신선로는 추천하지 않음 - 불고기, 비빔밥 추천
F	<ul style="list-style-type: none"> - 전류 - 불고기, 갈비
G	<ul style="list-style-type: none"> - 불고기 : 서양인 입맛에 맞으며 한국 식문화가 가미된 아이템, 채소와 함께 섭취하므로 웰빙 추구 고객층을 타겟으로 할 수 있음 - 비빔밥 : 나물에 치중된 레시피가 아니라, 신선한 부재료를 가미하여 제공한다면 쉽게 접근 가능할 듯
H	<ul style="list-style-type: none"> - 불고기 : BBQ를 좋아하는 서양인들의 입맛에 적합하고 다양한 소스를 개발하여 소스를 선택할 수 있도록 한다면 좋은 메뉴가 될 듯 - 수정과

(다) 레스토랑 평가 항목 제시

- 본 연구에서는 선행 연구에 기반하여 레스토랑 평가 항목을 MESTAF(menu, experience, space, target, area, financial)로 정의함

<표 38> 레스토랑 평가 항목

평가 항목	정의
메뉴 (menu)	사업모델의 컨셉을 실현하는 중요한 도구로 레스토랑이 제공하는 가장 기본적인 상품이라고 정의할 수 있으며, 경쟁 레스토랑 대비 차별화되는 대표 메뉴 아이템, 전체 메뉴의 종류, 가격대, 음식 프레젠테이션 등의 요소가 포함됨
경험 (experience)	고객에게 레스토랑이 제공하는 모든 유무형 서비스를 망라하는 것으로, 본 연구에서는 서비스 프로세스를 뜻함. 비즈니스 모델의 컨셉을 제대로 전달할 수 있는 서비스 프로세스를 포함함
공간 (space)	레스토랑의 비즈니스 모델에 적합한 디자인, 레이아웃을 말함. 주방과 홀의 기능을 고려한 규모, 동선, 인테리어 등을 포괄함
표적고객층 (target)	해당 비즈니스 모델에 적합하며 실제 구매로 연결될 수 있다고 판단되는 사전에 정의된 고객층을 뜻함. 표적고객층의 외식동기, 외식 시간대, 선호 메뉴 등을 사전에 파악할 필요가 있으며, 인구통계학적 특성, 라이프스타일 등을 파악하면 마케팅에 활용할 수 있음

<p>입지 (area)</p>	<p>레스토랑이 자리 잡은 위치의 특성을 포괄하는 의미로, 주로 레스토랑 표적고객층의 외식동기 등에 부합하는 입지를 선정하는 것이 바람직함. 주변 상권, 유동인구 등의 내용을 포함함</p>
<p>초기 투자비용 및 운영손익 (financial)</p>	<p>비즈니스 모델의 창업 시 요구되는 투자금액 뿐만 아니라, 필요매출액, 손익분기점 매출액, 점포 운영 지속을 위한 최소 매출액 등을 포함함. 또한 해당 레스토랑 운영효율을 증대할 수 있는 최적 비용지출에 대한 조언을 포함함</p>

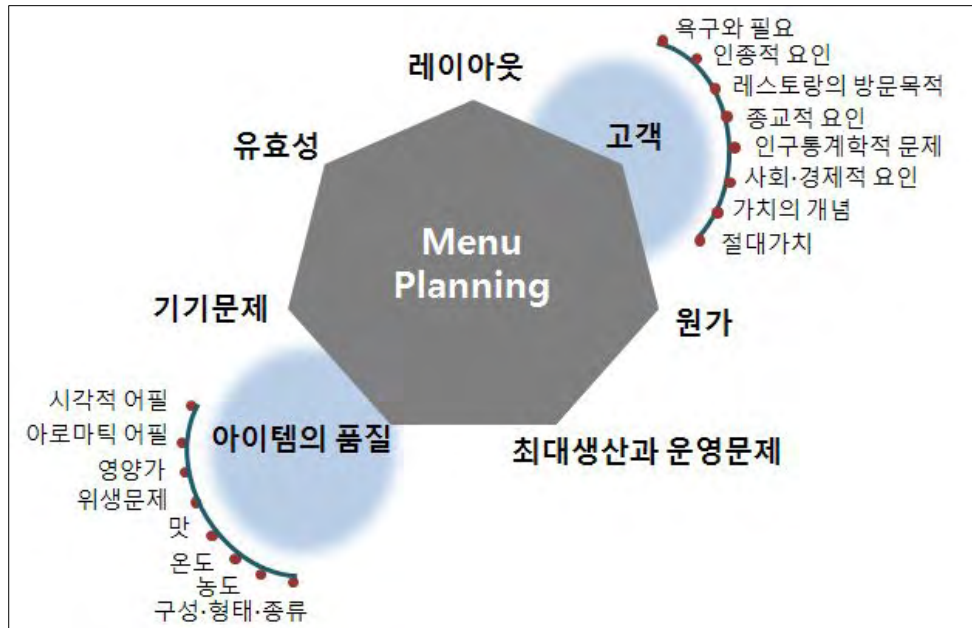
(라) 비즈니스 모델 적용

① Menu

■ ‘a menu’가 아닌 ‘The Menu’

- 메뉴는 레스토랑에서 판매되는 상품이자 고객과 커뮤니케이션하는 도구로서 그 중요성은 이루 말할 수 없음. 메뉴가 레스토랑을 흥하게 하기도, 망하게 하기도 하기 때문임
 - 메뉴는 필요한 시설구조와 공간, 입지를 결정하고 필요한 인력과 숙련도를 결정함. 뿐만 아니라, 필요한 설비기기, 구매해야 할 식자재 항목, 서비스 영역의 공간과 실내장식, 원가관리, 생산요건, 서비스요건 등을 결정함
 - 이러한 메뉴를 계획함은 레스토랑이 고객과 어떻게 커뮤니케이션하게 될지를 결정하는 것이며, 레스토랑의 성공여부가 메뉴계획에 달려있음
- 메뉴계획모형: 고객, 원가, 최대생산과 운영, 아이템의 품질, 기기, 유효성, 레이아웃
- 메뉴계획은 고객의 욕구 파악, 원가와 수익성의 관계, 구입 가능한 식자재, 조리 시설의 수용력, 다양성과 매력도, 영양적 요인 등을 포괄하는 방대한 작업임. 고객측면과 경영자측면에서 좋은 메뉴가 되려면, 1) 메뉴는 마케팅 목표를 가지고 있어야 하고, 2) 효율적으로 원가통제가 가능해야 하며, 3) 레스토랑의 품질목표를 달성할 수 있도록 해야 함
 - Ninemeier의 메뉴계획모형에 따르면, 메뉴계획자가 우선적으로 고려해야 할 사항은 고객, 아이템의 품질, 원가, 유효성, 최대생산과 운영문제, 레이아웃 문제, 기기문제 등임
 - 제안된 메뉴가 고객의 욕구와 필요에 부응하는지, 잠재시장에 매력을 어필할 수 있는지 여부가 가장 중요한 요인으로 작용함
 - 메뉴구현에 필요한 전체 원가 목표를 염두에 두어야 하는데, 이는 원가가 수익과 직결되기 때문임. 또한 사용가능한 조리기구와 그 한계성을 생각해야 함. 메뉴의 수요가 주방의 능력을 초과하지 않도록 메뉴를 계획해야 함

<그림 25> 메뉴계획 시 고려사항



(자료: Jack D. Ninemeier, Principles of Food and Beverage Operations, AH&MA, 1984, p.115; Idem, F&B Control, AH&MA, 1986, p.91; Anthony M. Rey & Ferdinand Wieland, Managing Service in Food and Beverage Operations, AH&MA, 1985, p.44.)

■ 전통한식기반 메뉴구성

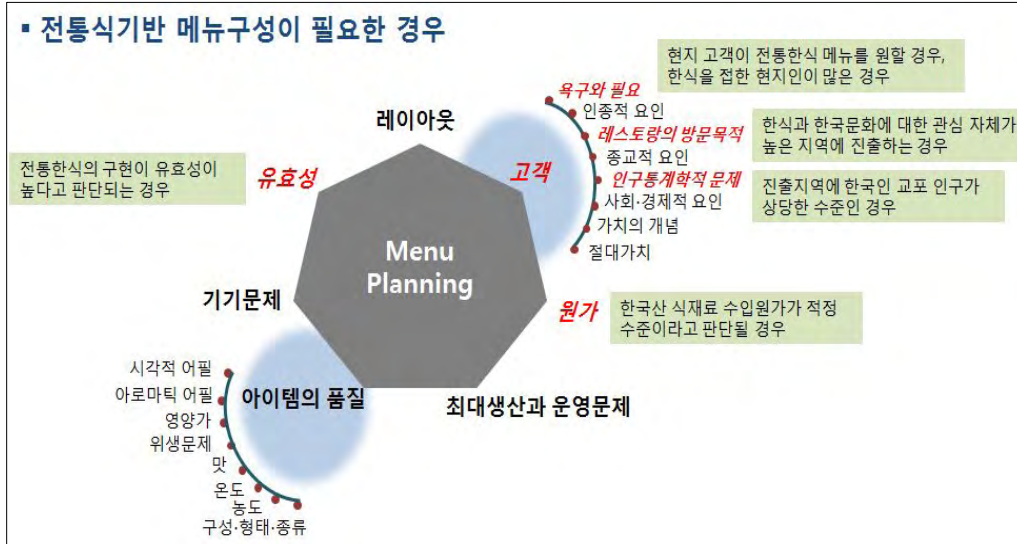
- 전통한식기반 메뉴구성은 현지국의 음식문화가 한식문화와 크게 이질적이지 않거나 혹은 한식을 많이 접한 국가인 경우 적절한 메뉴구성방법으로서, 한식이 가진 고유 가치를 그대로 전달함으로써 진출지역으로의 진입 및 성장을 도모하고자 전통한식을 기반으로 한 메뉴를 구성하여 제공하는 것을 말함
- 전통한식기반 메뉴구성은 국내산 식재료의 수출 증대, 전통한식 전파, 한국문화의 전파 등 여러 측면에서 그 필요성이 있음
- 전통한식기반 메뉴구성의 기본은 국내산 식재료의 사용임. 이는 식재료가 직접 메뉴의 맛에 영향을 미치기 때문임
- 전통한식기반 메뉴구성이 필요한 경우는 현지 고객이 전통한식 메뉴를 원하거나 한식을 접한 현지인이 많은 경우, 한식과 한국문화에 대한 관심 자체가 높은 지

“전통을 고수하라.
대신 전세계인에게
자주 먹을 수 있는
기회를 주고 적극적인
마케팅을 해라. 입맛은
길들여진다.”

- 폴 바르톨로타
(이탈리아 음식
홍보대사)

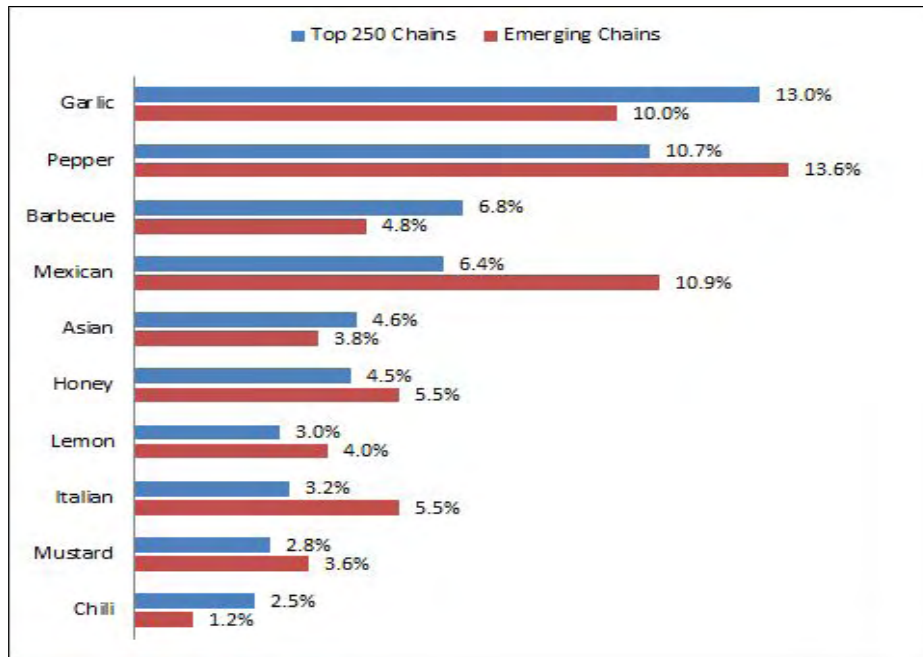
역에 진출하는 경우, 진출지역에 한국인 교포 인구가 상당한 수준인 경우 등임

<그림 26> 전통한식기반 메뉴구성이 필요한 경우



- Technomic Information Services(2009)에 따르면, Top 250과 신생 체인 폴서비스 레스토랑의 주요리의 주요 풍미를 분석한 결과에 따르면, Top 250 체인에서 마늘과 고추가 1, 2위를, 신생 체인에서 각 3, 1위를 차지함. 주요리에 마늘, 고추 등이 많이 들어가는 한식의 특성을 고려할 때, 전통한식기반 메뉴의 성장 가능성을 시사함

<그림 27> Top 250과 신생 체인 폴서비스 레스토랑 주요 풍미 분석



(자료 : 5,295 incidences in the Top 250 Classification and Casual-Dining and Midscale Segments; 2,692 incidences in the Emerging Chain Classification and Casual-Dining, Midscale and Fine-Dining Segments)

(자료: Technomic Information Services(2009). Consumer Food Trends, Issue No. 5.)

■ 현지화된 메뉴 구성

■ 현지화된 메뉴구성은 현지국의 음식문화가 한식문화와 상이한 경우 적절한 메뉴 구성방법으로서, 진출 한식당의 진입 및 성장을 도모하기 위하여 전통한식과는 차별화된 현지기반 메뉴를 창조하여 제공하는 것을 말함

■ 현지화된 메뉴구성은 새로운 환경에 대한 적응, 현지 식재료·현지 인력의 활용을 통한 비용절감, 안정적인 레스토랑 운영 및 정착, 극심한 경쟁에 대한 대응의 일환, 진출지역 고객의 요구 등 여러 측면에서 그 필요성이 있음

■ 현지화된 메뉴구성의 기본은 현지에서 재배되는 식재료의 사용임. 식재료란 식품가공 및 외식산업의 투입재로 사용되는 농림축수산물과 가공식품 등을 칭하는 것으로, 제대로 된 현지기반 메뉴를 개발하기 위해서는 기존 한식 조리엔 필요한 식재료를 현지기반 식재료화 하는 작업이 필수적임. 이는 식재료가 직접 메뉴의 맛에 영향을 미치기 때문임

“한식의 맛에 거부감 없이 적응할 수 있도록 독특한 맛을 현지화하는 것이 중요하다.”

— 울프강 펙

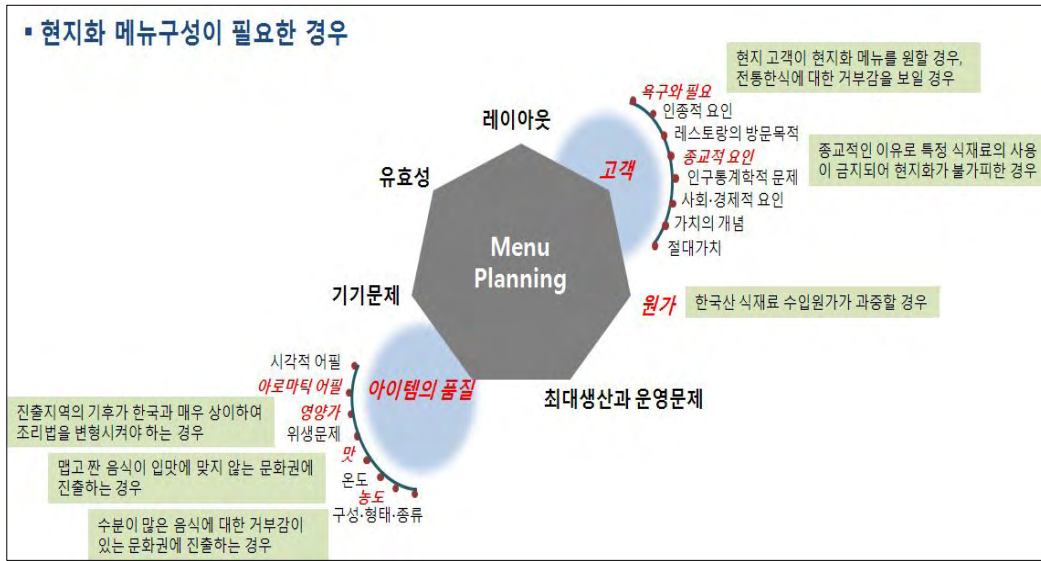
(미슐랭 2스타 셰프)

■ 현지 고객의 라이프스타일, 문화 등을 고려한 메뉴 개발이 요구됨. 현지 인력을 적극 활용하여 현지 여건을 효과적으로 반영한 메뉴를 개발해야 함

■ 현지화의 차별화, 일명 ‘프리미엄 현지화’의 필요성이 되고 있음. 외식업계는 가장 치열한 경쟁에 놓인 산업 가운데 하나임. 한식의 맛과 향에 변화를 준 메뉴와 같이 단순한 현지화메뉴로는 메뉴차별화를 통한 경쟁력 확보가 힘들. 특히 태국, 중국, 일본, 베트남, 인도 등 주류의 아시안 음식의 경쟁력 제고로 말미암아 한식의 경쟁력이 상쇄되고 있는 실정에서 창의적인 현지화 메뉴의 필요성이 더욱 강조되고 있음

■ 현지화 메뉴구성이 필요한 경우는 현지 고객이 현지화 메뉴에 대한 니즈가 강하거나 한식을 자주 접하지 않아 전통한식 메뉴에 거부감을 보일 경우, 종교적인 이유로 특정 식재료의 사용이 금지되어 현지화가 불가피한 경우, 한국산 식재료 수입원가가 과중할 경우, 진출지역의 기후가 한국과 매우 상이하여 조리법을 변형해야 하는 경우 등임

<그림 28> 현지화 메뉴구성이 필요한 경우



- 2013 푸드 트렌드(The Hartman Group, Inc., 2013)에 따르면, 채소류가 많이 들어간 음식이 빛을 보게 될 것으로 전망함. 육류를 밀어내고 채소기반 음식을 주메뉴의 중심에 끌어들이게 될 것이며 이때, 소스는 현지 기반, 조리는 글로벌 하게 할 것이라고 분석함. 한식은 채소류가 많이 포함되는 음식으로서 주목받는 에스닉 푸드로서 성장할 가능성이 있음. 소스를 현지에 맞게 변형해 트렌디한 한식을 구현할 필요가 있음

<표 39> 2013 푸드 트렌드

번호	트렌드
1	Breakfast is back (아침식사 부활)
2	Ethics in food production (음식생산에 있어 윤리 강조)
3	Connecting through community (Crowd-funding 등 커뮤니티를 통해 결속)
4	Sugar as the next tobacco (설탕 적게 먹기)
5	Flour omission (밀가루 배제, 글루텐 없는 식재료의 사용)
6	Whole grain rye (전곡 호밀, 불용성 섬유질)
7	Cultured food & beverages (발효음식을 통한 소화·면역 개선)
8	Vegetables take center plate (육류를 배제하는 것은 아니나, 채소류가 많은 음식이 빛을 봄)
9	Botanicals trumping OTCs (양약보다 식물을 통해 치료함으로써 부작용 줄임)
10	“Cold-pressed” or HPP (날 것, 가공하지 않은 것의 인기)
11	Premium private label (기존 업체가 새로이 탈바꿈)
12	Marketing to men (남성 타겟 용품들 대거 등장)
13	Upgraded convenience (편의성 업그레이드)
14	Nutrient-dense snacking (영양가 있는 스낵)
15	Reimagined food court (하나에 집중하는 식당)

16	Heritage chicken (Top chef들이 추억의 치킨 맛 재연)
17	Cleaner candy (전설의 캔디)
18	Edible food packaging (낭비를 줄인 음식 포장)

(자료: The Hartman Group, Inc.(2013). Ideas in Food 2013: A Cultural Perspective.)

■ NRA(2013)가 제기한 2013 Top 푸드 트렌드를 살펴보면, 현지기반 육류, 해산물, 채소류가 1, 2위를 차지함

1. Locally sourced meats and seafood.
2. Locally grown produce.
3. Healthful kids' meals.
4. Environmental sustainability as a culinary theme.
5. Children's nutrition as a culinary theme.
6. New cuts of meat (e.g. Denver steak, pork flat iron, teres major).
7. Hyper-local sourcing (e.g. restaurant gardens).
8. Gluten-free cuisine.
9. Sustainable seafood.
10. Whole grain items in kids' meals.

- 해외진출 한식당의 한식메뉴 구현 사례
- 뉴욕에 진출한 한식당 가운데 성공적으로 운영되고 있는 트렌디한 한식당 세 곳을 선정하여, 이들 한식당에서 사용하고 있는 주요 식재료의 전통한식과의 일치도를 통해 전통한식기반 메뉴인지, 현지화 메뉴인지 분류해 보았음
- ‘Danji’는 기존 한식 식재료와의 일치도가 약 85%에 달해 전통기반 메뉴를 통해 뉴욕에 진출한 식당으로 판단됨. 반면, Momofuku Ssam Bar는 보쌈이라는 메뉴를 주제로 한 식당이지만 세계 곳곳의 식재료를 고루 사용함에 따라 한식 식재료와의 일치도가 약 41%로 나타남
- 이들 한식당에서 사용된 식재료의 구성을 통해 한식당 메뉴 구현을 위한 아이디어를 얻을 수 있을 것으로 생각됨

<표 40> 주요 식재료로 본 해외 한식당 유형의 분류

분류 업체명	DANJI	JUNGSIK	MOMOFUKU SSAM BAR
육류	닭 날개	푸아그라	오리고기
	소고기	육회	소시지
	돼지고기	돼지고기	돼지고기
	베이컨	소고기	각종 햄
	갈비	오리고기	베이컨
	육회		칼도(이태리 명물 베이컨)
	계란		달팽이
		소고기	
		양 소세지	
		메추라기 고기	
어류	회	성게	전갱이
	골뱅이	문어	굴
	은대구	아구	농어
	오징어	은대구	고등어(스페인산)
		랍스터	홍합
	굴	랍스터	
		문어	
채소류	두부	버섯	샐롯(양파류)
	생강	모과	상추
	콩	호박	파
	각종 채소	자두	코코넛
	마늘	딸기	호박씨
	새싹	각종 채소	각종 채소
	무		블러드 오렌지
	고추		중국산 브로콜리
	오이		쓰촨 후추
	양파		감자
	갯		민트
	호박		오이
	양배추		사과
	버섯		아루굴라(이탈리아 채소)
	아보카도		마르벨로(모과과 열매)

	유채 배		실란트로(고수) 흑마늘 연꽃 뿌리 라임 배 청경채 할라페노 마이다케(버섯) 올리브 머스타드 씨 태국 바질 셀러리 갓 파인애플 바두반(마늘, 양파, 허브를 구운 것) 감 쌀
곡류	버미첼리(스파게티면)	쌀	쌀
	밀가루	라면	밀가루
	경단	밀가루	벌거(밀을 반쯤 삶아 말렸다 빵은 것)
	쌀		
기타	된장	된장	김
	고추장	땅콩	메이플 라브네 (중동지역의 농도 짙은 요구르트)
	견과류	치즈	김치
	계피	김치	커리
	치즈		XO 소스
	나초		엽소치즈
	간장		짜지키(그리스 소스)
	꿀		하리사(아프리카 소스)
	요거트		소금버터
	김치		해선장
		치저런(돼지껍데기튀김 스낵)	
		유주 고쇼(중국식 레몬고추절임)	
		아몬드	
		수비즈(고기용 양파소스)	
진출유형 구분	전통한식기반 메뉴구성 ←————→ 현지기반 메뉴구성		

(주: 이탤릭체는 전통한식에서 사용되지 않는 식재료임.)

- 새로운 단백질 원천에 대한 관심
- 건강에 대한 관심이 더욱 증가하면서 육류, 유제품으로부터 단백질을 섭취하던 서양의 음식 소비자들이 보다 다양한 경로를 통해 단백질을 얻는데 관심을 보이고 있음. The Hartman Group, Inc.(2013)에 따르면, 다음의 그림과 같이 앞으로 더 다양한 단백질원이 음식의 재료로 쓰일 것으로 예측함
- 이는 고기의 내장, 다양한 해산물 등을 활용하는 한식에게는 기회로 작용할 것으로 보임
- 야만인의 음식으로 취급받던 스시가 최고급 요리로 자리잡은 것과 같이, 고기의 내장이나 서양에서는 잘 사용하지 않는 해산물 등을 최고급 요리로 승화시켜 한식세계화와 동시에 한식고급화에 기여할 필요성이 있음

<그림 29> 다양한 경로의 단백질 원천

	Adopted	Being Adopted	To Be Adopted
유제품	우유	치즈 요거트 그리스요거트 유장(whey) 케피어(우유발효식품) 염소/양 요거트 & 치즈	풀에서 자란 특정 사육장에서 난
달걀	액체 달걀 상품	달걀 흰자	오메가3 달걀 가두지 않고 키운 닭이 낳은 현지 달걀 오리, 메주라기알
육류	조제 육류	살코기	흰살 육류(닭) 호르몬 배제 육류 비팔로 육포 다크미트 가공육 풀에서 자란 소 내장육
해산물	참치캔	양식 조개	아틀란틱 연어 야생 연어 지속조달 가능한 해산물
견과류	땅콩	땅콩버터	아몬드 해바라기씨 호박씨 아마씨 너트밀 치아씨 삼씨 발아씨
콩류	분리대두단백	조식 식물성단백	렌틸 두부 가보콩류 e.g. Anasazi 템페 미소 완두단백
대체 단백질원	인조소고기/퀵(버섯으로 만든 고기)	쌀단백질 가루(저자극)	퀴노아(고단백 곡물) 고단백 저지방 밀 글루텐

(자료: The Hartman Group, Inc.(2013). Ideas in Food 2013: A Cultural Perspective.)

■ Quick service restaurants

✓ 에스닉한 버거들이 고가메뉴 옵션으로 등장

■ Baum & Whiteman에서 내놓은 2013 외식 트렌드를 살펴보면, fast food의 부활이 예고되었음. 메뉴에는 보다 고가의 옵션들이 자리 잡기 시작하고 미식 붐에 매혹되어 버거 체인들은 기존 \$1 버거와 함께 \$4.5~6.0에 달하는 고가상품들을 내놓기 시작할 것이며 보다 고객화될 것으로 내다봄

■ 파인애플, 버섯, 크리스피 양파 등을 넣은 전통적인 스타일의 버거들은 판매가 서서히 줄어들고 에스닉 스타일, 다양한 번(bun) 등이 유행할 것으로 보임

■ 한 끼 식사 대용의 스낵 부상

■ The Hartman Group, Inc.(2013)의 보고서에 따르면, 영양가 있는 스낵에 대한 관심이 증가할 것으로 내다봄. 특히 여성 고객들을 중심으로 신선하고 건강한 한 끼 대용식으로서의 스낵류에 대한 소비가 급증할 것으로 내다봄

<그림 30> Quick service restaurants 메뉴 사례



- Midscale restaurants
- ✓ Anti-me-too-ism
- Fast food dining에 비해 casual dining은 위험회피성향을 보임에 따라, casual dining은 ‘me-too-ism’에 시달렸음. 다시 말해, 가능한 한 시장 점유율을 보전하고자, 잘되는 업장 따라 하기에 급급해서 메뉴에 대한 혁신을 하지 못하는 경우가 많았음
- 그러나 casual dining의 오퍼로서 성공하고자 한다면 남들이 제공하지 않는 자신들만이 가진 메뉴 아이템을 독점해야 할 필요성이 있음. 그래야만 프리미엄 가격을 차지할 수 있음
- ✓ 소수 메뉴에 집중하라
- 메뉴의 차별화뿐만 아니라 특정 메뉴 하나에 초점을 맞추는 것이 중요함. 기존 해외 한식당들은 김치찌개부터 전, 바비큐, 더 나아가 스시까지 제공하는 모든

타겟층을 포괄하려는 욕심을 보여 왔음. 그러나 모든 사람에게 특별하다는 것은 아무에게도 특별하지 않다는 의미이기도 함. 소수의 메뉴에 초점을 맞춘 메뉴 구성이 중요함

<그림 31> Midscale restaurants 메뉴 사례

<p>사례 1. Sopoong Korean Food (말레이시아 쿠알라룸푸르)</p> 	<p>사례 1. Sopoong Korean Food (말레이시아 쿠알라룸푸르)</p> 
<p>사례 2. Bob-n-Grill (미국 시카고)</p> 	<p>사례 2. Bob-n-Grill (미국 시카고)</p> 

■ Upscale restaurants

<그림 32> Upscale restaurants 메뉴 사례

사례 1. Momofuku Daisho
(캐나다 토론토)



사례 1. Momofuku Daisho
(캐나다 토론토)



사례 2. Seoul Garden
(말레이시아 쿠알라룸푸르)



사례 2. Onsemyro
(말레이시아 쿠알라룸푸르)



② Experience

■ Eating? Dining!

- ✓ 사람들은 레스토랑에 단지 음식을 섭취하러 가는 것이 아니라 ‘식사 경험’을 하러 가는 것임. 때문에 레스토랑 업주는 음식 그 자체뿐만 아니라 서비스, 인테리어 등 음식 외의 다른 부분에도 관심을 기울일 필요가 있음
- ✓ 경험을 창조하는 것이 서비스 업종의 최우선 과제이자 신서비스 혁신 기회의 창출도구임. 사람들은 여행을 하고 영화를 보고 고급 레스토랑에서 음식을 먹는 등 ‘경험을 수집’하며 살고 있음. Van Boven & Gilovich(2003)에 따르면, 물질을 구매하는 것보다 경험을 구매하는 것이 행복감을 더욱 높인다고 응답함

■ 경험 디자인: “Context”

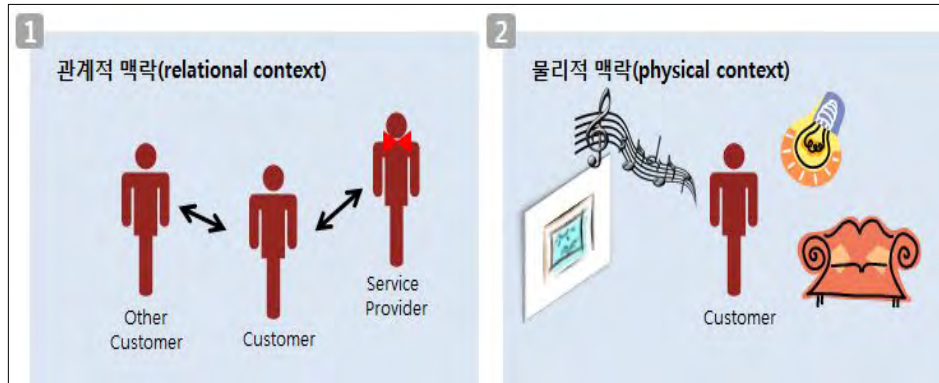
- ✓ 경험은 고객이 서비스제공자에 의해 제공된 맥락(context) 하에서 다양한 요소들과 교류하면서 감정적 반응 혹은 지식을 얻을 때 이루어짐. 성공적인 경험은 독특하고, 시간이 지나도 기억에 남으며, 다시 경험하고 싶고, 타인에게 전달하고 싶어지는 것을 말함(Pullman & Gross, 2002)
- ✓ 경험 디자인에 있어 중요한 것은 ‘맥락’임. Gupta & Vajic(1999)는 이를 고객이 서비스를 소비할 때 고객과 상호작용하는 모든 물리적, 관계적 환경이라고 정의하였음
- ✓ Bitner(2000)에 따르면, 맥락은 ‘서비스환경(servicescape)’을 말하는 것으로 고객의 인지, 감정적, 심리적 반응과 더불어, 오래 머무르고 로열티를 표현하고 돈을 지불하는 등을 포함한 고객과 직원간의 행동 등을 포함하는 것이라고 하였음
- ✓ 이러한 맥락 하에 고객을 수동적인 참여자가 아닌 경험을 창조하는 것을 직접 돕는 능동적 참여자로서 변화시켜 결과적으로는 충성고객으로 만들고자 하는 것이 경험 디자인의 목적임

■ 잊을 수 없는 경험을 만들기 위한 모델

- ✓ 경험이란 감정적이고 개인적이므로 많은 요소들(문화적 배경, 선행경험, 개별적 차이를 드러내는 본성 등)이 서비스제공자가 통제할 수 없는 범위에 있음. 따라서 서비스설계자들은 경험을 위한 환경을 체계적으로 설계하여 통제가능한 부분

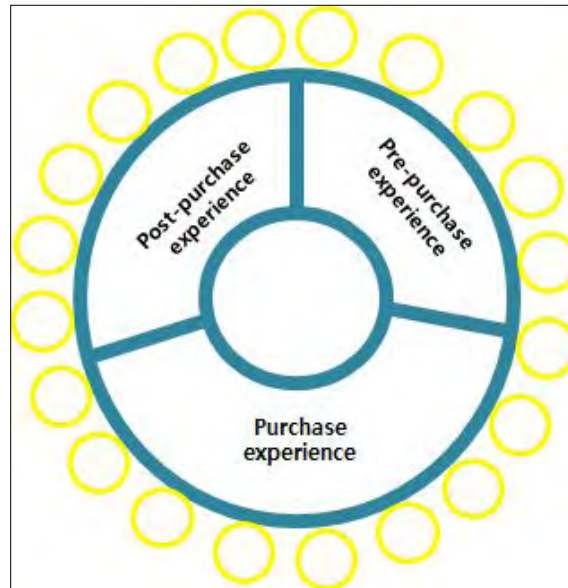
의 경험을 관리해야 할 필요가 있음

<그림 33> 경험 디자인의 구성: 관계적 맥락, 물리적 맥락



- ✓ Pullman & Gross(2004)는 잊을 수 없는 경험을 만들기 위한 모델을 다음과 같이 제시하였음. 첫째는, 관계적 맥락(relational context)으로 1) 고객과 서비스 제공자 간의 관계, 2) 고객과 다른 고객 간의 관계의 상호작용의 중요성을 강조하고 있음. 둘째는, 물리적 맥락(physical context)로서 서비스 디자인의 유형적 측면을 말함
 - ✓ 잊을 수 없는 경험을 만들기 위해서는 공유된 상호작용을 만들어 신뢰를 구축하고, 고객의 독특한 감정적 니즈를 충족시켜 고객과 서비스제공자 간 즉각적인 유대를 형성하는 것이 중요함
 - ✓ 물리적 맥락은 레스토랑의 비전, 테마 등을 지지할 수 있도록 조성되어야 함. 효과적인 물리적 맥락은 간결하고 강렬하며 오감을 자극할 수 있는 것이어야 함
- 레스토랑 경험지도(restaurant experience map)
- ✓ 레스토랑 경험은 방문 전, 방문 중, 방문 후에 이르기까지의 일련의 흐름에 따라 레스토랑에 대한 정보와의 커뮤니케이션, 서비스제공자와의 커뮤니케이션, 방문 후 로열티 관리 등을 포괄하는 것임. 레스토랑 경험의 관리를 위해서는 모든 서비스접점에 대해 알고 사전관리를 하는 것이 중요함. 이에, 레스토랑 경험지도를 마련하여 각 업장에 적합한 관리체계를 마련할 필요성이 있음

<그림 34> 레스토랑 경험 지도



경험 디자인 사례

- 전형적인 Fast Food Dining의 레스토랑 경험지도
- Fast food dining에서 제공하는 다이닝 경험을 최적화하려면 친근함 (friendliness)과 정확성(accuracy)이 기초가 되어야 함. 서버들로 하여금 다음과 같은 다양한 기술을 구사하게끔 훈련할 것
 - 프로다운 단정한 외관
 - 제공되는 메뉴에 대해 정확하게 숙지함
 - 각 메뉴아이템과 메뉴 준비상황에 대한 고객의 질문에 적절하게 반응함
 - 적절한 제안을 통한 판매증진 기술을 사용함
 - 메뉴 주문을 효율적이고 정확하게 받아 이를 제공함
 - 고객의 니즈를 예측하고 시의적절한 서비스를 제공함
 - 업장 전체 분위기에 맞는 품행을 보임
- Baum & Whiteman에서 내놓은 2013 외식 트렌드를 살펴보면, fast food가 점차 다양한 고가 옵션들을 제공함에 따라, fast-casual 레스토랑 경험을 제공하지 않으면서도 fast-casual에 맞먹는 평균 객단가를 비집고 들어갈 가능성이 다분함

③ Space

레스토랑 공간 구성

- 레스토랑 공간은 일반적으로 주방과 홀로 나뉨. 레스토랑 레이아웃은 홀 60%, 주방과 저장공간 40%의 비율이 일반적인 구성임. 만약 벽과 칸막이의 자리가 정해지지 않았다면, 주방 공간에 대한 square ft 측정 및 할당이 끝나고 나서 측정과 계산에 의해 홀의 좌석 수를 결정해야만 함

① 총 레스토랑 홀 면적의 결정. 길이와 너비를 측정하여 곱함

② 총면적에서 가장자리 부분을 뺀 면적을 결정. 가장자리 외곽의 길이와 너비를 재서 곱한 후 ①의 면적을 뺀

③ ①, ②의 방법으로 다른 공간의 면적을 결정함

④ 계획한 레스토랑 유형에 따라 각 공간을 10(banquet), 15(general restaurants), 20(fine dining) square ft.으로 나뉨. 즉 1인당 10, 15, 20 square ft.의 공간이 요구됨. 예를 들어, 만약 이용가능한 공간이 1,000 square ft.일 경우, 좌석 수는 약 50석(fine dining), 67석(general restaurants), 100석(banquet)이 될 수 있음

⑤ 총 좌석수 결정을 위해 각 홀 공간의 좌석 수를 더함. 부스, 테이블, 카운터 좌석 등이 차지하는 공간의 비율을 정함. 부스는 전형적으로 1인당 10 square ft., 카운터는 1인당 20 square ft.가 필요함

<표 41> 테이블 사이즈

	Banquet or institutional seating	Lunchroom or Cafeteria seating	Fine dining
2 persons	24" x 24"	24" x 30"	24/30" x 30/36"
4 persons	30" x 30"	30" x 30"	36" x 36" or 42" x 42"
4 persons	24" x 42"	24/30" x 48"	30" x 48"
6 persons	30" x 72"	30" x 72"	48" diameter
8 persons	30" x 96" or 60" diam	30" x 96"	60/72" diameter
10 persons	72" diameter	30" x 120"	96" diameter

(자료: Carl R. Scriven & James W. Stevens, Manual of Equipment and Design for the Foodservice Industry (Albany, NY: Thomson Learning, 1989))

홀 계획 가이드

- 모든 제안은 대략적이며, 최소한의 수치를 제시한 것임. 고객 1명 당 차지하는 sf(square feet)는 많은 변수들이 존재할 수 있으므로 정확하게 정해진 것은 아님. 입구와 주방 현관 복도에 의해 사용되는 공간 같은 경우, 거의 800sf, 1600sf 정도의 공간임. 그러나 공간의 비율은 이보다 더 적게 사용됨. 좌석 수는 대개 레이아웃 최종 단계에서 결정되지만, 대략적인 공간의 규모는 다음과 같은 가이드에 의해 결정됨

Banquet or institutional seating: 10-12 square ft. per person

Cafeteria or lunchroom seating: 12-14 square ft. per person

Fine dining: 14-16 square ft. per person

④ Target

생존의 조건 : Segmentation & Targeting

- 외식업계는 불확실한 경제상황 하에서, 높아지는 고객의 기대에 부응해 치열한 경쟁 환경에서 살아남아야 하는 숙제를 안고 있음
- 자신이 하고자 하는 레스토랑에 가장 적합한 표적고객을 선별하여 최적의 전략을 수립하여 구사하지 않으면 경쟁에서 쉽게 도태됨. 이에 고객세분화(segmentation) 및 표적고객 설정(targeting)을 통해 내 고객이 될 가능성이 높은 잠재고객에게만 전력을 다하여 마케팅을 수행함으로써 생존가능성을 높여야 함

최적의 세분고객을 식별하라

- 각 고객주소에 세분집단 코드를 부여하거나 주소 파일이 부족하다면 통합정보를 활용함. 각 세분집단의 평균대비 고객 수 혹은 매출 수준을 비교하여 내 레스토랑 고객의 프로파일에 가장 부합된다고 판단되는 최적의 세분집단을 식별함
- 이때 수익성만을 보고 최적의 고객을 판단할 것이 아니라 고객유지에 드는 비용까지 고려해야 함. 또한 최적의 표적고객 설정 모델을 개발하기 위해서는 그들이 어떠한 구매성향을 지녔는지를 파악하는 것이 중요함

표적고객을 설정하고 특성을 파악하라

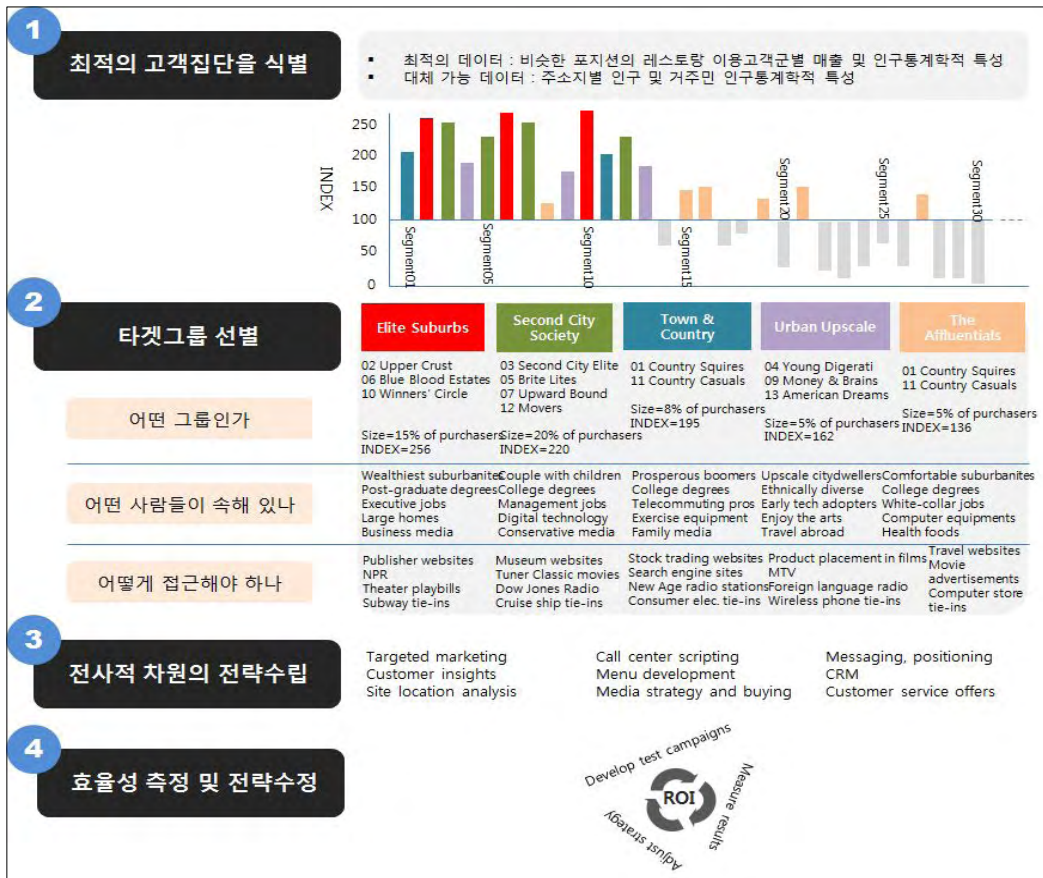
■ 최적 고객군이라고 판단되는 4~8개 표적그룹을 선정했다면, 그들이 누구지(인구 통계학적 특성), 그들이 무엇을 좋아하는지(라이프스타일, 메뉴선호도 등), 어디에 거주하고 있는지(지리적 집중도), 그들에게 어떻게 접근할 수 있는지(미디어 소비성향) 등을 분석함

■ 가능하다면 그들의 구매성향, 가격민감도 등을 파악할 수 있는 데이터를 활용하면 보다 정확한 표적집단 설정이 가능함

표적시장과 고객데이터베이스를 통해 마케팅전략을 수립하라

■ 수익성과 장기적 가치를 기준으로 표적고객을 순위 매김. 각 시장에 대한 마케팅 전략을 수립하고 레스토랑 운영을 통해 수집되는 새로운 데이터를 기준으로 새로운 마케팅 전략으로 수정하는 과정을 반복함

<그림 35> Segmentation과 Targeting의 예시



(자료: Nielsen PRIZM, Mediamark research & Intelligence (2009))

Quick service restaurants

- Fast food dining의 타겟층 역시 매우 다양하지만, 일반적으로는 18세~35세의 남성 고객을 대상으로 함

- 주의할 사항, 반드시 현지 추가조사가 필요한 사항

Moderate upscale restaurants

- Casual dining의 타겟층은 그 컨셉에 따라 매우 다양하게 나타남. 주로 특정 인 구통계학적 특성을 바탕으로 타겟을 설정함

Upscale restaurants

- 일반적인 fine dining 타겟층은 중산층에서 고소득층을 의미함

- 주의할 사항, 반드시 현지 추가조사가 필요한 사항

⑤ Area

Best place?

- 레스토랑 위치를 정하기 위하여 해당 지역의 레스토랑 성장 지수를 계산해 볼 수 있음. 레스토랑 성장 지수(restaurant growth index)를 계산하기 위해 필요한 정보는 해당 국가 내 1인당 레스토랑 매출, 해당 시장 내 1인당 레스토랑 매출, 해당 시장 내 1인당 소득의 세 가지임

- 레스토랑 성장 지수는 100을 기준으로 하는데, 100은 국가 평균 정도의 레스토랑 성장을 보이는 지역이라는 의미, 100 초과는 더 많은 기회를 내포한 지역을 의미, 100 미만은 평균 이하의 기회를 가진 지역이라는 의미를 나타냄

<그림 36> 레스토랑 성장 지수 계산방법

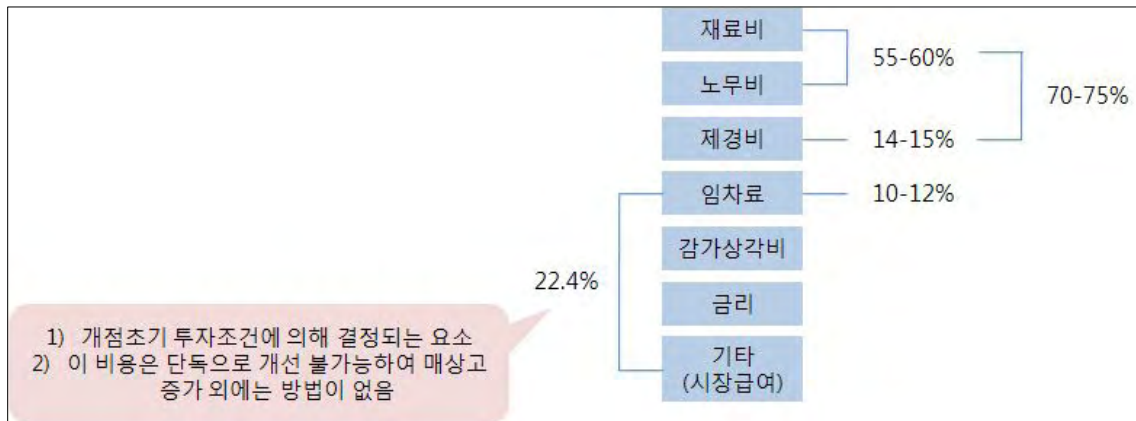
$$\left[\frac{\text{해당 시장 내 1인당 레스토랑 매출}}{\text{해당 국가 내 1인당 레스토랑 매출}} \right] \times \left[\frac{\text{해당 시장 내 1인당 소득 대비 1인당 레스토랑 매출의 비율}}{\text{해당 국가 내 1인당 소득 대비 1인당 레스토랑 매출의 비율}} \right] \times 100$$

(자료: Restaurant Business (2010). The best places to open a restaurant. 4월자.)

⑥ Financial

- 레스토랑의 원가구성비를 이해해야 외식점포의 손익분석이 가능해짐. 또한 원가 구성비는 업종·업태에 따라 비율구성이 달라짐. 모든 비용은 월별 기준으로 하고 약간의 변동이 있는 평균치를 적용하는 것이 바람직함
- 재료비 및 노무비는 전체 원가의 약 55~60%를 차지하며, 제경비를 포함하면 약 70~75%를 차지함. 임차료는 전체 원가의 약 10~12%, 감가상각비, 금리 및 기타 비용을 포함할 때 약 22.4%를 차지한다고 볼 수 있음

<그림 37> 음식점 원가구성비 표준



(자료: 안대회·정용해·양승필 (2009). 외식사업론. 서울: 기문사)

■ 레스토랑의 비용분석 항목

<표 42> 레스토랑의 비용분석 항목

항 목	고정비	변동비	비 고
I. 매출			
II. 원자재비			
III. 인건비			
IV. 제경비			
1. 여비·교통비			
2. 교체·접대비			
3. 수도·광열비			
4. 통신비			
5. 수리비			
6. 소모품비			
7. 복리후생비			
8. 차량유지비			
9. 연료비			
10. 위생비			
11. 각종 회비			
12. 예능비			
13. 지급수수료			
14. 신문 도서비			
15. 피복비			
16. 보험료			
17. 식기파손비			
18. 임차료			
19. 지급이자			
20. 감가상각비			
21. 광고선전비			
합 계			

(주: _____ 금액 표시란)

- 고정비: 점포 운영 시 판매고와 관계없이 고정적으로 발생하는 경비, 가장 중요한 내용은 인건비, 이자, 임차료, 보험료, 감가상각비 등임
- 변동비: 매출의 크기에 따라 변동되는 비용, 가장 중요한 항목은 원자재비, 소모품비 등임
- 매출: 부가가치세 포함 원매상고
- 원자재비:
 - ① 품목별 표준원가에 의한 총평균 표준원가
 - ② 월초 재고액+ 월간사업비-월말재고액
 - ※ 재고조사의 허점(월초, 월말 간의 차이)
 - a. 품목별 규격차이
 - b. 사업시기별 단가차이 적용문제
 - c. 계량 오차
 - d. 톤, 갤런 등의 계산시준 차이

e. 단수(끝자리수) 정리방법의 미비

- 인건비:

- ① 고정직 근무자 월급여
- ② 상여금 연합계/12개월
- ③ 직원모집비용/12개월
- ④ P/A 인건비도 변동비적 성격을 떠나 영업을 위해 고정으로 발생
- ⑤ 퇴직충당금
- ⑥ 국민연금
- ⑦ 의료보험
- ⑧ 건강진단비(위생비에 포함해도 됨, 월말계산)
- ⑨ 식대(복리후생비에 포함해도 됨)

- 감가상각비(정액법 기준)

- ① 계산방법 사례(임대 기준)

<표 43> 감가상각비 계산방법 사례 (임대기준)

투자항목	금 액	비 고
인테리어	40,000,000	내용연수 5년
주방기기	70,000,000	내용연수 7년
비 품	30,000,000	내용연수 7년
합 계	140,000,000	

- ② 연간, 월간 감가상각비

<표 44> 연간, 월간 감가상각비 계산방법 사례

	감가상각비		비 고
	연 간	월 간	
인테리어	7,200,000	600,000	$(40,000,000 - 4,000,000) / 5년$
주방기기	12,600,000	1,050,000	$(70,000,000 - 7,000,000) / 5년$
비 품	3,852,000	321,000	$(30,000,000 - 3,000) / 7년$
합 계	23,652,000	1,971,000	

- 차량유지비, 연료비, 식기파손비, 수리비, 여비, 교통비 등은 월별 약간 변동이 있으나, 실제로는 영업을 하는 이상 고정적으로 발생하는 경비임
- 유의해야 할 점은 월별로 금액에 약간의 변동이 있다고 해도 그것은 변동비가 아니며 어디까지나 매출의 변동에 따라 변동하는 것이 변동비라는 점임

(Running) 손익분기점

■ $\text{손익분기점} = \frac{\text{고정비}}{1 - (\text{변동비}/\text{매출})} = \frac{\text{고정비}}{1 - \text{변동비율}}$

■ $\text{손익분기점비율} = (\text{손익분기점}/\text{매출}) * 100$

- 손익분기점은 고정비가 낮을수록 낮아지며, 손익분기점비율이 낮을수록 이익률은 증가하여 불황을 이기는 힘을 갖게 됨. 손익분기점이 낮을수록 경쟁에서 오래 견딜 수 있음

■ Quick service restaurants

<표 45> 제한적 서비스 레스토랑의 총 매출 대비 수입과 지출의 비율

구분	Type of Establishment					
	Food Only			Food and Beverage		
	Lower Quartile	Median	Upper Quartile	Lower Quartile	Median	Upper Quartile
매출						
Food	100.0%	100.0%	100.0%	77.9%	93.5%	98.3%
Beverage	N/A	N/A	N/A	1.8	6.9	23.1
총 매출	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Cost of Sales						
Food	27.2	31.6	36.3	30.0	32.3	37.1
Beverage	N/A	N/A	N/A	26.3	30.0	40.3
총 Cost of Sales	27.2	31.6	36.3	29.9	32.3	36.7
총 이익	63.6	68.4	72.6	63.0	67.5	69.7
영업지출						
임금(직원 혜택 포함)	24.9	28.7	34.0	25.8	30.7	36.5
직접운영비	2.8	5.4	14.8	0.8	5.6	10.1
음악과 엔터테인먼트	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3
마케팅	0.3	0.9	2.9	0.6	1.4	2.7
유틸리티 서비스	2.0	2.8	4.0	1.9	3.3	4.7
레스토랑 점유비용	**	8.1	10.8	**	4.0	9.3
수리 및 유지	0.7	1.4	2.0	0.5	1.2	2.2
감가상각	**	1.2	2.6	**	0.8	1.9
기타 지출/(이익)	0.0	0.3	2.0	0.0	0.0	0.5
일반 & 관리지출	0.5	1.4	2.9	1.1	3.8	4.6
간접비	0.6	5.9	7.0	**	**	**
총 영업지출	54.8	56.6	64.4	44.2	60.6	68.3
이자 지출	0.0	0.4	1.1	0.1	0.5	1.7
기타 지출	0.0	0.0	0.1	**	**	**
세전이익	0.9%	6.0%	14.2%	0.1%	4.5%	9.6%

(주: *모든 비율은 food and beverage 원가를 제외한 총 매출 대비 비율에 기초함

**불충분한 데이터)

<표 46> 제한적 서비스 레스토랑의 총 매출 대비 수입과 지출의 비율

구분	Average Check					
	Under \$7.50			\$7.50 and Over		
	Lower Quartile	Median	Upper Quartile	Lower Quartile	Median	Upper Quartile
매출						
Food	88.1%	100.0%	100.0%	77.9%	93.5%	98.3%
Beverage	11.9	0.0	0.0	5.5	0.0	0.0
총 매출	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Cost of Sales						
Food	26.0	28.1	33.8	29.5	33.7	37.2
Beverage	**	**	**	27.2	30.4	39.1
총 Cost of Sales	26.4	28.1	33.7	29.7	33.5	36.7
총 이익	66.3	71.9	73.6	63.3	66.5	70.3
영업지출						
임금(직원 혜택 포함)	25.0	27.3	35.9	25.5	30.0	34.8
직접운영비	5.0	5.5	14.3	2.1	6.4	12.7
음악과 엔터테인먼트	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
마케팅	0.3	0.6	1.5	0.6	1.6	4.0
유틸리티 서비스	1.6	3.0	4.0	2.1	3.0	4.4
레스토랑 점유비용	**	9.9	11.7	**	5.9	9.1
수리 및 유지	0.9	1.4	2.0	0.7	1.4	2.0
감가상각	**	0.9	1.8	**	1.1	3.0
기타 지출/(이익)	0.0	0.3	2.3	0.0	0.0	1.5
일반 & 관리지출	0.5	0.5	2.7	1.0	2.1	3.9
간접비	2.7	7.0	7.0	0.0	2.0	6.1
총 영업지출	56.0	58.5	66.8	51.4	59.7	69.3
이자 지출	0.0	0.0	0.3	0.2	0.6	1.7
기타 지출	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3
세전이익	0.7%	8.8%	14.0%	1.1%	5.3%	12.0%

(주: *모든 비율은 food and beverage 원가를 제외한 총 매출 대비 비율에 기초함

**불충분한 데이터)

■ Midscale restaurants

<표 47> 객단가 \$15 미만인 레스토랑의 총 매출 대비 수입과 지출의 비율

구분	Affiliation					
	Single Unit - Independent			Multi-Unit-Company Operated		
	Lower Quartile	Median	Upper Quartile	Lower Quartile	Median	Upper Quartile
매출						
Food	75.0%	93.4%	100.0%	75.8%	80.9%	92.0%
Beverage	0.0	6.6	25.0	8.0	19.1	24.2
총 매출	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Cost of Sales						
Food	30.8	35.0	42.0	29.7	33.0	35.3
Beverage	25.9	30.0	34.8	23.7	26.0	31.8
총 Cost of Sales	30.2	33.9	39.0	29.6	31.6	33.7
총 이익	61.0	66.1	69.8	66.3	68.4	70.4
영업지출						
임금(직원 혜택 포함)	28.3	34.7	41.4	29.9	33.5	37.9
직접운영비	1.9	4.5	9.2	4.5	6.5	8.1
음악과 엔터테인먼트	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.2
마케팅	0.5	1.5	2.8	1.0	2.2	3.1
유틸리티 서비스	2.9	3.8	5.4	1.7	3.0	3.7
레스토랑 점유비용	**	3.8	7.4	**	5.2	7.6
수리 및 유지	0.7	1.3	2.0	0.7	1.5	2.3
감가상각	**	0.7	2.1	**	1.2	3.2
기타 지출/(이익)	0.0	0.0	0.0	**	**	**
일반 & 관리지출	0.0	1.0	3.4	0.0	1.2	2.6
간접비	0.0	0.7	3.0	1.0	3.0	5.6
총 영업지출	48.9	60.9	69.0	33.9	59.7	66.6
이자 지출	0.0	0.7	1.9	0.2	1.0	1.3
기타 지출	0.0	0.1	1.9	**	**	**
세전이익	(11.4%)	0.0%	5.4%	(11.3%)	4.5%	7.7%

(주: *모든 비율은 food and beverage 원가를 제외한 총 매출 대비 비율에 기초함

**불충분한 데이터)

■ Moderate upscale restaurants

<표 48> 객단가 \$15-\$24.99인 레스토랑의 총 매출 대비 수입과 지출의 비율

구분	Affiliation					
	Single Unit - Independent			Multi-Unit-Company Operated		
	Lower Quartile	Median	Upper Quartile	Lower Quartile	Median	Upper Quartile
매출						
Food	66.7%	77.9%	85.2%	69.2%	77.4%	82.4%
Beverage	14.8	22.1	33.3	17.6	22.6	30.8
총 매출	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Cost of Sales						
Food	30.0	34.3	40.0	27.0	30.0	33.9
Beverage	25.2	29.3	35.0	20.6	24.7	29.2
총 Cost of Sales	29.0	32.6	37.7	25.6	28.7	32.5
총 이익	62.3	67.4	71.0	67.5	71.3	74.4
영업지출						
임금(직원 혜택 포함)	30.1	34.4	39.3	28.9	31.5	33.7
직접운영비	3.1	5.5	10.0	3.4	5.3	8.0
음악과 엔터테인먼트	0.0	0.2	0.9	0.0	0.0	0.1
마케팅	0.6	1.5	4.0	1.6	2.7	4.1
유틸리티 서비스	2.1	3.2	4.6	1.8	3.1	3.7
레스토랑 점유비용	**	4.9	7.7	**	4.8	7.7
수리 및 유지	0.6	1.3	2.0	0.6	1.3	2.3
감가상각	**	0.9	2.8	**	1.5	2.6
기타 지출/(이익)	0.0	4.7	0.0	0.0	0.0	0.2
일반 & 관리지출	**	**	**	**	**	**
간접비	0.0	0.2	3.4	2.5	5.4	8.1
총 영업지출	52.7	63.3	71.2	45.1	60.8	67.3
이자 지출	0.0	0.4	1.5	0.0	1.1	1.1
기타 지출	0.0	0.0	1.1	0.0	0.0	0.3
세전이익	0.0%	3.1%	8.4%	1.1%	4.1%	7.2%

(주: *모든 비율은 food and beverage 원가를 제외한 총 매출 대비 비율에 기초함

**불충분한 데이터)

■ Upscale restaurants

<표 49> 객단가 \$25 이상인 레스토랑의 총 매출 대비 수입과 지출 비율

구분	Affiliation					
	Single Unit – Independent			Multi-Unit-Company		
	Lower Quartile	Median	Upper Quartile	Lower Quartile	Median	Upper Quartile
매출						
Food	67.4%	71.8%	79.4%	68.8%	72.9%	76.0%
Beverage	20.6	28.2	32.6	24.0	27.1	31.2
총 매출	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Cost of Sales						
Food	29.8	32.9	37.4	27.3	29.8	36.1
Beverage	24.5	30.0	36.2	24.1	26.4	31.3
총 Cost of Sales	28.3	32.4	35.6	26.3	28.6	35.1
총 이익	64.4	67.6	71.7	64.9	71.4	73.7
영업지출						
임금(직원 혜택 포함)	27.1	33.3	41.6	31.6	36.1	41.7
직접운영비	2.8	7.4	13.7	4.6	5.5	6.4
음악과 엔터테인먼트	0.0	0.1	1.1	0.0	0.0	0.1
마케팅	1.1	1.8	3.6	2.0	2.7	3.0
유틸리티 서비스	2.1	3.2	4.5	2.9	3.8	4.8
레스토랑 점유비용	**	6.5	9.6	**	**	6.4
수리 및 유지	0.8	1.4	2.2	0.7	0.9	1.7
감가상각	**	0.9	2.4	**	1.0	2.6
기타 지출/(이익)	0.0	0.0	0.2	**	**	**
일반 & 관리지출	0.0	1.4	5.5	3.5	4.9	6.2
간접비	0.0	2.7	6.5	3.1	4.0	5.5
총 영업지출	59.0	66.9	78.6	58.5	64.2	72.7
이자 지출	0.0	0.4	1.4	0.0	0.0	0.4
기타 지출	0.0	0.2	1.8	**	**	**
세전이익	(2.6%)	1.0%	5.2/5	1.3%	3.7%	8.9%

(주: *모든 비율은 food and beverage 원가를 제외한 총 매출 대비 비율에 기초함

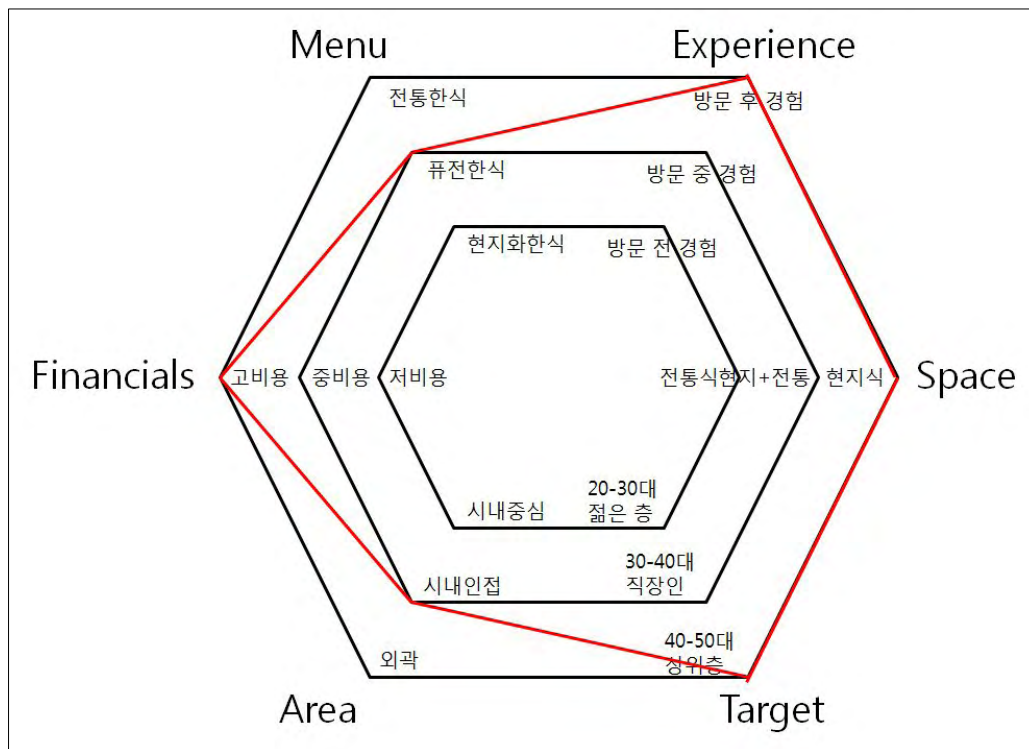
**불충분한 데이터)

(마) 비즈니스 모델 제시

- 분석 결과를 기반으로 본 연구에서는 최종 비즈니스 모델 제시를 위하여 NRA(National Restaurant Association)의 레스토랑 분류 기준을 사용함
- 레스토랑을 각각 Upscale, Moderate Upscale, Midscale, Quick Service의 4 가지 형식으로 분류하여 MESTAF(Menu, Experience, Space, Target, Area, Financials)의 요인을 기준으로 제시함

① Upscale

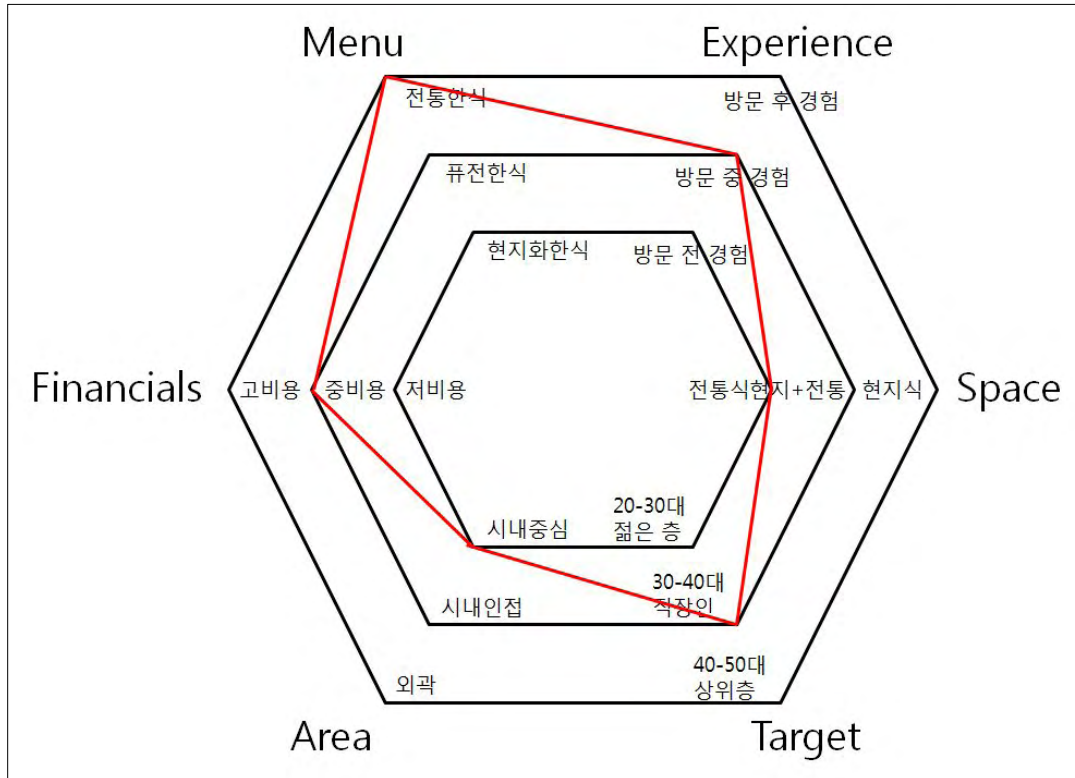
<그림 38> Upscale Restaurant 비즈니스 모델



- Upscale Restaurant의 경우 Menu는 전통한식으로 Upscale Restaurant의 구성에 어려움이 있기 때문에 고급 퓨전한식을 선택하였으며 Experience 에서는 고객의 방문 전 및 실제 방문뿐만 아니라 방문 후의 경험도 주기적으로 관리할수 있도록 구성함. Space는 현지에 적합한 공간구성을 통해 이질감이 없도록 함
- Area 요인에서는 시내에 인접하여 접근성이 있으나 혼잡하지 않도록 하고 Target 과 Financials는 비교적 고가의 상품을 소비할수 있는 고객을 목표고객으로 하여 구성함

② Moderate Upscale

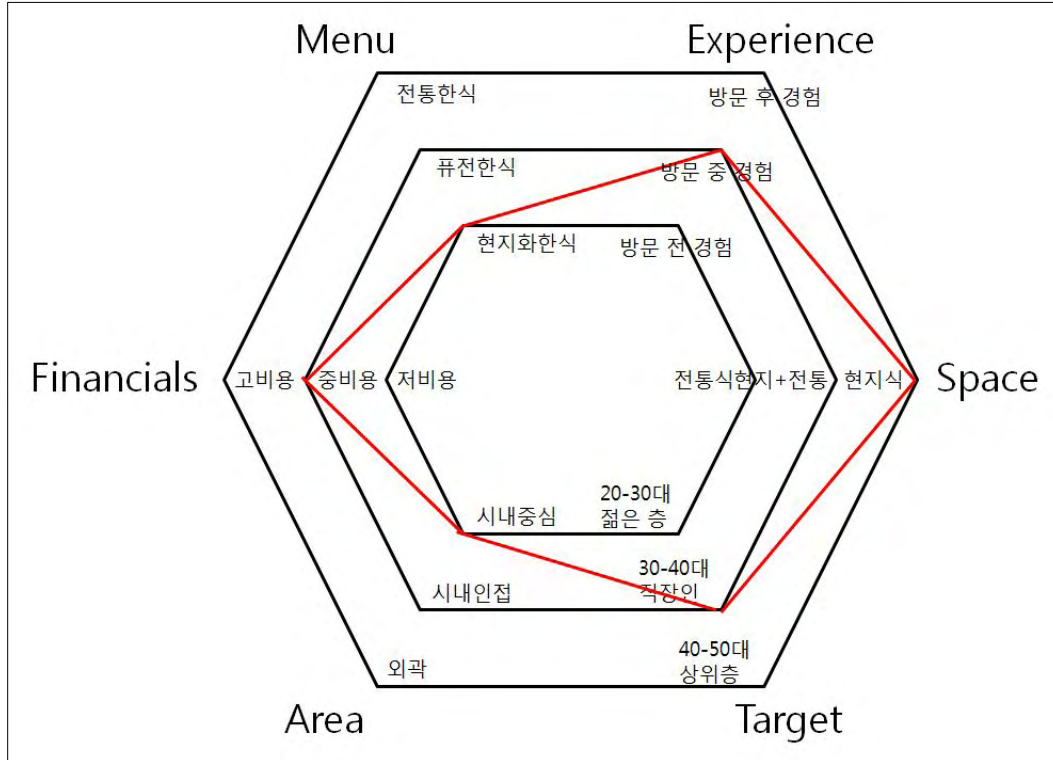
<그림 39> Moderate Upscale 비즈니스 모델



- Moderate Upscale Restaurant의 경우 Menu 요인은 고급 전통 한식을 선택 하였으며 Experience 요인에서는 방문시 고객의 경험을 극대화 할수 있도록 구성하였음. Space는 Menu 요인에 맞게 고급스러운 전통식 공간으로 구성하며 Target 요인은 업무적으로 접대해야 할 경우가 많이 발생하는 30~40대 직장인을 선택하였음
- Area 요인은 시내 중심으로 설정하여 접근성을 극대화 하였고 중간비용의 Financials 요인을 설정하였음

③ Midscale

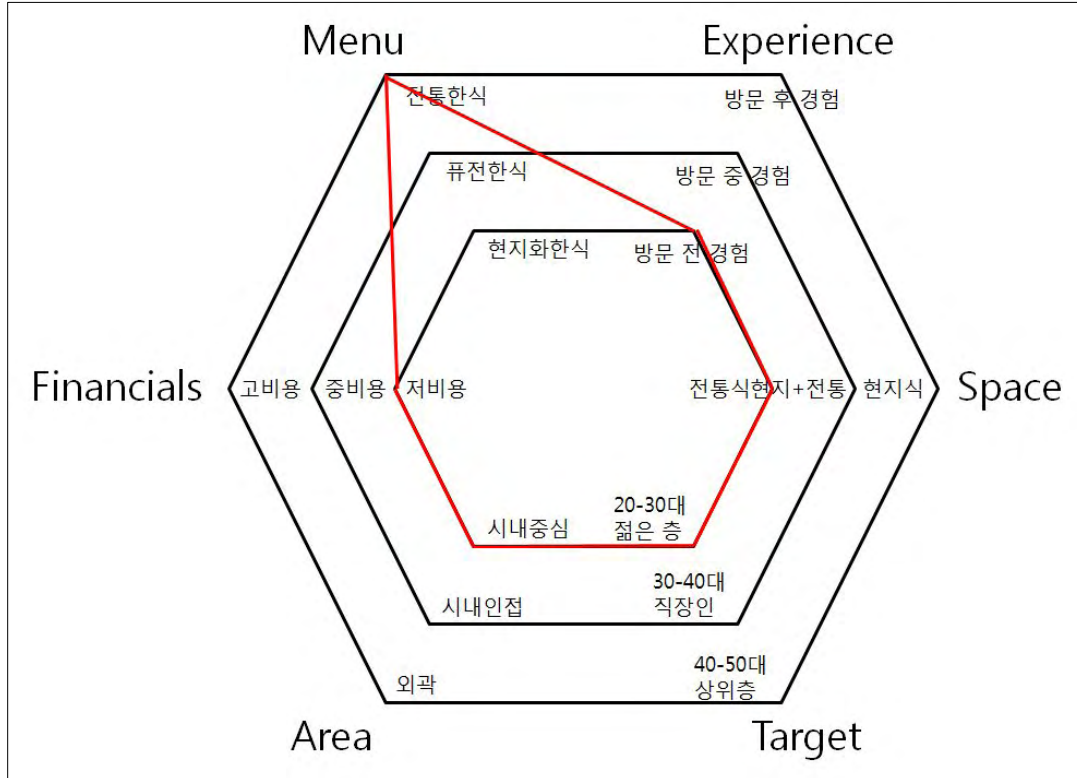
<그림 40> Midscale Restaurant 비즈니스 모델



- Midscale Restaurant에서는 Menu에서 현지화가 진행된 한식을 설정하였으며 실제 방문시의 경험을 긍정적으로 만들 수 있도록 Experience 요인을 구성하였음
- Space 요인은 Upscale Restaurant 과 유사하게 현지식 공간으로 구성하여 현지인 고객에 친숙하도록 구성하며, Target 요인에서는 30~40대 직장인 층이 편하게 방문하여 즐길수 있도록 설정하였음
- Area 요인은 시내 중심가로 설정하여 접근성을 극대화 할수 있도록 하였으며 Financials 요인 측면에서는 중간정도의 비용으로 선택하였으나 경우에 따라 중저가로 책정하도록 제시함

④ Quick Service

<그림 41> Quick Service Restaurant 비즈니스 모델



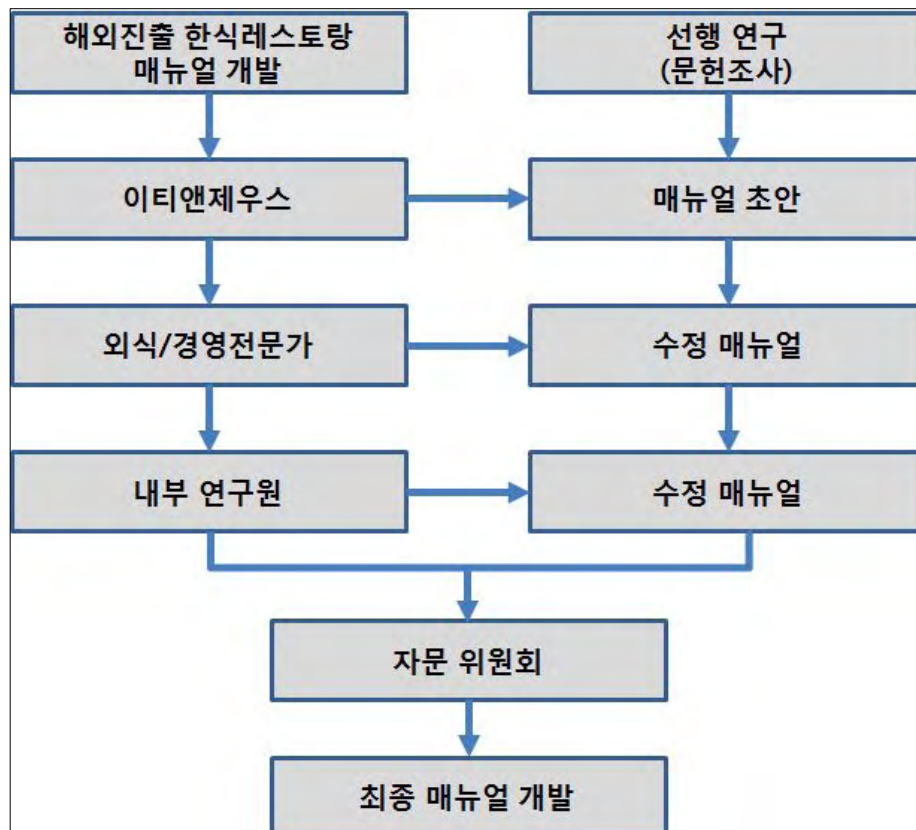
- Quick Service Restaurant은 편리성, 신속성, 가격대비 만족도 등의 요인에 중점을 두었음. Menu 요인에서는 전통한식이지만 간단히 먹을수 있도록 구성하였으며 Experience 요인에서는 전체적인 비용을 고려하여 방문 전 경험을 집중적으로 관리할 것을 제시함
- Space 요인에서는 전통식 공간 구성을 제시하고, Target 및 Financials 요인에서는 비교적 금전적 여유가 부족한 20~30대 유학 생 층이나 초기 이민자 층을 목표로 하도록 설정하였으며 Area 요인을 시내중심가 접근성이 뛰어난 곳에 위치할 것을 제시함

2) 해외 진출 한식당 매뉴얼 개발

가) 매뉴얼 개발 과정

- 해외 진출 외식기업은 국내와 외국의 경영환경의 차이로 많은 어려움을 겪음. 특히 현지인을 고용할 경우 언어와 문화의 차이로 인해 서비스나 음식의 품질을 유지하기가 쉽지 않음
- 현지에서 국내처럼 원활한 서비스를 제공하고 음식의 품질을 유지하기 위해서는 레스토랑 운영 매뉴얼이 필요함
- 이를 위해 국내와 캐나다, 중국, 말레이시아, 필리핀 등 해외에서 한식 전문 패밀리레스토랑인 불고기브라더스를 운영중인 이티앤제우스의 매장 운영 노하우를 바탕으로 선행연구와 외식/경영전문가의 조언을 통해 매뉴얼을 개발함
- 해외 진출 외식기업을 위한 매뉴얼 개발 과정을 도식화하면 다음과 같음

<그림 42> 매뉴얼 개발 과정



(1) 매뉴얼 초안

- 본 연구에서는 제시한 매뉴얼 개발 과정에 따라 다음과 같이 매뉴얼 수정작업을 수행하였음
- 해외진출 한식레스토랑의 매뉴얼 개발을 위하여 문헌조사 등 선행연구 자료와 (주)이티엔제우스의 해외 진출 경험을 바탕으로 매뉴얼 초안을 작성하여 근거 자료로 활용함

<그림 43> 매뉴얼 초안

1) 운영 매뉴얼의 필요성	64
2) 실무 매뉴얼의 제시	65
가) 매니저 매뉴얼	65
(1) 매니저 역할의 정의	65
(2) 매니저의 직무 및 책임	66
(3) 고객 영접 매뉴얼	67
(4) 테이블 안내 매뉴얼	68
(5) 계산 매뉴얼	69
(6) 기타 매니저의 업무	70
나) 홀 직원 매뉴얼	71
(1) 홀 직원의 역할	71
(2) 홀 직원의 업무와 책임	72
(3) 서빙 순서	73
(4) 위생 및 안전	74
다) 주방 직원 매뉴얼	75
(1) 위생 및 안전	75
(2) 혼잡 시간 주문 관리	76
(3) 시설 및 장비 관리	77
(4) Line Cook의 역할 및 업무	78
(5) Prep Cook의 역할 및 업무	79
(6) 식재료 구매	80
(7) 식자재 재고 관리	81
3) 한식당 매뉴얼 활용을 위한 제언	82

(2) 수정 매뉴얼

- 매뉴얼 초안을 바탕으로 외식/경영전문가 및 내부 연구원 회의를 진행하여 다음과 같은 수정 매뉴얼을 도출해 내었음

<그림 44> 수정 매뉴얼

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">1. 해외진출을 위한 한식당 비즈니스 모델, 한식당 매뉴얼의 제시<ul style="list-style-type: none">가. 연구 목적나. 연구 내용다. 조사 방법<ul style="list-style-type: none">1) 문헌 조사2) 빅데이터 분석3) 전문가 인터뷰 조사4) 현지 방문 조사5) 종합 분석라. 연구 결과<ul style="list-style-type: none">1) 비즈니스 모델 개발<ul style="list-style-type: none">가) 비즈니스 모델 개발 과정나) 기존 연구 분석다) 문제점 파악라) 대안 도출2) 해외 진출 한식당 매뉴얼 개발<ul style="list-style-type: none">가) 매뉴얼 개발 과정나) 매뉴얼의 정의다) 매뉴얼 필요성 및 기대효과3) 해외 진출 한식당 매뉴얼 제시<ul style="list-style-type: none">가) Food 부서 직무나) Beverage 부서 직무다) 종사원의 기본자세 및 정신라) 종사원의 용모 규정마) 접객 서비스 매뉴얼바) 레스토랑 서비스 매뉴얼사) 영업 전/후 업무<ul style="list-style-type: none">아) 테이블 세팅자) 사이드 테이블 관리차) 주문받는 요령카) 영업장 각종 Check List |
|---|

나) 매뉴얼의 정의

- 매뉴얼이란 소책자, 편람, 안내서, 사용설명서를 의미하며, 기업 또는 부서 내의 활동 기준이나 업무 순서 등을 문서로 기록한 것이며, 경영의 의사 결정 방법을 나타낸 규정서와 안내서가 매뉴얼에 해당함
- 직원교육의 일환으로서의 매뉴얼은 흔히 표준화할 수 있는 일의 작업지시서를 말하며, 작업의 순서, 수준, 방법 등을 순서에 따라 자세하고 구체적으로 문서화한 것임
- 순조로운 조직 활동, 업무의 체계적 습득, 일정수준의 작업 확보를 목적 공통의 방법이나 순서에 의하여 업무를 수행할 수 있도록 표준화한 업무수행 지침서를 말함

다) 매뉴얼 필요성 및 기대효과

- 동일 직무에 대한 개인별 업무방식의 차이와 직무전환, 이직 등에 따른 필요 인력확보, 특정인의 다수 업무수행에 따른 업무처리 속도지연 등을 방지하고 업무 속도를 향상시키고 업무의 품질향상을 도모하기 위함
- 레스토랑의 경우 인적서비스가 주가 되고 있으므로 동일한 품질의 생산 및 동일한 서비스 수준을 유지함으로써 고객의 만족을 높이기 위하여 매뉴얼이 필요함
- 업무의 통일성 유지 및 업무 처리방법의 지속적인 개선으로 인한 업무 생산성 극대화하며, 필요 인력 산정을 위한 기초자료 확보와 신입 및 전입직원에게 대한 OJT 자료로 활용되며 서비스 수준의 향상에 기여함

3) 해외 진출 한식당 매뉴얼 제시

가) 서비스 부서 직무

<표 50>서비스 부서 직무 내용

직책	직무	세부 직무 내용
바텐더 (Bartender)	서버들이 테이블에서 받아오는 음료를 만들어 제공하며, 바와 알코올 등의 음료를 관리하는 역할을 하는 직원	<ul style="list-style-type: none"> ■ 서버, 버서와 팀워크를 맞추어 근무 ■ 서버들이 받아오는 음료의 주문을 보고 빠르게 만들어 제공 ■ 모든 음료를 만드는데 있어 풍부한 지식과 철저한 계량이 필요 ■ 서버와 신입 바텐더에게 바와 관련된 사항들을 교육하는 역할
안내 (Greeter)	매장과 고객의 최일선에서 고객을 환대/환송하고, 고객 편의를 도와 매장 내 고객이 편안함을 느낄수 있도록 함	<ul style="list-style-type: none"> ■ 편안함을 느낄수 있도록 환대/환송함 ■ 밝은 목소리로 전화응대함 ■ 서버, 매니저, 조리 등 각 부서와의 원활한 의사소통 지원 ■ 안내 공간의 청결 유지 ■ 고객 대기 명단 작성 및 에피타이저 제공 ■ 상황 발생시 안내 방송 ■ 분실물 관리 ■ 주 재고 파악 ■ 각 섹션별 담당 서버 확인
버서 (Busser)	안내, 홀, 바, 익스포, 디쉬 등 매장내 영업이 원활한 흐름을 가질 수 있도록 넓은 시야를 가지고 근무하며, 빠르고 완벽한 테이블 정리로 효율적인 테이블 회전, 고객만족과 매출 증진에 기여	<ul style="list-style-type: none"> ■ 테이블 버싱 ■ 고객 화장실 점검 (여자화장실은 안내직원이 체크/관리) ■ 주문/계산 등 서버업무 지원 ■ 서비스 스테이션 정리 및 리스트, 물건정리 ■ 바 업무 지원 (BAR에 필요한 얼음 채우기), 그 외 업무의 효율을 증진시킬 수 있는 흐름을 여러 가지 일들을 도움
러너 (Runner)	빠르고 정확한 서빙으로 고객만족과 효율적인 운영을 돕는다.	<ul style="list-style-type: none"> ■ 요리와 음료의 서빙 ■ 숟가락, 젓가락 등의 핸들링 ■ 주문/계산 등 서버업무 지원 ■ 서비스 스테이션 정리 및 리스트 ■ 그 외 업무의 효율을 증진시킬 수 있는 흐름을 여러 가지 일들을 도움

나) 조리 부서 직무

<표 51>조리 부서 직무 내용

직책	세부 직무 내용
<p>조리 매니저 (Chef Manager)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조리 운영 전반에 대한 책임과 권한을 가지며 인원관리, 매출관리, 원가관리, 행정, 시설의 유지 관리, 식재료의 발주와 검수를 전체적으로 계획하고 진행함 ■ 조리장은 모든 조리관련 사항에 대한 진행을 부조리 매니저의 도움을 받아 전체적인 조리의 모든 운영을 주관 하는 조리의 총지휘자역할을 수행함
<p>부 조리 매니저 (Manager In Training)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조리 매니저를 보조하며, 조리 매니저의 트레이닝 기간으로 ACM 매니저와 함께 팀의 리더로서 매니저 업무를 대행하는 업무를 수행함
<p>부조리 매니저 (Assistant Chef Manager)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조리 매니저를 보조하며 조리 매니저가 부재 시 조리 매니저의 Chef를 대행함. ■ 팀의 리더로서 직원들의 본보기가 될 수 있도록 최선을 다하며 직원들이 충분히 업무를 수행할 수 있도록 언제나 도움을 줌 ■ 각 부서별 업무 교육시 트레이너로서 직원의 교육을 직접 담당함

다) 종사원의 기본자세 및 정신

(1) 종사원의 기본자세

- 식당 종사원으로서 업무를 수행하는데 있어 습득해야하고 몸에 익혀야 하는 기본자세는 다음과 같음

<표 52> 종사원 기본 자세

구분	기본 자세
태도	(가) 서비스를 담당하는 종사원으로서의 태도는 가장 중요하고 기본이 되는 것임
보행법	(나) 가슴을 펴고 등을 곧게하고 걸음 (다) 식당내에서는 어떤경우에도 뛰지 않음 (라) 식당 내에서 손님과 서로 지나칠 때에는 손님의 행동반경을 피해서 가볍게 머리 숙여 목례함
자세를 취하는 방법	(마) 가슴을 펴고 바른 자세를 취함 (바) 양손을 뒤로하지 않음 (사) 의자, 탁자, 벽, 기둥, 등에는 절대로 기대어 서지 않음 (아) 얼굴은 항상 고객을 주시하고 있어야 하며 보행시에는 정면을 바라봄 (자) 준비시에는 다리를 붙이고 있으며 왼손은 Service Arm Towel 을 받치고 오른손은 약간주먹을 쥐고 편안히 내림
인사하는 방법	(차) 공손하고 예의바른 인사법을 몸에 익힘 (카) 양손을 곧바로 자연스럽게 내리고 30도 각도로 구부려 인사함 (타) 가벼운 미소를 띤 얼굴로서 고객을 대함
용모 및 복장	(파) 고객에게 좋은 서비스를 제공하기 위해서는 깨끗하고 단정한 용모및 복장이 필요함 (하) 용모에는 우선 깨끗하고 단정한 신체 , 청결한 손과 손톱을 유지하며 단정한 두발상태 등을 갖추

(2) 종사원의 기본정신

- 식당에 근무하는 종사원은 깨끗하고 예의바르며 용모 단정함은 물론 종사원이 갖추어야 할 모든 지식을 숙지함으로써 맡은바 임무를 수행하는데 차질이 없어야 함. 다음 열거하는 사항은 종사원이 갖추어야 할 기본적인 정신임

<표 53> 종사원 기본 정신

구분	기본 정신
봉사성	<p>(가) 서비스란 가장 일반적인 용어이면서도 실천하기 어려운 용어임. 여기에서 말하는 서비스란 고객에게 부담을 주지 않는 진심에서 우러나오는 서비스여야 함</p> <p>(나) 식당시설이 아무리 훌륭해도 그 곳에서 일하는 종사원의 봉사정신이 결여된 상태에서 사무적이고 기계적인 서비스를 제공한다면 훌륭한 시설들은 빛을 잃게 됨. 공공위생의 청결은 고객이 이용하는 공공장소의 청결 즉 기물 비품 등 고객이 이용하는 모든 시설물의 청결이 철두철미하게 이루어져야함</p> <p>(다) 개인위생이란 자기 자신의 청결을 의미함. 우선 건강해야하고 철저한 위생관념에 입각하여 신체상으로도 외형 복장상으로도 청결한 상태를 항상 유지해야 함. 공공위생이나 개인위생이나 이 모든 것이 식당에 종사하는 종업원들의 손에 달려 있는 것이므로 청결성은 항상 염두에 두어야 할 가장 중요한 요소임</p>
능률성	<p>(라) 식당 종사원들은 모든 업무를 항상 서서 수행하기 때문에 가장 효율적인 업무를 하기 위해서는 모든 업무를 피동적이 아닌 능동적으로 처리함으로써 매사 능률을 올려야 함</p> <p>(마) 모든 업무가 능률적으로 이루어져야 함은 물론 정확한 업무를 파악하여 매사에 적극적으로 임함으로써 같은 시간내에 이루어질 수 있는 능률을 향상시켜야 함</p>

<p>경제성</p>	<p>(바) 경제성이란 식당 종사원의 큰 사명임 (사) 식당의 장비 및 기물은 고가품이므로 종사원 모두의 절약정신이 매우 필요함 (아) 전기 수도 paper 류, Linen 류 등의 낭비를 막고 고가품인 Chinaware, Glass 등 모든 기물 류의 파손을 최소한으로 줄여 경비를 절약하고 이익의 증대를 기해야 함</p>
<p>정직성</p>	<p>(자) 식당은 많은 사람을 상대로 영업을 하며 또한 많은 사람이 모여서 생활을 함께하는 곳이기 때문에 많은 일이 발생할 수 있음. 따라서 회사와 종사원 및 종사원과 고객간에 서로 믿고 협조하는 원만한 협조체제를 형성하여 서로 신뢰하는 관계로서 업무에 임하여야 진정한 서비스의 대가가 생산될 수 있으며 영업 성장과 아울러 양자간에 지속적인 발전이 이루어질 수 있음.</p>
<p>환대성</p>	<p>(차) 식당에 종사하는 종업원은 다른 분야에서 종사하는 사람들보다 환대 정신이 투철하여야 함 (카) 고객이 입장하면 정중히 인사를 하고 미소 띤 얼굴로 식탁까지 안내를 해드리며 고객이 떠날때는 다시 찾아 오실 수 있도록 따뜻한 인사를 하면서 환대를 해야 함 (타) 식당에서는 불평이 많이 발생하기 쉬우나 친절할 사람에게는 화를 낼 수 없듯이 종업원이 혹 실수를 하였더라도 고객에게 정중히 사과하고 이해시켜서 식사를 즐겁게 하도록 유도를 하여야 함. 좀 더 좋은 인상과 호감을 주어 다시 찾도록 하는 환대성을 잃어서는 안됨</p>

라) 종사원의 용모 규정

(1) 종사원 용모 규정

- 종사원의 용모는 레스토랑의 얼굴이기 때문에 규정에 입각하여 항상 청결하고 단정해야 하며 다음 세부 용모 규정을 지켜야 함

<표 54> 종사원 용모 규정

성별	구분	용모 규정
남	머리	(가) 뒷머리가 와이셔츠 깃을 넘어서는 안되며, 옆머리는 귀를 덮어서는 안됨 (나) 머리는 헤어 제품을 바르고 항상 단정하게 빗어야 하며 앞머리는 이마를 덮지 않고 반듯이 보여야함
	얼굴	(다) 식사 후에는 항상 양치질을 하여야 하며 수염은 없어야 함
	손	(라) 손톱은 항상 짧게 깎아야 하며 반지를 기어서는 안됨
	유니폼	(마) 유니폼은 항상 깨끗하고 정해진 유니폼을 착용하여야 하며 깨끗하게 주름이 잡혀져 있어야 함
	구두 및 양말	(바) 검정색 구두를 착용하며 항상 깨끗하게 윤기가 나도록 닦아야하고 양말은 반드시 검정 혹은 곤색 양말을 신어야 함
여	머리	(사) 개인의 얼굴 형태에 어울리게 하나 요란스럽게 하지 않으며 앞머리는 내려오지 않도록 항상 단정히 빗음
	얼굴	(아) 화장은 진하게 하지 않으며 귀걸이 등 악세사리는 착용하지 않고 식사 후에는 항상 양치질을 해야 함
	손	(자) 손톱은 항상 짧게 깎아야 하며 메니큐어를 발라서는 안되고 반지를 끼워서도 안됨
	유니폼	(차) 유니폼은 항상 깨끗하게 하고 구겨진 곳이 없어야 하며 깨끗한 여벌을 항상 준비함
	스타킹	(카) 짙은 색깔의 스타킹을 피하며 살색의 칼라로 신어야 함
	구두	(타) 회사에서 지정한 통일된 색상의 화려하지 않은 구두를 착용함

마) 서비스 직무 매뉴얼

(1) 서비스 마인드

(가) 고객

- 우리의 서비스는 고객이 본 매장을 생각하거나 전화를 하거나 방문 할 때부터 시작됨
- 따라서 고객께 항상 좋은 이미지를 드릴 수 있도록 모든 면에서 소홀함이 없어야함. 또한, 고객이 느끼는 매장의 분위기는 항상 즐겁고, 친절하고, 가족과 같이 편안하도록 유지함
 - ◆ 조리 / 바 식재료 체크 - 하루에 두 번! 점심, 저녁 라인 체크
 - 고객에게 제공 되는 모든 식 재료와 기물에 대해서 점주와 매니저가 직접 체크 하여 최상의 음식을 고객에게 제공 하도록 하기 위함
 - ◆ 우리의 식 재료
 - 매일 구입하는 신선한 식 재료를 사용하여 음식의 신선함을 유지함

(나) 서비스

- 우리의 서비스는 편안함과 고객의 만족과 진실된 정성을 다하는 것을 의미
- 또한, 고객과의 대화를 통하여 고객의 욕구가 무엇인지 파악하고 예측하여 고객의 만족을 극대화함
 - ◆ 환영
 - 고객이 들어오실 때, 문을 활짝 열어드리며 밝은 미소와 함께 환대
 - ◆ 고객의 만족도를 체크하기 위한 테이블 방문
 - 고객의 음식과 고객이 느끼는 서비스, 분위기 등에 대하여 서버, 매니저, 점주가 고객과의 대화를 통하여 확인함
 - ◆ 생일 파티가 주는 작은 감동
 - 생일을 맞이한 고객께 사진 촬영과 작은 선물을 드리며 고객과 함께 생일 노래를 불러 드립니다
 - ◆ 처음 방문한 고객을 대하는 직원과 매니저의 태도

- 간단한 담당서버의 소개를 통하여 고객과의 친밀감을 유지
- 메뉴 소개를 통해 매장의 메뉴 소개
- 점주 혹은 매니저가 테이블에 방문하여 감사 인사를 함

◆ 눈높이 서비스

- 항상 고객을 맞이 할 때, 고객의 주문을 받을 때, 고객의 눈높이에서 고객의 요구사항을 파악하여 고객의 식사를 돕도록 서비스를 수행함

◆ 메뉴 추천

- 고객의 분위기, 상황, 등 모든 것을 고려하여 고객에게 메뉴 하나 하나를 직접 설명 해 드림

◆ 어린이를 위한 작은 정성

- 어린이를 동반한 고객에게 식사 시 불편함이 없도록 어린이만을 위한 유모차, 어린이 의자, 어린이 컵, 어린이 포크 제공

(다) 고객에 대한 우리의 자세

- 고객이 매장을 방문하여 느끼는 모든 것들에 대하여 최선을 다함
- 담당 직원들은 고객에게 즐거움과 편안한 분위기를 제공하며, 조리팀에서는 음식의 높은 품질과 양, 그리고 위생과 청결에 있어 고객을 만족시키도록 노력함
- 매장은 고객에게 즐거움과 행복을 드리는 곳이며 고객이 생각하는 가장 이상적인 레스토랑이 되도록함. 이를 위해서 우리는 정성 어린 음식의 높은 품질을 유지하며, 나아가 이를 친절하고 신속하고 정확하게 고객에게 제공 할 수 있도록 품질 높은 서비스를 보여야 함

(2) 서비스 수칙

- 노약자, 장애인, 임산부 고객이 주차 시 주차를 도와 드림
- 차에서 내릴 때 문을 열어 드리고, 환한 표정으로 환영인사를 건넨. 부축이 필요한 고객은 기꺼이 도와드림
- 주차장에서 매장까지 가장 빠른 동선을 안내함
(엘리베이터가 설치되어 있을 경우 엘리베이터로 안내)
- 계단을 이용할 경우 미끄러지거나 넘어지지 않도록 고객의 앞에서 안내하며, 고객의 상황에 맞는 자리를 마련함
- Door나 엘리베이터 등의 출입구, 화장실 등이 가까운 곳으로 안내하여 불필요하게 계단을 오르내리며 불편함을 겪지 않도록 배려함. (복층일 경우 door가 위치한 층으로 안내)
- 복층 매장인 경우, 2층에 테이블이 났을 경우, 바로 안내해 드릴지, 1층 테이블이 날 때까지 기다릴 지를 여쭙어 보고, 안내함
- 잠시라도 기다리게 되어 웨이팅 음료가 제공될 경우, 알코올이 조금이라도 섞인 음료는 제공하지 않음
- 메뉴 추천 시 씹기 불편하여 음식물이 걸리거나 급체 할 수 있는 메뉴들의 추천을 자제하며, 식성, 취향 등에 맞는 메뉴를 추천함
- 고객이 테이블에서 식사를 하실 때 로스타/인덕션의 뜨거움을 알리고 만지지 않도록 주의 해야 함
- 항상 색션의 서버 중 한 명은 고객의 곁에 스탠바이 하여야 하며, 고객의 상황을 살피도록 함
- 고객이 화장실을 찾을 경우, 화장실 앞까지 안내해 드리고 직접 문을 열어 드림
- 거동이 불편한 고객을 화장실에 안내할 때, 잠시 기다려 고객이 나오신 후에 자리까지 다시 안내함. 특히 화장실이 다른 층에 위치한 경우 고객의 이

동 불편함을 최소화 하도록 부축하고, 넘어지거나 다치지 않도록 고객의 걸음걸이 속도에 맞추어 앞에서 걸으며 안내함

- 고객이 이동 시 다른 직원들과 부딪히지 않도록 고객을 보호함
- 고객이 퇴점하실 때에도 입구 밖 주차장까지 안내를 해드릴 수 있도록 하며, 식사 만족도를 확인하여, 다시 한 번 방문 해 주실 것을 부탁함

(3) 서비스 위생

- 우리가 제공하는 모든 음식과 기물을 전염성 병원균에서 오염되지 않게 다루고 준비하는 것임. 이는 우리가 항상 실천해야 하는 가장 중요한 것임

- 스테리백 (Ster Bac) : 테이블을 닦는 위생용액

- 손 씻기 : 자주 손을 씻는 것은 가장 손쉽게 위생을 지키는 일이며 우리의 건강 또한 지키는 일임을 기억함

- 장비 및 더러운 곳을 만진 후
- 사용한 기물, 접시, 그리고 음료나 식사를 한 후
- 화장실을 이용한 경우
- 이물질이 묻었을 경우
- 흡연을 한 후
- 머리, 코, 등 신체의 다른 부분과 여러분의 손이 접촉한 경우
(즉, 항상 손을 씻는 버릇이 우리의 위생과 여러분의 건강을 지키는 가장 효과적인 일임)

- 남은 음식 포장

- 포장시에 음식은 손으로 만져서는 안됨
- 항상 정해진 깨끗한 용기를 사용하여 포장함
- 음식 포장 시에는 텡(Tong)을 이용함
- 포장 후 깨끗이 손을 씻어야 함

(4) 서비스 절차

(가) 서비스 흐름도

- 다음 서비스 흐름도를 최대한 지키도록 하여 고객간 서비스 품질의 차이가 발생하지 않도록 유의함

<표 55> 서비스 흐름도

서버 소개 -> 추천 판매 및 주문 받기 -> POS 포스팅 -> 밑반찬 제공 -> 조리 도움 및 식사 만족도 체크 -> 프리 버싱 및 사이드 잡 -> 디저트 제공 및 계산서 체크 -> 디저트 제공 -> 계산 -> 감사 인사 및 재방문 요청

① 서버 소개

- 자기 소개는 독특하게 고객에게 기억되기 쉽도록 하며, 식전 차 등을 준비하여 환대함을 느낄수 있도록 함
- 금일 추천 아이템을 미리 숙지하여 고객에게 간단히 설명함

② 추천 판매 및 주문 받기

- 추천 판매 시에는 고객을 위한 추천임을 느낄 수 있도록 긍정적인 화법을 사용함
- 전채 요리 주문 시에는 약간의 시간이 걸림을 고지하고, 순서를 문의함

③ POS 포스팅

- POS에 주문을 입력시에는 고객 수와 메뉴 등의 정보를 정확히 입력하도록 유의함
- 특별 요구 사항도 빠짐없이 포스팅하여 고객이 불편을 느끼지 않도록 준비함

④ 밑반찬 제공

- 정해진 가지수의 밑반찬을 제공하며 누락되는 반찬이 없도록 유의함

⑤ 조리 도움 및 식사 만족도 체크

- 조리에 어려움이 없도록 고객을 지원하며 이때 너무 자주 방문하여 고객이 식사에 불편함을 느끼지 않도록 각별히 유의함

⑥ 프리 버싱(Prebussing) & 사이드 잡(Sidejob)

- 고객이 식사 하시는 동안 테이블이 지저분해지고 식사가 불편해지지 않도록 식기류를 정리하고 다음 메뉴를 올릴 공간을 확보함
- 신속히 수행하여 다음 업무에 차질이 없도록 유의함

⑦ 디저트 제공 및 계산서 체크

- 식사를 마친 고객께 디저트를 제공하며 주문 내역과 계산서의 항목이 일치하는지 확인
- 이때 예의를 갖추어 확인하도록 유의함

⑧ 계산 및 재방문 요청

- 고객에게 감사의 표현을 전달하고 긍정적인 화법을 사용하여 재방문을 정중히 요청함

■ 디쉬 (Dish)

- 항상 깨끗하고 물기가 없도록 정리 정돈된 상태로 유지
- 디쉬를 담당하는 직원에게 예의를 지켜 업무에 임함

■ 화장실

- 고객의 입점이 많고 가장 바쁠 때 일수록 수시로 체크함
- 고객의 안전사고를 예방하기 위하여 건조된 화장실 바닥을 유지함

바) 조리 직무 매뉴얼

(1) 조리 수칙

(가) 조리 전 주의 사항

- 오염된 식품이나 기구와 접촉하여 발생하는 교차오염을 방지하기 위하여 채소, 어류, 육류는 도마와 칼을 별도로 지정하여 사용
- 익힌 음식과 조리하지 않은 음식도 별도의 도마와 칼을 사용
- 조리를 준비하기 위하여 냉동고에서 꺼낸 재료는 냉장고 또는 찬물에서 해동하여야 하고 급할 경우는 전자렌지에서 해동
- 해동된 식품은 실온에 방치하지 않도록 하고 바로 조리해 사용
- 무치기, 버무리기 등 조리사가 식품을 혼합하는 경우, 반드시 위생장갑을 착용

(나) 상호 교차 오염 주의

- 상호 감염이라고도 하며 서로 다른 종류의 식품물을 취급 시 작업대나 조리 도구들의 부적절한 청소와 중복 사용으로 인해 박테리아, 바이러스, 오염물질 등이 한 음식에서 다른 음식으로 옮겨지는 것을 말함

(다) 위험 온도 범위(Danger Zone)

- 박테리아(세균)이 번식하기 위해서는 일반적으로 세 가지 조건(영양분, 수분, 생육 온도)이 충족 되어야 함
- 따라서 차가운 음식은 섭씨 5도 이하, 뜨거운 음식은 섭씨 60도 이상에서 보관하고 조리하고, 만약 음식이 이 위험 온도 범위에서 2시간 이상 방치 되었다면 그 음식은 더 이상 위생적인 식품이 아니므로 즉시 폐기함
- 차가운음식은 5도이하에서 보관하여 위험온도범위에 노출되지 않도록 함

(라) 조리후 음식물의 보관 및 사용

- 조리된 음식은 가능한 빠른 시간 내에 손님에게 제공되도록 하고 다음 조리를 위하여 냉장보관이 필요한 경우, 빠르게 식혀 냉장고에 보관
- 조리된 음식은 반드시 보관용기에 담아 덮개를 덮어 낙하세균에 의한 오염을 방지
- 냉장·냉동보관 되었던 음식을 가열하여 손님에게 제공하는 경우 75℃에서 15초 이상 끓고루 가열하여 제공
- 해동 : 냉동 식품은 냉장에서 해동함. 절대 실온이나 흐르는 물에서 해동하지 않도록 함 (예외: 냉동 새우나 흐르는 물에서 급속 해동해야 하는 품목)
- 뜨거운 음식은 뜨겁게 차가운 음식은 차갑게 보관하고 위험온도 범위(섭씨 6~60도)를 피해 보관함
- 보관온도기준 : 상온보관15~25도, 실온보관 1~35도, 냉장보관 0~10도, 냉동보관-18도이하, 찬곳(냉소)/건냉보관 0~15도
- 냉각 : 뜨겁게 조리된 음식은 박테리아의 번식을 막기 위해 빠르게 식혀야 함
- 얼음물 냉각 : 가장 이상적인 냉각 방법은 얼음물 냉각(Ice Bath)방법이며 얼음과 물의 비율을 1:1로 준비하여 이곳에 식재료를 넣고 급속 냉각 하는 방법임. 더욱 빨리 식히기 위해 자주 저어 주며 섭씨 20도 이하가 되면 라벨링을 하고 냉장 보관함
- 선입 선출 : 먼저 배달되어 입고된 식재를 먼저 사용, 먼저 만들어진 식재를 먼저 사용하여 식재료가 변질되기 전 사용하도록 함

(2) 조리 안전 규칙

- 다음의 내용은 조리 직원들이 매장 내에서 근무를 할 때 주의를 기울여야 할 안전 규칙임
- 잠재적인 위험을 최소화 하는 것은 안전 규칙의 시작이며 또한 안전과 위생은 같은 선상에 있으며 안전은 곧 위생이며 위생은 곧 안전임을 명심함

(가) 건조가 잘된 주방(Dry Kitchen)

- 조리 기기와 바닥을 포함한 모든 조리는 물기나 이물질이 없이 충분히 건조 되어 있어야 함
- 주방 내에서 가장 빈번하고 큰 사고로 이어지는 것이 바로 미끄러짐 사고임. 바닥의 물기가 가장 큰 원인이며 이외에도 기름, 이물질, 음식물로 인한 미끄러짐 사고는 치명적인 부상으로 이어지므로 가장 큰 주의를 기울이도록 함
- 또한 물기로 인한 박테리아 성장을 막기 위해 꼭 건조가 잘 된 조리를 유지해야 함
 - 바닥에 물기가 있을 경우 보는 즉시 물기를 제거함
 - 바닥에 기름, 음식물 등의 이물질이 있을 경우 즉시 제거 하며, 바로 제거하지 못할 경우는 동료에게 이를 알리고 대신해서 처리 해 주도록 명확히 전달 해주어야함
 - 모든 조리 기기는 건조가 되어 있어야 하며 우리가 사용하는 도구에 물기가 남게 되면 각종 박테리아가 가장 쉽게 성장할 수 있는 장소가 되므로 모든 조리 도구는 위생적으로 세척하고 건조 되어 보관 해야 함
 - 워크인 냉장고(Walk-In Refrigerater)와 식기 세척기가 있는 곳은 수시로 물기가 발생하는 곳이므로 이곳은 늘 물기를 제거해 우리 직원들이 안전하게 근무 할 수 있도록 모두 노력함
 - 주방 내에선 절대로 뛰어서는 안됨. 어떠한 경우에서도 뛰어서는 안되며 동료와 나를 위해 안전하게 보행함

(나) 물건 운반

- 어떠한 물건을 운반하거나 들 때에는 다음과 같은 방법과 순서를 지켜야 함
 - (a) 양 발을 바닥에 꼭 디디고 무릎을 모음
 - (b) 복부 근육에 힘을 주고 허리를 주의해 천천히 일어남
 - (c) 다리의 힘을 이용하여 천천히 힘을 주어 들어올림
 - (d) 최대한 물건을 자신의 몸에 가깝게(가능하다면 껴안도록함) 운반함
 - (e) 곧은 자세를 유지하고 몸이 뒤틀리지 않도록 함
 - (f) 모든 물건을 들 때는 허리의 힘이 아닌 다리와 팔의 힘으로 들어야 부상(특히, 허리부상)을 방지할수 있음

- 뜨거운 음식과 도구를 움직일 때는 항상 "뜨겁습니다", "핫(Hot) !!"이라고 외치고 동료의 등 뒤로 움직일 때는 "뒤로 돌아 갑니다.", "조심 조심"이라고 외쳐 동료와 고객이 대처할 수 있도록 표현해야 함

(3) 조리 위생

(가) 음식물 취급법

① 식재료의 발주

- 책임자는 평소에 창고 및 냉장·냉동고에 물품이 얼마만큼 남아있는지 꼼꼼하게 재고조사를 실시하고 기록함
- 음식의 재료는 지나치게 많은 양을 주문하지 말고 다음날 필요한 적정한 물품량을 예측하여 주문함

② 식재료 입고시 확인 사항

- 입고될 물품이 무엇인지 미리 생각을 하고 입고 물품목록을 사전에 작성하여 배송이 오면 다음과 같은 사항을 꼼꼼히 확인하면서 물품을 받음
- 입고된 물품의 도착 즉시 검수를 실시하며 주문한 것과 일치하는지를 확인함
- 검수대를 설치하여 식자재가 직접 바닥에 닿지 않도록 하며 입고된 물품 박스 및 포장상태가 온전한지 확인함
- 검수 자는 매 검수시 마다 운송차량의 청결상태 및 온도유지 여부를 확인하여 검수 일지에 기록하여 관리함
- 냉동 또는 냉장 상태로 입고 되어야 할 육류가 그냥 박스에 담겨 실온에서 입고 되지는 않았는지 확인함
- 채소나 과일 등은 심하게 손상이 되었는지 혹은 흙 등의 이물이 많이 묻어 있는지, 채소의 잎이나 과일의 꼭지 등이 신선한지, 통조림은 상·하면에 손상이 없고 외관에 이상이 없는지 등을 자세하게 살펴봄
- 상하기 쉬운 우유, 두부 등 유통기한이 짧은 식품은 물론 모든 가공식품 유통기한을 반드시 확인함. 또한 유통기한이 표시된 부분은 제품 폐기시까지 알아볼 수 있도록 보존하여 어느 조리자라도 알아볼 수 있게 준비함

- 냉장·냉동이 안된 패류, 식육 및 생선이나 포장이 조잡하거나 제조원이 불분명한 불량한 물품은 꼭 반품 조치함

(나) 보관 및 저장

① 입고된 식재료의 보관 요령

- 배달된 물품은 식자재와 일반 소모품을 분리하여 깨끗한 워크인이나 드라이 창고에 보관함
- 드라이 창고는 깨끗하고 건조하며 다른 오염원이 없어야 하고 보관된 식자재가 해충과 쥐 등으로부터 오염이 되지 않도록 주의함
- 모든 식품은 반드시 소독된 보관 용기에 뚜껑을 덮어 두거나 위생적으로 잘 포장하여 내용물이 노출되지 않도록 주의함
- 창고의 온도는 10~20℃, 습도는 50~60%가 되도록 유지하며 통풍과 채광조절이 용이 하도록 함
- 식품별 보관상 주의사항 및 보관기간을 철저히 이행함
- 수시 또는 정기점검을 실시하여 정돈된 상태를 유지하며, 유통기한이 지난 물품은 폐기함
- 배달된 식자재는 개별 사항을 유의하여 보관함

② 냉장 및 냉동 보관 시 유의사항

- 냉장고의 온도는 4℃ 이하, 냉동고의 온도는 -18℃ 이하가 바람직함. 또한 내부의 온도를 정확히 측정할 수 있는 온도계를 설치하여 정상적으로 작동이 되고 있는지 확인함
- 냉장·냉동고에 지나치게 물품을 가득 채울 경우에는 찬 공기가 잘 순환되지 않기 때문에 용량의 70% 정도로 식품을 보관하는 것이 좋음
- 냉장·냉동고에 식품을 보관할 경우에는 반드시 그 제품의 식품표시사항(보관방법)을 확인한 후, 보관함

- 뜨거운 것은 식힌 후 냉장·냉동고에 보관하여야 하며, 뚜껑 또는 랩을 씌운 후 음식물을 보관함
- 냄새가 나는 식품(해산물)은 냄새를 흡수하는 식품(우유, 달걀 등)과는 분리하여 저장하여야 하며, 달걀은 일정장소에 별도의 투명비닐이나 공기와 직접 접촉하지 않도록 보관 용기를 사용함

(다) 음식 조리 전 재료 취급 방법

① 먼저 보관한 재료를 먼저 꺼내 쓸 수 있도록 함 (선입 선출)

- 배달된 물품은 유성펜 등 지워지지 않는 필기도구를 사용하여 내용물이 오염되지 않도록 배달된 날짜를 포장에 기입함
- 새로 배달된 물품을 보관할 경우 먼저보관되어 있는 것을 앞으로 배치하여 먼저 들어온 물품이 먼저 소비될 수 있도록 함 (선입선출)
- 모든 식자재 및 물품은 먼저 창고(냉장고)에 보관된 것부터 먼저 꺼내어 사용함

② 채소를 씻을 때는 흙·먼지 등의 이물을 제거하고 흐르는 물에 깨끗하게 세척하여야 하며 필요한 경우 소독, 세척제를 사용하여 세척함

③ 육류의 핏물을 빼기 위해 담가 둔 물에 다른 재료 또는 조리기구를 담그지 않도록 함

④ 깨끗이 씻은 재료는 다음 사용을 위하여 용기에 잘 담은 후 밀봉하고 냉장 또는 냉동고에 보관함

⑤ 포장된 재료의 일부만 사용하여 조리하는 경우 유통기한이 표시되어 있지 않은 쪽을 먼저 사용하고 유통기한이 표시되어 있는 쪽을 나중에 사용함 (유통기한 표기 부분 유지)

(라) 식재료의 유통기한 확인 시 주의사항

- 유통기한이 지난 제품의 경우 조리는 물론 보관도 할 수 없으므로 즉시 폐기함

- 자주 사용하지 않는 품목으로서 유통기한이 긴 식품(통조림, 향신료, 소스류등)과 유통기한이 짧은 요주의식품(유제품 등)은 따로 보관하여 유통기한이 넘지 않도록 특별히 관리함. 특히 지정된 장소에 보관하지 않을 경우, 유통기한이 지난 채로 방치되기 쉽기 때문에 항상 드라이 창고, 냉장고, 냉동고 등 지정된 장소에 식자재를 보관함

- 유통기한을 쉽게 알아 볼 수 없는 경우는 다시 확인한 후, 다음에도 알아보기 쉽게 매직 등으로 곁에 크게 유통기한을 표시함

- 식재료의 유효 기간(Shelf Life) 라벨이 지워지거나 떨어 졌을 경우 매니저에게 보고하여 적절한 조치를 받도록 함

사) 기초 용어

Service Sequence	Service 동작	사용 언어(국문)	사용 언어(영어)
Food Order taking	왼쪽에 서서 주문을 받는다. 시계 방향으로 돌면서 차례로 받는다.	무엇으로 드시겠습니까? ***는 어떠시겠습니까? 아주 좋은 것을 고르셨습니다. 주문해 주셔서 감사합니다.	What would you like for your Main dish? Would you like have... It's a nice selection Thank you very much for your order.
Wine List Presentation	오른쪽에서 드린다.	식사와 함께 Wine을 드시겠습니까? Wine List 여기 있습니다.	Would you care for some wine with your Meal? please see the wine list.
Wine Order taking	왼쪽에 서서 주문을 받는다.	White Wine으로 드시겠습니까? Red Wine으로 드시겠습니까?	What would you like white or red, sir?
Butter dish Serving	왼쪽에서 좌측편에 놓는다.	실례하겠습니다.	Excuse me, sir
Bread Serving	Cart를 왼쪽에 놓고 왼쪽에서 여쭙는다.	빵은 ***, *** 가 있습니다. 어느것으로 드시겠습니까?	Excuse me, We have.. What kinds bread would you like, sir?
White wine Serving	Label이 보이도록 왼손에 놓고 왼쪽에서 보여 드린다.	주문하신 White Wine *** 입니다.	Her's your..., Vintage is..
Red Wine Open 여부를 여쭙는다.	Label이 보이도록 왼손에 놓고 왼쪽에서 보여 드린다.	주문하신 Red Wine *** 입니다.	Here's your..., Vintage is... Could I open wine now?

Service Sequence	Service 동작	사용 언어(국문)	사용 언어(영어)
Ice water Serving	오른쪽에서 따른다. 시계방향으로 돌면서 차례로 한다.	실례하겠습니다. 생수를 드리겠습니다.	Excuse me We are serving Mineral water, sir
Appetizer Serving	오른쪽에서 드린다.	실례하겠습니다.	Excuse me
Empty dish Take out	오른쪽에서 뺀다. 왼손에 접시를 포갠다.	실례하겠습니다. 가져가도 괜찮겠습니까?	Excuse me. Could I take out your dishes?
Soup serving	Soup Bowl은 오른쪽에서 놓는다. Soup Treen은 왼쪽에서 드린다. 왼발은 테이블 가까이 놓는다.	실례하겠습니다. 주문하신 ** soup를 곧 가져오겠습니다. 감사합니다.	Excuse me, I'll serve the soup Thank you, sir.
Empty dish take out	오른쪽에서 뺀다. 왼손에 접시를 포갠다.	실례하겠습니다. 스프는 맛있게 드셨습니까?	Excuse me, sir. Did you enjoy your soup.
Fish serving	오른쪽에서 드린다.	실례하겠습니다. 주문하신 **생선요리입니다. 맛있게 드십시오.	Excuse me, sir. Your ordered.. I hope you will enjoy your meal.
Empty dish Take out	오른쪽에서 뺀다.	실례하겠습니다. 가져가도 괜찮겠습니까?	Excuse me, sir. May I remove your plate?
Sherbet Serving	오른쪽에서 드린다.	실례하겠습니다. 오늘은 **샤벳을 준비했습니다.	Excuse me, sir. This is ... sherbet sir.
Sherbet Take out	오른쪽에서 뺀다.	실례하겠습니다.	Excuse me, sir.
Red Wine serving	오른쪽에서 따른다. Cork Presentation은 왼쪽에서 한다.	Wine test를 하시겠습니까? 아주 좋은 Wine을 고르셨습니다. 감사합니다.	Will you test your red wine? Thank you, sir
Entree Serving	오른쪽에서 드린다.	주문하신 ***입니다. 맛있게 드십시오.	Your ordered... I hope you will enjoy your meal.

Service Sequence	Service 동작	사용 언어(국문)	사용 언어(영어)
Empty all dish Take out	Entree dish는 오른쪽에서 뺀다. 기타, 왼쪽에서 뺀다.	식사는 즐겁게 하셨습니까?	Did you enjoyed your meal, sir?
Table Cleaning	왼쪽에서 한다.	실례하겠습니다. 잠간 치우겠습니다.	Excuse me, sir. I will cleaning your table.
Salad Serving Salad Bowl Take out	오른쪽에서 드린다. Dressing은 왼쪽에서 드린다. 왼쪽에서 뺀다.	실례합니다. ***드레싱이 있습니다. 무엇으로 드시겠습니까?	Excuse me, sir. We have... Dressing. Which dressing would you like?
Centerpiece Take out	왼쪽에서 뺀다.	실례하겠습니다.	Excuse me, sir.
Service Sequence	Service 동작	사용 언어(국문)	사용 언어(영어)
Cheese Order taking	Cheese Cart를 왼쪽에 놓는다.	Cheese를 드시겠습니까? 불란서산, 스위스산등 좋은 치즈가 많이 있습니다.	Would you like cheese, sir? We have a lot of French Cheese, Swiss Cheese.
Cheese Serving	Setting 후 오른쪽에서드린다.	맛있게 드십시오.	Please, enjoy your cheese, sir.
Cheese dish Take out	왼쪽에서 뺀다.	실례하겠습니다. 접시를 가져가겠습니다.	Excuse me, sir. May I take out the dish?
Dessert menu presentation	오른쪽에서 드린다.	Dessert menu 여기 있습니다. 맛있는 Dessert가 많이 있습니다.	Here's dessert menu, sir.
Dessert order taking	왼쪽에서 서서 주문받는다.	Flambee를 해 드릴까요	Would you care for the you... flambee sir?

Service Sequence	Service 동작	사용 언어(국문)	사용 언어(영어)
Dessert Serving	오른쪽에서 드린다.	감사합니다. 제가 최선을 다해 만들었습니다. 맛있게 드십시오.	Thank you very much. I will do my best. I hope you like your dish.
Dessert dish Take out	왼쪽에서 뺀다.	실례하겠습니다. 접시를 가지고 가겠습니다.	Excuse me, sir. Did you enjoy your dessert?
Coffee or Tea order taking	왼쪽에서 주문받는다.	Coffee를 드시겠습니까? 홍차를 드시겠습니까?	Which do you prefer Coffee or Tea?
Coffee or Tea Serving	Coffee Cup은 오른쪽에 서 놓는다. Coffee는 오른쪽에서 따른다.	실례합니다. Coffee가 뜨겁습니다.	Excuse me, sir. This coffee is very hot.
Cigar service	손님이 잘 보이는 곳에서 Showing	Cigar 준비가 되어 있습니다.	We have good cigar.
After dinner drink ordertaking & serving	Liqueur Cart를 왼쪽에 놓는다.	식사 맛있게 드셨습니까? Cognac을 한잔 하시겠습니까?	Did you enjoy your meal, sir? Would you care for a glass of cognac?
Petits Fours	Table 중앙 또는 여성고객 앞에 놓는다.	초코렛을 드시지요 대단히 감사합니다.	Please, have a chocolate. thank you very much.
환송	의자를 빼드린다. 인사한다.	즐거운 시간 보내셨습니까? 다음에 또 뵙겠습니다.	Did you have a nice time? I hope see you again soon.

아) 영업 전/후 업무

(1) 영업 개시 전 참고 사항

- 종업원이 레스토랑에서 고객에게 식사를 제공할 때는 다음과 같은 사전준비참고 사항을 숙지하여 완전하게 이루어지도록 준비함

<표 56> 사전준비 참고사항

사전준비 참고사항
(가) 업장의 정리정돈과 고객용 소모품의 확보
(나) 당일 제공될 메뉴의 숙지 및 변경 시 변경사항 사전 고지
(다) 지배인 및 캡틴에 의한 최종점검 및 수정사항 확인

(2) 영업 개시 전 업무 사항

- 보통 오전 업무를 말하며 이때 업장의 전반적인 확인 및 준비 관리등을 다음참고 사항을 숙지하여 실시함

<표 57> 영업 개시 전 업무 참고 사항

영업 개시 전 업무 참고 사항
(가) 출근과 동시에 업장의 키를 수령하여 시건장치 해제
(나) 업장의 구석구석을 전반적으로 살핌
(다) 전일 디너 타임 영업 결과 확인
(라) 전일 디너 타임 종료 후의 업무 미비 보충
(마) 예약 테이블 사전 배치
(바) 테이블 flower 등 장식물 확인
(사) 업무 배치 장소 주변 청소
(아) 전등, 전화, 음향기, 제빙기, 환풍기 등 작동여부 확인
(자) 비품, 집기, 소모품 확인 및 배치
(차) 준비가 완료된 뒤 출근 조원간 업무 회의
(카) 영업 개시

(3) 영업 종료 후 업무 사항

- 런치 영업의 종료시간 이후 sing board를 디너 영업시간으로 교체한다. 영업 종료시간 후에도 고객이 있다면 영업을 진행되며 고객이 퇴장했을 때 비로소 영업을 종료되는 것임. 이후 업무는 다음과 같음

<표 58> 영업 종료 후 업무 사항

구분	업무 사항
런치 타임 종료 후	(가) 테이블의 cleaning
	(나) 테이블 세팅
	(다) 바닥청소
	(라) linen 반납 및 수령
	(마) 테이블 준비
	(바) 각종 서비스ware 세탁 및 정리
	(사) 냅킨정리
	(아) castor set check
	(자) 집기 , 물품, 소모품 , 수령 및 배치
	(차) candle 준비
	(카) sugar check
	(타) alcohol 준비
	(파) flower정리
	(하) 디너의 예약 확인 및 테이블 배치
	(거) complaint 및 comment 일지 작성
	(너) 이용객 수 및 매상 기록관리
	디너 타임 종료 후
(러) 테이블의 나머지 음식과 setting 수거 및 cleaning	
(머) 테이블 세팅	
(버) candle 수거	
(서) alcohol 수거	
(어) complaint 및 comment 일지작성	
(저) 이용개수, 매상 ,기록관리	
(처) 업장의 최종점검	
(커) 업장에 자물쇠 채움	
(터) 키 반납	

자) 테이블 세팅

(1) 테이블 세팅 방법

- 상황과 인원 에 맞는 적절하고 정확한 테이블 세팅은 고객 식사시 만족감을 상승 시켜줄 수 있는 중요한 요소이므로 정확한 방법을 숙지후 수행하여야 함

<표 59> 테이블 세팅 방법

주요 구분	테이블 세팅 방법
(가) 식탁용 China Ware	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bread Plate, Tea Cup, Saucer, 등은 고객용 식탁에 setting 되며 그밖에 Buffet Table 에도 여러종류의 China Ware 준비함 ■ China Ware는 사전에 오점이나 혹은 이가 빠졌는가 금이 가지 않았는가를 확인하며 특히 뒷면을 주의 깊게 살핌.
(나) Napkin	<ul style="list-style-type: none"> ■ 각 영업장의 규정된 모양 각이 지도록 접음. ■ 나이프와 포크의 중앙에 세움. ■ 힘이 없어 기울어지지 않도록 주의함. ■ 실밥이 뜯어진 것은 사용을 금함.
(다) Cream Pitcher	<ul style="list-style-type: none"> ■ 광택이 나야하며 오염이 있는것은 사용을 금함. ■ 2인용식탁에는 Pitcher에 1/3의 Fresh Cream 을 준비하고, 4인용 및 6인용 식탁에는 Pitcher에 2/3의 Fresh Cream을 준비함. ■ Fresh Cream은 미리 담아 차가운 곳에 보관함. ■ 고객이 착석하면 즉시 식탁의 중앙에 놓음.
(라) Sugar Bowl	<ul style="list-style-type: none"> ■ 광택이 나야하며 설탕은 볼의 8부정도로 채워넣음. ■ 설탕이 굳어있거나 오물이 들어 있는지 항상 확인. ■ Sugar ladle 에 설탕이 묻어 있지 않은지 확인. ■ ladle을 씻아 뚜껑을 닫고 테이블 중앙에 놓음.

(마) Bill Box	<ul style="list-style-type: none"> ■ 회사 및 업장의 선전 효과를 나타냄. ■ 테이블 위에서 자주 이동되지 않고 고객의 불편함이 없는 곳에 위치하며 테이블의 배치에 따라 조절함. ■ 창가의 직사각형 테이블에는 창가쪽에 위치한다 ■ 홀 중앙에 4인용 정사각형이나 원탁일 경우에는 중앙 위치. ■ 2인용의 정사각형 및 원탁인 경우에는 고개의 불편이 없는 바깥쪽에 위치함
(마) 꽃병	<ul style="list-style-type: none"> ■ 항상 싱싱하도록 관리하며 매일 아침 물을 바꿔줌. ■ 지속적으로 물을 뿌리고 시들은 꽃과 잎은 제거함.
(사) 촛대	<ul style="list-style-type: none"> ■ 디너 타임에 사용하며 물이 묻어 있지 않도록 매일 관리함 ■ 영업 개시후 해가지면 불을 켜. ■ 마주 앉아 있는 고객의 얼굴을 가리지 않도록 배치함.

차) 사이드 테이블 관리

(1) 사이드 테이블 관리 사항

- 서비스를 할 때 좀더 빠르고 편리하고 정확하게 하기위하여 홀의 사이사이 배치된 서비스 준비 테이블을 말하며 다음과 같은 것들을 준비함

<표 60> 사이드 테이블 관리

구분	설명	종류
(가) Linen 류	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사이드 테이블의 가장 아래칸에 준비 및 보관함. ■ 자주 사용하는 linen, 접어진 냅킨 등을 별도로 구별해서 보관함. 	table cloth
		doily
		napkin
		drapes
		baby napkin
		under cloth
(나) Plate 및 Glass	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사이드 테이블의 중간에 위치하여 보관함. ■ 홀에 별도의 warmer가 있으면 커피 컵과 entree plate를 추가함. 	bread plate
		tea cup & saucer
		coffee cup & saucer
		tea cup (coffee cup)
		water goblet
		wine glass
(다) 소모품 및 Condiment	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기물서랍의 윗칸에 별도의 용도별 서랍을 설치하여 준비함. ■ 서랍입구에 보관품목을 적어 보관함. 	match
		cocktail napkin
		toothpick
		memorandum paper
		table mat
		paper napkin
		bill holder
		condiment
		mustard
		parmesan cheese
(라) 기물보관	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사이드 테이블에 서랍형식으로 종류별로 준비함. 	meat knife
		ice cream
		spoon
		meat fork
		sugar ladle
		dessert fork
		serving spoon
		dessert spoon
		cake sever
(마) 기타 준비물	<ul style="list-style-type: none"> ■ 자주사용하기 때문에 취급을 쉽게하기 위하여 가장위에 준비함. 	service tray
		water sauce
		service towel
		table sauce
		hot sauce
tomato catchup		

카) 주문받는 요령

- 주문이라 함은 고객으로부터 취향에 맞게 우리가 판매가능한 상품을 제공하기 위한 고객과의 계약행위이기 때문에 이 과정에서 서비스맨이 취할 자세 및 예의 행동 혹은 사용하는 언어는 고객의 입장에서 생각할 때 가장 훌륭한 방법으로 이루어져야 함.
- 따라서 모든 서비스맨은 다음과 같은 주문 방법을 숙지하여 항상 자신의 몸가짐, 예의, 사용하는 언어, 상품 지식, 등이 고객의 입장에서 판단 할 때 “매우 세련되었다”라는 평가를 받을 수 있도록 항상 연구하고 배우는 자세를 갖도록 해야 함.

(1) 주문의 기법

(가) 자세

- 서비스맨이 고객으로부터 고객의 취향에 맞는 상품을 유추해 내어 의도적으로 상품을 판매하기 위해서는 기본적으로 갖추어야할 자세가 있으며 인사가 끝나고 주문받는 행위를 할 때 서비스맨은 어떤 자세를 취하는 것이 고객으로부터 자유롭고 편안한 동시에 예의 바른 모습일지 고려해야 함

<표 61> 주문 시 고려 사항

고려 사항
(가) 고객의 왼쪽에서 주문을 받음
(나) 항상 불펜과 메모 용지를 준비 하여 주문받을 시는 메모 용지에 받아 적음
(다) 주문받는 순서는 고객 중 여자 남자의 순으로 수행함
(라) 주문 받을시는 똑바로 선 자세에서 고개를 약간 숙여서 받음
(마) 주문은 정확하고 잘 알아 볼 수 있도록 기록하고 복창하여 재확인함
(바) 당일 special Menu 및 준비가 안되는 요리는 매일 점검하고 정확히 파악하여 사전에 고지함
(사) 당일 최고 품질의 요리나 음료의 내용을 충분히 설명할 수 있도록 상품지식에 대해 평소 파악함
(아) 자주 오시는 Steady Guest 는 Guest Historic Card 에 의해서 고객의 기호를 미리 파악하여 서비스에 임함
(자) 간단하고 정확하게 메뉴를 설명함
(차) 요리에 사용하는 재료 및 소요 시간등을 알고 정확히 숙지하여 안내함
(카) 요리 주문 후에는 꼭 음료 주문을 추가로 받음
(카) 주문을 다 받은후 “감사합니다” 등의 인사를 전함

(나) 추천

- 고객한테 요리나 음료를 추천할 경우 모든 서비스맨은 자기 스스로가 레스토랑의 대표하는 서비스 맨이라는 자부심을 갖고 자기가 담당할 고객의 주문 여하에 따라서 그날의 매상이 결정된다고 생각하여 요리나 음료를 주문 받아야 함
- 매상을 너무 의식한 나머지 고객에게 고가품을 강매하는 인상을 주는 것은 좋지 않기 때문에 합리적으로 메뉴를 권하며 주문을 받도록 노력해야 함. 주문 과정에서 추천 요령은 다음과 같음

<표 62> 주문 시 추천 요령

추천 요령
(가) 고급 손님이나 비즈니스 손님인 경우 고가품부터 추천
(나) 친지나 일반 가족손님인 경우 중간가격 품목부터 추천
(다) 단골 고객인 경우 기호 파악을 잘해서 고객의 기호에 맞게 추천
(라) 금일의 특별요리나 계절별 speciality 를 추천
(마) 새로 입하된 식재료 메뉴를 추천

(다) 확인

- 모든 서비스맨은 요리를 추천하거나 고객이 주문한 품목에 대해서는 철저히 Repeating 하는 습관을 갖도록 해야 함
- 고객이 서비스맨에게 상품을 주문할 경우 서비스맨은 회사를 대표해서 고객의 요구사항을 이행하지 않으면 안되므로 회사를 대표하는 서비스맨과 음식을 주문하는 고객과의 대화내용을 정확히 확인함으로써 차후 질이나 수량에 대한 문제 발생을 사전에 예방하고 양질의 서비스를 제공하도록 해야 함

(라) 추가주문

- 고객이 주문한 음식이 제대로 준비되고 있는지 혹은 질이나 양이 주문한대로 제공되는지 철저히 살피고 고객이 주문한 내용대로 완벽히 음식이 제공되었다 할지라도 더 필요한 것은 없는지 혹은 부족하지 않은가를 염두에 두어 추가 주문을 받음으로써 레스토랑의 영업 이익 증대에 기여하도록 항상 노력함

타) 영업장 각종 Check List

<표 63> Tour Quality Check List(Hall)

Date : 월 일	Part : FOH	MGR :		
출 입구		10:00	16:00	비고
간판에 전등 작동이 잘 되는가?				
메뉴 스탠드의 전등 작동이 잘되는가?				
메뉴 스탠드는 청결한가?				
메뉴는 청결한가?				
출입구의 담배 궤초 & 휴지는 없는가?				
출입구를 막고 있는 차량은 없는가?				
행사 현수막은 청결하게 부착되어 있는가?				
계단은 청결한가?				
계단 좌측의 화단은 깨끗한가?				
계단 하단부의 하수구는 청결한가?				
입구의 양쪽 화단은 관리가 잘 되고 있는가?				
벤치 의자는 청결한가?				
재떨이는 청결한가?				
입구의 전등은 잘 작동되는가?				
전등 커버에 벌레나 이 물질이 없는가?				
입구의 카펫은 이 물질이 없고 악취가 없는가?				
장식물은 먼지가 없고 깨끗하게 관리되는가?				
벽에 부착된 장식물은 깨끗한가?				
웨이팅 의자는 청결하게 잘 관리되는가?				
유리문은 청결한가?				
Front Desk	10:00	16:00	비고	
Front Desk는 정리정돈이 잘되어 있는가?				
당일 예약 현황은 정리되어 있는가?				
당일 출근 직원 현황이 있는가?				
전화기는 청결한가?				
Promotion용 비치 용품은 잘 정리정돈되어 있는가?				
Hall	10:00	16:00	비고	
전체적인 전등은 잘 작동 되고 커버는 청결한가?				
Table은 흔들리거나 꺾이 묻어 있지 않는가?				
Table & Chair의 하단부 및 전체적으로 청결한가?				
Salt & Pepper Shaker 는 청결한가?				
Booth의 안쪽에 이물질이 없는가?				
Hall	10:00	16:00	비고	
벽에 부착된 장식물은 청결한가?				
에어컨디셔너의 커버는 청결한가?				
카펫에 얼룩이나 이 물질은 없는가?				
실내 온도는 적절한가?				
Pos Station은 청결한가?				
베이비 체어 & 하이 체어는 청결한가?				

Busser Station	10:00	16:00	비고
Soda Machine은 청결한가?			
Coffee Mug & Glass는 청결한가?			
Sugar Caddy는 청결한가?			
Sauce류는 유통기한이 잘 지켜지는가?			
각종 소모품이 잘 Set- up 되어 있는가?			
EXPO LINE	10:00	16:00	비고
바닥의 타일은 깨지지 않고 청결한가?			
벽면 타일은 청결한가?			
모든 Set-up이 정확한 Par에 의해 되어있는가?			
모든 아이템의 팬은 얼음에 잠겨 있는가?			
접시가 깨끗한가?			
래마킨은 적정량 Set- up 되어 있는가?			
시계는 정확한 타임에 맞추어져 있는가?			
Dish Washer Line	10:00	16:00	비고
Decoy System으로 정리되어 있는가?			
영업전에 그 전에 나온 모든 기물은 세척 되었는가?			
하수구 주변에 이물질이 청소 되었는가?			
음식물 쓰레기통이 깨끗한가?			
세제는 적정량 사용하고 있는가?			
Back Door	10:00	16:00	비고
후문이 잘 닫혀 있는가?			
후문쪽의 바닥은 청결한가?			
화장실 통로 바닥은 청결한가?			
후문의 벽면은 청결한가?			
전등은 잘 작동하는가?			
벽면의 부착물은 먼지가 없이 청결한가?			
RESTROOM	10:00	16:00	비고
문은 고장이 없이 잠김이 되는가?			
문과 액자는 먼지 없이 깨끗한가?			
수도는 고장이 없이 잘 나오는가?			
악취가 나지 않고 방향제는 잘 작동 되는가?			
거울은 얼룩없이 깨끗한가?			
화장실 용품들이 잘 Set- up 되어 있는가?			
쓰레기통은 청결한가?			
ROCKET ROOM	10:00	16:00	비고
들어가는 통로는 바닥이 깨끗한가?			
샤워실 & 화장실은 악취 없이 청결한가?			
전등은 정상으로 작동되는가?			
비어 있을 때 소등은 잘 되는가?			
바닥은 깨끗한가?			
바닥의 보일러는 작동하는가?			
정리정돈이 잘되는가?			

<표 64> Tour Quality Check List(Kitchen)

Date : 월 일	Part: HOH	MGR :
Dry Storage		10:00 16:00 비고
천정, 통풍구, 벽, 문, 바닥이 깨끗하고 보수가 잘 되어 있는가?		
모든 물건이 바닥에서 5인치 이상 떨어져서 보관되는가?		
선반이 깨끗하고 안전한가? 선반 아래쪽도 깨끗한가?		
전등고정이 잘 되어 있고 커버는 깨끗한가?		
모든 아이템은 전면을 향해 Set-up 되어 있는가?		
선입선출을 잘 실행하는가?		
식자재의 유통 기한이 지켜지는가?		
모든 식자재의 입고 날짜가 표기 되어 있는가?		
식자재 개봉 후 개봉 날짜가 표기 되어 있는가?		
식자재의 Labeling이 잘 되어 있는가?		
Walk in / Freezer		10:00 16:00 비고
문 패킹은 깨끗하고 잘 부착되어 있으며 손잡이가 잘 되는가?		
안쪽에서 문을 열 수 있도록 하는 장치가 잘 작동 되는가?		
쇠 부분이 반짝이고 문턱은 깨끗하며 썩은가?		
선반이 녹슬지 않고 깨끗하며 안전한가?		
적정 온도를 유지/ 환풍기가 깨끗하고 먼지가 없는가?		
바닥 타일은 깨진 곳이 없고 이물질 없이 깨끗한가?		
전등은 잘 들어오고 커버로 쌓여 있는가? 전등 커버는 깨끗한가?		
바닥이 미끄럽지 않은지/ 음식, 물, 얼음이 있지는 않은가?		
벽면과 천정은 깨끗한가?		
해동 절차에 의해 식자재 해동이 되고 있는가?		
준비된 음식은 뚜껑이 덮인 채 라벨이 붙어있는가?		
내부 온도계가 작동 하는가?(Walk In 40f 이하.Freezer 10f)		
냉장고와 냉동고 커튼이 깨끗한가?		
음식 저장 방법이 올바른가?		
문은 사용하지 않을 때 잘 닫혀 있는가?		
Prep Line / Cook Line		10:00 16:00 비고
바닥 타일이 깨진 곳이 없고 깨끗한가?		
바닥: 쓸고, 대걸레질 하고 물기를 없앴는가?		
바닥 하수구는 깨끗하고 망이 있으며 잘 작동 되는가?		

천정과 벽이 깨끗하며 보수는 잘 되었는가?			
Prep Line / Cook Line	10:00	16:00	비고
후드 청소 상태/ 후드 스크린이 파손된 것은 없는가?			
가스선과 밸브는 문제점이 없는가? /자동 잠금장치 작동 여부			
전등 고정 상태/ 커버의 청결 상태			
모든 음식이 바닥에서 6인치 이상 떨어져 있는가?			
믹서의 청결과 볼의 상태가 온전한가?			
슬라이서는 플리그를 빼고 0에 맞춰져 있는가? 청결 상태			
도마는 청결하며 보관이 잘 되고 있는가? 살균처리 상태			
Prep / Cook Line의 모든 도구들이 작동하는가?			
냉장고 안에 온도계가 있으며 잘 작동 하는가?			
모든 냉장고의 고무 패킹, 손잡이, 문 경첩의 상태			
모든 냉장고가 40f 이하인가?			
스팀 테이블의 작동 상태/물의 온도 160f 이상인가?			
칼 사용/보관법이 정확한가?			
주방 싱크대의 청결/ 찬물, 더운물이 잘 나오는지/배수 상태			
직원용 핸드 비누와 타월이 비치되어 있는가?			
치즈 멜터 기기는 청결한가?			
오븐은 청결한가?			
알토삼은 청결한가?			
Mop Area는 정리 정돈이 잘 되어 있는가?			
Back Door의 청결 상태			

<표 65> Closing Check List

시작일 : 년 월 일								
항 목	TU E	WE D	TH U	FRI	SA T	SU N	MO N	비 고
매 장								
Private Room 조명 소등								
모든 POS System 종료 및 스 위치 Off								
Easy Checker기 전원 Off								
Liquor Room 조명 소등								
매니저 룸 Computer 전원 Off								
매니저 룸 조명 소등								
에어컨 전원 Off								
오디오 시스템 전원 Off								
외부 카페트 및 선전물 회수								
전면 출입문 도어 잠금 확인								
전면 셔터 폐쇄								
매장 내 전체 조명 소등								
매장 후문 폐쇄								
Security System 작동								
KITCHEN								
키친 및 보일러 전원 판넬 스위치 Off								
청소 상태 점검(주방 크리닝 프 로시저)								
빵 워머기 전원 Off								
Eco Lab 전원 연결								
라인 전면 냉장고 전원 Off								
가스 차단 장치 차단								
키친매니저 룸 Computer 전원 Off								
키친매니저 룸 조명 소등								
Dry Storage 조명 소등								
Walk-in 조명 소등								
Walk-in 전원 및 온도 확인								
키친 Air-Con 스위치 Off								
세탁기 전원 Off								
주방 조명 소등								
주방 출입문 폐쇄								
Security System 작동								
매니저 싸인								

파) 교육 훈련 매뉴얼(Training Manual)

(1) 교육훈련 필수 요구사항

<표 66> 교육 훈련 필수 요구 사항

구분	필수 요구사항
Server	(가) 최소 3days의 Class Room (하루 4시간)
	(나) 최소 3days간의 Follow Training
	(다) 필요한 모든 테스트 100%통과
	(라) 쉬프트 시작 전/후에 Food Show 실시
	(마) Expo와 BOH line 근무 (라인 Follow교육-참관 교육)
Bartender (서버의 업무가 가능한 직원과 Cross-Training)	(바) 최소 2days의 Class Room (하루 2시간)
	(사) 최소 3days간의 Bar Follow Training
	(야) 필요한 모든 테스트 100%통과
Host	(자) 최소 2days의 Class Room (하루 4시간)
	(차) 최소 3days간의 Follow Training (One day of P.R Shift)
	(카) Ticket Writing/ Menu Test를 포함한 모든 필요 한 테스트 100% 통과
	(타) Expo와 BOH line 근무 (라인 Follow교육-참관 교육)
Buser	(파) 영업 시작 전 최소 2시간의 Class Room (1day)
	(하) 최소 2days간의 Training Shift를 가짐.
	(거) 필요한 모든 테스트 100%통과
Cook	(너) 최소 1시간의 Manager/ Trainer의 Class 교육
	(더) 필요한 모든 테스트 100%통과
	(리) Fry/Salad 최소 5번의 Shift Follow Training ("on-the-line" training shifts)
	(머) Grill/Saute/Make-up/Prep, 최소 5~10회의 Shift Follow Training ("on-the-line" training shifts)
	(버) 위생 및 안전 교육 실시
Dish	(서) 최소 1시간의 Manager/ Trainer의 Class 교육
	(어) 최소 1회의 Follow Training
	(저) 안전교육 실시
Administrative	(처) 최소 5회의 Follow Training Shift (물류관리/ 급여 인사관리/ 회계 관리)
	(커) 필요한 모든 테스트 100%통과

하) Server Training Outline

<표 67> Server Training 세부 내용

구분	세부 내용
Classroom Time	(가) 3days, (최소 4시간 이상)
Preparation Involve	(나) 교육 전 Server Training Outline을 숙지함
	(다) Class 경험이 부족하거나 준비가 덜 된 상태이면 기존 Class Trainer/ MGR 참관 하 Class를 진행함
	(라) 영업 장 내에 비치된 모든 교육자료는 최신 것으로 주기적으로 Update함
	(마) 신입직원에게 필요한 자료는 충분하게 Copy되어 준비함
	(바) 마지막으로 신념과 원칙을 되새겨봄
To the Trainer	(사) Training Outline을 이해하고 모든 부분을 설명할 수 있도록함
	(아) Trainer는 단순히 000 레스토랑의 업무의 기술만을 가르치는 것에 책임이 있는 것이 아니라 000의 Restaurant 문화를 가르치는 것도 중요하다는 것을 인식함
	(자) 우리의 교육 목적은 신입직원에게 000 레스토랑이라는 곳이 일하기에 좋고 재미있고 돈 벌기에도 좋은 곳이라는 것을 보여주는 것임을 숙지함.(as a great place to work, have fun and make money)
	(차) 교육의 목표는 우리의 고객에게 000 레스토랑이라는 곳이 고객에게 먹고 마시고 친구처럼 편안한 곳이 될 수 있도록 느끼게 하는 것임. (this as their favorite place to eat, drink, relax and be with friends.)

거) Day 1: Classroom

(1) Trainer 준비 사항

- 완벽한 Uniform Standard를 지키고 (Pin 착용) 교육에 필요한 모든 준비물을 챙겨 교육장을 정비하기 위해 좀더 일찍 예정 시간 보다 나와 준비함. 준비하는 모든 과정에서 신입 직원들의 새로운 경험을 만들어 간다고 생각해야함

<표 68> Trainer 필수 준비 사항

Trainer 필수 준비 사항
(가) Server ID/ Time Card / Hand Book
(나) 교육 스케줄과 교육 진행사항 공지
(다) Menu Slide (Food & Drink)
(라) Menu test (Description/ Abbreviation)
(마) 실제 Menu (Food/ Drink/ Kid Menu)
(바) Ticket/ Cook-up/Re-cook /Item tickets
(사) 직원 명단/ 테이블 번호 (Pivot Point)
(아) 간식 준비 (간단한 먹거리)

- 신입직원의 출근시 문을 열어주고, 정겨운 인사를 건넨. 마실 음료를 권함
- 직원들로 하여금 타임 펀치를 찍게 하고, Classroom장소를 소개함
- 직원들이 자기 소개를 할 수 있도록 하되 항상 재미있는 방법으로 할 수 있도록 함. - Trainer 자신도 꼭 소개함
- 트레이닝 일정을 소개하고 어떤 것을 교육 받아야 하는지 일별로 고지함 (신입 직원들도 꼭 유니폼을 입고 교육에 참여 합니다.)
- Uniform 체크 : Uniform Standard의 중요성을 설명하여 주고, 직원의 유니폼을 가지고 고객들이 영업장을 판단하는 연관성을 설명함

(2) 관리직 업무 설명

(가) Managers (RM)

- ① 직원에게 항상 마음의 문을 열고 있음
- ② 고객의 경험을 책임지는 업무
- ③ 일하는 직원들에게 명확한 방향 감각을 심어주어야 할 의무

(나) Kitchen Managers

- ① 매니저 팀의 일원
- ② 음식의 Quality를 지키고 준비 및 조리를 책임 지는 업무
- ③ 직원에게는 항상 마음의 문을 열고 있음

(다) Captain/AKM

- ① 매니저 업무를 대행 하는 직원
- ② 매니저에게 업무/ 권한을 이임 받은 직원

(3) 핵심 사항 교육

- 본격적인 교육전 근무시 항상 숙지해야 할 사항에 대하여 설명함

<표 69> 핵심 숙지 사항

핵심 숙지 사항
(가) 항상 업무에 자발적으로 참여함
(나) 우리가 제공하는 3가지 Item은 “품질, 서비스, 이미지”
(다) 고객의 반응은 항상 — “I’ll be back”
(라) Service standards — 자신에게 대어진 영업장이라고 생각하고 근무에 임함
(마) 자선 행사와 지역사회에 공헌함 — 우리의 성공을 나눔
(바) 상호 신뢰 — 도움이 필요한 직원들에게 도움을 줌

(4) 메뉴 교육(Menu Presentation)

<표 70> 메뉴 설명 개요

메뉴 설명 개요
(가) 우리 레스토랑의 모든 식재료는 최고라는 원칙에서 출발
(나) 최고급 재료를 사용하여 최상의 음식을 제공
(다) 메뉴를 설명하면서 단순히 약어와 설명이 중요한 것이 아니라, 최상의 식재료를 사용하고 제공하는 것에 대해 고객에게 설명하고 다가서는 것이 중요함
(라) 어떤 식재료를 사용하고 어떻게 준비 되는 것 또한 중요하게 설명함
(마) No Rules의 Approach가 얼마나 중요한 지 설명하고, Trainer로 근무하면서 경험한 No rules의 예를 설명함

- 메뉴 교육을 할 때에는 직원의 이해를 돕기 위하여 항상 창조적인 설명뿐 아니라 적절한 시각 자료를 사용할 수 있어야 함
- 준비 전 식 재료를 보여 주거나 Plate Ware를 보여주며 음식의 담는 모양을 설명 하고 드레싱과 스프를 보여주고 먹어보게 함으로써, 음식의 Presentation을 가늠하게 함

(바) 메뉴 설명시 주의사항

① 자세한 항목 까지 설명함

— BOH / Bar Line check, Food Cost가 타사에 비해 높은 점 등

② 스테이크 굽기 정도, 고기의 설명, 부드러움의 정도, 무게 (몇 oz) - Meat에 대한 지식은 Cook-up과 Re-cook을 줄여 주고 시간과 고객 만족도를 높일 수 있는 방법 임

③ 음식을 러너 하는 방법과 Pivot points를 설명함

④ 음식을 기억하는 편법이나 기억하기 쉬운 Know-how를 알려줌

(사) 휴식 시간 / 확인

■ 휴식 시간을 이용하여 신입 직원들이 얼마나 이해하고 있는지 파악함.

■ 신입직원들이 질문을 받아주고, 몇분간 자신들이 배운 것들을 생각하고 공부할 수 있는 시간을 부여함

(아) Menu 숙지 테스트

■ 레스토랑의 Menu에 대하여 숙지하고 있는 정도를 테스트하고 궁금한 것은 자세히 설명함

(자) 고객 대상 Menu Presentation 교육

<표 71> Menu Presentation 교육

Menu Presentation 교육
(가)고객을 대상으로 하는 메뉴 프리젠테이션에 직원들이 익숙해 질 수 있도록 독려하고 손님에게는 감동적인 (“I’ll be back”) 접근법이 될 수 있도록 함
(나) 고객이 음식을 선택함에 있어 올바른 선택을 도와줄 수 있는 제도임을 교육함
(다) 모든 고객, 재방문 객이나 신규 고객 모두에게 적절한 메뉴 프리젠테이션을 교육함
(라) Take-away와 같이 직접 식사를 하지 않는 고객에게도 Menu Presentation을 하도록 교육함

(5) Liquor Training (LQ 교육)

- 레스토랑의 직접적인 매출에 가장 큰 영향을 미치는 Liquor 판매 업무에 관하여 정확히 교육하며 다음 사항을 중점적으로 교육함

<표 72> Liquor Training 핵심 교육 사항

Liquor Training 핵심 교육 사항
각 Wine/ Beer/ Cocktail의 약어
Drink Category와 가격 구조
영업장에서 보유하고 있는 주류에 대한 교육 - 신입직원에게 라벨과 병 모양을 보여주며 시각 자료를 활용함
Progressive wine list를 이용하여 와인을 추천하는 방법의 교육 - 와인의 제공방법/ Sample Tasting
Glassware 와 garnishes류 설명 - 크고, 신선하다는 퀄리티를 꼭 설명하도록 교육함
본 레스토랑만의 특징을 설명함
바텐더를 도와주는 것의 중요성 설명함 - 판매간 유기적인 업무 협조의 중요성이 레스토랑에 미치는 영향 교육함
Salesmanship - 고객에게 추천을 해서 고객이 전혀 생각지도 않은 음료를 선택할 수 있다는 것을 강조하여 알려주고 이로 인해 고객의 만족도가 증가하고 객단가가 상승한다는 것을 교육함
Mixes 와 주류 설명 시 - 최상급의 주류를 사용하고 있음을 강조하여 설명합니다.

(가) Liquor Training 교육 방법

<표 73> Liquor Training 교육 방법

Liquor Training 교육 방법
(가) 활동적인 Class로 LQ 교육의 단조로움을 제거함
(나) 교육을 시작하기 전에는 사전 준비가 필수임. 신입직원이 도착하기 전에 먼저 Setting함. 6~7개의 테이블에 각 종류의 Liquor를 준비함
(다) 예를 들어 “Rum”테이블에는 서로 다른 종류의 Rum을 가져 다 놓고, 포스터나 사인물을 이용하여 Rum으로 만들 수 있는 칵테일 몇 가지 등을 소개하는 방식으로 교육함
(라) Glassware 와 Garnishes를 테이블 위에 마련해 놓고 이런 칵테일이 어떤 모양으로 제공되는 지 교육함. 신입직원으로 하여금 한 가지 종류의 주류를 Call급부터 Premium까지 나열하게 해보는 방법도 효율적인 방법임
(마) 한 섹션의 설명이 종료되면 다른 종류의 주류 테이블로 이동하여 동일한 과정으로 교육함
(바) 각 주류의 교육과정 간 간단한 시음 기회를 갖음으로써 주류의 맛을 볼 수 있는 기회를 갖도록 교육함
(사) 움직이면서 하는 교육은 신입직원들이 주류에 가지는 두려움이나 판매에 있어 좀더 많은 자신감을 불어넣을 수 있는 방법임

(나) Liquor 판매 교육

① Liquor 판매 책임

- 고객이 술을 과하게 마셔서 발생하는 문제들은 서버와 회사의 모두의 문제로 발생 가능하므로 Liquor 판매 가능 여부 및 고객 과음 여부를 확인하여 책임감 있게 Liquor를 제공해야함

<표 74> Liquor 판매 가능 여부 확인

Liquor 판매 가능 여부 확인
(가) 술을 주문 받는다면 서버는 손님에게 신분증을 요구함. 신분증을 요구할 때는 정중하고 적절하게 요구함
(나) 신분증을 소지하지 않았고 일반적 판단으로 30세 이하로 예상되어지면 술을 판매하지 말고 무알코올 음료를 권함
(다) 알코올 음료를 제공하고도 가끔씩 신분증을 다시 확인해야함. 이는 만약의 상황 즉 미성년자의 알콜 섭취를 방지하기 위함
(라) 만약 신분증 제시를 거부하고 화를 낸다면 서버는 담당 매니저를 호출함. 매니저는 법적근거를 들면서 거절할 것이고 서버는 다른 테이블에 집중함
(마) 사전에 미성년자와 성인의 구분 년도를 암기함. 빠르고 정확하게 미성년자와 성인을 구분할 수 있도록 함

■ 가짜 신분증에 대한 확인

- 손님의 지갑에서 제거된 신분증을 확인하여 동봉상태나 사진의 홀로그램을 확인함
- 눈 화장, 동공의 색 머리 스타일 코와 볼들을 눈을 잘 살피고 신분증의 나이와 실제 보이는 나이 와 생년 월일을 비교한 뒤 유효 기간을 확인함. 유효기간이 지나면 신분증으로 효력이 없음
- 만약 가짜 신분증인 듯하면 서버는 고객에게 질문해야 함. 만약 신분증이 가짜이거나 바뀌었다 해도 서버는 신분증을 돌려줘야 함

② 음주 및 과음 관련 요인

<표 75> 음주 및 과음 관련 요인

음주 및 과음 관련 요인	
(가) 음주 속도	-빠르게 마실수록 술이 취하는 속도가 빠름
(나) 식사 여부	-식사와 함께 하거나 식사 후 술을 마시면 흡수하는 속도가 느려짐
(다) 알콜 제외 성분	-술에 알콜 이외의 성분이 많이 들어간 음료수 일수록 술이 덜취함
(라) 체중	-체중이 많이 나갈수록 혈액을 통해 전달되고 흡수 되는 속도가 느림
(마) 음주 빈도	-자주 술을 마시는 사람은 술에 저항력이 생겨서 즉 많이 마셔도 덜 취하게 됨
(바) 음주 시 환경	-음주하는 장소 및 장소의 분위기에 따라서 취함의 정도가 달라짐
(사) 본인 예상	-자신이 얼마나 마실지에 대한 예상을 하는 것
(아) 음주 시 감정 및 스트레스	-술의 취하는 정도는 감정과 신체건강의 상태나 그들이 지니고 있는 병 또는 스트레스의 영향을 많이 받음
(자) 성별	-일반적으로 남자들이 여성들보다 술에 취하기 쉬움

③ 음주 고객 단계

- Green : 손님은 좋은 상태. 나쁘지 않은 상태이면 손님의 요구를 잘 받아 주어야 함
- Yellow : 손님이 빠르게 술을 마시지만 아직 술이 취하지 않거나 기분이 별로인 상태임
- Red : 우울하거나 공격적이거나 나쁜 상태임. 술을 빠르게 마시고 눈에 띄게 술에 취함이 보이는 경우 손님의 요구를 들어주는 것을 멈춰야함

④ 서비스 참고 사항

- 서버는 손님을 재판관의 태도로 대하지 말고 돌봄의 의미로 손님을 대해야함.
- 과음 우려가 될경우 매니저에게 도움을 요청하고 알코올 서비스를 중단해야하며 만약 취객을 집에 귀가 시켜야 한다면 택시나 친구를 불러 취객을 귀가 시켜야 함

⑤ 교육 종료

- 교육 종료시 Liquor Test를 실시하여 모든 주류의 숙지 현황 및 서비스 방법 숙지 상태를 확인하여 교육을 종료함.
- Progressive Liquor 리스트를 작성하여 신규 주류의 입고시에 활용하고 “Mini Seminar”를 개최하여 지속적인 교육을 실시함

(6) Store Tour

- Store Tour 장소 별로 다음 핵심 교육 사항을 참고하여 Store Tour를 진행하여 이론 교육에서 습득한 내용에 대한 이해를 높임

<표 76> Store Tour 핵심 교육 사항

구분	핵심 교육 사항
(가) Host stand	■ 크레용, 키드 롤, 전화 예절 (전화 응대는 모든 직원의 책임), Call ahead seating, 특별한 자리와 특정서버를 원하는 고객, 생일 등의 기념일 인식 법 교육
(나) Two door Open	■ 해주는 것과 그렇지 않을 경우를 보여 주면서 경험을 비교하여 교육
(다) 고객용 화장실	■ 청결 상태, 소모품의 비치 상태 및 방법 교육
(라) 서비스 바	■ 티켓을 거는 방법, 음료를 러너 가는 방법, 글라스 스탱 방법, 바 티켓을 주방으로 건네는 방법, 바텐더와 의사소통 하는 방법 등 교육
(마) 디쉬 Area	■ 접시 수거 및 분류 법, 쓰레기 분리 수거 법 등 교육
(바) Walk-In	■ FOH 물품들을 위주로 교육, (과일류, 생맥주, 버터등의 식재료 위치 및 라벨, 관리 보관법, 리스탁 방법 교육)
(사) Dry Storage	■ take-away소모품, 설탕/소금/후추등의 테이블 Condiment위치 및 저장 보관 방법 교육
(아) 사무실	■ 사물실 안전에 관한 정책, 사용인원 제한, Check Out요령, LQ Room위치 교육
(자) BOH Line	■ 모든 포지션과 업무 설명, 만들기 전 식 재료 보기 FOH와 BOH간의 의사소통 방법 교육
(차) EXPO	■ 음료 장비 작동 법, POS 교육, Communication 보드 등 교육
(카) 사이드 stations	■ 물건의 위치, 서비스 스테이션 각각의 용도, 비상구 위치 교육
(타) Take-A way (Togo)	■ Take away의 절차와 포장 방법/ 사용 후 절차 등 교육 ■ 테이블 위치를 확인하고 Pivot Point 재 확인 교육
(파) 기타 장소	■ 직원화장실, 직원 출입구, Tray & Pivot Point, 싱크와 손 씻는 법, Aussie Info Poster설명, 스케줄, 등의 게시물 설명

- 교육 내용을 정리하고 질문을 받고 응답함
- Server Trainee Check List를 가지고 직원들을 체크 한 후 개인 파일에 기입함
- 신입직원들에게 2일차 교육을 설명하고 LQ/Beer/Wine/Test와 테이블 # Test가 있음을 공지하고 준비 하게 함
- 타임핀치를 찍고 퇴근 준비를 시켜주고 문까지 안내함
- 매니저와 교육에 참가했던, 또는 2일차 교육을 진행할 트레이너에게 오늘의 교육 사항에 대해 Feed Back을 전함
- 의사소통은 말로 하지만 교육 내용과 신입직원의 특이사항은 Trainer Log에 기입함
- 금일 치룬 Menu Test에 점수를 메기고 Day2 Class에 신입직원에게 공지함

너) Day 2: Classroom

(1) Trainer 준비 사항

- 전날의 Classroom을 준비하는 것과 꼭 같은 Guide Line을 준수 하며 Class가 시작하기 전에 나와 필요한 모든 준비를 마칠 수 있도록 준비함. 영업 중에 일어날 수 있는 많은 실례와 상황을 설명 함으로써 신입 직원들을 교육할 수 있도록함

<표 77> Trainer 필수 준비 사항

Trainer 필수 준비 사항
(가) SVR ID/ 타임 카드
(나) 채점된 Menu Test
(다) Seating Chart Test
(라) LQ/Beer/Wine Test
(마) Ticket/ Cook-up/Re-cook /Item tickets
(바) 크게 확대 Coating된 Ticket
(사) Comp 예시/ Co-Promo 교육 물/ 어제 영업 시 근무한 직원의 Check Out (reading)
(아) 간식 준비 (간단한 먹거리)

- 신입직원의 출근시 문을 열어주고, 정겨운 인사를 건넨. 마실 음료를 권하며 직원들로 하여금 타임 펀치를 찍게함
- 유니폼 스탠다드를 체크하고 필요하다면 교정함
- 전일 Class중에 궁금한 점이 있다면, 질문을 받아주고 응대함
- Liquor/Beer/Wine test and Seating Chart Test를 진행함
- 시험을 치루는 것을 감독하고 질문이나 궁금한 것은 즉시 대답함

(2) Food Ticket Writing

- 트레이닝을 시작하기 전에 레스토랑이 현재까지 Ticket을 쓰는 이유를 설명하는 것이 교육에 많은 도움이 될것임
- 주문을 받은 후에 손님의 특별한 요구에 즉시 응대하기 위해 티켓을 쓰는 이유는 No rules 철학 때문임
- 크게 확대 복사된 티켓을 가지고 티켓 내에서 Section이 어떻게 나뉘는지 설명하는 것이 Ticket Writing을 교육하는 첫단계임.
- “Aussie Tizer”에서 “Entrée”로 기초적인 것을 먼저 언급한 후에 “Special Order” 순서로 교육을 진행하여 기초적인 것을 먼저 확실하게 인식한 후에 복잡한 수순으로 신입직원들이 티켓을 받아 쓸 수 있도록 교육함
- 다음 중점 사항을 참고하여 교육을 진행함

<표 78> Food Ticket Writing 교육 시 중점 사항

Food Ticket Writing 교육 시 중점 사항
(가) 출근 시 티켓을 수령하는 위치 및 서버 마감 후 남은 빌의 관리
(나) 테이블 번호와 Check number의 중요성 교육
(다) BOH에서 읽기 쉬운 필체와 색깔의 펜을 사용 (알아 보기 쉬운 필체)
(라) 빌의 각 색깔에 따른 분리 설명
(마) 왼쪽과 오른쪽 란의 구분 (필기 부분과 POS SLIP부분의 구분)
(바) 앙트레 1/2Cut - 고객에게 추가 Charge는 없음을 교육
(사) 특정 재료를 메뉴에서 추가하거나 제거하는 방법 교육
(야) Multiple ticket system — 고객의 식사 시간에 맞출 수 있음을 교육
(자) Cook-up & Re-cook tickets — 매니저가 테이블에 직접 방문하며 해결함을 설명
(차) Item tickets — FOH와 BOH간의 빠르고 쉬운 Communication을 가능케 함
(카) Handling separate checks— 고객수 = Sep Check의 인원수가 같아야 가능
(타) 계산서 제시 전 확인 - Reprint를 꼭 하여 누락이 없게 함 교육/ 그리고 고객에게 인사말 쓰는 것에 대한 내용 교육
(파) 계산서 제시 —제시와 함께 테이블 계산을 받을 수 있도록 잔돈과 영수증을 미리 준비

(3) Liquor Ticket Writing

- 바의 음료를 위한 빌의 Ticketing시 가장 중요한 것은 쉽고 빠르게 바텐더들이 오더를 인식할 수 있도록 깔끔하게 쓰는 것임
- 빌에 오더를 기입할 때에는 고객의 요구가 더 이상 없을 때 적어야함
-이것이 고객의 영수증 까지 깨끗하게 관리할 수 있게 하는 비결임

<표 79> Liquor Ticket Writing 교육 시 중점 사항

Liquor Ticket Writing 교육 시 중점 사항
(가) 사다리 시스템을 이용하여 기입 (아래에서 위로 - From the Bottom up)
(나) 추가 주문 시 해결 방법
(다) 반복적인 음료 오더의 경우 기입 방법
(라) 오더에 적절한 Glass wares를 바텐더에게 꼭 전달해 주어야 하는 이유

- 확실하게 직원이 실제 상황과 같이 오더를 받을 수 있도록 교육을 하여야 하며, 가능하다면, 다른 기존의 직원이 손님이 되어 오더를 할 수 있도록 하는 것도 좋은 방법임. 이 때 Menu Presentation 연습을 하는 것이 가장 중요함

(4) 휴식 시간 / 상호 간 대화

- 휴식시간에는 신입직원들이 교육으로 지치지 않도록 활동성 있는 참여를 시킴
- 상호간에 왜 000 레스토랑에 입사를 희망 하였는 지에 대해 이야기를 나누는 것도 좋은 방법이고, 사적이나 자신의 개인적인 이야기, 스토어에서 일어난 일들에 대해서 이야기하는 것도 좋음

(5) Salesmanship 교육

- “아는 것이 힘이다”라는 말이 있듯이, 통계적으로도 우리가 파는 물건에 대해 잘 알수록 매출도 더 높아진다는 결과가 나와 있음. 이것은 레스토랑에서 음식을 파는 것에 있어서는 더욱 확실하고 중요한 사실임
- 영업장에서 판매하는 리퀴 브랜드에 대해 잘 안다면 리퀴를 업세일즈 하는 것은 더 쉬워질 수 있음. 스테이크를 드시는 고객에게 Shroom이나 Gr-Onion을 팔지 못하는 것은 핑계인 경우가 많고, 테이블에서 Bloom을 추천하면 대부분의 손님이 주문을 할 기회가 많아지는 것을 교육함
- 트레이너로서의 업무는 직원에게 고객의 취향과 분위기에 맞는 메뉴를 선택하고 메뉴 프리젠테이션 하는 방법을 가르쳐 주는 것임. 이것은 단지 돈을 많이 벌기 위해서 만이 아니라, 우리의 고객에게 우리의 정성이 가득하고 푸짐한 음식들을 추천해 줌으로서 좋은 경험을 주기 위한 것임.
- 고객의 취향에 맞게 음식을 드실 수 있도록 설명하고 권하여 고객의 좋은 경험을 유도하는 것이 진정한 세일즈 맨 쉽의 정의임

<표 80> Salesmanship 교육 시 중점 사항

Salesmanship 교육 시 중점 사항
(가) 추가 아이템(Add...). Salas W/Entrée, Chez on chip
(나) 식후드링크
(다) Bottle Water의 추천
(라) 소다, 커피 등의 소다음료 미리 리필 하기
(마) 적절한 시기에 디저트 추천하기
(바) 스토어의 매출과 이익
(사) 우리가 제공하는 음식에 대한 자부심을 가지고 음식에 대한 지식을 고객에게 알려주며 우리가 느낄 수 있는 기쁨과 이익

(6) POS Training 교육

- 꼭 POS를 트레이닝 모드로 설정하고 교육을 실시함
- 메뉴 프리젠테이션 연습 시 사용했던 Ticket을 모아서 직원들이 익숙해 질 수 있도록 교육함

<표 81> POS Training 교육 시 중점 사항

POS Training 교육 시 중점 사항
(가) Open, recall & close a check (오픈/ 리콜/ Check Paid하는 법)
(나) Separate checks - 서비스 전이나 서비스 후 모두 가능
(다) Deletes 절차 - MGR Only / 할인 카드 계산 하는 방법 (실제 카드사용 법을 병행)
(라) POS연습을 하면서 한번 더 Ticket Handling에 관해 교육함 (Cold/Hot Line)
(마) Check Out (서버 마감 -리딩) - 전일 발생한 리딩 용지와 Form을 가지고 교육함. 또는 지금 연습하여 발생된 빌을 모두 마감한 후에 리딩을 뽑아서 사용하여도 무관함

- POS Training 교육 시 다음 주의 사항을 참고하여 교육을 진행함

<표 82> POS Training 교육 시 주의 사항

POS Training 교육 시 주의 사항
(가) 카드 승인 법 (결제,취소 방법) / 결제가 불가능 한 카드/ 카드와 현금 금액 맞추기
(나) 상품권 수취를 하였을 경우의 방법
(다) Deletes VS voids의 차이를 설명해주기
(라) Comps 정책 - 모든 Comps의 종류와 처리 방법 (견본 쿠폰으로 교육물 사전 준비)

(7) 기타 교육 정보

- 이미 전일 교육 시에 다루어져야 할 내용이지만, 아직 다루지 못한 부분이라면 이번 시간에 교육함

<표 83> 기타 교육 정보

기타 교육 정보
(가) 테이블에서 Puppy Dog하는 방법 트레이너가 직접 시범 (Kneel down)
(나) 현금 취급 법
(다) Tray carrying - 브레드 보드와 오발 트레이를 가지고 실습 교육함 (테이블 번호와 함께)
(라) 영업시간 / 마감시간 교육
(마) 앞치마와 동전 지갑 관리법
(바) 바닥 청소/ 관리 법 교육
(사) 다른 기존 직원 존중의 중요성 교육
(아) Full hands in & Full hands out 교육

- 오늘의 교육을 마무리하고 질문을 받고 응대함
- 어제의 테스트 (Menu) 결과를 나누어 주고 필요한 신입직원은 Retest를 치르도록 함. (모든 신입직원은 Follow교육을 받기 전 반드시 필요한 모든 시험에 100% 합격 하도록 교육함)
- 지난 교육일정을 정리하고 향후 교육일정을 공지함. 다음 Test는 Ticket Writing test임을 미리 공지하고 준비할 수 있도록 조치함
- 매니저와 교육에 참가했던, 또는 3일차 교육을 진행할 트레이너에게 오늘의 교육 사항에 대해 Feed Back을 전달함. 의사소통은 말로 하지만 교육 내용과 신입직원의 특이사항은 Trainer Log에 기입함
- 금일 치른 Test에 점수를 메기고 Day3 교육 기간에 신입직원에게 나누어줌

더) Day 3(4) : Follow Training/ or Extra Classroom
(시간 미달 시/ 또는 재교육 재시험)

(1) Trainer 참고 사항

- 교육 성과가 좋은 신입 직원들은 1~3일차 Class 교육 후 오후에 follow 교육을 진행하여도 무방하며 다음 참고 사항을 숙지하여 교육을 진행함

<표 84> Day 3 교육 시 Trainer 참고 사항

Day 3 교육 시 Trainer 참고 사항
(가) 신입직원은 이제 2~3일의 class 교육을 종료하였음. 배운 모든 것을 취합하여 오늘의 교육에 활용할 수 있도록 함
(나) 모든 신입직원에게는 최소한 3일의 Follow교육이 필요함을 숙지함
(다) 신입직원에게 EXPO근무를 하게하고 (점주or 매니저), 하루동안 BOH의 Line의 Shift를 경험하게 하여 각 스테이션에서 수행하는 업무를 가르치는 것도 필요함. 같은 날 저녁, 바의 서비스 마텐더와 함께 서비스 바에서 1~2시간 교육을 하는 것도 필요한 교육임
(라) 신입직원이 그 동안 시행한 테스트를 Review하고 집중적인 교육이 필요한 곳을 찾아 교육할 수 있도록 지도함. (테스트 결과는 직원 파일에 보관함)
(마) 신입직원의 서버의 모든 교육은 최소 1주일을 진행하여야 하며, 영업이 상대적으로 바쁘지 않을 때 실시하는 것이 효과적임. 이때 트레이너는 2개의 테이블이상 배분하지 않도록 조절함
(바) 매일 저녁 Follow의 교육이 끝나는 시점에서 오늘 일어난 업무에 대해 피드백을 주면서 아래의 리스트 대로 신입직원의 Food Show를 실시하도록 함
(사) Mini-Wine세미나를 같이 진행하는 것도 좋은 방법임. (미성년자 불가 - 시음을 제외한 세미나는 실시) On the Floor Training을 효과적으로 진행하기 위해서는 트레이너가 신입직원의 관점으로 교육을 진행하고 Review할 수 있어야 함
(아) 업무의 Pace/ 우선순위/ 정확성을 가르치는 것도 중요하지만 부분적으로 Fun을 강조하여 교육을 진행하는것이 교육 효과가 높음

- 신입직원의 출근을 도와주고 (타임핀치) 영업장 내의 조용한 부분으로 이동하여 오늘의 교육 일정과 목표를 설명합니다.
- 전일 교육에 관한 질문을 받고 응대를 해주고, Ticket Writing Test를 진행합니다.
- 채점된 Seating Chart/ Liquor/Beer/Wine Test를 돌려주고 필요한 부분에 대해서는 재 시험을 보도록 합니다.
- Test시 일별에 맞게 진행되는 음식은 Training Meal이라는 것을 인식하고 음식의 재료, 음식의 프리젠테이션을 자세히 설명할 수 있도록 지도함. 이 과정과 함께 오늘의 발생된 업무를 중심으로 Review하고 질문을 받고 응답함

(2) Follow 교육

- 아래의 Follow 교육 기간 3일 중 각각 Opening/ Closing Duty가 포함될 수 있도록 스케줄을 작성함

<표 85> Follow 교육 단계

Follow 교육 단계	
1일차 Follow	신입직원은 트레이너를 쫓아 다니고 트레이너 로그 북 작성
2일차 Follow	신입직원은 1테이블을 보고, 트레이너 로그 북 작성
3일차 Follow	신입직원은 2테이블을 보고, 트레이너는 로그 북 작성

- 아래의 Check List를 이용하여 Follow(On the floor Training)교육이 효율적으로 진행되도록 함

<표 86> Follow 교육 Check List

일별 단계	Check List
1일차 Follow	Ticket을 수령하고, 유니폼 체크, 스테이션 확인하는 법, communication board를 읽고 오늘의 중점사항과 오늘의 스프 등의 정보를 확인
	테이블 접근법, eye contact, 인사시점, 코스터 사용법, menu presentation, 프리버싱
	Ticket writing, 음식러너, Ticket Flow, Ticket 핸들링 ,사이드 잡, 리딩(Check out)
2일차 Follow	1일차 교육의 Review
	Ticket을 수령하고, 유니폼 체크, 스테이션 확인하는 법, communication board를 읽고 오늘의 중점사항과 오늘의 스프 등의 정보를 확인
	신입직원이 직접 menu presentation, salesmanship, POS사용,
	sanitation, bar ordering , cook-ups and re-cooks, 사이드 잡, Expo도와주기, 리딩 (Check Out)
3일차 Follow	2일차 교육의 Review
	Ticket을 수령하고, 유니폼 체크, 스테이션 확인하는 법, communication board를 읽고 오늘의 중점사항과 오늘의 스프 등의 정보를 확인
	2테이블만 담당 (full service to two tables) full hands in and full hands out, 업그레이드 된 menu presentation, 사이드 잡, 음료와 음식러너, 리딩(Check out-솔로)
	신입직원의 교육이 재미 있고 흥미 있을 수 있도록 매니저와 트레이너가 도와주고 추가적인 Follow (on the floor교육이 필요할 경우 재 실시)

■ Follow(On-the-floor training) 교육 중점 사항

<표 87> Follow 교육 중점 사항

Follow 교육 중점 사항
(가) 대인관계 능력 ① 책임 Accountability (손님과 직원에 대한 무한책임 정신) ② 격려 Encouragement (언제든지 칭찬하고 격려하기) ③ 안정 Reassurance when frustrated (신입직원은 실수가 많고, 스트레스를 받음) ④ 태도 Ownership & Caring attitude (한명의 직원을 만든다는 사명감)
(나) 영업을 바쁘지 않더라도 업무의 Pace와 업무의 우선순위를 교육함
(다) 끊임없는 반복적인 질문을 해서 습득하도록 교육함 (메뉴, drinks, no rules order)
(라) 신입직원에 대한 지속적인 관심 (업무를 분담하는 것이 아니라 교육에 포커스를 맞춤)
(마) 할 수 있다는 자신감을 쉽게 생각하고 가르침
(바) 업무 Load를 극복하는 방법 교육(쿵업/ 까다로운 고객/ 더블 시팅 등)
(사) 고객 지향적인 포커스 교육 (고객이 없으면 우리도 없다)
(아) 도움이 필요하거나 궁금한 사항이 있으면 항상 문의하도록 교육
(자) 교육의 원칙과 발생하는 원인에 세심한 관심 —동료 트레이너와의 의사소통/ 트레이너 로그 작성
(차) 교육이 종료되어도 신입직원에게 지속적인 관심을 표현함

러) Bartender Training Outline

<표 88> Bartender Training 세부 내용

구분	세부 내용
Classroom Time	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2days, (최소 2시간 이상)
Preparation Involve	<ul style="list-style-type: none"> ■ 교육을 시작하기 전에 Server Training Outline 을 확실히 숙지함
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 영업 장 내에 비치된 모든 교육자료는 최신 것으로 주기적으로 Update함
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 신입직원에게 필요한 자료는 충분히 Copy되어 준비함
To the Trainer	<ul style="list-style-type: none"> ■ 교육 대상자가 기존의 직원이라도 할지 라도 Cross-training되는 시점임으로 전체적인 영업장의 모든 것을 Review할 수 있도록 지도함
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 새로운 교육 생이 단순히 바텐더가 아니라 본 레스토랑의 바텐더로 거듭날 수 있도록 하는 것이 교육의 목적임을 숙지함
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 손님에게 최상의 서비스를 제공함으로써 레스토랑의 Bar는 전체영업장의 Energy의 근원이 될 수 있음. ■ 우리의 고객에게 000 레스토랑 이라는 곳이 고객에게 먹고 마시고 친구처럼 편안한 곳이 될 수 있도록 느끼게 만들어야 한다는 것을 생각함
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 레스토랑에서 고객들이 최상의 음료를 마시고 즐길수 있도록 하는 것, 고객들이 마시는 장소로 우리 레스토랑을 선택하게 하는 것이 우리가 원하는 바임을 참고하여 교육함

며) Day 1: Classroom

- 기존직원을 바텐더로 교육하여도 새로운 직원을 교육한다는 Mind를 가지고 교육을 진행함
- 트레이너로써의 적합한 유니폼을 착용하시고 교육 시작 전 미리 도착하여 교육 준비함

(1) Trainer 준비 사항

<표 89> Trainer 필수 준비 사항

Trainer 필수 준비 사항
(가) LQ Test
(나) Bar recipe book
(다) Bulk recipe cards
(라) 바 교육 자료 (오픈 마감절차/주간 청소 스케줄/ 발주 Par/ 프로즌 머신 작동법)
(마) 교육용Video (FOH Hospitality)

- 정시에 교육을 시작하고 새로운 바텐더 교육을 받는 직원으로 하여금 타임 펀치를 찍게 하며 교육 장소는 Bar로 지정함
- 트레이너가 생각하는 진정한 바텐더 Role에 대해서 전달함
- 바텐더로 근무하면서 가장 힘들고 어려운 부분도 같이 전달함
- 바 라는 공간이 한정적이고 제약된 점이 많음으로 팀웍의 중요성을 설명함
- 영업장의 다른 파트와 마찬가지로, 고객의 예상을 넘어 경험을 극대화하고, “Wow”서비스를 하는 것이 우리의 역할임을 강조함

(2) Bartender 직책 및 직무

<표 90> Bartender 세부 직무 내용

직책	세부 직무 내용
(가) Point Bartender (포인트 바텐더)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주로 고객을 상대하는 바텐더 ■ Point 바텐더들은 음료를 만드는 데서 자유로워야 하며, 발산 하고 보여지는 에너지가 즐거워야 함 ■ Point 바텐더들은 항상 무대 위에 있으며, 고객을 즐겁게, 그리고 반겨줄 의무가 있음 ■ Front바텐더들은 기민하고 민첩하게 움직임으로써 Sales를 강화하고 찾아주신 고객의 만족도를 책임짐
(나) Expo/Service Bartender (엑스포/서비스 바텐더)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 서비스 바텐더의 주요 역할은 서버와 티켓을 통하여 영업장 전체 손님의 음료를 제공하는 것임 ■ 끊임없이 주문이 밀려 드는 역할을 담당하고 있으므로 가장 업무적인 스트레스가 많은 포지션임. ■ 신선하게 음료를 만들고 이를 정확한 테이블에 제공하는 것도 서비스 바텐더의 책임임 ■ 서비스 바텐더 또한 최고의 열정을 보여주어야 하며, 비교적 한가한 시간에는 손님에게 서비스를 제공하고 바쁜 영업을 위한 Stock등의 준비 작업을 할 수 있어야 함
(다) Third Bartender (제 3의 바텐더)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이 바텐더는 영업장의 세일즈가 높거나 좀더 효과적으로 바를 운영하기 위해 유동적으로 스케줄이 조정됨. 제 3의 바텐더들은 모든 면을 해결할 수 있는 역량이 필요함

(3) 바 트레이닝 북 (Bar Training Notebook)

- 바를 유지하고 관리하는 데 있어 교본으로 관리함
- 매일 음료와 오픈/마감 등의 절차를 확신하는데 이용되어야 하고 바 트레이닝 북은 항상 최신 자료로 Update되어야 하며, 이 책임은 모든 바텐더들에게 있음을 인식시켜야 함

<표 91> 바 트레이닝 북 필수 포함 사항

바 트레이닝 북(Bar Training Notebook) 필수 포함 사항
(가) 오픈 마감 절차
(나) 주간 Cleaning 작업 - 프로즌 드링크 머신 분리 청소 스케줄 포함
(다) Bulk recipes와 모든 주류의 Par Level - 음료를 정확하고/ 높은 질로 만드는 것의 중요성
(라) Frozen drink machines - 장비 작동 법/ 청소 방법
(마) 음료의 Recon sheets - 사용하는 방법과 개념
(바) Glassware 스펙 - 글라스 웨어의 정확한 명칭과 과/수량 (Inventory)
(사) Liquor/Beer /Wine 리스트와 칵테일 리스트

(4) 바 운영 (Bar Procedure)

- 이것을 설명할 때에는 바의 오퍼레이션이 얼마나 Liquor 코스트에 많은 영향을 주고, Sale와 드링크 믹스와 연관이 있는 지 강조하여 교육함

<표 92> 바 운영 교육 시 필수 교육 사항

바 운영(Bar Procedure) 필수 교육 사항
(가) 모든 주류와 음료 자재의 정확한 선입선출
(나) 모든 믹스와 주스 류에 라벨작업
(다) 일 별 파 Level - 과일/ 주스/ 리퀴/ Beer/ Wine /가니쉬
(라) LQ의 사용 요령 - 지거 사용과 각테일별 레시피 숙지
(마) 글라스 류의 세척 - 3조 싱크 사용
(바) 위생과 안전 수칙의 준수 - 핸드싱크, 비누, 페이퍼 타월, 글라스의 스택 장소, 음료자재의 정 확한 보관 법
(사) 오픈 된 와인의 보관 법/ Keeping된 와인의 보관 법
(아) 모든 Well (스피드 레일)의 관리 법 - 매일 가장 편하고/ 빠른 위치/ Full Stock

(5) Bar 관리

- 쓰레기나 종이 박스, 빈 병이 굴러다니지 않도록 영업중에 관리할 수 있도록 새로운 바텐더들을 교육함
- 바를 관리하는 방법은 언제나 고객이 바라보고 있다는 관점에서 관리될 수 있도록 교육함

<표 93> 바 관리 교육 시 필수 교육 사항

바 관리 필수 교육 사항
(가) 모든 코스터는 깨끗하고 말라있도록 관리합니다
(나) 재떨이 - 2개 이상의 꾀초 시 세척 / 세척 시에는 철저하게 세척함
(다) 바 새들 saddles - 항상 닦여져 있고 깨끗한 장소에 보관
(라) Bar top - 물 자국이나, 더러운 글라스가 올라와 있지 않도록 관리
(마) 맥주 냉장고 - 유리 문은 지문하나 없이 깨끗하게 관리
(바) POS - 항상 청결하고 물기가 없도록 관리

(6) 바 라인 체크 (Bar Line Check)

- 라인 체크를 매일 2회 실시함.
- 이는 레스토랑이 최상의 Food/Drink 질을 지키기 위한 약속임. 우리의 퀄리티를 지키기 위한 약속이며, 끊임 없이 지켜온 우리의 노력임을 교육함
- 영업시작전이나 영업을 끝날 무렵에도, 그리고 모든 한 사람 한 사람 고객에게도 꼭 같은 퀄리티의 음료를 제공할 수 있어야함. 새로운 바텐더와 함께 라인 체크를 실시함

(7) 주류 판매 정책 교육

- 30세 미만으로 보이는 고객에게는 신분증을 요구하고, 만19세 미만의 청소년에게는 주류를 판매 하게 하거나 판매하여서도 안됨

<표 94> 주류 판매 정책 교육

주류 판매 정책 교육
(가) 항상 신분증을 체크 할 때에는 사진이 부착되어 있고 의도적으로 손상이나 변조가 되지 않았는지 중점적으로 확인함
(나) 고객의 신분증을 확인하고 주류를 판매하는 것은 모든 서버직원들의 의무임. 다 먹은 잔을 가져오고 두 번째 잔을 요구 할 때도 미성년자에게는 주류를 판매해서는 안됨
(다) 고객의 나이를 식별 할 때까지는 고객의 빈자리에 주류를 서비스 하지 않도록 교육함

(8) Store Tour

- 새로운 바텐더들은 이미 기존 교육으로 인하여 영업장의 구조와 위치를 파악하고 있음
- 하지만 바텐더로써 근무 하면서 꼭 필요한 사항들이 있으므로 다음의 장소를 꼭 투어 할 수 있도록 교육함

<표 95> Store Tour 교육 사항

교육 장소	교육 사항
(가) BEER/ LQ Room	■ 리퀴 룸과 선반 위치
(나) 드라이 창고 (Dry storage)	■ 음료를 만들기 위한 제품의 위치와 보관 법 (Rita/ Coconur 시럽/ S&S 믹스/ 설탕/ 가니쉬 류 등)
(다) 냉장고와 냉동고 (Walk-in and freezer)	■ 음료 자재의 위치와 보관 (fruit, peaches, strawberries)
(라) 세제의 보관 장소	■ 맥주 관 청소 Solution/ 세니타이저 외

(9) 바텐더 Follow Training (On-the-floor Training)

- 영업을 시작되면 바의 오픈을 같이 하고 서비스 바(Expo bar)에서 같이 근무를 시작함

<표 96> Follow 교육 시 참고 사항

Follow 교육 시 참고 사항
(가) FOH 매니저와 함께 Bar Line Check 교육
(나) Opening Procedure - 영업시간 전/ 저녁 영업 전에 완벽한 마무리
(다) 바텐더의 음료에 대한 책임 - 음료가 테이블에 러너 될 때 까지 끝난 것이 아님을 유의
(라) 높은 Quality의 음료를 제공
(마) 서비스 바에 음료를 가지러 오는 고객의 대응 법 - 빠르고 친절하게 손님의 요구 해결
(바) 전 영업 시간에 걸쳐 직원을 가르치며 근무 한다

- 신입 바텐더들과 함께 첫날 교육을 Review함
- 2일차 classroom 또는 영업 시작과 함께 Follow 트레이닝(on-the-floor training) 에 참여할 트레이너와 매니저에게 오늘의 교육에 대해 Feedback을 전달함. 의사소통은 말로 할 수 있지만, 트레이닝 체크리스트는 꼭 직원 파일과 Trainer Log에 기입함
- 교육 생이 치룬 Beer/LQ-Cocktail/Wine Test가 있으면 교육 2일차 전에 반드시 채점하여 2일차에 전달할 수 있도록 함

버) Day 2: Pre-shift Classroom

(1) Trainer 참고사항

- 이전의 Classroom을 준비하는 것과 꼭 같은 Guide Line을 준수 하며 Class가 시작하기 전에 나와 필요한 모든 준비를 마칠 수 있도록 준비함
- 바 근무 중에 일어날 수 있는 많은 실례와 상황을 설명함으로써 새로운 바텐더들을 교육할 수 있도록 준비함

(2) 바 티켓 (ticket writing)

- 바에는 POS와 Cash Draw가 있으므로 음료를 Ticket에 적는 것은 조금 달라도 무방함
- 서버의 음료 빌은 만들어 줄 것을 기입하지만, 바의 빌에는 이미 나간 음료만 적어 놓는 것도 좋은 방법입니다

(3) 바 시재 (The bar drawer)

- 바텐더로 근무하게 되면 바 시재를 사용하게 됨. 바 시재를 정확하고 주의 깊게 사용하는 것이 바텐더의 추가 적인 책임임을 교육함

<표 97> 바 시재 교육 시 참고 사항

바 시재(The Bar Drawer) 교육 시 참고 사항
(가) 시재금 - 초기 바의 시재 금액이 금액이 얼마인지 확인
(나) 영업전과 마감 시에 정확한 시재 확인
(다) 잔돈을 바꾸거나 환전시의 주의사항
(라) 항상 정리 정돈된 상태로 Draw의 사용
(마) 고객의 Check과 바 시재를 분리하여 사용하는 방법 - 문제 발생의 소지 완화
(바) 전 영업 시간에 걸쳐 직원을 가르치며 근무함

(4) Salesmanship 교육

■ 바에서 세일즈 맨쉽이란 서비스 만큼 중요한 것임. 능력있는 바텐더란 세일즈 맨쉽이 좋은 것을 의미함. ‘바로 저기서 한잔 더 만들어 드릴 수 있습니다’ 라는 자세로 손님에게 제안할 수 있는 세일즈 맨쉽을 갖추도록 교육함

■ 만들어 놓은 믹스를 테스트 하는 것과 같이 다른 고객의 음료를 만들면서 고객에게 Sample Taste를 권하는 것도 좋은 방법임을 지도함. 가장 쉬운 판매의 방법은 손님의 음료를 고객 앞에 내려 놓으며 “Aussie Tizer”를 권하는 것임

■ 단순히 테이블을 기다리는 공간이 아닌 바를 먹고 마실 수 있는 장소로 만드는 것이 고객을 감동시키는 것이라는 것을 교육함

■ 바 새들(Bar saddle)을 고객 앞에 내려 놓으면서 독특하고 바에서의 식사가 편안할 수 있다는 것을 보여주어야 함. 이것 또한 고객이 이전에 느낄 수 없는 “No Rule”의 접근이 될 수 있음

■ 바에서 식사를 하시는 고객에게 Menu Presentation을 하는 것은 테이블에서 하는 것 보다 훨씬 쉽고, 편함. 다른 고객에게 옆의 손님의 음식을 설명하는 도구로 사용할 수 있음을 상기시킴

- 손님 주문을 받고 음료를 만들어 주는 것 모두 바를 판매하는 것임. 고객으로 하여금 어떤 일이 벌어지고 있는지 궁금해하도록 흥미 있고 활발한 모습을 보여 주도록 해야함

- 고객들로 하여금 바에 오래 있고 좀더 식사를 즐길 수 있도록 만드는 것이 바텐더의 역량을 증가시키고 세일즈 맨 쉽을 배양하는 방법이란 것을 교육함

(5) 환대(Hospitality) 교육

- 바를 찾으시는 고객은 철저하게 식별할 수 있어야 함
- 만약 고객이 바텐더가 바쁜 것이 보인다면 고객은 기꺼이 기다림
- 그렇기 때문에 고객에게 ‘금방 도와드리겠습니다’ 또는 잠깐의 인사를 건네는 것도 좋다는 것을 새로운 바텐더들에게 교육함
- 고객이 이전 방문한 고객이라면 이전에 마시던 음료를 기억해야 하고 이전 방문객이라고 말 하는 고객에게는 보통 마시는 음료를 물어보는 것도 좋은 서비스가 될수 있음을 교육함

(6) Follow(On-the-floor Training) Training

- 트레이너와 교육중이 바텐더가 같이 바를 오픈 하고, 포인트 (Front)바에서 근무 할 수 있도록 함
- 고객과의 긴밀한 관계와 우리의 환대에 특별히 세심한 배려를 할 수 있도록 교육함
- 영업이 끝나면 일과를 돌아보고, 적어도 1~2회 정도 트레이너와 함께 근무 할 수 있도록 스케줄을 조정함

(7) 기타 교육 정보

- 이미 전일 교육 시에 다루어져야 할 내용이지만, 아직 다루지 못한 부분이라면 이번 시간에 교육함

<표 98> 기타 교육 정보

기타 교육 정보
(가) Bulk Recipe Test
(나) 기물 명칭에 관한 내용
(다) Drink Category Test
(라) LQ/ Beer/ Wine seminar

III. 서양식문화에 적합한 한식 아이템 개발 및 브랜드 전략 제시

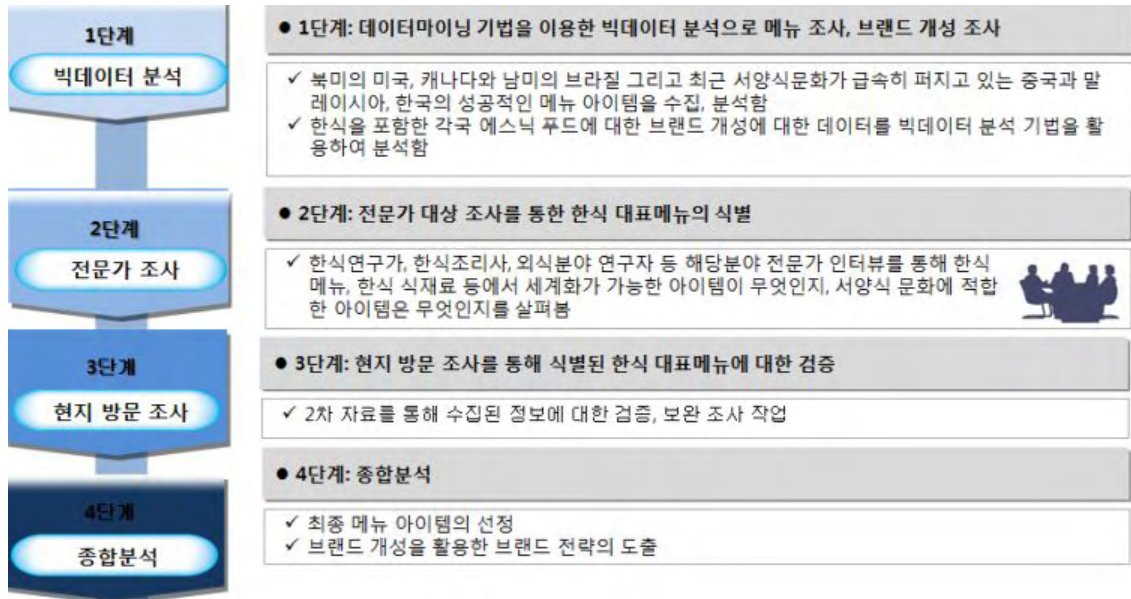
가. 연구 목적

- 한식의 세계화가 진행되고 있으나 세계 시장에서 사랑받는 스타상품이라 할 만한 아이템이 부재한 실정임. 이에, 세계적으로 인정받고 사랑받을 수 있을만한 한식 아이템을 선정하여 이를 스타상품으로 키우는 방안을 모색할 필요가 있음
- 이에, 본 과제는 서양식문화에 적합한 한식 아이템을 개발하여 북미, 남미 지역과 서양식문화가 빠르게 퍼지고 있는 아시아 시장에 진출하는 한식당의 진출에 도움이 되도록 하는 것이 목적임
- 나아가 선별된 한식 아이템들의 브랜드 전략을 어떻게 수립하는 것이 효과적인지에 대한 연구를 위해 브랜드 개성의 개념을 활용하였으며, 연구 결과물로 한식 아이템의 브랜드 전략을 제시함

나. 연구 내용

- 빅데이터 분석을 통해 북미, 남미, 아시아, 한국에서 인기 있는 메뉴 조사, 브랜드 전략 수립을 위한 브랜드 이미지 조사
- 한식연구가, 한식조리사, 외식분야 연구자 등의 해당분야 전문가 조사를 통해 한식 메뉴, 한식 식재료 등에서 세계화가 가능한 아이템이 무엇인지, 서양식문화에 적합한 아이템은 무엇인지를 살펴봄
- 조사 분석 결과에 따라 최종 아이템을 확정하고 이들 아이템의 브랜드 전략 설정을 위해 브랜드 개성의 개념을 활용함

<그림 47> 연구내용



다. 조사 방법

- 서양식문화와 적합한 한식 아이템 개발을 위해 북미의 미국, 캐나다, 남미의 브라질, 아시아의 중국, 말레이시아, 한국을 대상으로 각 권역별 빅데이터를 수집하고, 데이터마이닝 기법을 이용해 인기 식재료와 메뉴를 추출하며, 이의 검증을 위해 현지 방문조사를 실시함
- 브랜드 전략 제시를 위해 각 권역별 빅데이터를 수집하고, 텍스트마이닝 기법을 이용해 소비자 감성을 분석하여 브랜드 이미지를 파악하며, 이의 검증을 위해 현지 방문조사를 실시함

1) 문헌 조사

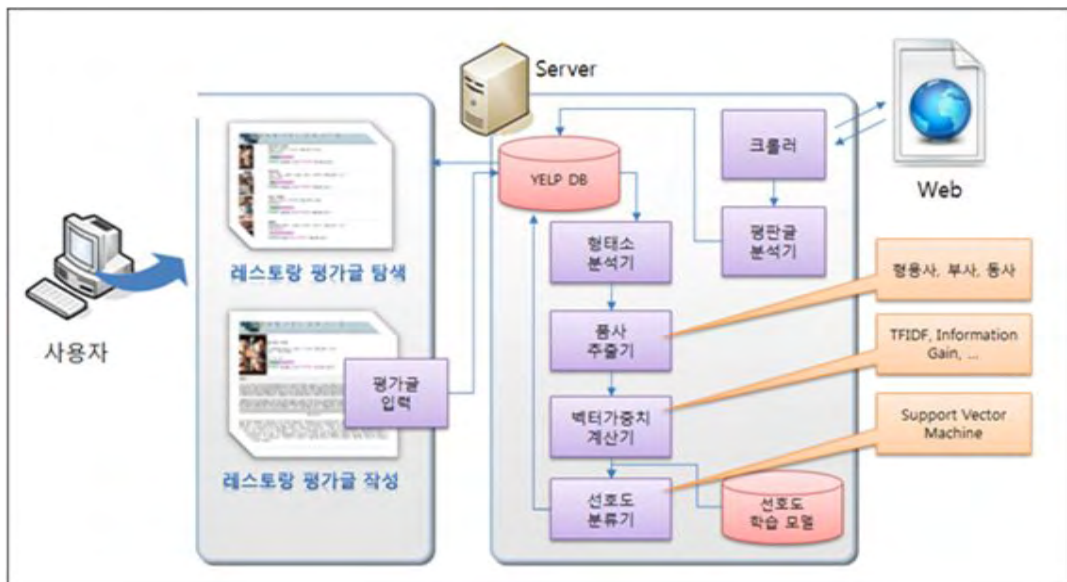
- 서양식문화와 적합한 한식 아이템의 개발을 위해 북미의 미국, 캐나다, 남미의 브라질의 식문화와 메뉴트렌드에 대한 문헌 조사를 수행함

- 농식품부와 한식재단이 발간한 “국가별 유망한식 메뉴 개발 보고서”, “미국 한식 반응조사 및 마케팅전략 수립 보고서” 등의 연구보고서를 통해 해외진출 한식 아 이템에 대한 문헌조사를 수행함
- 국내·외 문헌 조사 및 다양한 논문들에 대한 선행 연구를 통하여 브랜드 전략 제 시를 위한 브랜드 개성의 정의와 측정항목에 대한 이론적 고찰을 수행함

2) 빅데이터 분석

- 빅데이터 분석 기법을 이용하여 북미의 미국, 캐나다, 남미의 브라질, 아시아의 중국, 말레이시아, 한국을 대상으로 인기메뉴, 식재료에 대한 정보를 수집함
- 본 연구에서 사용되는 빅데이터는 인터넷 상의 레스토랑 평가사이트를 분석하는 데이터 마이닝 기법과 일반 소비자들이 작성한 레스토랑 평가글을 분석하여 메 뉴를 추출하는 비정형 데이터 분석 기법임

<그림 48> 데이터 수집 개념도



- 수집된 빅데이터 중 인기메뉴, 브랜드 이미지 등 비정형화된 데이터는 Text mining 기법을 이용하여 분석함

- 비정형 데이터는 형태소 분석기와 품사 추출기를 통해 명사와 형용사 등으로 분류한 후 메뉴 사전을 통해 인기메뉴를 추출하며, 감성어 사전을 통해 브랜드 이미지를 추출함
- 빅데이터 수집은 리뷰, 상품평 등의 데이터를 인터넷에서 자동으로 빠르게 수집하기 위해서는 전용 프로그램 에이전트인 웹크롤러(web crawler)를 이용함

3) 전문가 인터뷰 조사

- 본 연구팀은 연구의 신뢰도를 높이고자 외식업계 관리자, 조리외식분야 연구자 등을 대상으로 전문가 인터뷰를 실시함
- 서양식문화에 적합한 한식 아이템의 선정 시 고려사항과 적합한 아이템에 대한 조사를 수행함

4) 현지 방문 조사

- 서양식문화와 적합한 한식 아이템 개발에 대해 빅데이터와 문헌조사를 통해 수집된 정보를 확인하기 위해 현지 방문조사를 수행함
- 또한 현지 방문조사를 통해 빅데이터와 문헌조사를 통해 수집된 정보를 확인하여 한식의 브랜드 전략 제시함

5) 소비자 인터뷰 조사

- 서양식문화권인 캐나다 토론토 지역의 소비자 중 한식에 대한 경험이 있는 고객을 대상으로 한식아이템에 대한 인터뷰를 실시함

6) 소비자 설문조사

- 한식을 경험한 서양식문화권 소비자를 대상으로 선호하는 한식 아이템과 구매경험에 대한 설문조사를 수행함

7) 종합 분석

- 빅데이터 분석, 문헌조사 등을 통해 수집된 정보와 전문가 인터뷰, 소비자 설문조사, 소비자 인터뷰를 통해 수집된 정보를 기반으로 서양식문화에 적합한 한식 아이템을 선정하고 자문위원 회의를 통해 선정결과를 검증함
- 빅데이터 분석, 문헌조사, 현지 방문조사를 통해 수집된 정보를 기반으로 한식의 브랜드 전략을 제시함


라. 연구 결과

1) 한식 아이탬 개발

가) 서양식문화권의 아이탬 트렌드

(1) NRA(National Restaurant Association) What's Hot 2013

- NRA의 'What's hot in 2013'은 2012년 가을, 1500명의 주방장들을 대상으로 조사를 시행하였으며 상위 20위권에 선정된 트렌드를 제시함



① 지역에서 공급되는 육류나 해산물(Locally sourced meats and seafood)

② 지역 산 농산물(Locally grown produce)

③ 건강에 좋은 어린이 음식(Healthful kids' meals)

④ 지속가능한 환경(Environmental Sustainability)

⑤ 어린이의 영양(Children's nutrition)

⑥ 새로운 육류 부위 개발(New cuts of meat(e.g. Denver steak, pork flat iron, teres major))

⑦ 극한정지역 식재료(Hyper-local sourcing, 레스토랑에서 직접 재배한 식재료)

⑧ 無글루텐 음식(Gluten-free cuisine)

⑨ 지속가능한 해산물(Sustainable seafood)

⑩ 통곡물로 만든 어린이용 음식(Whole grain items in kids' meals)

⑪ 농장/생산자 브랜드 아이탬(Farm/estate-branded item)

⑫ 밀가루가 들어가 있지 않는 Noodle, Pasta (예 : quinoa, rice, buckwheat)

⑬ 비전통적인 생선요리 (Non-traditional fish (e.g. branzino, Arctic char, barramundi))

⑭ 에스닉풍 아침 식사 아이탬(예 : Asian-flavored syrups, Chorizo(햄의 일종) scrambled eggs, coconut milk pancakes)

⑮ 과일/채소로 구성된 어린이 간식(Fruit/vegetable children's side items)

⑯ 건강/영양(Health/nutrition)

- ⑰ 적은 분량에 저렴한 음식(Half-portion/smaller portion for a smaller price)
- ⑱ 가정에서 만든/장인이 만든 아이스크림(house-made/artisan ice cream)
- ⑲ 흑미(Black/forbidden rice)
- ⑳ 푸드트럭(Food trucks)

(자료 : : NRA 홈페이지. <http://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/News-Research/WhatsHotFood2013.pdf>)

- 2012년과 비교했을 때 지역에서 공급되는 육류나 해산물(Locally sourced meats and seafood), 지역 산 농산물(Locally grown produce), 건강에 좋은 어린이 음식(Healthful kids' meals)에 대한 관심은 계속 높으며 無글루텐 음식(Gluten-free cuisine)에 대한 관심 증가가 밀가루가 들어가 있지 않는 Noodle, Pasta, 에스닉풍 아침 식사 아이템, 흑미(Black/forbidden rice)로 확장되는 추세이며 적은 분량에 저렴한 음식의 등장과 푸드트럭(Food trucks)도 주목할 트렌드임
- 카테고리별로 세분화한 트렌드에서도 한식과 관련된 아시아 푸드에 대한 관심이 많이 등장함
- 에피타이저에서는 에스닉과 거리음식에서 영향을 받은 아이템(Ethnic/street food-inspired appetizers (e.g. tempura, taquitos, kabobs, hummus)이 중요한 트렌드로 부상하였으며, 아침/브런치에서도 에스닉풍 아침 식사 아이템(예 : Asian-flavored syrups, Chorizo(햄의 일종) scrambled eggs, coconut milk pancakes)가 가장 중요한 트렌드임
- 사이드 음식에서는 한식과 관련성이 큰 트렌드들로 밀가루가 들어가 있지 않는 Noodle, Pasta (예 : quinoa, rice, buckwheat), 흑미(Black/forbidden rice), quinoa, 적미(Red rice), 김치가 속해 있는 Pickled vegetables 등이 제시됨
- 특히 에스닉 카테고리 트렌드에서는 Korean cuisine이 4위에 올라와 있을 정도로 한식에 대한 관심이 늘고 있어 한식당의 성장에 좋은 기회가 될 것으로 판단됨



(자료 : NRA 홈페이지. <http://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/News-Research/WhatsHotFood2013.pdf>)

<참고> 캐나다, 미국에서 최근 인기를 끄는 자파도그(JapaDog)
 일본인 부부가 밴쿠버에서 시작한 자파도그(<http://www.japadog.com>)는 서양인들의 대표적 길거리 음식인 핫도그에 에스닉푸드인 일식과 조합하여 인기를 끌고 있음(핫도그위에 야키소바, 오코노미야끼, 덴뿌라 등을 얹어주는 방식)

VANCOUVER



BURRARD & SMITHE ST/ STAND

Sun: 11am-9pm
 Mon-Thu: 11am-10pm
 Fri-Sat: 11am-1am



BURRARD & PENDER ST/ TRAILER

Mon-Fri: 11am-6pm



WATERFRONT STATION/ STAND

Sun-Mon: 11:30am-6p



GRANVILLE & PENDER /STAND

Mon-Sun: 11:30am-7:00pm

MENU



TERIMAYO
 JAPADOG's Signature Hot Dog: Teriyaki sauce, mayo and seaweed make for a winning combination.



OROSHI
 Freshly grated daikon with a special soya sauce. East meets West.



OKONOMI
 Okonomi transformed into a hot dog! Juicy Kurobuta sausage topped with bonito flakes.



NEGIMISO
 Juicy Turkey sausage and Miso sauce, topped with shredded cabbage.



SPICY CHEESE TERIMAYO
 Another signature dog contains three types of cheese with a hint of spiciness in the sausage. All that topped with Terimayo sauce makes for a tasty hot dog.



UME
 Sliced onion with special plum sauce, makes for a light refreshing taste.



YAKISOBA
 The combination with the popular Japanese noodles and arabiki sausage makes a delightful taste.



HOT & SPICY
 Beef hotdog with lettuce and special spicy sauce.

NEW YORK



NEW YORK / STORE

Sun: 12pm-12:30am
 Mon-Thu: 11am-12:30am
 Fri-Sat: 11am-2am



(2) 테크노믹(Technomic) 2013년 미국 레스토랑 산업 트렌드

■ 푸드서비스(Food service) 리서치 및 컨설팅 업체인 테크노믹(Technomic)은 2013년 미국 레스토랑 산업 트렌드를 다음과 같이 제시함

■ Where's the Beef?

생필품 가격이 상승하고 있으며 특히 소고기의 가격 상승폭은 크나 고객은 여전히 낮은 가격대를 원하고 있기에 지금은 레스토랑이 음식가격을 올릴 시기는 아님. 따라서 스테이크의 크기를 줄이고 대신 “프리미엄” 치킨을 추가하는 등 레스토랑 운영자는 현명한 메뉴 전술을 수립하여야 함

■ Liquid Assets

음료는 레스토랑에게는 큰 이익을 가져다주는 아이템이나 더 이상 음료를 벌컥벌

컵 마시는 고객을 찾기가 쉽지 않아 판매가 어려워지고 있음. 요즘은 칵테일, 소규모 양조 맥주(craft beers), 영양 강화 주스(super-nutritional juices), 스무디 등이 음료카테고리에서 주목받고 있음. 이와같은 변화는 푸드서비스 산업의 전분야에서 일어나고 있음

■ Clean Food, Clean Conscience

2012년 핑크슬라임(pink slime, 부위별로 살을 발라 내고 남은 쇠고기에 화학물질인 암모늄수산화물을 넣어 만든 분홍색의 쇠고기 가공식품으로 햄버거 패티에 주로 사용됐지만 인체에 대한 유해성이 제기돼 미국의 학교 급식 등에서 사용이 중단됐고 대형 슈퍼마켓 체인점들이 판매를 중지함. 출처 : 중앙일보) 사건이 잠잠해졌지만 식품의 안전성에 대한 우려는 몇 년간 지속될 것임. 식품의 품질, 유통, 안전에 대한 소비자들의 우려가 커짐에 따라 경영자는 더욱 어려움에 처할 것임. במק하여 키운 닭의 달걀, 매장에서 직접 제조 등의 적절한 용어를 사용하여 고객의 신뢰를 쌓는 것이 중요함

■ 24/7 Hunger

고객이 언제 어디서나 원할 때 신선하고 고품질의 식품을 즉시 구매할 수 있는 푸드트럭, 셀프 커피 매점, 자동판매기가 증가하고 있음. 이렇게 어디서나 식사를 할 수 있게 됨에 따라 기존의 레스토랑 또한 비즈니스 모델을 바꾸어 고객이 원하면 언제 어디서든 식사를 제공할 수 있는 방법을 찾아야 함

(3) 테크노믹(Technomic) 2012년 미국 레스토랑 산업 트렌드

- 외식가격이 상승함에 따라 미국 소비자는 낫선 음식보다는 친숙한 고급음식(gourmet food), 에스닉 푸드(ethnic food) 등을 익숙한 샌드위치, 랩(wraps), 피자, 파스타 등의 스타일로 선호하게 될 것임
- 식자재 가격이 상승함에 따라 레스토랑은 원가 절감을 위해 곡물과 같은 기본 재료를 자체 생산할 필요가 있음
- 소비자는 레스토랑 메뉴의 칼로리(Calorie)부터 재료 공급처(Supplier)까지의 정보를 접하길 원하며 영양, 라벨(label), 지속성, 사회적 기여도 등과 같은 더 세부적인 정보를 알고 싶어 하는 고객의 수요가 증가하고 있어 레스토랑은 과거보다 투명성을 높일 필요가 있음
- 레스토랑은 낮에 패스트 캐주얼 다이닝(Fast-casual dining) 구조로 영업을 하고 밤에는 풀서비스(Full-service) 구조로 영업을 할 수 있는 유연성(flexible format)을 가져야 함

(4) Mintel Menu Insights 2012년 다섯 가지 메뉴 트렌드

- 첫째, 미국의 지역주의: 미국인들은 세계적인 쿠진(Cuisine)에 관심을 가질 뿐만 아니라, 미국 내에서도 지역을 나누어 지역 특선을 개발하고 발굴하는데 관심을 기울이고 있음. 예를 들어, 멤피스 바비큐, 뉴잉글랜드 클램 차우더처럼 미국 내에서 지역을 나누어 지역마다 특색 있는 메뉴를 찾아 “미국식” 보다도 더 세분화하기를 기대하고 있음
- 둘째, 메뉴의 양면성: 모든 소비자들이 웰빙(Well-being) 메뉴만을 고집하지는 않기 때문에 레스토랑은 완벽히 웰빙 메뉴만을 선보이는 것은 비현실적임. 즉 많은 소비자들이 보다 많은 선택의 기회를 요구하므로 같은 메뉴라도 음식의 다양성을 두어 건강하게 식사하려는 사람들의 니즈(Needs)를 맞추는 상호 보완적 메뉴를 선보일 필요가 있으며, 더불어 레스토랑은 다양한 계층의 소비자를 위한 높은 가격대의 프리미엄 메뉴와 낮은 가격대의 메뉴를 동시에 선보일 수 있는 기회가 될 수 있음
- 셋째, 소비자에 의한 조절: 소비자의 목소리에 귀 기울이고 소비자의 니즈(Needs)를 충족시키기를 원함. 이를 위한 가장 빠르고 확실한 방법은 소비자들이 메뉴를 조절 할 수 있는 기회를 제공하는 것이며, 맞춤 주문 시스템과 같은 유연성 있는 메뉴디자인이 변창할 것임
- 넷째, 느려지는 속도: 퀵서비스 레스토랑들은 표준화된 메뉴와 서비스로 효율성을 자랑할 수 있지만, 최근 트렌드는 점점 속도를 느리게 바꿔가면서 “수제” 또는 “홈스타일” 이라는 단어가 자주 등장하는 것을 볼 수 있음. 즉, 소비자들은 식사 제공 속도의 효율성보다 자신의 식사 경험 자체에 더 많은 의미를 두고 있음
- 다섯째, 아이디어 수입: 국제적인 입지를 가지고 있는 글로벌 체인 레스토랑(Chain Restaurant)들이 시장에서의 위치를 굳건히 다지고 있으며 메뉴 컨셉(Concept) 또는 제품 테스트를 해외에서 실시하고 있음. 이는 미국에서 찾을 수 없는 좋은 아이디어들을 미국으로 도입을 가능하게 하며 예를 들어, 최근 맥도날드는 호주에서 시작된 맥바이트라는 컨셉을 미국으로 들여오는데 성공. 이런 사례와 국제 시장의 중요성을 감안한다면 새로운 컨셉을 수입하는 트렌드는 지속적으로 유지될 것으로 예측됨

(5) Chiasson Consultants Inc. 캐나다 레스토랑 마케팅 트렌드

- 25년의 레스토랑 및 식품산업에 자문 경험이 있는 Chiasson Consultants Inc. 의 Diane Chiasson 대표는 2012년 레스토랑 마케팅 트렌드를 다음과 같이 10 개를 제시함
- 2012년에는 2~4인용 테이블 및 부스(booth)와 같은 소규모 인원을 위한 식탁 보다 바 다이닝(bar dining) 및 중/대규모 공동 식사(communal dining)가 더욱 활발해 질 것임
- 회사 근무시간이 점차 길어짐에 따라 레스토랑은 조식 및 중식 영업시간 연장 및 근로자의 늦은 석식이 활성화 될 것임
- 많은 다이어트 및 건강식품 전문가는 하루 세 끼보다는 여섯 끼를 권장하므로 소비자들은 스낵, 타파스(여러 가지 요리를 조금씩 담아내는 스페인식 음식), 딤섬(dim sum) 등 과 같은 한 끼 분량이 아닌 소식할 수 있는 메뉴를 선호할 것임
- 전통 가정식 조리법(family recipe) 및 트렌드를 반영한 가정식 조리법이 유행 하고 레스토랑에서 식자재를 직접 조달(재배)하는 것은 이제 기본이 되었으며 향후 더욱 활발해 질 것임
- 푸드 카트(food cart), 푸드 스톨(food stall) 및 음식 박람회로 인해 길거리 음식은 활성화 되고 있으며 메뉴의 다양성과 함께 양질의 음식을 저렴한 가격으로 맛 볼 수 있을 것임
- 감자는 과거 고탄수화물로 인해 외면 받았지만 글루텐(gluten)을 함유하지 않고 저렴하며 감자껍질은 미네랄(mineral)과 영양소(nutrient)를 함유하기 때문에 건강식품 전문가들은 감자를 좋은 영양 공급처로 평가함에 따라 감자 메뉴는 활성화 될 것임
- 최근 몇 년간 어린이 식단은 많은 관심을 받았으며 레스토랑에서도 어린이 건강 식단 메뉴를 접할 수 있게 될 것임
- 과거에는 음식 조리 시 와인을 곁들여 사용하였지만 맥주의 종류와 맛이 다양해 지면서 와인 대신 맥주를 사용한 음식 조리법이 활성화 될 것임
- 서양식문화권인 미국과 캐나다의 외식업 트렌드에 대한 미국레스토랑 협회 (NRA), 푸드서비스(Food service) 리서치 & 컨설팅 업체 테크노믹 (Technomic), 메뉴 컨설팅 전문 업체 Mintel Menu Insights, 캐나다 컨설팅 업체 Chiasson Consultants Inc. 등의 문헌을 분석한 결과는 다음과 같음
- 전반적으로 아이템의 식재료와 영양가에 대한 관심이 증가하고 있으며, 서양식문

화권에 진출하는 한식당은 채소와 콩 등 건강지향적인 식재료를 함께 제공할 수 있는 한식아이템 개발이 필요함

- 또한 고급음식(gourmet food)과 에스닉푸드(ethnic food) 등을 샌드위치, 랩(wraps), 피자, 파스타 등 서양인들에게 익숙한 음식 스타일로 먹는 것을 선호하는 것으로 나타나 한식 아이템을 개발할 때는 현지인에게 익숙한 음식 형태로 제공하는 것을 염두에 두어야 함
- 기존 한식재단과 농림수산물식품부(현 농림축산식품부)의 국가별 유망 한식메뉴 개발 보고서(미국편)에서는 선호하는 식재료로 소고기, 닭고기 등의 육류를 제시하였으며, 조리법은 구이로 조리하는 방법을 선호하는 것으로 나타남. 유망한식아이템으로는 갈비구이, 너비아니, 해물파전, 비빔밥, 닭갈비를 선정하였음
- 최근에는 고유의 특성을 앞세운 민족요리가 각광을 받고 있는 추세로 다양한 민족이 모여 사는 나라답게 이태리, 그리스, 프랑스, 멕시코, 중국, 일본, 한국 음식 등 다양한 음식을 즐길 수 있음
- 미국인은 주로 감자와 빵, 그리고 고기를 즐기고 있으며, 아침 식사로 토스트와 우유, 베이컨과 계란 등이 일반화 되어있고 점심 식사는 햄버거나 샌드위치 등 간이 식품으로 간단히 해결하는 계란 등이 일반화 되어있고, 점심 식사는 햄버거나 샌드위치 등 간이 식품으로 간단히 해결하는 경향임
- 저녁 식사는 돼지고기, 쇠고기 스테이크, 닭고기, 칠면조 고기, 생선 등의 육식과 생선으로 아침이나 점심에 비해 푸짐하게 섭취하며, 최근 채식주의자 또한 증가하는 추세임

(6) 서양식문화권의 음식문화와 한식 아이템

- 서양식문화권인 미국과 캐나다의 외식업 트렌드에 대한 미국레스토랑 협회(NRA), 푸드서비스(Food service) 리서치 & 컨설팅 업체 테크노믹(Technomic), 메뉴 컨설팅 전문 업체 Mintel Menu Insights, 캐나다 컨설팅 업체 Chiasson Consultants Inc. 등의 문헌을 분석한 결과는 다음과 같음
- 전반적으로 아이템의 식재료와 영양가에 대한 관심이 증가하고 있으며, 서양식문화권에 진출하는 한식당은 채소와 콩 등 건강지향적인 식재료를 함께 제공할 수 있는 한식아이템 개발이 필요함
- 또한 고급음식(gourmet food)과 에스닉푸드(ethnic food) 등을 샌드위치, 랩(wraps), 피자, 파스타 등 서양인들에게 익숙한 음식 스타일로 먹는 것을 선호하는 것으로 나타나 한식 아이템을 개발할 때는 현지인에게 익숙한 음식 형태로 제공하는 것을 염두에 두어야 함
- 기존 한식재단과 농림수산물식품부(현 농림축산식품부)의 국가별 유망 한식메뉴 개발 보고서(미국편)에서는 선호하는 식재료로 소고기, 닭고기 등의 육류를 제시하였으며, 조리법은 구이로 조리하는 방법을 선호하는 것으로 나타남. 유망한식아이템으로는 갈비구이, 너비아니, 해물과전, 비빔밥, 닭갈비를 선정하였음
- 최근에는 고유의 특성을 앞세운 민족요리가 각광을 받고 있는 추세로 다양한 민족이 모여 사는 나라답게 이태리, 그리스, 프랑스, 멕시코, 중국, 일본, 한국 음식 등 다양한 음식을 즐길 수 있음
- 미국인은 주로 감자와 빵, 그리고 고기를 즐기고 있으며, 아침 식사로 토스트와 우유, 베이컨과 계란 등이 일반화 되어있고 점심 식사는 햄버거나 샌드위치 등 간이 식품으로 간단히 해결하는 계란 등이 일반화 되어있고, 점심 식사는 햄버거나 샌드위치 등 간이 식품으로 간단히 해결하는 경향임
- 저녁 식사는 돼지고기, 쇠고기 스테이크, 닭고기, 칠면조 고기, 생선 등의 육식과 생선으로 아침이나 점심에 비해 푸짐하게 섭취하며, 최근 채식주의자 또한 증가하는 추세임
- 농식품부와 한식재단이 발간한 ‘2010년 국가별 유망한식분석 보고서’에서 미국인의 식재료 선호도를 조사에서 식재료별 선호도, 조리방법별 선호도를 통해 갈비구이, 너비아니, 김치해물치즈과전, 비빔밥, 닭갈비의 메뉴를 유망한식을 선정

하였음

- 식재료는 육류, 생선류, 야채류, 양념류, 곡류, 기타식재료로 구분하여 조사하였으며, 미국인이 선호하는 육류는 선호와 비선호가 뚜렷하게 구분되어 소고기와 닭고기에 대해 선호하며, 양고기, 돼지고기에 대해서 비선호하는 것으로 조사되었음
- 생선류는 새우, 흰 살 생선, 게에 대한 선호가 높게 나타났으며, 오징어, 문어, 붉은살 생선, 조개류에 대한 선호는 낮게 조사되었음
- 야채류에 대해서는 선호, 비선호가 뚜렷하게 구분되지 않으며, 배추, 오이, 시금치 등에 대해 상대적으로 선호하고, 무, 도라지 등에 대해 비선호하는 것으로 조사됨
- 곡류는 멥쌀에 대한 선호가 높게 나타났고, 익숙하지 않는 식재료인 보리에 대한 선호도가 낮게 나타났음
- 기타 식재료에 있어 두부에 대한 선호도가 높게 나타나 건강지향적인 식재료로 인식되고 있으며, 향이 강한 젓갈 역시 비선호하는 식재료로 조사되었음
- 조리방법에 있어서 육류와 생선은 구이를 선호하고, 야채류는 샐러드로 제공되는 생야채와 볶음야채에 대한 선호도가 높게 나타남
- 한식 아이템인 새우전, 너비아니구이, 닭갈비, 짬밥, 영계탕, 잡채, 해물파전, 갈비구이, 비빔밥, 닭고기구이, 두부샐러드에 대해 선호하는 메뉴를 조사한 결과 갈비구이, 너비아니, 닭고기구이, 비빔밥을 선호하는 것으로 나타났으며, 영계탕, 짬밥등에 대한 선호도는 낮게 나타남

나) 주요 국가별 인기 아이템 분석

- 서양식문화권인 미국과 캐나다, 남미에서는 건강식 아이템에 대한 선호가 높고, 육류 아이템에 대한 선호가 높게 나타나 한식 아이템 개발 시 두가지 요소를 반영하여 개발해야 함
- 전체 레스토랑과 한식당의 인기아이템의 갭이 존재하고 있으며, 해외진출 한식당이 현지에서 인기를 얻기 위해서는 교민 및 유학생을 벗어나 현지 소비자를 사로잡기 위한 현지화된 아이템의 개발이 필요함.
- 또한 서양식문화권인 미국, 캐나다, 남미와 아시아 문화권인 중국, 말레이아, 한국의 선호 아이템은 차이가 있으며, 각 문화권의 특성을 반영한 아이템 개발이 필요함

(1) 미국 인기 아이템

- 데이터 수집 : 총 540개 한식당, 중식당, 일식당 레스토랑의 36,542개 리뷰 수집
- 단어 추출 : 리뷰 문장에서 단어를 추출하여 품사별로 분류
- 빈도 계산 : 907,379개 단어를 분석하여 빈도를 계산함

(가) 미국의 인기 아이템

- 한식당, 중식당, 일식당을 중심으로 한 미국 레스토랑의 인기 아이템으로는 Chicken(12,158회), soup(9,193회), salad(7,564회), dim(7,564회), rice(7,267회), duck(5,527회) 등으로 나타남

<표 99> 미국 인기 아이템(시카고 한식당, 중식당, 일식당)

아이템	인기도	구성비
Chicken	12,158	12%
soup	9,193	9%
salad	7,564	7%
dim	7,564	7%
rice	7,267	7%
duck	5,527	5%
sauce	5,095	5%
pork	4,373	4%
Kalbi	3,992	4%
BBQ	3,992	4%

tacos	3,428	3%
shrimp	3,322	3%
salmon	2,980	3%
noodles	2,859	3%
meat	2,544	2%
crab	2,276	2%
maki	2,181	2%
tempura	2,169	2%
egg	2,169	2%
tuna	1,850	2%
beef	1,773	2%
rolls	1,662	2%
miso	1,482	1%
fries	1,447	1%
fish	1,438	1%
kimchi	1,335	1%
sushi	1,051	1%

(단위 : 언급횟수)

- 세부적으로 일식당은 sushi(20,988회), tuna(3,428회), fish(3,322회)와 같은 생선류 아이템이 인기를 끌고 있으며, 중식당은 chicken(8,267회), beef(4,285회), pork(2,859회)등과 같은 고기류 아이템이 인기를 끌고 있으며, 한식당은 중식당과 비슷하게 chicken(2,399회), BBQ(1,800회), wings(1,734회) 등의 아이템이 인기를 끌며, 한국 전통 음식인 kimchi(940회), kalbi(722회)도 인기가 있는 것으로 나타남

<표 100> 미국 인기 아이템 비교(한식당, 중식당, 일식당)

Chinese		Japanese		Korean	
아이템	인기도	아이템	인기도	아이템	인기도
Chicken	8,267	sushi	20,988	Chicken	2,399
rice	5,527	rolls	7,564	BBQ	1,800
beef	4,285	tuna	3,428	wings	1,734
sauce	3,992	fish	3,322	meat	1,447
soup	3,739	maki	2,427	sauce	1,338
shrimp	2,980	rice	2,169	rice	1,335
egg	2,894	sauce	2,061	beef	1,114
pork	2,859	soup	2,004	fries	1,051
duck	2,855	tempura	1,850	soup	1,018
dim	2,544	salmon	1,725	kimchi	940

rolls	2,276	Chicken	1,492	tacos	824
noodles	2,181	salad	1,482	pork	807
crab	2,067	miso	1,438	Kalbi	722

(단위 : 언급 횟수)

(나) 미국 한식당 인기 아이템

- 2005년부터 2012년 2월까지 한식당에 대한 평가글에서 주로 언급된 메뉴명은 치킨(chicken), 고기구이(BBQ), 치킨윙(wings), 갈비(Kalbi), 김치(Kimchi) 순으로 나타남
- 그중 2005년부터 2012년 2월까지 한식당에 대해 가장 많이 언급된 메뉴명은 chichken으로 나타났으며, fries와 Kimchi를 제외하고 한식당에 대해 육류에 대해 많이 언급되는 것을 알 수 있음
- 미국 한식레스토랑 이용 고객은 치킨(chicken, 2,399회, wings 1,734회), 고기구이(BBQ, 1,800회, meat 1,447회, beef 1,114회, pork, 807회)에 대한 선호가 높으며, 김치(940회), 갈비(Kalbi, 722회)에 대한 선호도 높은 것으로 나타남

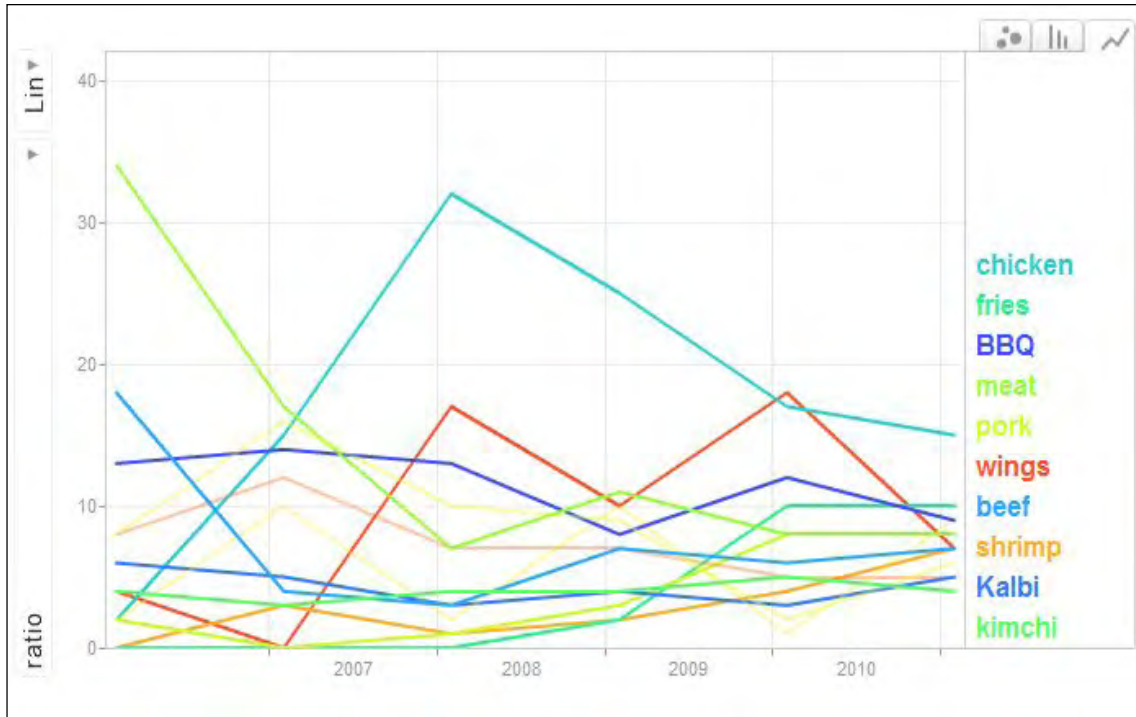
<표 101> 미국 한식당 인기 아이템(시카고)

아이템	인기도	구성비
Chicken	2,399	15%
BBQ	1,800	11%
wings	1,734	10%
meat	1,447	9%
sauce	1,338	8%
rice	1,335	8%
beef	1,114	7%
fries	1,051	6%
soup	1,018	6%
kimchi	940	6%
tacos	824	5%
pork	807	5%
Kalbi	722	4%

(단위 : 언급횟수)

- 메뉴별로 추이를 살펴보면 chicken은 2008년 이후 점차 줄어들고 있으나 가장 많이 언급되었음 다른 메뉴와의 간격은 계속 줄어들고 있음

<그림 50> 미국 한식당 인기 아이템 시계열 분석(시카고)



(단위 : 언급비율, %)

- Fries는 2009년까지 한식당에 대한 평가글에서 언급되는 비율이 낮았으나 2009년 이후 계속 증가하고 있음
- 2005년 가장 높은 비중을 차지한 Meat와 Beef는 시간이 지날수록 줄어들어 지금은 다른 메뉴와 비슷한 비율을 보이고 있음
- 2005년부터 2012년 2월까지 chicken, fries, BBQ, pork, meat, wings, shrimp, beef, Kalbi, Kimchi에 대한 추이가 메뉴별로 큰 증감을 보이며 변화하고 있음
- 또한 메뉴의 분포가 다양하게 나타나고 있어 특정한 메뉴명으로 집중되지 않고 고르게 분포하는 것으로 나타남

(2) 캐나다 인기 아이템

- 데이터 수집 : 총 4,712개 레스토랑의 40,550개 리뷰 수집
- 단어 추출 : 리뷰 문장에서 단어를 추출하여 품사별로 분류
- 빈도 계산 : 158,048개 단어를 분석하여 빈도를 계산함

(가) 캐나다의 인기 아이템

- 캐나다 토론토 4,712개의 레스토랑에 대해 수집된 소비자 의견을 텍스트마이닝 기법으로 분석한 결과 선호하는 아이템은 shrimp(2,220회)과 파스타와 면류를 포함한 noodle(1,871회)로 조사되었음
- 캐나다의 인기 아이템은 shrimp, avocado, garlic 등의 건강에 유익한 아이템을 선호하는 것으로 나타났으며, noodle의 인기도 높게 나타나 파스타 등의 면을 주식으로 하는 식문화의 특징을 알 수 있음
- 캐나다 소비자는 샐러드와 롤에 사용되는 avocado(1,154회)와 건강에 좋은 garlic(923회), eggplant(858회), olive(856회), soy(768회), pancake(847회), miso(847회)에 대해 선호하는 것으로 조사되었음

<표 102> 캐나다 레스토랑 인기 아이템(토론토)

아이템	인기도	구성비
shrimp	2,220	21%
noodle	1,871	18%
avocado	1,154	11%
garli	923	9%
eggplant	858	8%
olive	856	8%
soy	768	7%
pancake	847	8%
miso	847	8%

(단위 : 언급횟수)

(나) 캐나다 한식당 인기 아이템

- 캐나다 토론토 59개 한식당의 인기 아이템을 추출하기 위한 방법으로 소비자가 작성한 리뷰를 수집, 분석하여 아이템의 언급 횟수를 추적하는 텍스트마이닝 기법과 소비자가 레스토랑 평가사이트에 직접 입력한 인기메뉴를 수집하여 분석하는 데이터마이닝 기법을 병행함

- 텍스트마이닝 기법을 이용하여 분석한 결과 선호하는 아이템은 noodle(174회)과 banchan(156회)으로 조사되었으며, 캐나다의 전체 레스토랑의 인기 아이템에서 나타난 noodle, shirimp와 한식당에서 독특하게 나타나는 banchan, radish 등에 대해 선호하는 것으로 나타났음
- 그중 banchan의 경우 한식당에서 제공하는 추가적인 메뉴들에 대한 소비자의 선호가 높아 메뉴 제공시 banchan의 제공여부가 중요한 것으로 보임
- 또한 캐나다 소비자는 캐나다 레스토랑에서 선호하는 shrimp(86회)와 김치 등에 사용되는 radish(74회), 파전에 해당하는 pancake(69회), miso(52회), soy(51회)대해 선호하는 것으로 조사되었으며, avocado, garlic, eggplant, olive 등과 같은 캐나다 소비자가 선호하는 아이템은 조사되지 않았음

<표 103> 캐나다 한식당 인기 아이템(토론토)

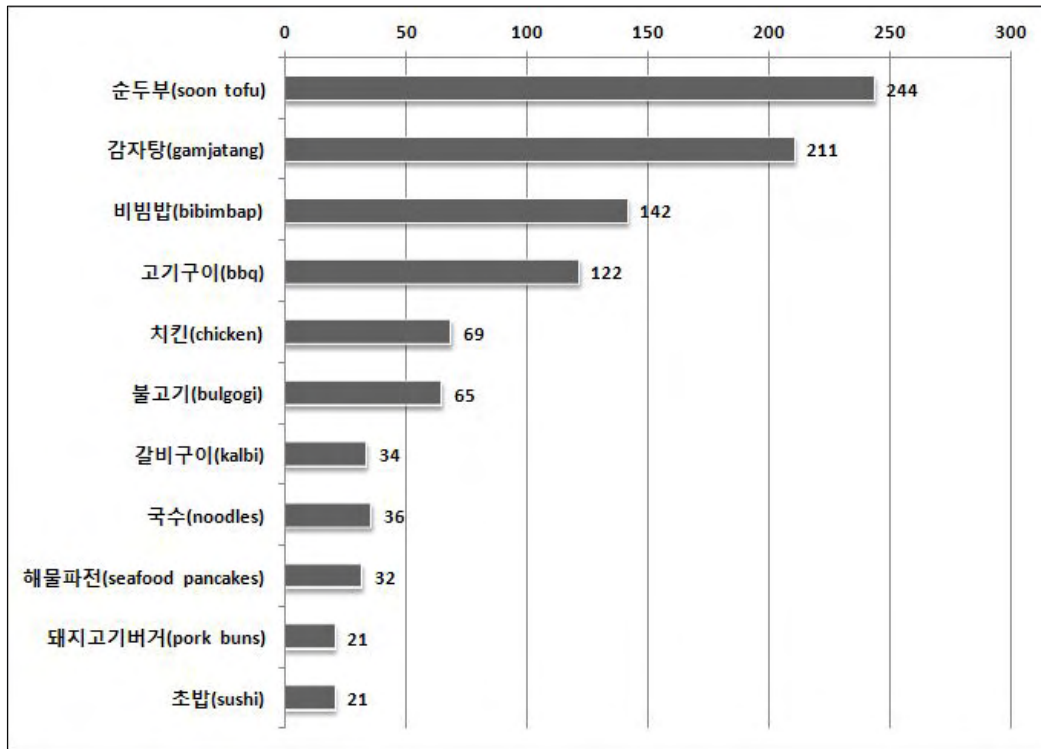
아이템	인기도	구성비
noodle	174	26%
banchan	156	24%
shrimp	86	13%
radish	74	11%
pancake	69	10%
miso	52	8%
soy	51	8%

(단위 : 언급횟수)

- 데이터마이닝 분석결과 캐나다 소비자가 선호하는 한식 아이템은 전통적인 한식 메뉴와 육류를 이용한 고기구이류로 나타났으며 퓨전화된 돼지고기번, 일식 아이템인 초밥등의 메뉴도 한식당의 선호메뉴로 조사되었음
- 한식 전통 메뉴인 순두부(244회), 감자탕(211회), 비빔밥(142회) 등을 선호하는 것으로 나타났으며, 고기구이(122회), 치킨(69회), 불고기(45회), 갈비구이(34회) 등의 육류에 대한 소비자 선호도가 높은 것으로 나타났음
- 또한 캐나다 소비자는 국수(36회)와 해물파전(32회)등의 밀가루를 이용한 아이템을 선호하고 있으며, 전통적인 한식메뉴에서 벗어난 돼지고기번(21회)과 일식 아이템인 초밥(21회)등도 한식당에서 선호하는 메뉴로 나타났음
- 이는 한식당의 아이템이 전통적인 메뉴를 주로 판매하고 있기는 하나, 현지에서 익숙한 아이템인 버거를 이용한 메뉴 등으로 현지화를 시도하고 있으며, 한식당

의 선호아이템에서 초밥이 나타나, 한식당에서 한식메뉴뿐만 아니라, 일식메뉴 등도 함께 판매하는 것으로 볼 수 있음

<그림 51> 캐나다 한식당 인기 메뉴(토론토)



(단위 : 연급횟수)

(3) 브라질 인기 아이템

- 데이터 수집 : 총 540개 한식당, 중식당, 일식당 레스토랑의 36,542개 리뷰 수집
- 단어 추출 : 리뷰 문장에서 단어를 추출하여 품사별로 분류
- 빈도 계산 : 907,699개 단어를 분석하여 빈도를 계산함

(가) 브라질의 인기 아이템

- 브라질의 인기아이템 추출을 위해 한식당, 중식당, 일식당 중심으로 분석한 결과, 전형적인 일식 아이터민 스시(702회), 사시미(390회), 테마키(204회), 야끼소바(146회), 탬프라(112회)의 인기가 높게 나타났으며, 일식 아이터민으로 볼 수 있는 연어(448회), 쌀(202회), 룰(197회), 새우(192회), 참치(158회), 생선(148회), 해산물(137회)의 인기도 높은 것으로 나타남
- 브라질의 한식당, 중식당, 일식당에서 가장 많이 언급된 메뉴는 스시(702회)와 연어(448회), 사시미(390회), 테마키(204회)로 나타나 일식 아이터민의 인기가 높은 것으로 나타남
- 또한 쌀(202회), 룰(197회), 새우(192회), 닭고기(163회), 참치(158회), 생선(148회) 등 닭고기(163회)를 제외하고 쌀(202회), 룰(197회)과 해산물(137회)의 인기가 높게 나타나는 것으로 미루어 볼 때 육류에 대한 선호가 높지 않은 것으로 보임
- 이는 브라질 내 일본이민자와 일본의 기업들이 많이 진출하여 현지인에게 일식이 익숙한 아이터민으로 자리 잡고 있기 때문임
- 일식 아이터민을 제외한 아이터민으로는 닭고기(163회)와 디저트(117회)가 나타났으며, 일식과의 차별화를 위해서는 닭고기(163회)와 디저트(117회) 아이터민의 개발이 필요하며, 현지화를 위해서는 현지인들이 선호하는 쌀(202회), 룰(197회), 새우(192회), 생선(148회), 해산물(137회)을 이용한 아이터민 개발이 필요함

<표 104> 브라질 인기 아이터민(상파울로)

아이터민	설명	인기도	구성비
Sushi	스시	702	18%
salmão	연어	448	11%

sashimus	사시미	390	10%
temaki	테마키	204	5%
arroz	쌀(rice)	202	5%
rolar	롤(roll)	197	5%
camarão	새우	192	5%
frango	닭고기	163	4%
atum	참치	158	4%
peixe	생선	148	4%
yakissoba	야끼소바	146	4%
frutos do mar	해산물	137	3%
sobremesa	디저트	117	3%
tempura	템프라	112	3%

(나) 브라질 한식레스토랑 인기 아이템

- 한식당 인기메뉴를 분석한 결과, 닭고기(69회)가 압도적으로 1위를 차지하고 있음. 바비큐(9회)가 그 뒤를 이음

<표 105> 브라질 한식당 인기 아이템(상파울로)

아이템	설명	인기도	구성비
frango	닭고기	69	45%
churrasco	바비큐	14	9%
cerveja	맥주	8	5%
arroz	쌀	8	5%
tofu	두부	8	5%
polenta	폴렌타(스프의 일종)	6	4%
Bulgogui	불고기	5	3%
sobremesa	디저트	5	3%
carne	고기	5	3%
macarrão	파스타	5	3%
queijo	치즈	4	3%
fritas	튀김	4	3%
macarrão	국수	4	3%
jajangmyeon	자장면	3	2%
salada	샐러드	3	2%

- 브라질의 한식레스토랑에서 가장 많이 언급된 메뉴는 닭고기(69회)와 바비큐(14회)이며 맥주(8회)로 또한 언급이 되고 있음. 한식당의 주 고객은 맥주를 곁들인 고기류 식사가 많다고 볼 수 있음

- 또한 쌀(8), 두부(8회), 불고기(5, 3%), 국수(4회), 자장면(3회) 등 한국 고유의 메뉴가 판매되고 있음
- 폴렌타(6회)는 스프의 일종인데 한식당에서 언급되고 있는 것은 독특한 현상임
- 한식당은 닭고기, 육류 중심의 메뉴 구성을 보이는데 이는 해산물 중심의 일식 레스토랑 보다는 다양한 구성이나 중식 레스토랑메뉴보다는 한정되어 있음
- 한식레스토랑은 도입기으로써 레스토랑 수가 적고 대중적으로 인기를 얻고 있는 곳이 적으며 한인 타운에 집중되어 교포 대상 영업을 주로 하고 있어 메뉴의 대중성과 다양성이 부족함

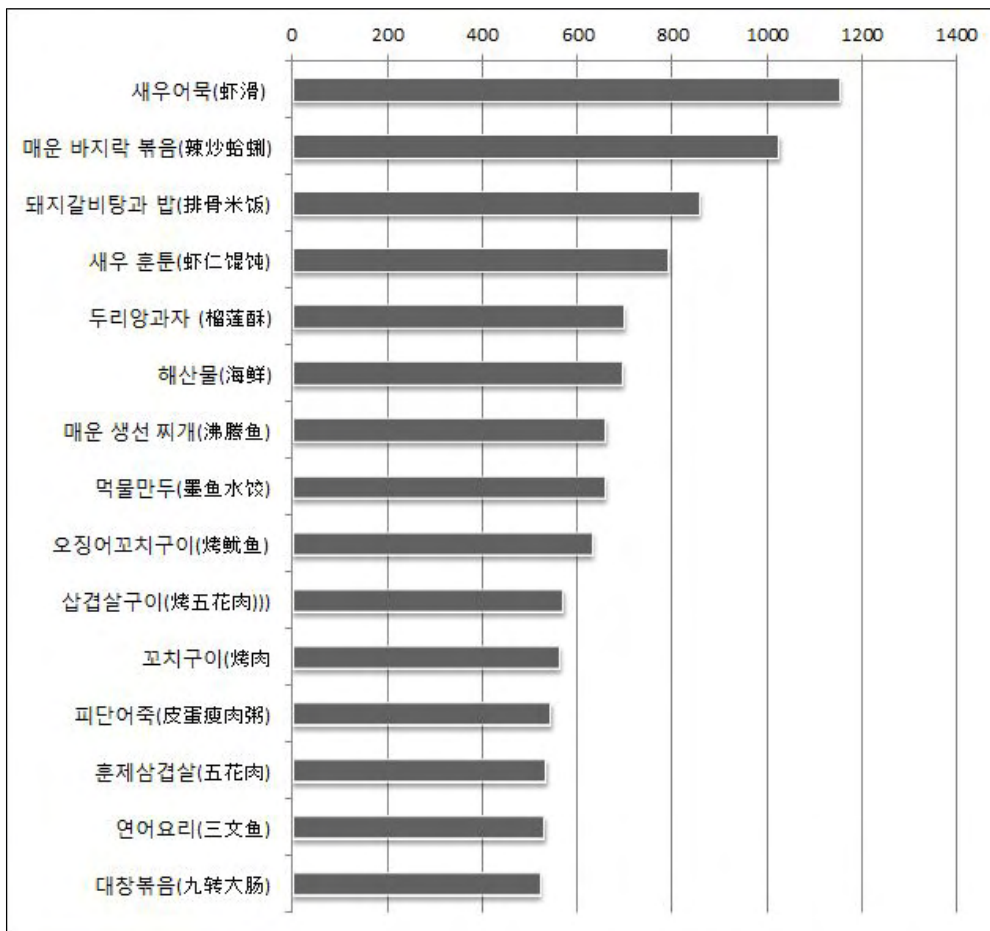
(4) 중국 인기 아이템

- 데이터 수집 : 총 540개 한식당, 중식당, 일식당 레스토랑의 36,542개 리뷰 수집
- 단어 추출 : 리뷰 문장에서 단어를 추출하여 품사별로 분류
- 빈도 계산 : 907,699개 단어를 분석하여 빈도를 계산함

(가) 중국의 인기 아이템

- 중국의 인기 아이템을 살펴보면, 해산물(새우, 오징어 등)이 많은 비율을 차지하고 있음. 텍스트마이닝을 이용한 인기 식재료에서도 생선, 새우, 해산물 등이 높은 순위를 차지하고 있음. 가장 인기가 많은 메뉴는 ‘매운 바지락 볶음’으로 매운 음식에 대한 거부감이 없는 것으로 나타남

<그림 52> 중국 인기 아이템 (청도 한식당, 중식당, 일식당)



(단위 : 언급횟수)

- 중국에서 가장 인기 있는 메뉴인 매운바지락볶음은 2006년도부터 꾸준하게 인기를 얻고 있던 메뉴이며, 새우어묵과 연어요리는 2010년부터 인기가 급상승한 메뉴임
- 인기를 얻고 있는 메뉴가 모두 해산물을 주재료로 한 메뉴로 해산물에 대한 선호도가 높은 것을 알 수 있음

<표 106> 중국 인기 아이템 시계열 분석(청도)

순위	인기메뉴	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	합계
1	새우어묵(虾滑)	0	0	0	29	53	71	559	440	1152
2	매운 바지락 볶음(辣炒蛤蜊)	10	9	39	167	206	160	210	224	1025
3	돼지갈비탕과 밥(排骨米饭)	14	19	24	218	152	109	158	163	857
4	새우 훈툰(虾仁馄饨)	3	1	7	113	124	96	258	188	790
5	두리양과자 (榴莲酥)	2	1	4	85	79	55	233	239	698
6	해산물(海鲜)	11	37	52	190	179	52	102	72	695
7	매운 생선 찌개(沸腾鱼)	8	20	37	121	70	52	154	197	659
8	먹물만두(墨鱼水饺)	0	0	0	0	0	48	209	401	658
9	오징어꼬치구이(烤鱿鱼)	11	25	34	171	124	64	99	103	631
10	삼겹살구이(烤五花肉))	1	9	10	82	90	86	153	139	570
11	꼬치구이(烤肉)	2	2	4	38	34	56	193	233	562
12	피단어죽(皮蛋瘦肉粥)	3	6	19	118	79	52	154	113	544
13	훈제삼겹살(五花肉)	0	2	6	31	46	31	190	228	534
14	연어요리(三文鱼)	0	2	7	40	64	34	144	239	530
15	대창볶음(九转大肠)	4	4	7	55	69	75	166	141	521

(단위 : 언급횟수)

(나) 중국 한식당 인기 아이템

- 한식당의 인기 아이템은 대부분이 돼지고기, 닭고기 등 육류라는 점이 특징임. 한식당만의 차별화된 메뉴구성으로 볼 수도 있지만, 중국의 인기 아이템이 대부분 해산물 요리라는 점을 감안하면 메뉴구성 및 메뉴개발이 새로이 이루어져야만 청도 지역 외식고객들의 입맛을 공략할 수 있을 것으로 판단됨

<표 107> 중국 한식당 인기 아이템(청도)

인기메뉴	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	총합계
삼겹살구이(烤五花肉)	1	11	16	100	128	109	304	286	955
감자샐러드(土豆泥)			1	19	56	38	119	117	350
소고기양념구이(烤牛排)			4	47	45	34	61	50	241
꼬치구이(烤肉)		1	2	11	3	15	56	106	194
돌솥비빔밥(石锅拌饭)	1	2	4	39	21	17	37	60	181
춘천닭갈비(春川铁板鸡)					1		57	87	145
삼계탕(生拌牛肉)			9	37	25	14	31	26	142
양념치킨(铁板鸡)				5	11	9	44	13	82
전 류(炒年糕)				10	11	8	21	17	67
감자탕(土豆汤)				3	4	10	17	25	59

호박죽(南瓜粥)			1		3	8	27	17	56
된장국(大醬湯)			2	6	14	5	8	14	49
냉면(冷面)	2	2		8	2	7	16	11	48
갈비구이(烤牛排)	1			6	4	5	20	12	48
철판닭갈비(五花肉铁板鸡)					1	5	32	9	47
대창구이(烤牛舌)			1	5	9	5	10	7	37
단호박죽(蜜汁南瓜)					6	4	3	21	34
돼지갈비(烤猪排)	1		1	15	6	2	1	1	27
베이컨(培根)							13	13	26
꼬리곰탕(牛尾汤)				4	6	6	6	4	26
버섯구이(烤蘑菇)		2		6	9	1	5		23
스테이크류(腌渍牛排王)			1	9	6	3	1		20

(단위 : 언급횟수)

- 중국의 한식당에서 가장 인기 있는 메뉴는 삼겹살(758회), 양념갈비(320회), 갈비구이(240회), 우설구이(27회) 등과 같은 고기 구이류 임
- 춘천닭갈비(179회), 돌솥비빔밥(125회), 감자탕(67회)과 같은 한국 전통 음식의 인기도 늘고 있음
- 감자샐러드(319회)는 서양 요리이나 한국인의 입맛에 맞도록 변형된 요리로, 서양식 요리를 한국식으로 재해석한 것이 중국에서도 인기를 끄는 독특한 사례임
- 중국에서 가장 인기 있는 메뉴인 삼겹살은 2008년도부터 꾸준히 인기를 얻고 있던 메뉴이며, 감자샐러드와 춘천닭갈비는 2011년부터 인기가 급상승한 메뉴 임

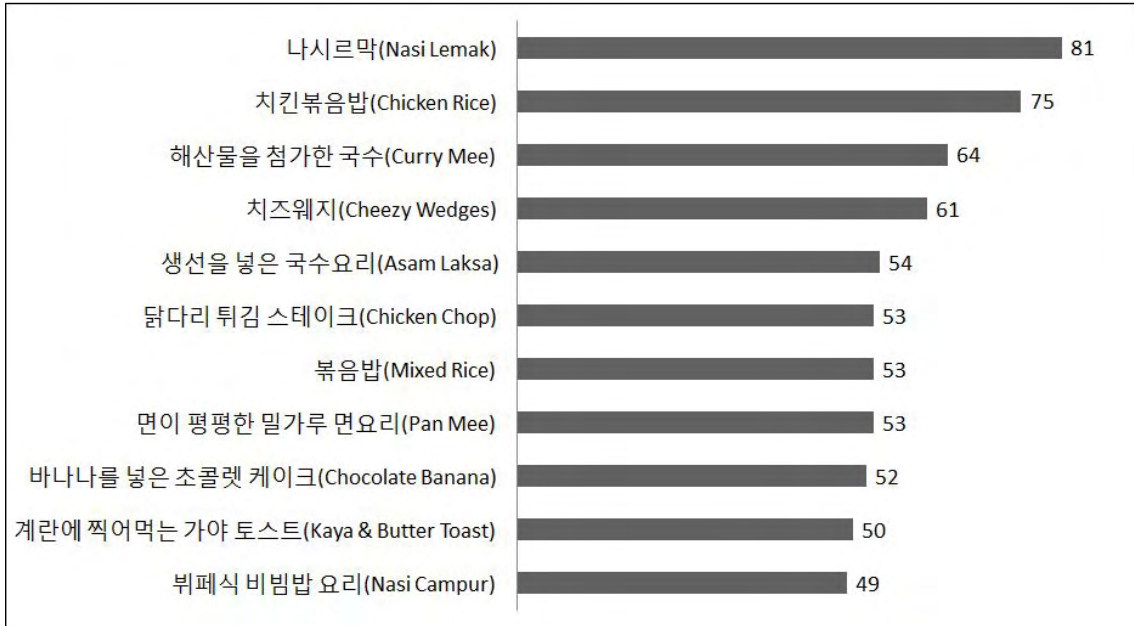
(5) 말레이시아 인기 아이템

- 데이터 수집 : 총 9,296개 레스토랑의 11,959개 리뷰 수집
- 단어 추출 : 리뷰 문장에서 단어를 추출하여 품사별로 분류
- 빈도 계산 : 8,523,798개 단어를 분석하여 빈도를 계산함

(가) 말레이시아의 인기 아이템

- 말레이시아 레스토랑은 말레이시아 전통 메뉴가 강세를 보이고 있으며, 대표적으로 나시 르막(Nasi Lemak)이 81개의 레스토랑에서 판매되며 가장 높은 인기를 보이고 있고 식사류와 함께 바나나를 넣은 초콜릿 케이크(Chocolate Banana)가 52개 레스토랑에서 판매되고 있어 디저트 메뉴도 인기를 끌고 있음

<그림 53> 말레이시아 인기 아이템(쿠알라룸푸르)



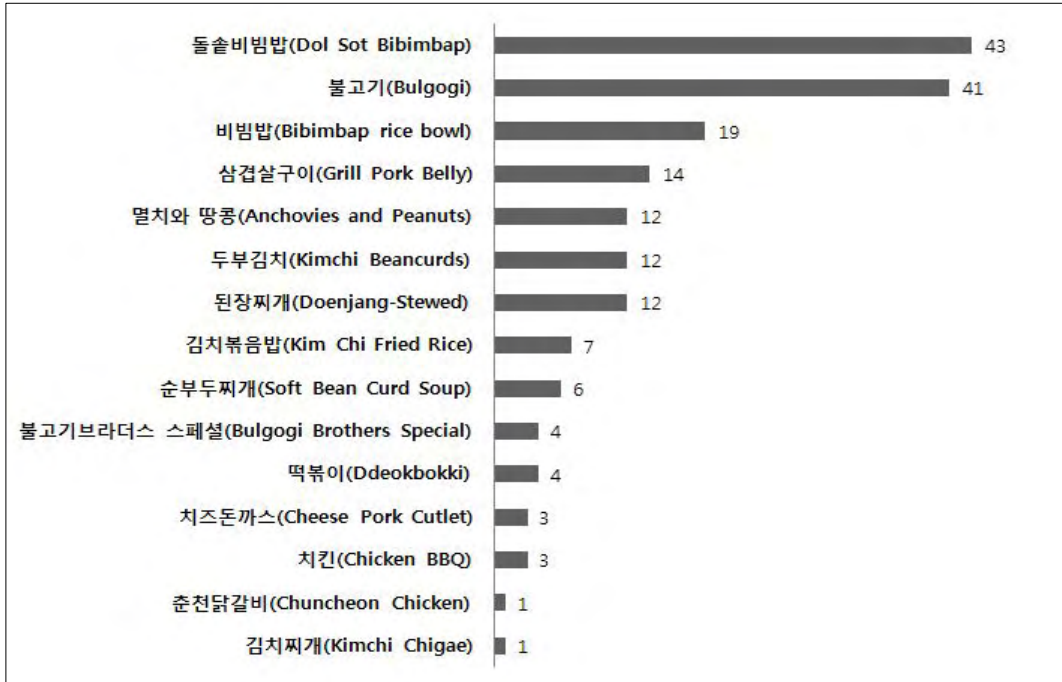
(단위 : 언급횟수)

- 총 3481개의 인기메뉴를 분석한 결과 가장 많은 레스토랑에서 판매되고 있는 인기 메뉴는 나시르막(81회), 치킨볶음밥(75회), 해산물을 첨가한 국수(64회), 생선을 넣은 국수요리(54회), 볶음밥(53회), 면이 평평한 밀가루 면요리(53회) 등이며 말레이시아 전통 메뉴들이라는 공통점이 있고 전반적으로 식사류의 메뉴가 인기를 끌고 있음
- 이와 치즈웨지(61회)와 같은 패스트푸드메뉴와 바나나를 넣은 초콜릿케이크(52회), 계란에 찍어먹는 가야토스트(50회)과 같은 디저트 메뉴도 높은 인기를 끄는 것으로 나타남

(나) 말레이시아 한식레스토랑 인기메뉴

- 말레이시아 한식당은 돌솥비빔밥(43회), 불고기(41회)으로 가장 높은 인기를 끌고 있으며, 전반적으로 식사메뉴의 인기가 높게 나타나고 있으며, 해산물보다는 고기를 사용하는 메뉴의 인기가 높게 나타나고 있음

<그림 54> 말레이시아 한식당 인기 아이템(쿠알라룸푸르)



(단위 : 언급횟수)

- 인기 있는 식사메뉴는 돌솥비빔밥(43회), 비빔밥(19회), 된장찌개(12회), 김치볶음밥(7회), 순두부찌개(6회) 등으로 비빔밥과 찌개류의 인기가 높게 나타나고 있음
- 또한 불고기(41회), 삼겹살구이(14회)으로 한식의 전통적인 고기구이류도 인기를 끌고 있으며, 멸치와 땅콩(12회), 두부김치(12회)와 같은 안주류, 떡볶이(4회), 치즈돈까스(3회), 치킨(3회)과 같은 간편식도 인기를 끌고 있어 다양한 메뉴들이 인기를 끌고 있는 것으로 보임

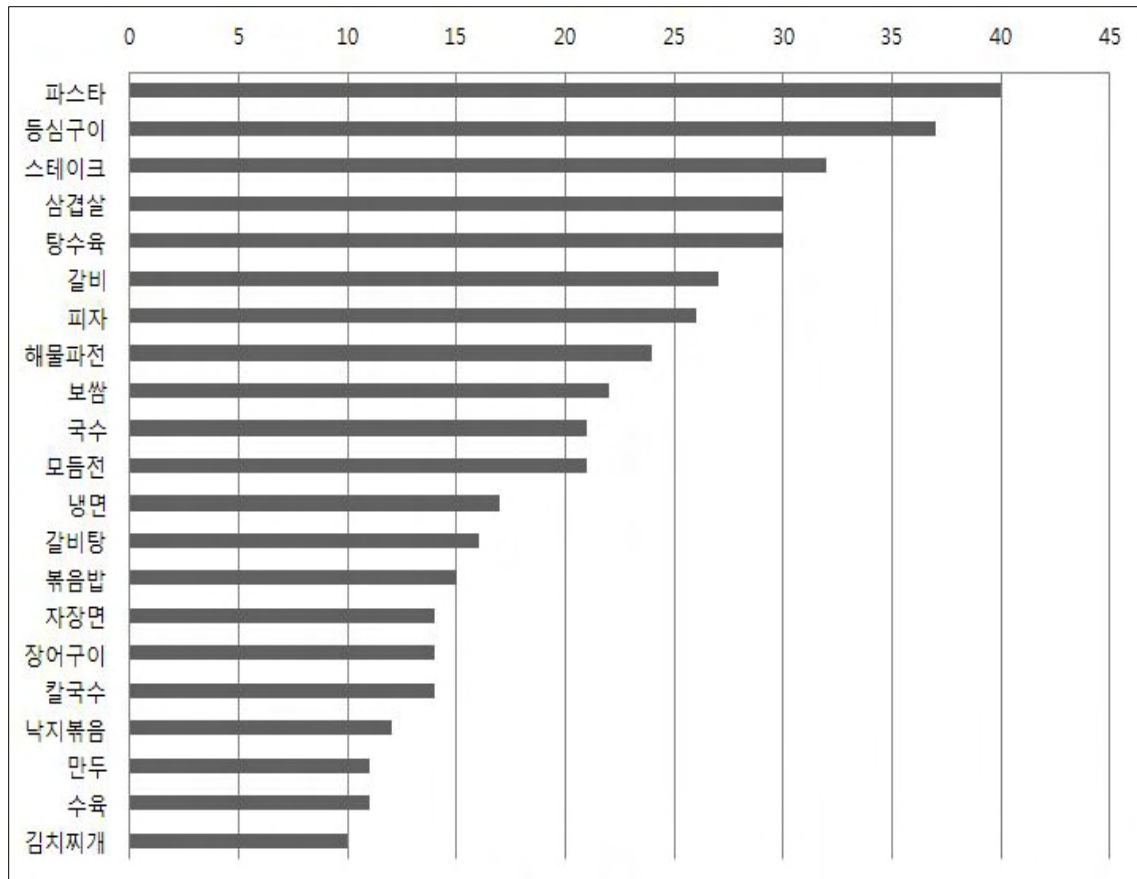
(6) 한국 인기 아이템

- 데이터 수집 : 서울 소재 총 16,810개 레스토랑의 65,567개 리뷰 수집
- 단어 추출 : 리뷰 문장에서 단어를 추출하여 품사별로 분류
- 빈도 계산 : 53,478개 단어를 분석하여 빈도를 계산함

(가) 한국의 인기 아이템

- 서울은 국제화가 많이 진행된 도시로 서울에서 성공적인 메뉴는 해외에서도 성공의 가능성이 높음. 이런 이유로 국내 외식기업이 해외로 진출할 때 국내에서 성공한 메뉴 아이템을 중심으로 진출하는 경우가 많음

<그림 55> 한국 인기 아이템(서울)



(단위 : 언급횟수)

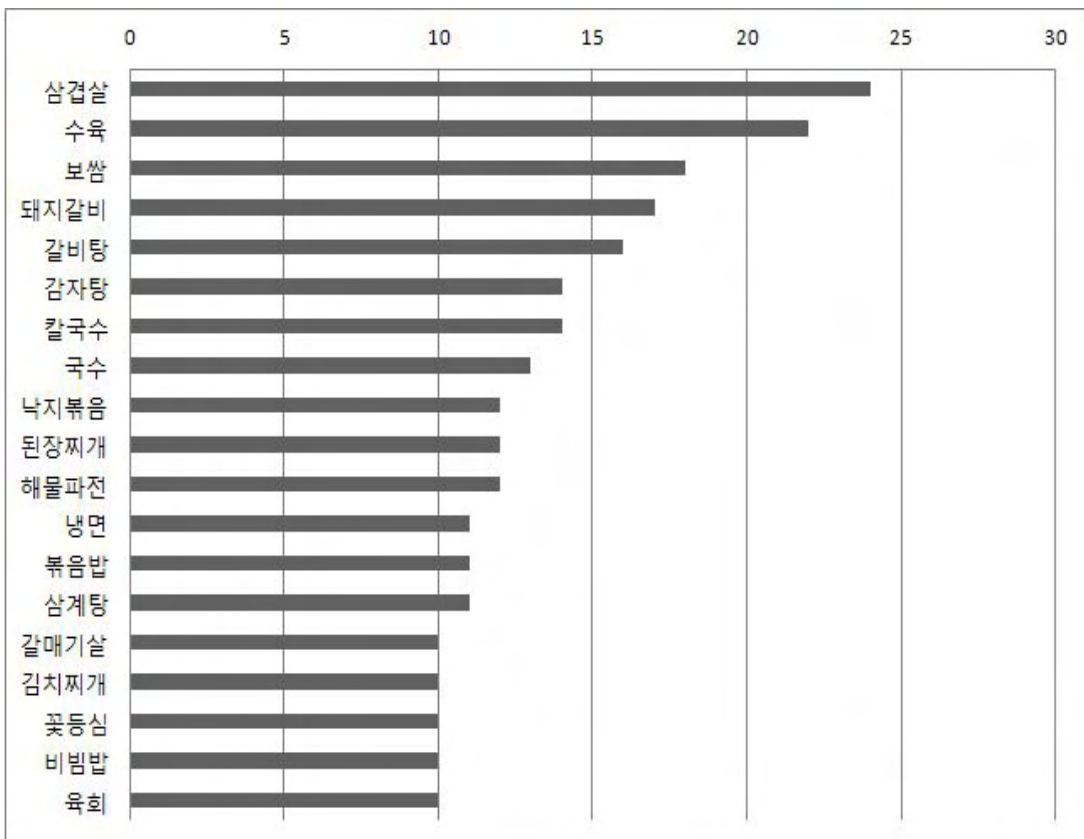
- 총 2,901개의 인기메뉴를 분석한 결과 가장 많은 레스토랑에서 판매되고 있는 인기 메뉴 아이템은 파스타(40회), 등심구이(37회), 스테이크(32회), 삼겹살(30회), 탕수육(30회), 갈비(27회), 피자(26회) 순으로 분석되었음

- 한국의 인기 아이템은 파스타, 피자, 스테이크, 탕수육과 같은 에스닉푸드의 인기가 높게 나타나 한국인의 입맛이 서양식으로 많이 변모했음을 알 수 있으며, 또한 등심구이, 삼겹살, 갈비 보쌈등과 같은 육류에 대한 선호도가 높게 나타났으며, 한식 메뉴가 육류를 이용한 메뉴가 다양하고 한국인도 육류에 대한 선호가 높음

(나) 한국 한식당 인기 메뉴

- 한국의 한식당의 인기 아이템은 삼겹살, 수육, 보쌈, 돼지갈비 등으로 나타나 서양식 식문화에서 선호하는 육류인 소고기와 닭고기보다 돼지고기를 주재료로 한 아이템의 인기가 높음
- 이는 국내 외식기업의 해외진출 아이템을 선정할 때 한국의 소비자가 선호하는 아이템과 서양식문화권에서 선호하는 아이템을 잘 구분하여 진출을 모색해야 함

<그림 56> 한국 한식당 인기 아이템(서울)



(단위 : 언급횟수)

- 총 1,498개의 인기메뉴를 분석한 결과 가장 많은 레스토랑에서 판매되고 있는 인기 메뉴는 삼겹살(24회), 수육(22회), 보쌈(18회), 돼지갈비(17회), 갈비탕(16회), 감자탕(14회)의 순으로 분석되었음
- 이외에 칼국수(14회), 국수(13회), 냉면(11회) 등 식사메뉴 중 면류의 인기가 높게 나타났으며, 주 재료를 해산물로 하는 메뉴는 낙지볶음(12회)으로 조사되어 해산물을 주재료로 한 아이템의 인기가 낮게 분석되었음

다) 외식 소비자 및 전문가 의견 분석

(1) 외식 소비자 설문조사 결과

- 토론토 외식소비자 255명을 대상으로 한식당에 대한 경험과 사전에 인지하고 있는 메뉴, 한식당 경험 후 선호메뉴에 대해 설문조사를 수행한 결과 한식당의 메뉴 아이템 중 비빔밥(123명), 불고기(112명)를 선호하는 것으로 조사되었음

(가) 한식당 아이템 이용경험

- 토론토 소비자는 한식당 아이템에 대해 메뉴의 양(3.75), 입맛에 맞는 메뉴(3.69), 메뉴의 향(3.66)에 대해 긍정적인 반응을 보였으며, 이와 함께 색다른/이색적인메뉴(3.65) 라는 반응을 보였음
- 이는 현지화가 진행되어 현지인에게 맞는 메뉴의 맛과 향으로 제공하고 있다고 볼 수 있으나, 식재료, 건강, 영양부분에 대해서는 캐나다 소비자의 눈높이에 맞출 필요가 있음

<표 108> 토론토 소비자의 한식 아이템 이용경험

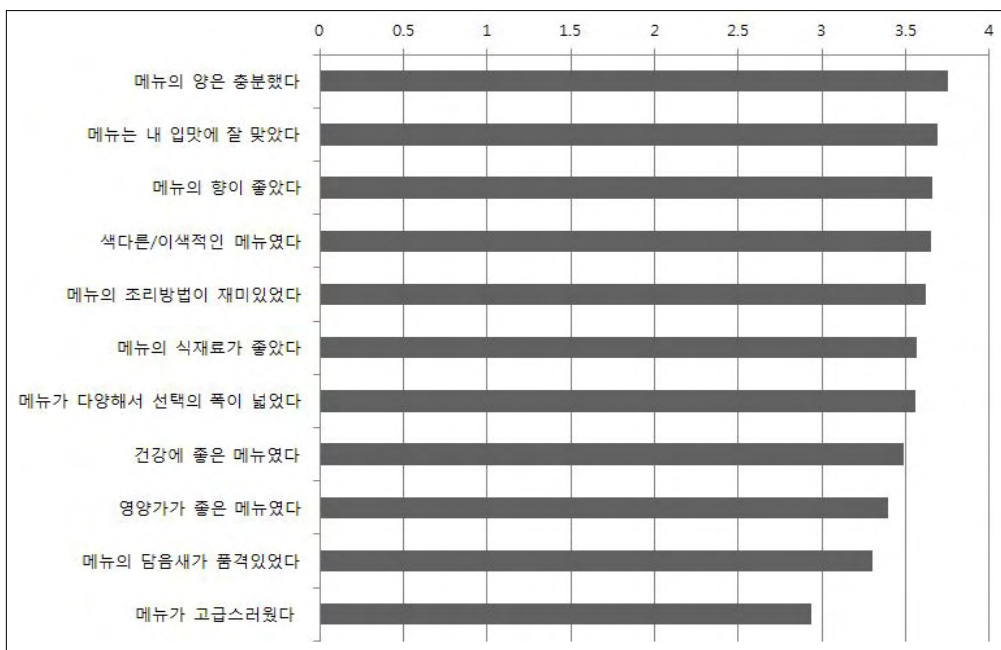
구 분	평 균	표준편차
메뉴의 양은 충분했다 (I felt full when I finished the dish)	3.75	1.036
메뉴는 내 입맛에 잘 맞았다 (The taste of the food suited me)	3.69	1.091
메뉴의 향이 좋았다 (The scent of the food was pleasing)	3.66	0.969
색다른/이색적인 메뉴였다 (There was new / exotic food)	3.65	1.029
메뉴의 조리방법이 재미있었다 (Cooking style was interesting)	3.62	1.029
메뉴의 식재료가 좋았다 (Good ingredients were used)	3.57	0.946
메뉴가 다양해서 선택의 폭이 넓었다 (There was a wide range of menu selection)	3.56	1.019
건강에 좋은 메뉴였다	3.49	0.992

(Food was healthy)		
영양가가 좋은 메뉴였다 (Food had balanced nutrition)	3.4	1.009
메뉴의 담음새가 품격있었다 (Presentation of the food was elegant)	3.3	1.045
메뉴가 고급스러웠다 (The menu was luxurious)	2.94	1.053

주: Likert-5점 척도(1: 매우 중요하지 않다, 5: 매우 중요하다)

- 토론토 소비자는 한식당 메뉴의 양(3.75), 입맛에 맞는 메뉴(3.69), 메뉴의 향(3.66), 색다른/이색적인 메뉴(3.65), 재미있는 조리방법(3.62), 좋은 식재료(3.57), 다양한 메뉴(3.56), 건강에 좋은 메뉴(3.49), 영양가가 좋은 메뉴(3.60), 품격 있는 메뉴 담음새(3.30), 고급스러운 메뉴(2.94)의 순으로 높게 나타났음

<그림 57> 토론토 소비자의 한식 아이템 이용경험



(나) 한식당 아이템 인지도, 선호도 분석

- 캐나다 외식 고객에게 최초 한식레스토랑을 방문하기 전 인지하고 있었던 한식 메뉴에 대해 물어본 후(한식 아이템 인지도), 한식레스토랑을 다녀온 후 가장 선호하는 메뉴를 물어봄(한식 아이템 선호도)
- 고객의 인지도와 선호도의 높고 낮음을 기준으로 인지/선호 메트릭스를 만들어 인지도가 높고 선호도가 높은 메뉴, 인지도는 높으나 선호도가 낮은 메뉴, 인지도는 낮으나 선호도가 높은 메뉴, 인지도와 선호도가 모두 낮은 메뉴로 분류함

<표 109> 한식당 아이템 인지도, 선호도 분석

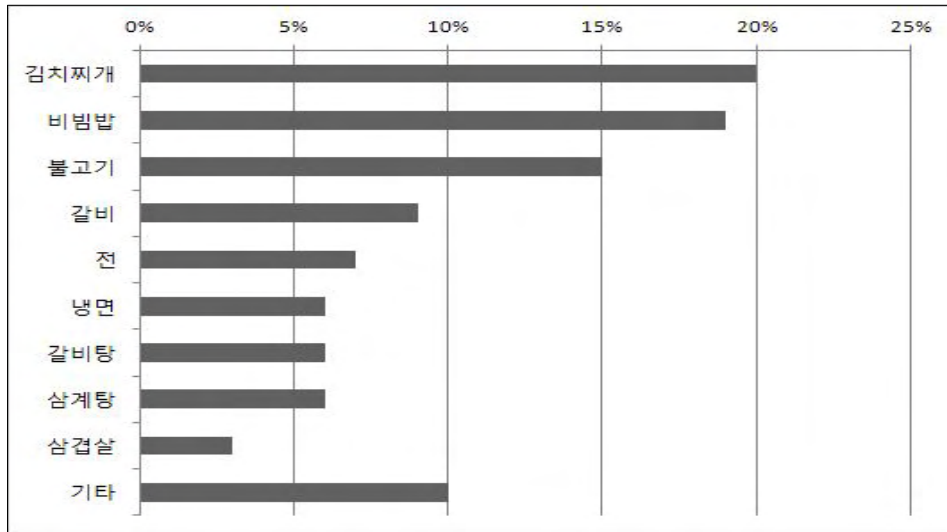
아이템	한식 아이템 인지도		한식 아이템 선호도	
	빈도	비율	빈도	비율
비빔밥	57	19%	123	20%
불고기	44	15%	111	18%
김치찌개	61	20%	102	17%
갈비	27	9%	81	13%
전	20	7%	50	8%
냉면	18	6%	41	7%
갈비탕	18	6%	38	6%
삼계탕	17	6%	30	5%
삼겹살	8	3%	18	3%
기타	30	10%	12	2%

(단위 : 명, %)

① 한식당 아이템 인지도

- 토론토 소비자가 인지하고 있는 메뉴의 아이템이 한정되어 있어 한식에 대한 인지도를 높이는 것이 선행되어야 함
- 토론토 소비자는 한식당 방문 전에 한식 아이템에 대해 김치찌개(61명), 비빔밥(57명), 불고기(44명)이 사전 인지하고 있었으며, 갈비(27명) 전(20명), 냉면(20명), 갈비탕(20명), 삼계탕은(17명), 삼겹살(8명)의 순으로 나타났음

<그림 58> 한식 아이템 경험 전 아이템 인지도

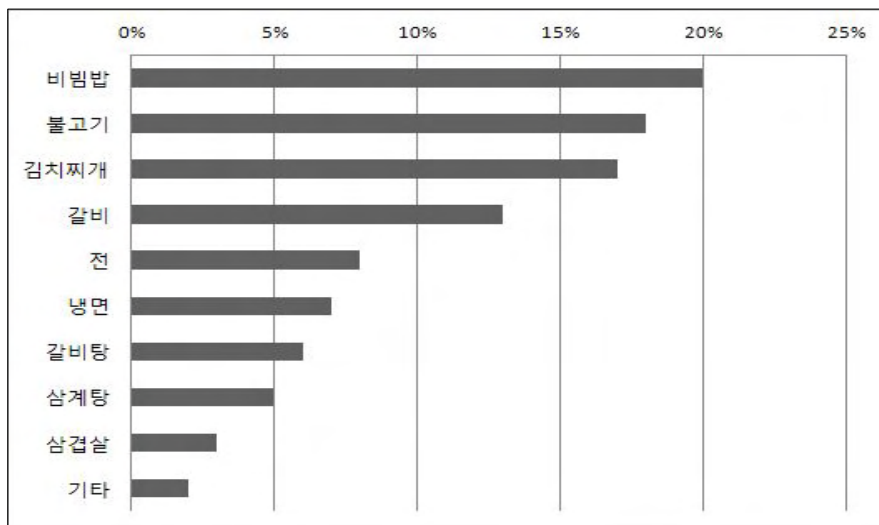


(단위 : %)

② 한식당 아이템 선호도

- 한식 아이템을 이용한 경험이 있는 소비자는 비빔밥(123명), 불고기(111명)에 대한 선호도가 높게 나타났으며, 사전 인지도가 높았던 김치찌개(102명)는 3번째 순으로 높게 나타났음
- 토론토 소비자는 한식당 방문 후 한식 아이템에 대해 비빔밥(123명), 불고기(111명), 김치찌개(102명), 갈비(81명), 전(50명), 냉면(41명), 갈비탕(38명), 삼계탕(30명), 삼겹살(18명)의 순으로 나타났음

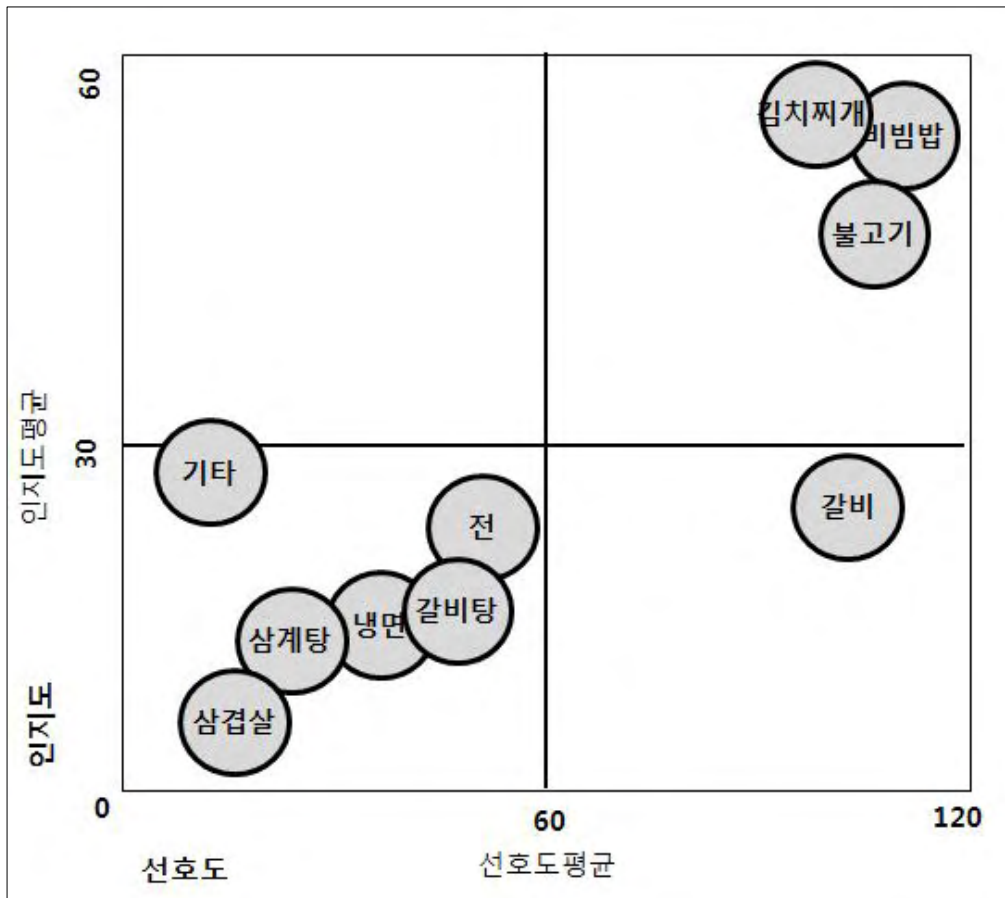
<그림 59> 한식 아이템 경험 후 아이템 선호도



③ 한식당 아이템 인지도/선호도 매트릭스

- 고객의 인지도와 선호도의 높고 낮음을 기준으로 인지/선호 매트릭스를 분석한 결과 토론토 소비자에게 인지도가 높고 선호도가 높은 아이템은 김치찌개, 비빔밥, 불고기로 나타났으며, 인지도는 낮지만 선호도는 높은 아이템은 갈비로 나타났음
- 이를 통해 토론토 한식당의 아이템 개발 시 소비자가 잘 알고 있고, 선호하는 아이템인 김치찌개, 비빔밥, 불고기를 우선적으로 고려할 필요가 있으며, 갈비의 경우 인지도는 낮지만 경험 후 선호도가 김치찌개, 비빔밥, 불고기와 같이 높게 나타남
- 반면 전, 갈비탕, 냉면, 삼계탕, 삼겹살은 인지도와 선호도가 모두 낮게 나타났으며, 특히 삼겹살은 아이템 중 가장 낮은 인지도와 선호도를 보이고 있어 한식당의 아이템을 개발 시 부적절함

<그림 60> 식당 아이템 인지도, 선호도 매트릭스



(단위 : %)

(2) 전문가 인터뷰 결과

<표 110> 한식 아이템 개발을 위한 전문가 인터뷰

조사대상	- 한식연구가, 한식조리사, 외식분야 연구자(박사급 이상)
일시	- 2012년 12월 10일 ~ 20일
인터뷰 내용	- 서양식문화와 적합한 한식 아이템 탐색
면담자	- 박혜지 연구원

(가) 서양식문화에 맞는 한식 메뉴

- 구절판 : 전채 요리로 제공가능하며, 스스로 만들어 먹을 수 있어 재미요소를 제공할 수 있으며, 메뉴개발 시 소스나 재료를 현지 문화에 맞게 가감하여 제공할 수 있음
- 신선로 : 독특한 외관을 통해 현지인의 호기심을 자극하고 사용되는 용기의 모양을 통해 고급스러운 느낌을 전달할 수 있음
- 전류 : 전류에 대해 긍정적으로 반응하는 외국인들이 많이 있고, 토핑과 소스의 변화를 통해 현지화 시킬 수 있음
- 불고기 : 고기요리에 양념을 첨가하여 제공함으로써 BBQ를 좋아하는 서양인들의 입맛에 적합하고 다양한 소스를 개발하여, 기호도에 따른 소스를 선택할 수 있도록 제공할 수 있음, 단 채소를 함께 제공하여 신선한 웰빙메뉴로 다가갈 수 있음
- 비빔밥 : 비빔밥과 함께 제공하는 채소의 종류를 변화시켜, 나물외에도 신선한 채소를 첨가하여 메뉴를 구성할 수 있으며, 패스트푸드와 같이 신속하고 간편하게 제공할 수 있음
- 보쌈 : 돼지고기를 열량을 낮출 수 있는 조리법인 찜으로 제공하고 다양한 채소를 곁들여 건강함을 추구하는 메뉴로 제공할 수 있음
- 수정과 : 향신료, 계피등을 좋아하는 서양인들의 입맛을 충족시킬 수 있음

(나) 서양식문화에 맞는 메뉴 아이템 개발 시 고려사항

- 마늘, 파, 생강 등의 향신료의 첨가에 대해 현지 소비자의 기호를 파악하고, 발효식품류의 냄새를 최소화하여 제공함
- 고추장, 간장, 된장, 초장 등의 한식 소스류를 요리와 함께 제공하거나 요리 위에 얹어서 제공할 때 현지인에게 맞는 프리젠테이션에도 신경을 써야 함
- 현지에서 구입할 수 있는 식재료의 유무와 대체할 수 있는 식재료에 대한 고려가 필요함

- 기본적인 양념과 조리법을 유지하되 현지인의 입맛에 맞게 변형을 주는 조리법이 필요함
- 문화적인 차이가 많이 발생하는 메뉴와 현지인에게 생소한 식재료를 통한 메뉴로 개발은 현지 소비자에게 전체적으로 거부감이 발생하여 한식당의 이미지에 손상을 줄 수도 있음

(3) 외식 소비자 인터뷰 결과

<표 111> 한식 아이템 개발을 위한 소비자 인터뷰

조사대상	- 한식을 접한 경험이 있는 캐나다 토론토 외식 소비자(21명)
일시	- 2013년 7월 10일
인터뷰 내용	- 서양식문화와 적합한 한식 아이템 탐색
면담자	- 박혜지 연구원

(가) 선호하는 아이템

- 토론토 현지 소비자를 대상으로 선호하는 한식 아이템에 대한 질문에 21명의 소비자 중 10명의 소비자가 가장 선호하는 메뉴로 고기구이라고 응답하였으며, 한식의 대표 아이템을 고기구이로 받아들이고 있었으며, 4명의 소비자는 비빔밥을 가장 선호한다고 응답했음
- 이와 함께 건강에 좋은 두부가 주 재료인 순두부찌개는 2명의 소비자가 가장 선호하는 아이টে으로 응답하였으며, 대표적인 한식 아이টে인 김치찌개를 가장 선호한다고 응답한 소비자도 2명으로 나타남

(나) 한식 메뉴 선택 시 고려사항

- 토론토 현지 소비자를 대상으로 인터뷰를 진행한 결과 한식 메뉴 선택 시 가장 크게 고려하는 요인으로 식재료의 신선함(11명)이라고 응답하였으며, 트렌드분석 결과에서 건강의 식재료를 신경 쓰는 소비자가 많은 것과 유사하게 나타남
- 메뉴의 가격(10명)이라고 응답한 소비자가 두 번째로 높게 나타났으며, 이는 시장분석의 한식당분석결과에서 나타났듯이 한식이 가격에 민감한 중저가 시장을 형성하고 있어 소비자가 가격대를 크게 고려한다고 볼 수 있음

- 세 번째로 높게 고려하는 요인은 메뉴의 영양(9명)으로 나타났으며, 한식이 영양적으로 우수하여 건강에 좋을 것 같아 메뉴를 선택한다고 한식이 영양적으로 우수한 메뉴라고 인식하고 선택한다고 응답함
- 또한 메뉴의 설명과 모양(5명)도 메뉴선택 시 고려사항으로 나타났으며, 이는 한식을 접해보지 않은 소비자가 새로운 메뉴에 대한 거부감이나 이질감을 줄이기 위해서 한식에 대해 사전에 음식이미지를 보여주거나, 구체적인 설명을 해주었을 때 메뉴선택을 하기 좋다고 응답하였음
- 반면, 메뉴의 향과 메뉴의 이름(3명)은 메뉴 선택 시 크게 고려하지 않는 부분으로 나타났으며, 이는 메뉴가 현지 소비자에 맞게 일정부분 현지화가 되어 향에 대한 거부감이 없는 것으로 보이며, 소비자가 한식을 아시안식의 큰 범주에서 보기 때문에 한식의 고유명칭이 크게 메뉴 선택 시 고려사항이 아닌 것으로 나타났음

(4) 기존 해외 진출 한식당의 한식 아이템 조사

- 서양식 문화권에 진출한 한식당을 조사한 결과 해외 진출 한식당은 국내에서 판매중인 아이템을 통해 진출하고 있으며, 주요 아이템은 고기류인 고기구이, 갈비, 불고기, 바비큐치킨과 식사류인 김밥, 죽 등의 메뉴와 한정식으로 조사되었음

<표 112> 기존 해외 진출 한식당 및 한식 아이템

법인명	브랜드명	주요아이템	진출국가(진출연도)	점포수
우래옥	우래옥	불고기	미국(1974)	2
(주)용수산	용수산	한정식	미국(1998)	1
(주)제이알	종로김밥	김밥	미국(1998)	2
CJ푸드빌(주)	비비고	비빔밥	미국(2010) 영국(2012)	4
본아이에프(주)	본죽	죽	미국(2006)	5
(주)TBBC	코리아안바베큐	치킨바베큐	미국(2008)	1
(주)맛있는 상상	종구면	한정식	미국(2009)	1
(주)육칠팔	육칠팔	고기구이	미국(2012)	4
	백정	고기구이, 갈비	미국(2012)	2
(주)SF이노베이션	스쿨푸드	김밥, 떡볶이	미국(2009)	1
(주)이티앤제우스	불고기브라더스	불고기	캐나다(2012)	1

라) 서양식문화에 적합한 한식 아이템 최종 도출

- 문헌조사, 빅데이터 분석, 전문가인터뷰, 해외진출 외식기업, 소비자인터뷰, 소비자설문조사를 통해 추천된 서양식문화에 적합한 27개의 아이템을 선정하였으며, 자문회의를 통해 의견을 수렴하여 최종 아이템을 선정함

<표 113> 서양식문화에 적합한 한식 아이템 조사 결과

세부분류	아이템
문헌조사	갈비구이, 너비아니, 김치해물치즈파전, 비빔밥, 닭갈비
빅데이터 분석	미국: 치킨, 고기구이, 치킨윙, 갈비 캐나다 : 순두부, 감자탕, 비빔밥, 고기구이, 치킨, 불고기, 갈비구이, 국수, 해물파전, 돼지고기버거(Pork burns) 브라질 : 치킨, 바비큐, 불고기, 국수
전문가 인터뷰	전문가 인터뷰 : 구절판, 신선로, 전류, 불고기, 비빔밥, 보쌈, 수정과
기존진출외식기업	불고기, 갈비, 비빔밥, 김밥, 죽, 라면, 한정식, 고기구이
소비자 인터뷰	고기구이, 비빔밥, 순두부찌개, 김치찌개
소비자 설문조사	비빔밥, 불고기, 김치찌개, 갈비, 전, 냉면

(1) 연구 결과 종합

(가) 서양식문화권 아이템 트렌드 분석 결과

- 서양식문화권인 미국과 캐나다의 트렌드를 분석한 결과 에스닉푸드를 현지인에게 익숙한 샌드위치, 랩(wraps), 피자, 파스타 등의 형태로 제공하는 메뉴를 제안했으며, 타파스와 미니밀과 같이 작은 사이즈의 부담없는 메뉴의 형태, 감자를 주 식재료로 한 아이템을 제안함
- 농식품부와 한식재단의 ‘2010 유망한식 메뉴개발 보고서’는 갈비구이, 너비아니, 김치해물치즈파전, 비빔밥, 닭갈비를 제안함

(나) 주요 국가별 인기 아이템 분석 결과

- 미국: 치킨, 고기구이, 치킨윙, 김치, 갈비
- 캐나다 : 순두부, 감자탕, 비빔밥, 고기구이, 치킨, 불고기, 갈비구이, 국수, 해물 파전, 돼지고기버거
- 브라질 : 닭고기, 바비큐, 쌀, 두부, 불고기, 국수

<참고> 중국, 말레이시아, 한국의 인기 아이템

중국 : 삼겹살, 양념갈비, 갈비구이, 춘천닭갈비, 돌솥비빔밥, 감자탕
말레이시아 : 돌솥비빔밥, 불고기, 비빔밥, 삼겹살구이, 두부김치, 김치볶음밥, 순두부찌개
한국 : 삼겹살, 수육, 보쌈, 돼지갈비, 갈비탕, 감자탕

- 서양식문화권이 아닌 한국, 중국, 말레이시아에서 제안된 아이템은 해외 진출 국가에 따라 주요 한식당의 주요 고객이 현지교민, 유학생, 여행객과 아시아인을 대상으로 영업을 할 수도 있기에 진출 국가에 따라 참고할 필요가 있음

(다) 외식 소비자 및 전문가 의견 분석 결과

- 소비자 설문조사 : 비빔밥, 불고기, 김치찌개, 갈비, 전, 냉면
- 전문가 인터뷰 : 구절판, 신선로, 전류, 불고기, 비빔밥, 보쌈, 수정과
- 해외진출 외식기업 : 불고기, 갈비, 비빔밥, 김밥, 죽, 라면, 한정식, 고기구이
- 소비자인터뷰 : 고기구이, 비빔밥, 순두부찌개, 김치찌개

(2) 최종 아이템 선정

(가) 최종 아이템 선정

- 각 연구방법을 통해 도출된 27개의 아이টে에 대해 빈도순으로 정렬하여 우선순위를 정함(1회 이하 추천 아이টে은 제외함)
- 선정된 아이টে에 대해 자문위원 의견 수렴을 거친 후 8개의 아이টে을 서양식문화에 적합한 한식 아이টে으로 선정하였음

<표 114> 최종 아이টে 선정

세부분류	문헌조사	빅데이터 분석	전문가 인터뷰	기존진출 외식기업	소비자 인터뷰	소비자설 문조사	합계
비빔밥	1	1	1	1	1	1	6
갈비구이	1	2		1		1	5
불고기			1	1	1	1	4
해물파전	1	1	1			1	4
닭갈비	1	3					4
고기구이		2					2
김치찌개					1	1	2
순두부찌개		1			1		2
치킨윙		1					1
감자탕		1					2
구절판			1				1
국수		1					1
김밥				1			1
냉면						1	1
너비아니	1						1
돼지고기버거		1					1
라면				1			1
보쌈			1				1
불닭				1			1
수정과			1				1
신선로			1				1
양/대창구이				1			1
오리구이				1			1
죽				1			1
찜닭				1			1

- 연구에서 선정된 갈비구이, 불고기, 고기구이, 치킨은 육류를 선호하는 서양식문화에 맞는 메뉴로 볼 수 있으며, 건강식으로 인식되고 있는 비빔밥, 순두부찌개 등도 서양식문화권에 진출 가능한 아이템으로 볼 수 있음
- 그러나 아이템의 맛과 제공형태에 있어서 전통적인 한식 고유의 맛과 형태를 고수하는 것과 현지의 소비자가 선호하는 맛과 형태로 변형시켜 제공하는 것에 대해 의견이 나뉘었음
- 아이템 개발 시 같은 문화권을 공유하고 있는 아시아 지역과 달리 확연하게 다른 식문화를 가지고 있는 서양식문화권에 적합한 아이템을 개발하기 위해서는 현지화된 메뉴를 통한 접근이 필요하나 한식의 현지화 수준에 대한 기준이 제시되지 않아 각 아이템 별 현지화의 정도를 제시하기 어려움
- 예로 불고기를 아이템으로 선정한 경우 전통적인 한식의 맛과 메뉴 제공방식으로 접근하는 것과 불고기를 버거, 샌드위치 등의 형태로 제공하는 것 중 어떤 방식으로 접근하는 것에 대해 고려할 필요가 있음
- 이는 선정된 아이템 개발 시 진출(예정) 국가의 한식당의 주 고객층과 현지화정도에 따라 같은 아이템이라도 한식 고유의 식재료와 맛, 형태를 유지하는 차별화와 현지의 식재료를 더하고 매운맛보다는 달고 짠맛을 강조하고 메뉴의 형태는 현지인에게 익숙하게 현지화 하여 진출할 수 있음

(나) 선정 아이템 차별화, 현지화 전략 및 사례 분석

■ 한식의 대표 아이템으로 대중적으로 아이템인 비빔밥과 서양식문화권에서 선호하는 식재료인 육류를 주 재료로 한 갈비구이, 불고기, 치킨, 고기구이와 김치와 두부를 이용한 식사메뉴인 김치찌개, 순두부찌개와 그 외 밀가루를 이용한 부침 요리인 해물과전이 선정되었음

■ 최종 선정 아이템 : 비빔밥, 갈비구이, 불고기, 해물과전, 닭갈비, 고기구이, 김치찌개, 순두부찌개

① 비빔밥

■ 비빔밥은 쌀밥에 고기볶음, 갓은 나물 등 반찬과 고명을 올리고 고추장에 비벼 먹는 음식으로 대표적인 한식 아이템으로 나물과 채소를 사용하여 한식의 건강한 이미지를 강조할 수 있는 아이템

- 차별화 전략 : 주 고객이 현지교민과 유학생, 아시아인을 대상으로 하는 한식당의 경우 한국에서 판매되는 비빔밥의 주 재료인 나물을 유지하고 매운 고추장 양념, 참기름을 그대로 사용하여 소비자의 입맛에 맞게 판매함

- 현지화 전략 : 주 고객이 진출 국가의 현지 고객을 대상으로 하는 한식당의 경우 현지 고객이 선호하는 식재료를 첨가하고 메뉴의 형태를 샐러드, 버거, 샌드위치, 랍 등의 익숙한 형태로 거부감을 줄여 판매함

■ 차별화/현지화 사례

차별화 사례



■ 설악산(캐나다 토론토)

현지화 사례



■ chego(미국 뉴욕)

캐나다 토론토의 설악산에서 되는 비빔밥으로 한국에서 판매되는 비빔밥의 형태와 식재료를 유지하여 현지 고객들에게 제공하고 있음

미국 뉴욕의 최고에서 판매되는 비빔밥으로 현지 소비자의 입맛에 맞춰 비빔밥의 재료와 형태를 현지화하여 제공하고 있음

② 갈비구이

■ 갈비구이는 소갈비 살을 얇게 펴서 손질한 뒤 간장 양념장에 재웠다가 숯불에 구워 먹는 음식으로 스테이크와 같은 소고기를 선호하는 서양식문화권에 적합한 아이템

- 차별화 전략 : 주 고객이 현지교민과 유학생, 아시아인을 대상으로 하는 한식당의 경우 한국에서 판매되는 갈비구이의 양념을 그대로 사용하여 소비자의 입맛에 맞게 판매함

- 현지화 전략 : 주 고객이 진출 국가의 현지 고객을 대상으로 하는 한식당의 경우 현지 고객이 선호하는 식재료를 첨가하고 메뉴의 형태를 샐러드, 버거, 샌드위치, 랩 등의 익숙한 형태로 거부감을 줄여 판매함

■ 차별화/현지화 사례

차별화 사례



■ 함지박(미국 뉴욕)
뉴욕 함지박에서 판매되는 갈비구이로 한국에서 판매되는 갈비구이의 형태와 식재료를 유지하여 현지 고객들에게 제공하고 있음

현지화 사례



■ Kalbi(미국 뉴욕)
미국 뉴욕의 칼비에서 판매되는 갈비 타코로 갈비구이를 타코의 토핑으로 제공하여 현지인이 손쉽게 먹을 수 있도록 제공하고 있음

③ 불고기

■ 불고기는 소고기를 양념에 재우고 야채를 넣어 자작하게 만든 음식으로 서울식 불고기, 광양불고기, 언양불고기 등 양념과 굽는 방식에 따라 나뉘며, 해외의 한식당, 푸드코트 등에서 판매되는 대중적으로 널리 알려진 아이템

- 차별화 : 주 고객이 현지교민과 유학생, 아시아인을 대상으로 하는 한식당의 경우 한국에서 판매되는 불고기의 식재료와 양념을 그대로 사용하여 소비자의 입맛에 맞게 판매함
- 현지화 : 주 고객이 진출 국가의 현지 고객을 대상으로 하는 한식당의 경우 현지 고객이 선호하는 식재료를 첨가하고 메뉴의 형태를 샐러드, 버거, 샌드위치, 랩 등의 익숙한 형태로 거부감을 줄여 판매함

■ 차별화/현지화 사례

차별화 사례



■ 불고기브라더스(캐나다 토론토)

캐나다의 불고기브라더스 리치몬드점에서 판매되는 불고기로 한국에서 판매되는 불고기의 형태와 식재료를 유지하여 현지 고객들에게 제공하고 있음

현지화 사례



■ 단지(미국 뉴욕)

미국 뉴욕의 단지에서 판매되는 불고기 버거는 불고기를 햄버거의 패티 대신 제공하여 현지인이 손쉽게 먹을 수 있도록 제공하고 있음

④ 해물과전

- 각종 해물과 쪽파를 주재료로 밀가루 반죽에 길쭉길쭉하게 썬 파를 섞어 부치는 메뉴로 해산물의 담백함과 파의 매콤함, 고소한 기름의 맛이 어우러진 아이템
- 차별화 : 주 고객이 현지교민과 유학생, 아시아인을 대상으로 하는 한식당의 경우 한국에서 판매되는 해물과전의 식재료와 양념을 그대로 사용하여 소비자의 입맛에 맞게 판매함
- 현지화 : 주 고객이 진출 국가의 현지 고객을 대상으로 하는 한식당의 경우 현지 고객이 선호하는 식재료를 첨가하고 메뉴의 형태를 현지 소비자가 익숙하게 먹어 본 피자, 튀김의 형태로 판매함

■ 차별화/현지화 사례

차별화 사례



- 낙원(Nakwon)(캐나다 토론토)
캐나다 토론토 낙원(Nakwon)에서 판매되는 해물과전은 한국에서 판매되는 해물과전 형태와 식재료를 유지하여 현지 고객들에게 제공하고 있음

현지화 사례



- 한잔(미국 뉴욕)
미국 뉴욕의 한잔에서 판매되는 해물과전은 튀김과 과전의 중간단계로 조리되어 현지인이 손쉽게 먹을 수 있도록 제공하고 있음

⑤ 닭갈비

- 닭고기를 고추장 양념장에 재웠다가 뜨겁게 달군 팬에 기름을 두르고, 양배추, 고구마, 당근, 떡과 함께 볶아 먹는 메뉴로 닭고기를 선호하는 서양식 입맛에 맞는 아이템
- 차별화 : 주 고객이 현지교민과 유학생, 아시아인을 대상으로 하는 한식당의 경우 한국에서 판매되는 닭갈비의 식재료와 양념을 그대로 사용하여 소비자의 입맛에 맞게 판매함
- 현지화 : 주 고객이 진출 국가의 현지 고객을 대상으로 하는 한식당의 경우 현지 고객이 선호하는 식재료를 첨가하고 메뉴의 형태를 샐러드, 버거, 샌드위치, 랩 등의 익숙한 형태로 거부감을 줄여 판매함
- 차별화/현지화 사례

차별화 사례



준식당(캐나다 토론토)

캐나다의 준식당에서 판매되는 닭갈비로 한국에서 판매되는 닭갈비의 형태와 식재료를 유지하여 현지 고객들에게 제공하고 있음

현지화 사례



비오닉마이트(미국 뉴욕)

미국 뉴욕의 비오닉마이트에서 판매되는 닭갈비 타코로 닭갈비를 타코의 토핑으로 제공하여 현지인이 손쉽게 먹을 수 있도록 제공하고 있음

⑥ 고기구이

- 소고기와 돼지고기를 불판에 구워먹는 메뉴로 서양식문화권에서 돼지구이보다 소고기구이에 대한 선호가 높고 전통적인 고기구이부터 버거, 샌드위치, 버거, 브리또 등의 다양한 형태로 변형 가능한 아이템
- 차별화 : 주 고객이 현지교민과 유학생, 아시아인을 대상으로 하는 한식당의 경우 한국에서 판매되는 고기구이의 식재료와 양념을 그대로 사용하여 소비자의 입맛에 맞게 판매함
- 현지화 : 주 고객이 진출 국가의 현지 고객을 대상으로 하는 한식당의 경우 현지 고객이 선호하는 식재료를 첨가하고 메뉴의 형태를 샐러드, 버거, 샌드위치, 랩 등의 익숙한 형태로 거부감을 줄여 판매함
- 차별화/현지화 사례



■ 코리안그릴하우스(캐나다 토론토)
캐나다의 코리안그릴하우스에서 판매되는 고기구이로 한국에서 판매되는 고기구이의 형태와 식재료를 유지하여 현지 고객들에게 제공하고 있음



■ 코릴리아비비큐(미국 뉴욕)
미국 뉴욕의 코릴리아비비큐에서 판매되는 BBQ브리또로 구운 고기에 밥과 채소를 함께 얹어 간편하게 먹을 수 있는 메뉴로 판매하고 있음

⑦ 김치찌개

- 잘 익은 김치에 돼지고기와 두부 등을 함께 넣어 얼큰하게 끓인 음식으로 소비자 설문조사 결과 한식을 경험하기 전에 가장 익숙하게 알고 있던 메뉴로 한국을 대표하는 김치가 주 재료로 서양인에게 친숙한 아이템
- 차별화 : 주 고객이 현지교민과 유학생, 아시아인을 대상으로 하는 한식당의 경우 한국에서 판매되는 김치찌개의 식재료와 양념을 그대로 사용하여 소비자의 입맛에 맞게 판매함
- 현지화 : 주 고객이 진출 국가의 현지 고객을 대상으로 하는 한식당의 경우 현지 고객이 선호하는 식재료를 첨가하고 메뉴의 수프의 형태로 제공하여 거부감을 줄임
- 차별화/현지화 사례

차별화 사례



■ 불고기브라더스(캐나다 토론토)
캐나다의 불고기브라더스 리치몬드점에서 판매되는 김치찌개로 한국에서 판매되는 갈비구이의 형태와 식재료를 유지하여 현지 고객들에게 제공하고 있음

현지화 사례



■ 단지(미국 뉴욕)
미국 뉴욕의 단지에서 판매되는 김치찌개로 일본식 된장인 미소로 간을 맞추고 순두부와 같이 부드러운 두부와 함께 제공하고 있음

⑧ 순두부찌개

- 소갈비의 살을 얇게 피서 손질한 뒤 간장 양념장에 재웠다가 숯불에 구워 먹는 음식으로 소고기를 선호하는 서양식문화권에 적합한 메뉴임
- 차별화 : 주 고객이 현지교민과 유학생, 아시아인을 대상으로 하는 한식당의 경우 한국에서 판매되는 순두부찌개의 식재료와 양념을 그대로 사용하여 소비자의 입맛에 맞게 판매함
- 현지화 : 주 고객이 진출 국가의 현지 고객을 대상으로 하는 한식당의 경우 현지 고객의 입맛을 고려하여 매운맛을 조절하거나, 소스의 종류를 한국식 된장 또는 일본식 미소 등을 첨가하여 매운맛에 대한 거부감을 없앴

■ 차별화/현지화 사례

차별화 사례



차별화된 순두부

캐나다의 북창동순두부에서 판매되는 순두부찌개로 한국에서 판매되는 순두부찌개의 형태와 식재료를 유지하여 현지 고객들에게 제공하고 있음

현지화 사례



현지화된 순두부

미국 뉴욕의 북창동순두부에서 판매되는 된장순두부는 소스를 된장으로 하여 매운맛을 줄이고 담백한 맛을 강조하여 현지인이 손쉽게 먹을 수 있도록 함

2) 한식 브랜드 전략

가) 브랜드 전략과 브랜드 개성

(1) 브랜드 전략과 브랜드 개성의 관계

- 브랜드 전략이란 유사한 제품들로 인해 시장의 경쟁이 심화되었을 때 경쟁제품과의 차별화를 효율적으로 촉진시키기 위한 전략으로 브랜드의 개성을 이용하여 측정할 수 있음
- 이와 함께 명확하고 적절한 브랜드 개성의 설정은 기업이 브랜드에 부여한 정체성과 브랜드 전략을 통한 포지셔닝을 효과적으로 구축할 수 있으며, 효과적인 브랜드 전략을 위해 브랜드개성을 통해 강력한 브랜드를 구축할 수 있음(Aaker, 1997)
- 브랜드 개성은 브랜드와 연관 지어지는 인간적 특성으로 ‘만약 그 브랜드가 사람이라면 어떤 개성의 사람이다’라고 하는 것으로(Aaker, 1997; 김정구, 1998) 소비자는 브랜드를 선택할 때 각 브랜드의 속성에 대한 평가(신념)를 토대로 선택할 수도 있고, 각 브랜드가 갖는 고유의 이미지를 토대로 선택할 수도 있음(이학식 외, 2006)
- 브랜드 개성은 자발적이거나 의도된 경로로 형성되기보다는 비자발적이고 무의식적인 노력을 통해 소비자의 마음에 축적되며(최영환·손수진, 2010) 브랜드 개성은 그 브랜드의 주 사용자의 이미지, 그 기업의 이미지, 그 브랜드의 광고모델 이미지 등으로부터 형성될 수 있음(이학식 외, 2006).

(2) 브랜드 개성의 측정 항목

- 브랜드 개성의 측정 항목은 Aaker(1997)에 의해 제시되었으며, 이를 Sincerity(down-to-earth, honest, wholesome, cheerful), Excitement(daring, spirited, imaginative, up-to-date), Competence(reliable, intelligent, successful), Sophistication(upper class, charming), Ruggedness(outdoorsy, tough)의 5개 요인(Factor)과 15개의 속성(Facet Name), 42개의 측정항목(Traits)으로 정리하여 브랜드 개성을 측정하는 척도로 제시하였음(Aaker, 1997)
- Sigauw & Austin(1999)는 Aaker의 브랜드 개성 척도를 레스토랑에 적용하여,

코넬대학교 학생들을 대상으로 quick service, casual dining, upscale의 9개 레스토랑을 대상으로 레스토랑별 브랜드 개성을 competence, sincerity, excitement, sophistication, ruggedness로 측정하였음

- Austin et al.(2003)은 미 북동부지역에 있는 대학교 학생들을 대상으로 McDonald's, Burger King, Wendy's, Chili's, T.G.I. Friday, Applebee's 등 6개의 quick service restaurant과, 지역에 기반한 John Thomas Steakhouse, Dano's on Cayuga, Renee's American Bistro 등 3개의 upscale restaurants을 비교하는 방식으로 브랜드별, 카테고리별 브랜드 개성을 측정하였으며, Musante et al.(2008)은 Aaker의 42개 측정항목을 quick service와 casual dining에 적합한 18개의 측정 항목으로 줄여 제시함
- Magnini & Thelen(2008)은 음악이 브랜드 개성에 영향을 미치는 것을 밝혔으며, Kim et al.(2012)은 브랜드 개성이 브랜드 선호와 브랜드 로열티 그리고 e-WOM(e-Word Of Mouth)에도 영향을 미침을 밝혔으며, Lee et al.(2009)는 브랜드 개성이 감성과 만족, 브랜드 로열티에 영향을 미치는 것을 밝혔음
- Lin & Huang(2012)는 타이완의 커피 브랜드 체인에서의 브랜드 개성이 재구매 의사에 유의한 영향을 미침을 밝혔으며, 한성호(2011)에 따르면 국내 연구는 Aaker의 측정항목을 그대로 사용한 연구, Aaker의 측정항목을 일부 사용하거나 다른 연구자들의 측정항목을 사용한 연구, 그리고 독자적인 레스토랑 브랜드 개성 측정항목을 개발하기 위한 연구로 진행되고 있음
- 즉, 브랜드 개성이란 5개 요인(Factor)과 15개의 속성(Facet Name), 42개의 측정항목(Traits)을 활용하여 브랜드에 결부되는 일련의 인간적 특성들을 의미하며, 고객에게 무형적 가치를 제공하는 혜택들의 근원을 나타내 줌

<그림 61> 브랜드 개성 측정 항목

<p>Sincerity (성실한)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Down-to Earth(현실적인), Family-oriented(가족적인), Small town(시골, 소도시) • Honesty(정직), Sincere(진실한), Real(사실), Wholesomeness(건강), Original(본래의) • Cheerfulness(유쾌한), Friendly(친근한), Sentimental(감성적인)
<p>Excitement (신나는)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Daring(대담한), Trendy(유행), Exiting(신나는) • Spirited(활발한 생기 있는), Cool(신선한), Young(젊은) • Imaginative(창의적인), unique(독특한), Contemporary(현대적인), up-to-date(최신외)
<p>Competence (유능한)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Reliable(믿음직함), Hard working(절저한), Secure(안전) • Intelligence(지성, 지적인), Technical(수단적인), Corporate(사업) • Success(성공), Leader(리더), Confidence(자신감)
<p>Sophistication (세련된)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Upper Class(일류의, 최고의), Good looking(보기 좋은), glamorous(화려한) • Charming(매력적인 멋진), Feminine(여성스러운), Smooth(부드러운)
<p>Ruggedness (강인한)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Masculinity(남자다운), Outdoorsy(외향적인), Western(외국의) • Toughness(튼튼한), Rugged(거친, 강인한)

나) 국가간 브랜드 개성 비교

(1) 데이터 수집

- 데이터 수집 : 6개 국가의 49,506개의 레스토랑의 297,824개 리뷰 수집
- 브랜드 개성 추출 : 리뷰 문장에서 66,293,353개의 단어를 품사별로 분류 후 브랜드개성의 측정항목으로 추출
- 빈도 계산 : 브랜드 개성의 측정항목으로 분류된 907,379개의 데이터를 이용하여 분석

<표 115> 국가간 브랜드 개성 속성별 분포

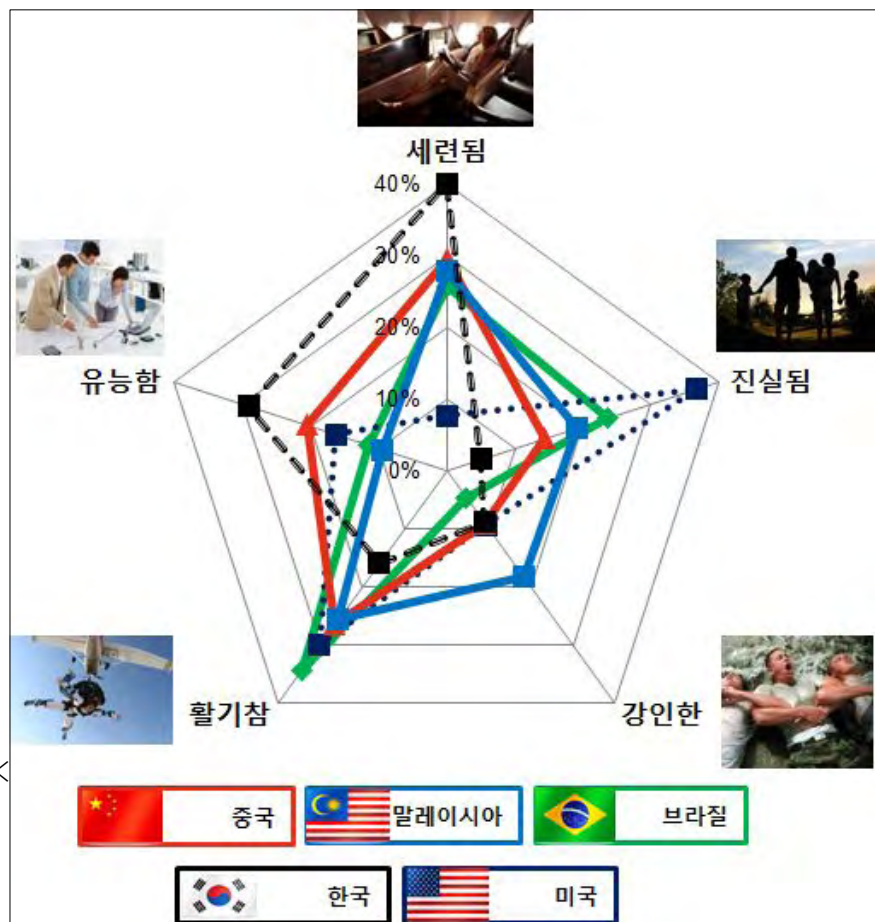
브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
미국	8%	37%	9%	30%	16%
캐나다	21%	29%	7%	31%	12%
브라질	26%	24%	5%	34%	11%
한국	40%	5%	9%	16%	29%
중국	30%	14%	9%	27%	20%
말레이시아	28%	19%	18%	26%	9%

(2) 국가간 브랜드 개성 비교

- 미국, 캐나다, 브라질, 한국, 중국, 말레이시아의 국가간 외식에 대한 소비자들의 브랜드 개성을 비교해 본 결과 서양식문화권인 미국의 소비자는 진실됨과 활기참을 추구하고, 캐나다의 소비자는 활기참과 진실됨을 추구하고, 브라질의 소비자는 활기참과 세련됨을 추구하는 것으로 나타남
- 아시아 문화권인 한국, 중국, 말레이시아는 공통적으로 세련됨을 가장 높게 추구하고, 한국의 경우 세련됨과 함께 유능함을 추구하고, 중국과 말레이시아는 활기참을 높게 추구하는 것으로 나타남
- 이를 통해 6개 국가에서 한국을 제외한 모든 국가가 활기찬 이미지를 추구하고 있으며, 특히 서양식문화권인 미국, 캐나다, 브라질에서 두드러지게 나타났으며, 진실된 이미지도 미국, 캐나다, 브라질에서 높게 추구하고 있어 서양식문화권에 진출하기 위해서는 활기참과 진실됨을 소비자에게 전달할 수 있도록 아이템의 맛, 서비스, 분위기 등을 제공할 필요가 있음

- 소비자에게 활기찬 이미지를 전달하기 위해서 아이템은 독특한 메뉴, 재미있는 조리방법 등을 제공하고, 서비스에서는 서비스 직원과 고객간의 소통, 분위기는 밝고 자유로운 분위기를 제공하는 것이 필요함
- 소비자에게 진실된 이미지를 전달하기 위해서는 아이템은 철저한 식재료의 관리, 영양적으로 우수한 메뉴 제공과 서비스에서는 진정성이 느껴지는 서비스직원의 응대, 분위기는 아늑하고 편안한 느낌 등을 전달할 수 있도록 신경 써야 함

<그림 62> 국가간 브랜드 개성 비교



- 캐나다의 브랜드 개성은 활기참(31%), 진실됨(29%)을 선호하며 유능함(112%), 강인함(7%)이 낮게 나타났음
- 브라질의 브랜드 개성은 활기참(34%)로 비교 국가 중에서 가장 높게 나타났으며, 강인함(5%)로 가장 낮게 나타났음

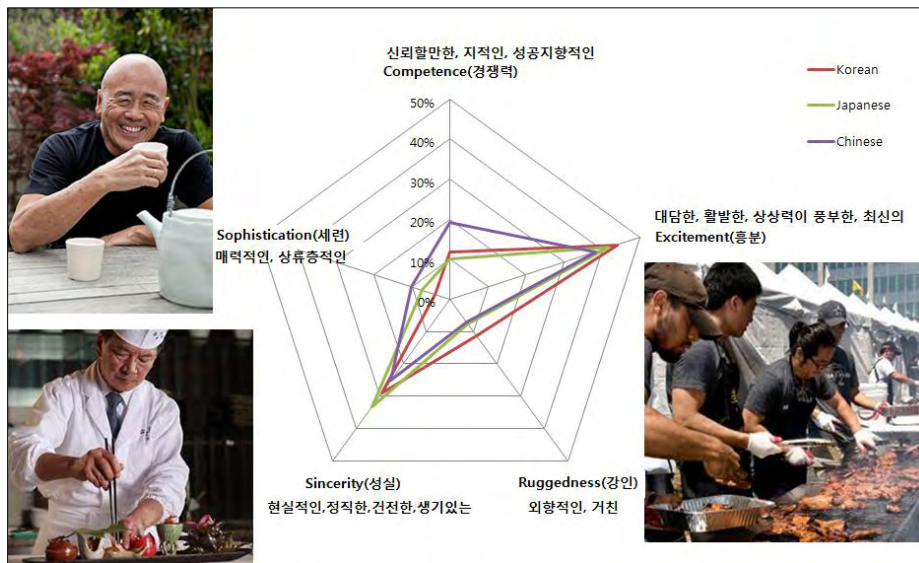
- 한국의 브랜드 개성은 세련됨(40%), 유능함(29%)을 선호하며 비교 국가 중 진실됨(5%)로 가장 낮게 타나남
- 중국의 브랜드 개성은 세련됨(25%), 유능함(21%)을 선호하며 강인함(9%)을 제외하고 고루 높게 타나남
- 말레이시아의 브랜드 개성은 세련됨(28%), 활기참(26%)로 나타났으며, 유능함(9%)이 가장 낮게 나타났지만 속성별로 차이가 크지 않음
- 브랜드 개성의 각 속성에 따라 세련됨은 한국의 소비자가 가장 중요하게 생각하고 있으며, 중국, 말레이시아, 브라질, 캐나다의 순서로 높게 나타났으며, 상대적으로 미국은 낮게 타나남
- 진실됨은 미국의 소비자가 가장 중요하게 생각하고 있으며, 캐나다, 브라질, 말레이시아, 중국의 순으로 나타났으며, 한국이 가장 낮게 타나남
- 강인함은 말레이시아의 소비자가 중요하게 생각하는 것으로 나타났으며, 한국, 중국, 미국은 유사하게 나타났고, 캐나다와 브라질이 가장 낮게 나타났음
- 활기참은 브라질이 가장 높게 나타났으며, 캐나다, 미국, 중국, 말레이시아의 순으로 나타났으며, 한국이 가장 낮게 타나남
- 유능함은 한국이 가장 중요하게 생각하고 있으며, 중국, 미국의 순으로 나타났으며, 캐나다, 브라질과 말레이시아가 낮게 나타났음
- 미국의 브랜드 개성은 진실됨(37%)을 다른 이미지에 비해 상대적으로 더 선호하나, 강인함(9%), 세련됨(8%)이 낮게 나타났음

다) 국가간 한식 브랜드 개성 비교

(1) 미국의 한식 브랜드 개성

- 미국에서 한식, 일식, 중식의 브랜드개성을 분석한 결과 소비자는 한식을 강인한 이미지, 일식을 성실한 이미지, 중식을 경쟁력 있고 세련된 이미지로 인식하고 있으며, 한식당은 세련됨이 가장 낮게 나타나 세련된 이미지를 보강할 필요가 있음

<그림 63> 미국 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성



- 한식은 일식과 중식에 비해 강인함과 활기참이 높게 나타나고 있으며, 미국인들은 한식을 거칠지만 활기찬 이미지로 받아들이고 있음
- 일식은 한식과 중식에 비해 성실함이 높게 나타나 미국인들은 한식을 성실하고 정직한 이미지로 받아들이고 있음
- 중식은 한식과 일식에 비해 유능함과 세련됨이 높게 나타나고 있으며, 미국인들은 중식을 유능하고, 세련된 이미지로 받아들이고 있음

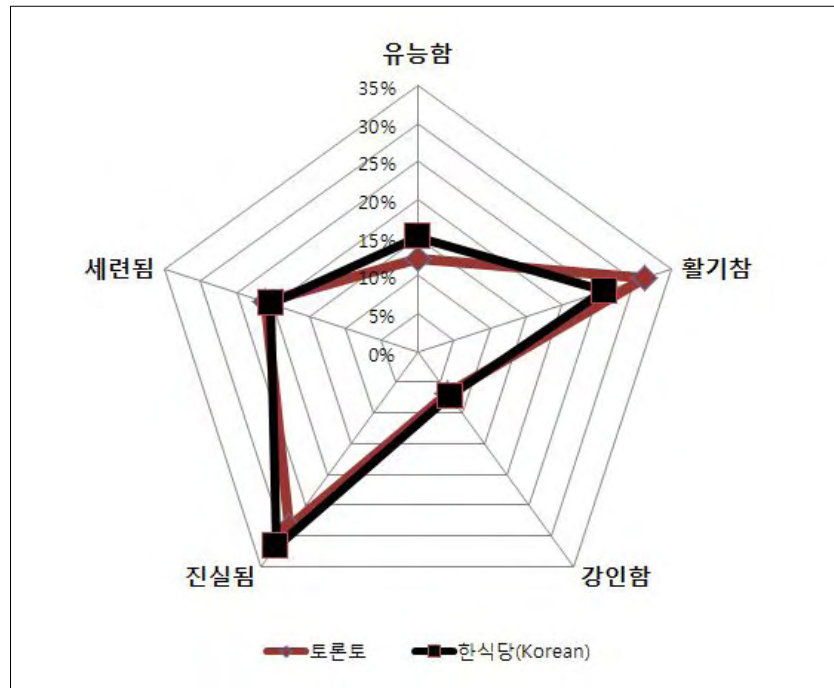
<표 116> 미국 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성

브랜드 개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
미국	8%	37%	9%	30%	16%
한식당	21%	29%	7%	31%	12%

(2) 캐나다의 한식 브랜드 개성

- 캐나다 전체 레스토랑과 한식당의 브랜드 개성은 서로 유사하게 나타나 현지인에게 캐나다 레스토랑과 한식당이 유사한 브랜드 이미지를 전달하고 있음

<그림 64> 캐나다 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성



- 브랜드 개성의 속성 중 유능함과 진실됨은 한식당이 캐나다 전체 레스토랑보다 높게 나타났으며, 활기참은 캐나다 레스토랑에서 높게 나타나 한식당에서 활기참의 이미지를 보완하여 보여줄 경우 현지에 맞는 브랜드 이미지를 보여줄 수 있음
- 캐나다 토론토와 비교하여 세련됨, 강인함, 진실됨이 유사하게 나타나고 있으며, 상대적으로 진실됨, 유능함은 높고, 활기참이 낮게 나타나고 있음

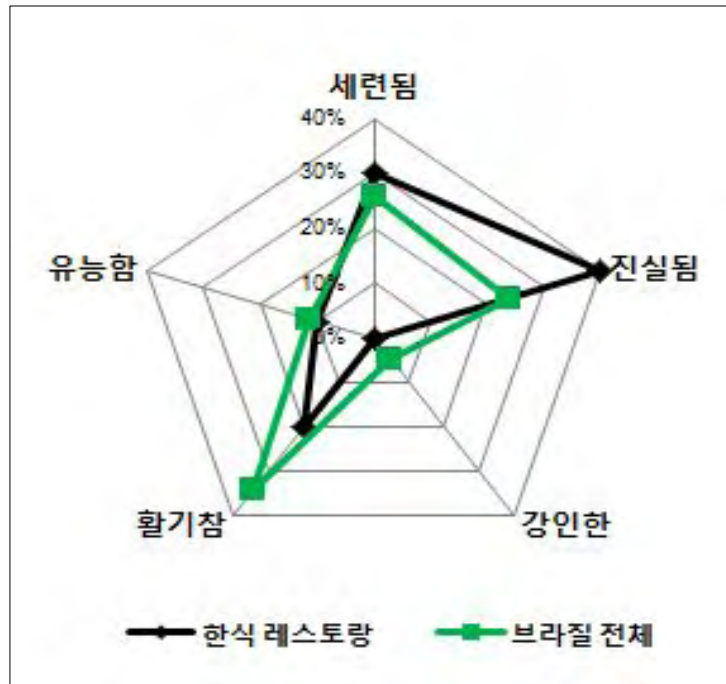
<표 117> 토론토 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성

브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
캐나다	8%	37%	9%	30%	16%
한식당	21%	29%	7%	31%	12%

(3) 브라질의 한식의 브랜드 개성

- 브라질 전체 레스토랑과 한식당의 브랜드 개성은 전체적으로 차이를 보이고 있으며, 한식당이 현지의 레스토랑에서 느낄 수 있는 브랜드이미지를 나타내지 않고 한식당 특유의 이미지를 제공하는 것으로 볼 수 있음

<그림 65> 브라질 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성



- 브라질 전체와 비교하여 유능함, 세련됨은 유사하게 나타나고 있으며, 상대적으로 진실됨은 높고, 강인함이 낮게 나타나고 있음
- 브라질의 한식당은 교민들을 대상으로 하는 1세대 레스토랑으로 대중성을 확보하기 위해 현지소비자에게 적극적으로 다가서기 위해서는 현지화를 위한 노력이 필요함

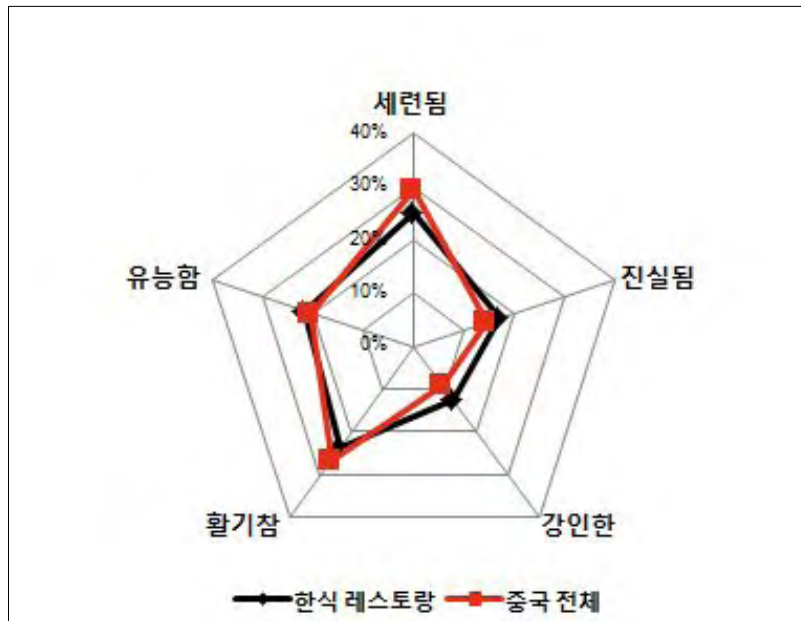
<표 118> 브라질 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성

브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
브라질	8%	37%	9%	30%	16%
한식당	21%	29%	7%	31%	12%

(4) 중국의 한식 브랜드 개성

- 중국 전체 레스토랑과 중국 한식당의 브랜드 개성은 서로 유사하게 나타나 현지인에게 비슷한 이미지를 전달하고 있고 한식당의 현지화가 진행 중으로 볼 수 있으며, 한식당에서 세련됨, 활기참의 이미지를 보완하여 보여줄 경우 현지에 맞는 브랜드이미지를 보여줄 수 있음

<그림 66> 중국 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성



- 중국 청도의 한식당에 대해 소비자는 세련됨, 활기참, 유능함을 중요하게 생각하고 있음
- 중국 전체와 비교하여 브랜드이미지의 편차(2~5%)가 적고 특히 유능함과 활기참은 유사한 브랜드 이미지를 보이고 있어 현지화가 상당히 진행되고 있음

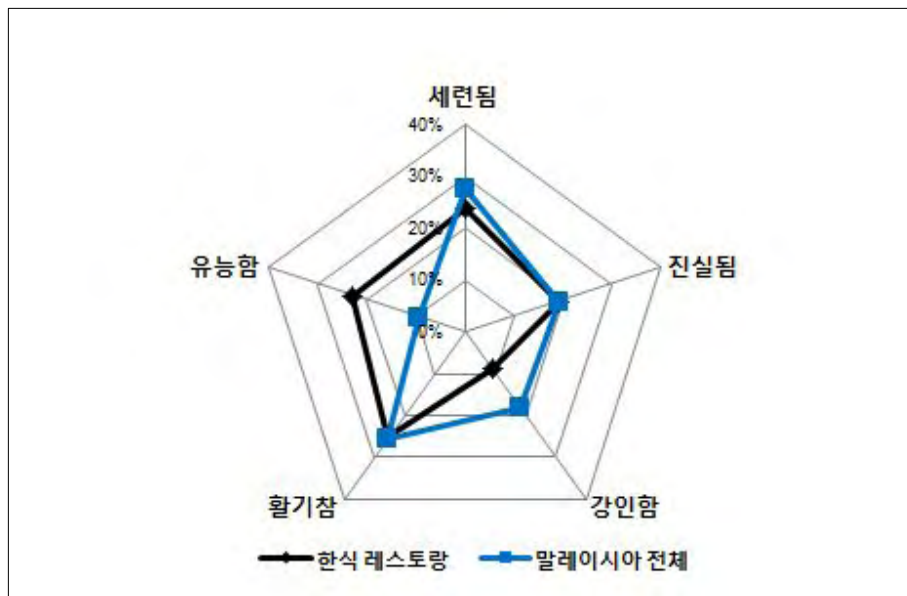
<표 119> 중국 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성

브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
중국	8%	37%	9%	30%	16%
한식당	21%	29%	7%	31%	12%

(5) 말레이시아 한식의 브랜드 개성

- 말레이시아 전체 레스토랑에 비해 한식당은 유능한 이미지가 높게 나타나고 있으나, 강인한 이미지는 말레이시아 전체 레스토랑에서 나타나는 이미지에 비해 낮게 나타나는 것으로 이에 대한 보완을 통해 현지인이 전체 레스토랑에서 느낄 수 있는 이미지를 제공할 수 있음

<그림 67> 말레이시아 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성



- 말레이시아 쿠알라룸푸르의 한식당에 대해 소비자는 활기참, 세련됨, 유능함을 중요하게 생각하고 있음
- 말레이시아 전체 레스토랑과 한식당의 브랜드 개성은 유능함과 강인함에 대한 이미지가 차이를 보이고 있으나, 그 외 세련됨, 진실됨, 활기참은 유사한 이미지를 나타내고 있음

<표 120> 말레이시아 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성

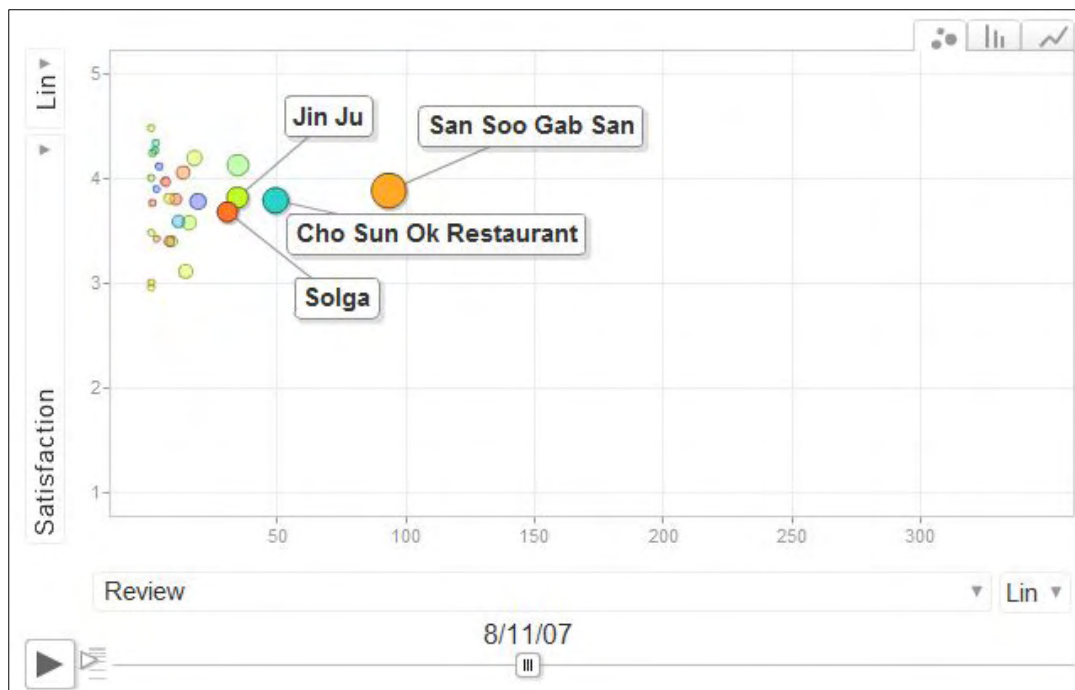
브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
말레이시아	8%	37%	9%	30%	16%
한식당	21%	29%	7%	31%	12%

라) 한식당 세대 변화 분석

- 해외 진출 한식당의 브랜드 전략 수립 시 진출 예정 국가에서 한식의 도입수준에 따라 전략을 도출해야 함
- 미국의 경우 교민 중심의 1세대 한식당에서 교민과 현지인 모두를 대상으로 하는 퓨전화된 2세대 한식당, 현지인 중심의 3세대 한식당으로 구분할 수 있음


(1) 1세대 : 전통적인 한식당

<그림 68> 전통적 한식당(2005년~2007년)



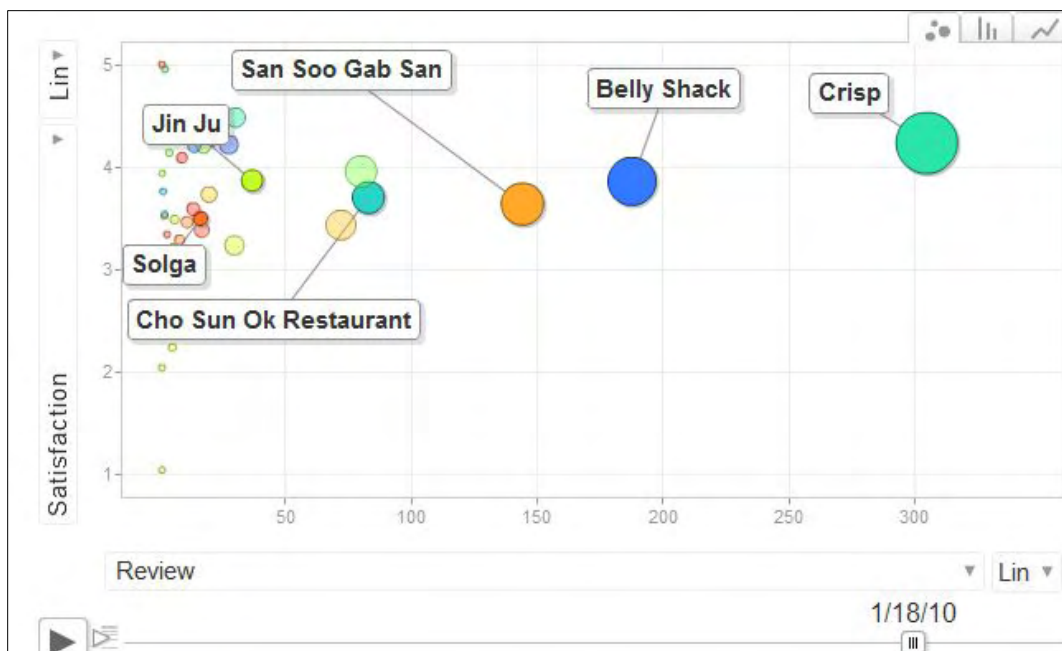
- 2005년부터 2007년까지 나타난 한식당은 San Soo Gab San, Cho Sun Ok Restaurant, Jin Ju, Solga로 주로 한인 1세가 운영하는 한식당임
- 한식 세대 변화 1기(2005년-2007년)는 현지 한국인을 대상으로 하는 한식당들이 강세를 보이고 있으며 한식당의 만족도는 높지만 인기도는 낮게 나타나고 있음
- 한식 세대 변화 1기(2005년-2007년)에는 퓨전화된 한식당이 출현하기 전으로 보이며 전통적인 한식당이 운영되고 있음을 알 수 있음

■ 사례

산수잡산(San Soo Gab San)	
	
주소	5247 N Western Ave, Chicago, IL 60625, USA
전화번호	(773) 334-1589
객단가	Moderate (\$11~\$30)
고객반응	<p>Dee W. (일리노이주 에반스톤 거주)</p> <p>이 곳의 한식 BBQ는 정말 놀라워요. 말도 안되게 끝내줍니다. 여긴 아마도 시카고에서 가장 진짜배기 한식을 먹을 수 있는 곳 중 하나일겁니다. 주차장이 정말 작기 때문에 주차가 조금 어려웠지만, 길가에 차를 댈 수 있습니다. 서비스는 이 음식점이 24시간 영업하는 곳이라 시간대에 따라 아주 좋을 수도 있고 그저 그럴수도 있어요. 그리고 “왕갈비(Wang Kalbi)"나 차돌박이(chadolbagi)(좀 덜 유명하지만 갈비만큼이나 맛있습니다)를 꼭 먹어보세요!</p> <p>여기 “갈비(Kalbi)"는 정말 연하고 맛있습니다. 참, 다른 음식점과 달리 연기 냄새가 많이 배어서 나오게 될 거예요.</p>

(2) 2세대 : 퓨전 한식당

<그림 69> 퓨전 한식당(2008년~2010년)



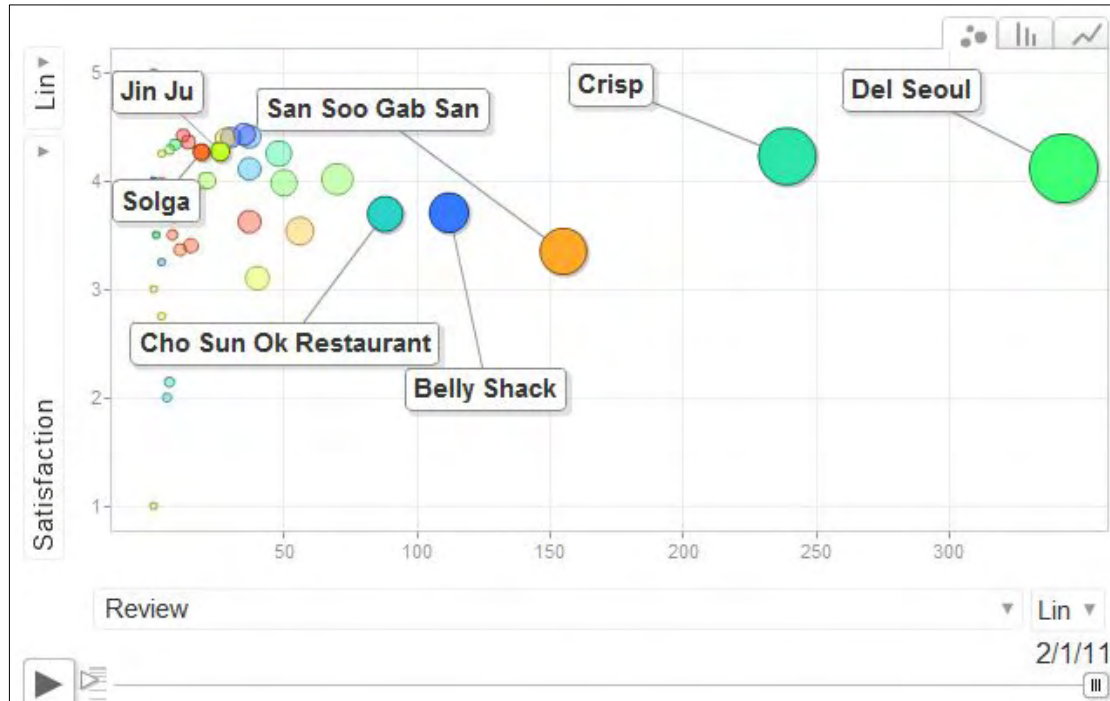
- 2008년부터 2010년에 추가된 한식당은 Belly Shack과 Crisp로 주로 한인 2세가 운영하는 한식당임
- 한식 세대 변화 2기(2008년-2010년)는 현지 한국인을 대상으로 하는 전통적인 한식당과 함께 현지인의 입맛을 경험하면서 적절하게 혼합된 퓨전한식을 제공하는 한식당이 등장했으며 퓨전한식을 제공하는 한식당은 한인뿐만 아니라 현지인들을 대상으로 하여 한식당의 만족도와 인기도가 모두 높게 나타났음
- 한식당 중 Jin Ju와 Solga는 2008년 이후 인기도가 감소하거나 증가하지 않았으며 San Soo Gab San은 꾸준히 성장하고 있음

■ 사례

크리스피(Crisp)	
	
주소	2940 N Broadway St, Chicago, IL 60657, USA
전화번호	(773) 697-7610
객단가	Cheap (Under \$10)
고객반응	<p>평가자 : Alexander W. (텍사스주 휴스턴 거주)</p> <p>Crisp라는 한식 프라이드 치킨 레스토랑을 열려고 드라마 주인공들이 패션브랜드 Crisp를 버렸나요? (*'미국성공기'란 미국 드라마에서 두 주인공이 Crisp라는 패션브랜드를 론칭해 성공해나가는 내용이 나오기 때문에 비유한 말) 웃기려고 하는 말은 아니지만, 여기 윙(wings)은 드라마 배경인 뉴욕의 본촌치킨(Bonchon)보다 나아요.</p>

(3) 3세대 : 현지화된 한식당

<그림 70> 현지화 한식당(2011년~2012년)



- 2011년부터 2012년에 추가된 한식당은 Del Seoul로 주로 패스트푸드형 한식당임
- 한식 세대 변화 3기(2011년-2012년)는 Taco와 Fries와 같은 현지 인기음식에 한국음식을 퓨전하여 제공하는 한식당이 등장했으며 현지 젊은층을 공략하여 한식당의 만족도와 인기도가 모두 높게 나타났음
- 한식당 중 Belly Shack은 인기도와 만족도가 줄어드는 모습을 보였고 Crisp는 현재까지 꾸준히 성장하고 있음
- 사례

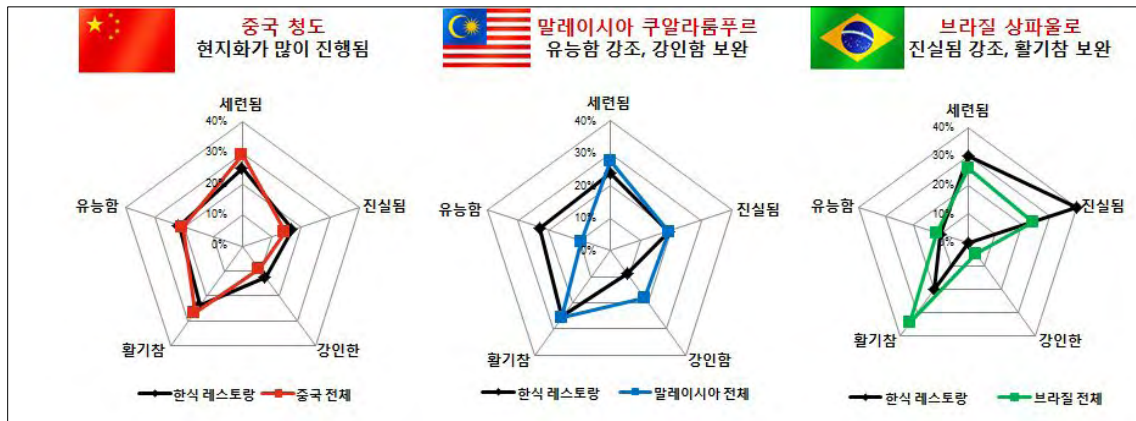


주소	2568 N Clark St, Chicago, IL 60614, USA
전화번호	(773) 248-4227
객단가	Cheap (Under \$10)
고객반응	Lolla S. (캘리포니아주 샌프란시스코거주) 기꺼이 돈주고 사먹을 만한, 세련된 한식이 빠르고 깔끔하게 나옵니다. 그릴에 구워진 고기가 타코나 "반미(banh mi *빵)", 아니면 밥 위에 나와요. 또 다른 메뉴로는, 만두나 일반적인 프렌치프라이, 김치 프렌치프라이(kimchi fries)라든지 한국 과자, 캔디, 포카 커피(Pokka coffee, *브랜드명)같은 음료수도 팔구요. 반찬으로 나오는 김치(kimchi)는 직접 담근 것 같아요.

마) 한식당 제품수명주기(PLC) 분석

- 해외 진출 한식당의 브랜드 전략 수립 시 진출 예정 국가에서 한식의 도입수준에 따라 전략을 도출해야 함
- 중국, 말레이시아, 브라질의 외식산업 PLC에 따라 국가의 브랜드개성과 한식당의 브랜드 개성의 차이를 분석하여 도입기, 성장기, 성숙기에 따른 브랜드 전략을 제시할 수 있음

<그림 71> 중국, 말레이시아, 브라질 브랜드 개성



(1) 도입기 : 브라질

- 브라질의 브랜드 개성과 한식당의 브랜드 개성은 유능함, 세련됨은 유사하게 나타나고 있으나, 진실됨, 활기참, 강인함에서 브랜드 개성의 차이 있으며, 상대적으로 진실됨은 높고, 강인함이 낮게 나타나고 있음
- 한식당이 소비자에게 친숙한 브랜드 이미지를 구축하고 대중적으로 접근하기 위해서는 진실됨을 강조하고, 브라질의 소비자가 추구하는 활기참의 이미지를 보완해야 함

■ 고객 반응



Fernando O.(평가 886개, 체크인 724회, 친구 1227명)

조선옥은 쇼핑센터 2층에 있어서 위치가 잘 보이지 않는다. 하지만 아마도 상파울루에서 가장 유명한 한식당중 한군데일 것이다. 두 부분으로 식당이 나누어져 있는데 라운지와 발코니이다. 테이블 가운데에는 반찬이 놓여 있고 개인별로 나누어 먹을 수 있도록 준비가 되어있다. 비빔밥은 한식을 처음 먹는 사람들에게 굉장히 맛있고 효율적인 추천이 될 것이다.



Kelly B.(평가 27개, 친구 69명, 사진 21장)

조선옥은 아주 흥미로운 레스토랑이다. 이 레스토랑은 건물 밖에서 잘 보이지 않는데 막상 내부로 들어가면 동양적인 인테리어가 굉장히 인상적이다. 그전에는 한식을 먹어본 적이 없었는데 이번에 매우 놀랐다. 고기는 매우 달고 자료도 맛있었다. 둥근 안전모 모양의 그릇에는 신선한 야채를 섞어먹을 수 있는 음식이 나와서 굉장히 맛있게 먹었다.



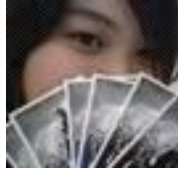
Fabio Yoshio Sato(평가 7개, 체크인 8회, 친구 3명)

전통적인 한식 레스토랑 중 한곳이라고 생각했다. 음식이 조금 맵기는 하지만 불고기는 굉장히 맛있었다. 아마도 케밥에 이 불고기를 얇게 슬라이스 한 것을 넣는 것 같았다. 가격이 조금 비싸긴 하지만 두 사람이나 세 사람이 먹기에 적당한 가격이었다.

(2) 성장기 : 말레이시아

- 말레이시아 전체와 비교하여 진실됨, 활기참, 세련됨은 유사하게 나타나고 있으며, 상대적으로 유능함이 높고, 강인함이 낮게 나타나고 있음
- 한식당이 소비자에게 친숙한 브랜드 이미지를 구축하고 대중적으로 접근하기 위해서는 유능함을 강조하고, 브라질의 소비자가 추구하는 강인함의 이미지를 보완해야 함

■ 고객 반응



Acceber (리뷰 158, 사진 379)

최근에 많은 종류의 한식을 먹을 수 있는 이 식당을 발견해서 가보았다. 사장님이 매우 친절했고, 음식은 모두 한국스타일이었다. 식당의 메인 메뉴는 종류가 다양했지만 한국식BBQ가 없는 것이 아쉬웠다. 개개인마다 반찬을 받을 수 있는데 내가 가장 좋아하는 것은 김치였다. 라면이 매우 맛있어서 앞으로도 자주 찾을 것 같다.



WendyLee (리뷰 525, 사진 2498)

음식을 기다리는 동안 녹차를 마셨는데 개인적으로 너무 맛있었다. 건강에 좋다고 하니 더욱 맛있게 느껴졌었다. 메인요리를 기다리는 동안 우리는 반찬을 먹었다. 나의 메인 메뉴는 김밥과 라면이었는데 면이 굉장히 쫄깃해서 좋았다. 비빔밥도 나왔는데 비빔밥의 계란이 맨 위에 버섯, 당근과 함께 올려져있었다. 고추장을 넣고 비벼서 먹었는데 매콤하면서 굉장히 맛있었다.

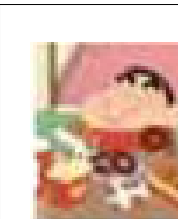


little_miss_foodie (리뷰 119, 사진 153)

난 다양한 종류의 반찬이 있는 한식당에서 식사하는 것을 굉장히 좋아한다. 소풍에는 처음 갔는데, 음식이 엄청 맛있었다. 식당인테리어는 정원 같이 꾸며져 있었다. 반찬은 모두 공짜로 제공되었고, 짜장면은 달지도 않고 짜지도 않아서 매우 맛있고 달콤했다.

(3) 성숙기 : 중국

- 중국 전체와 비교하여 브랜드이미지의 편차(2~5%)가 적고 특히 유능함과 활기참은 유사한 브랜드 이미지를 보이고 있어 현지화가 상당히 진행되고 있음
- 현지에 맞는 브랜드 이미지를 전달하고 있으며, 현지 소비자가 추구하는 브랜드 이미지를 지속적으로 전달할 수 있도록 관리해야 함
- 고객 반응



Acceber (리뷰 158, 사진 379)

KFC같은 양식을 먹는 것을 좋아한다. 치즈 파스타는 치즈가 상당히 풍부하였다 하지만 pork chops는 작지 않고 맛도 좋다. 한식은 사람들이 많이 추천하여 항상 랭킹에서 높은 순위를 차지한다. 종업원들 역시 친절하며 면류와 얇은 고기가 사이드 메뉴로 나온다.

바비큐는 종업원이 직접 도와주며 pork chops,steaks 는 개개인이 여유있게 먹을 수 있는 양으로 나오기 때문에 굉장히 좋았다.



WendyLee (리뷰 525, 사진 2498)

식당의 이름에 걸맞게 전통적인 한국스타일 뿐 만 아니라 현대적인 분위기도 겸비하고 있었다. 서비스는 말 할 필요 도 없이 좋았다. 바비큐 맛은 좋았으며 개개인에 맞추어 제공 되었다. 해산물에는 한식의 특성이 살아 있었고 맛이 좋았다. 종업원의 태도 역시 매우 좋았으며 전통적인 한국 옷을 입고 있었다.

바) 브랜드 전략 제시

- 한식의 브랜드 전략 제시를 위해 빅데이터분석 기법을 적용하여 6개 국가의 브랜드 개성과 국가별 전체 레스토랑과 한식당의 브랜드 개성을 비교하여 분석하였으며 이를 기반으로 현지화전략과 차별화 전략을 제시함

(1) 현지화 전략

- 현지화 전략은 한식당에서 현지 소비자가 선호하는 아이템, 서비스, 분위기를 전달받을 수 있도록 현지의 식재료와 메뉴의 형태로 아이템을 제공하고, 현지 소비자가 쉽게 방문할 수 있도록 편안한 서비스, 분위기를 제공하는 것으로 현지의 트렌드와 소비자를 분석하여 그들이 추구하는 브랜드를 전달하여 소비자에게 한식당의 매력도를 높이는 전략임

(가) 아이템

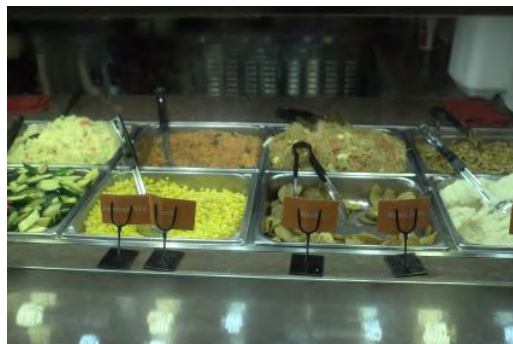
- 식재료의 현지화 : 한식 아이템의 식재료를 현지 소비자가 쉽게 접할 수 있는 식재료로 교체하여 제공하는 전략으로 비빔밥의 나물을 샐러드용 채소로 변경하여 제공하거나 보쌈을 싸먹는 채소대신 밀가루번을 제공하여 현지인에게 새로운 메뉴에 대한 거부감을 없앴
- 메뉴 형태의 현지화 : 메뉴의 형태를 버거, 샌드위치, 랩 등의 현지인에게 익숙한 형태로 변형하고, 푸드코트 등에서 쉽게 접할 수 있도록 뷔페식, 패스트푸드화하여 제공하는 전략을 세워 한식 메뉴를 한식을 대중적인 메뉴로 인식하도록 접근함

사례1(한식당)



모모후쿠 누둘마

사례2(태국식당)



타이 익스프레스

한국식 보쌈고기를 중국식 번에 끼워서 토론토의 대형 쇼핑몰에 입점한 타이 익

햄버거와 같은 형태로 제공하는 포크번은 두툼한 돼지고기와 간장소스로 한식의 맛은 유지하고 중국식 번과 현지 채소를 통해 현지소비자에게 친숙하게 접근함

스프레스는 조리된 메뉴를 소비자가 원하는 만큼 덜어주는 시스템으로 쉽고 빠르게 메뉴를 제공할 수 있고 패스트푸드와 같이 부담없이 즐길 수 있음

(나) 서비스

- 현지 서비스 인력 배치 : 외식기업의 진출(예정) 지역의 소비자가 쉽게 방문할 수 있도록 서비스 인력을 현지인으로 채용하여 한식당에 대해 친근감을 느끼고, 소비자가 원활한 의사소통을 할 수 있도록 유도함

사례1(한식당)



모모후쿠 누들바

주 고객이 캐나다인으로 주문을 받는 서비스 인력도 캐나다인으로 배치하여 현지 소비자가 편안하게 식사를 할 수 있도록 제공함

사례2(한식당)



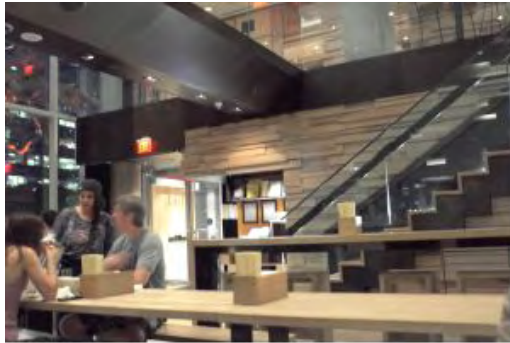
꼬꼬 웨어 바

주 고객이 캐나다인과 아시안으로 주문을 받는 서비스 인력도 캐나다계 아시안으로 배치하여 현지 소비자가 편안하게 식사를 할 수 있도록 제공함

(다) 분위기

- 분위기 : 외식기업의 진출(예정) 지역의 소비자가 선호하는 분위기를 제공하기 위해 한식당의 가격대와 타입에 맞게 활기찬 분위기, 모던한 분위기 등으로 다양하게 접근함

사례1(한식당)



모모후쿠

샹그리아 호텔 건물에 입점한 한식당으로 세련되고 모던한 분위기를 제공하고 있으며, 오픈주방으로 유능한 느낌을 강조함

사례2(태국식당)



카오산로드

캐주얼한 분위기로 태국식당의 정체성을 보여주기보다 현지 소비자가 선호하는 세련된 분위기를 연출하고 바를 두어 편안한 분위기를 강조함

(라) 현지화 전략 성공 사례 - 꼬꼬쉐어바(koko share bar)

① 기업현황

- 꼬꼬쉐어바(koko share bar)는 캐나다 토론토에서 \$31-\$60의 높은 가격대의 한식당으로 외식 분야의 컨설턴트인 Sang Kim과 총주방장 Shin Aoyama가 운영하는 한식당임

꼬꼬쉐어바(KOKO Share Bar)

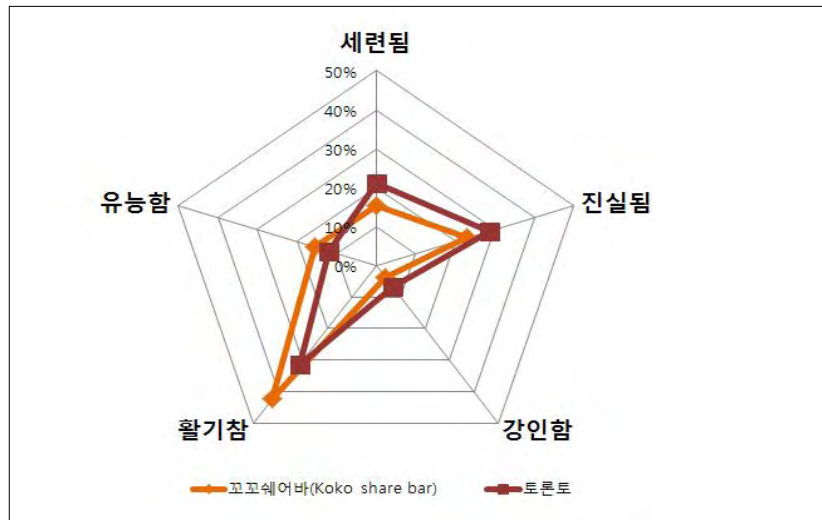


주소	81 Yorkville Ave. Toronto, ON M5R 1C1
전화번호	(416) 850-6135
객단가	Spenny (\$31~\$60)

② 브랜드 개성 현황

- 캐나다 전체 레스토랑의 브랜드 개성과 비교하여 활기참, 유능함이 높게 나타나고 있으며, 세련됨과 진실됨이 조금 낮게 나타나고 있음

<그림 72> 캐나다 레스토랑 및 꼬꼬쉐어바 브랜드 개성



<표 121> 캐나다 레스토랑 및 꼬꼬쉐어바 브랜드 개성

브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
꼬꼬쉐어바	15%	23%	4%	42%	15%
캐나다	21%	29%	7%	31%	12%

③ 현지화 전략

- 맛의 현지화 : 전통적인 한식메뉴의 형태에서 벗어나 한식 메뉴를 현지인에게 익숙한 버거, 번, 샐러드와 같은 스타일의 메뉴로 변형하여 현지 소비자의 스타일에 맞춤
- 서비스의 현지화 전략 : 서비스 인력을 현지인으로 채용하여 캐나다 현지인들에게 친근한 서비스를 제공함
- 분위기의 현지화 : 한식당의 전통적인 분위기를 제공하기보다 현지인이 편안하게 받아들이는 편안하고 아늑한 실내 분위기를 연출함

④ 고객 반응



KOKO! Share Bar는 Restaurateur 와 Hospitality 분야의 컨설턴트인 Sang Kim과 총주방장 Shin Aoyama가 세운 새로운 바이다. 이 둘은 Shin이 주방장으로 있었던 Ki Modern Japanese에서 같이 일했었다.

나는 운이 좋게도 오픈 행사에 참여할 수 있어서 다양한 음식을 시식해 볼 수 있었다. 나는 토론토인으로서 Aoyama의 재능을 경험할 수 있었다는 것이 얼마나 운이 좋았는지 모른다. 공간은 좁지만 내부는 아름답고 아늑하게 디자인되어 있었다. 이곳은 정말 아늑하고 친근한 Share Bar로서의 분위기였다. 음식을 나누는 것은 한국 식문화의 중요한 특징이고 KOKO는 같이 온 친구와 같은 dish를 함께 먹는 것을 추천했다. 한입 한입 음식을 나누었던 경험은 내가 식사했던 것 중 가장 특이한 경험이었다. 훌륭한 서비스는 정말 이 장소를 특별하게 만들어 준다. 토론토에는 정말 좋지 않은 서비스를 하는 곳이 많다. Sang Kim은 정말 좋은 서비스를 하는 사람을 직접 뽑기 위해 많은 시간을 들였다. Daniel Alexandr Portraro의 기사에 따르면, Kim은 192명의 지원자를 받아 세상을 좀 더 나은 곳으로 만드는 방법을 물었고 57명의 지원자가 대답했다. 그리고 한명 한명 15분의 워킹인터뷰를 거치며 비슷한 질문을 하였다.

여기가 짧은 시간 내에 토론토의 Top 레스토랑이 될 것에는 의심의 여지가 없다. 나는 참치요리와 버터피쉬요리를 추천한다. 그리고 가기 전에는 꼭 예약을 미리 하길 추천한다.



이 레스토랑은 Yorkvile의 숨겨진 보석같은 곳이다.

a) 서비스: 내 생각에 이곳의 서비스는 이미 많이 언급되었던 것 같다. 그럼에서 이곳의 서비스는 정말 뛰어나다. 특히 캐나다의 다른 레스토랑에서는 이런 서비스를 찾아보기 힘들다. 여종업원은 우리가 저녁을 먹는 동안 친절하게 신경써 주었다. b) Seafiid Hot Pot: 이 요리는 풍부한 한국 맛으로 가득차 있다. c) 테코: 이곳은 작고 아늑하다. 너무 어둡지도, 너무 밝지도 않다.

(마) 현지화 전략 성공 사례 - 모모푸쿠누들바(momofuku noodle bar)

① 기업현황

- 모모푸쿠누들바(momofuku noodle bar)는 캐나다 토론토 내 상그릴라 호텔에 입점해 있는 브랜드로 뉴욕과 호주에 지점이 있고 캐나다에도 누들바, 짬바, 디저트바 등의 매장이 있는 성공한 한식당임

모모푸쿠누들바(momofuku noodle bar)

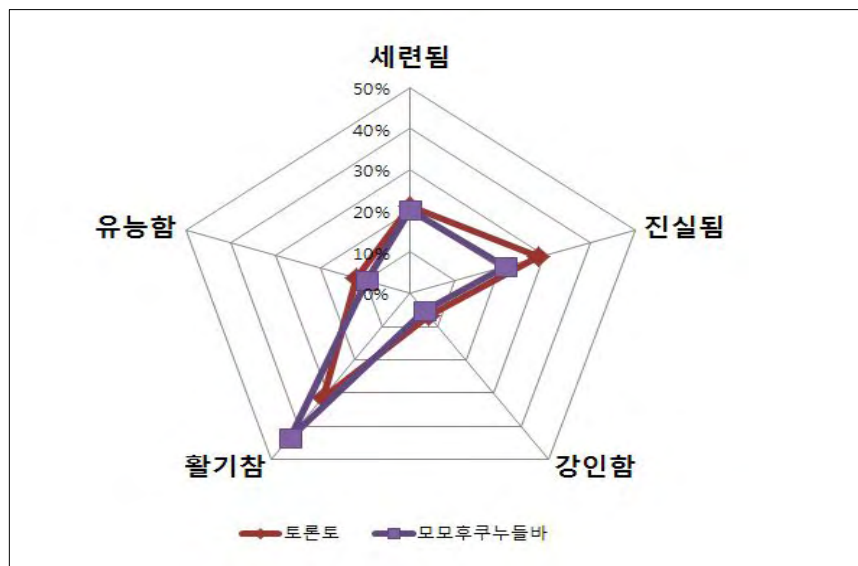


주소	190 University Avenue. Ground Floor. Toronto, ON M5H 0A3
전화번호	647-253-8000
객단가	Moderate (\$11~\$30)

② 브랜드 개성 현황

- 캐나다 전체 레스토랑의 브랜드 개성과 비교하여 활기참높게 나타나고 있으며, 진실됨이 조금 낮게 나타나고 있으며, 세련됨, 유능함, 강인함이 모두 유사하게 나타나고 있음

<그림 73> 캐나다 레스토랑 및 모모푸쿠누들바 브랜드 개성




<표 122> 캐나다 레스토랑 및 모모푸쿠누들바 브랜드 개성

브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
모모푸쿠 누들바	20%	21%	5%	43%	10%
캐나다	21%	29%	7%	31%	12%

③ 현지화 전략

- 맛의 현지화 : 전통적인 한식메뉴의 형태에서 벗어나 한식 메뉴를 현지인에게 익숙한 버거, 번, 샐러드와 같은 스타일의 메뉴로 변형하여 현지 소비자의 입맛에 맞추고, 한식메뉴와 함께 라멘과 같은 다양한 아시안 면 메뉴를 제공하여 메뉴의 다양성을 높임
- 서비스의 현지화 전략 : 서비스 인력을 현지인으로 채용하여 캐나다 현지인들에게 친근한 서비스를 제공함
- 분위기의 현지화 : 한식당의 전통적인 분위기를 제공하기보다 조리공간을 외부로 노출하여 조리사들의 조리장면을 볼 수 있도록 하고, 전체적으로 모던한 분위기를 연출함

④ 고객 반응




edwin h.
Scarborough, Canada

우리는 뉴욕에서 유명한 Momofuku가 그 유명세에 걸맞는 곳인지 보러 왔다. 이번 여름을 보내면서 나는 이 곳을 와봤는데 정말 좋았다. 뉴욕의 지점처럼 맛있었다. Broth는 내 입맛에 너무 째지만, Pork bun과 Mushroom Bun을 맛보고서는 그런 생각이 사라졌다.

운 좋게도, Momofuku는 뉴욕과 동일한 품질의 음식을 제공해 주었다. 나는 Shoyu소스와 함께 나오는 라면을 선택했다. Broth는 Tonkotsu Broth보다 평범했다. 면은 먹기에 적당한 양이 나왔고, 계란은 노른자가 좋았다.

나는 이곳의 라면이 최고라고 말하지는 않는다. 하지만 꽤 좋은 맛이었고 재방문해 볼 가치가 있다.



Steven S.
Arlington, VA

미국인인 나는 화가 난다.. 정말이다. 이곳은 NY와 비슷하지만 데코는 더 멋있다. 내 생각에 많은 리뷰어들이 아시안 누들바 컨셉에 대해 익숙하지 않은 것 같다. 이곳의 음식은 정말 맛있고 데코레이션은 훌륭하다. 강력하게 추천한다. 난 누들바가 좋다.



나도 Ramen치고는 여기가 비싼 것은 안다. 하지만 다른 비싼 레스토랑에 비해 비싸지 않고, 정말 맛있다.

이곳은 정말정말 트렌디하고 멋있다. 하지만 평범한 길거리 옷차림을 하고 와도 될 정도로 캐주얼하다.

Momofuku Pork Bun은 아마 \$5에 먹을 수 있는 음식 중 최고일 것이다. 만약 이 번을 피자사이즈로 만든다면 나는 그것 또한 한입에 먹을 방법을 찾아낼 것이다. 우리는 집에서 같은 음식을 만들어 보았지만 절대 같은 맛을 내지는 못했다. Wing도 맛있다.

누들바는 예약을 받지 않는다 하지만 자리가 났을 때 문자를 전송해 준다. 기다리는 동안 근처 2층의 칵테일 라운지에 가 있는것도 좋다.

서비스는 친절하고 프로페셔널하고 효율적이다.

우리는 라운지에서 맥주를 직접 들고 왔기 때문에 저녁 내내 \$60만을 지불하였다. 우린 당연히 다시 올 것이다.

(2) 차별화 전략

- 차별화 전략은 한식당에서 현지인이 한식 특유의 이미지를 전달받을 수 있도록 전통적인 아이템과, 서비스, 분위기를 제공하는 것으로 한국식 맛과 상차림, 서비스 제공 방식, 한국의 느낌을 재현한 인테리어를 통해 한식의 색다른 매력을 통해 현지 교민과 아시아인, 나아가 현지인을 사로잡을 수 있음

(가) 아이템

- 한식의 맛 유지 : 소비자층을 현지소비자와 함께 한국 교민과 유학생, 여행객, 아시아인으로 확장하여 한식에서 추구하는 매콤한 맛, 건강한 느낌을 제공하기 위해 한식 고유의 맛을 유지하여 제공하고, 현지인에게는 한식의 새롭고 독특한 맛을 느낄 수 있도록 함
- 반찬을 함께 제공하여 푸짐하고 넉넉한 이미지 제공 : 메인 메뉴 제공시 함께 제공되는 반찬에 대한 선호도가 매우 높으며, 다양한 반찬을 함께 제공하여 한식의 다양한 맛을 느껴볼 수 있도록 함

사례1



북창동 순두부

한국식 순두부찌개와 돌솥밥을 주 메뉴로 제공하는 한식당으로 현지 방문 시 고객의 80% 이상이 아시아인 중 중국인으로 아시안푸드에 익숙한 중국인 고객에게 건강한 두부요리로 인기를 얻고 있음

사례2



사리원

한국식 고기구이 전문점으로 다양한 반찬을 함께 제공하여 고기구이와 함께 한식의 다양한 맛을 느낄 수 있도록 제공하고 이에 대한 소비자의 만족도가 높음

(나) 서비스

- 한국인, 아시아인 서비스 인력 배치 : 소비자를 현지 교민과 아시아인을 주 대상으로 하여 서비스 인력을 현지인이 아닌 한국 또는 중국 동포를 채용하여 한국인을 포함한 아시아인들에게 친근한 서비스를 제공함
- 한국식 서비스 제공 : 고기구이를 주메뉴로 하는 한식당의 경우 직접 고기를 구워주는 서비스를 제공함으로써 고기의 굽는 과정, 먹는 방법에 대해 편안하게 받아들일 수 있도록 함

사례1



미네르바의 부영이

사례2



매장

감자탕과 순두부찌개 등을 판매하는 한식당으로 서비스인력을 모두 한국인으로 배치하여 한국교민과 유학생, 여행객이 편안하게 주문하고 식사할 수 있도록 함

한국식 불고기와 고기구이를 판매하는 한식당으로 고기구이를 주문 시 고기를 잘라주고 먹는 방법을 친절하게 설명해줌으로써 한식에 대해 더 편하게 느낄 수 있도록 함

(다) 분위기

- 한국의 이미지 : 한식당 내부에 한국의 이미지를 연상할 수 있는 사진과 포스터 등을 배치하고 K-Pop, 한국 드라마를 틀어주어 한국적 이미지를 느낄 수 있도록 제공함
- 한국 정보를 제공하는 공간 : 현지교민과 유학생을 대상으로 하는 한식당의 경우 한국정보를 공유할 수 있음 보드판을 두어 한식당을 단순하게 식사만 하는 공간이 아닌 서로의 정보를 공유할 수 있는 공간으로 제공함

사례1



낙원

실내에 칸막이를 두어 한국식 주점분위기를 연출하고 있으며, 실내 곳곳에 한국을 표현하는 사진과 한국드라마를 틀어주고 있어 한국적인 정서를 느낄 수 있게 함

사례2



미네르바의 부엉이

매장 입구에 한국 정보를 공유할 수 있는 보드판을 설치하여 정보교환을 할 수 있도록 제공함

(라) 차별화 전략 성공 사례 - 코리안 그릴 하우스(korean grill house)

① 기업현황

- 코리안 그릴 하우스(korean grill house)는 토론토에 5개 지점을 운영하고 있는 성공적인 한식당으로 주 메뉴는 한국식 고기구이를 판매하고 있음

코리안 그릴 하우스(Korean Grill House)

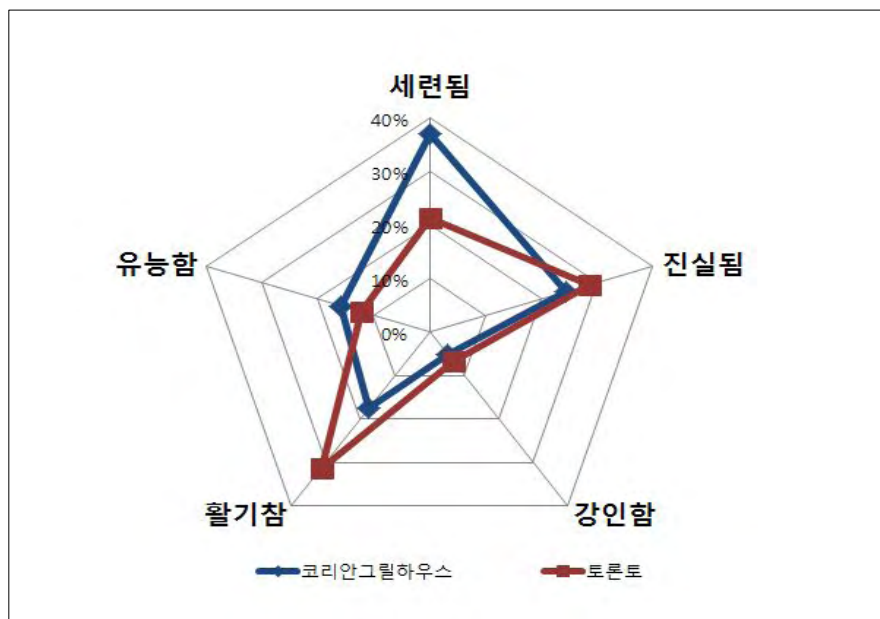


주소	214 Queen St W. Toronto, ON M5V 122
전화번호	(416) 263-9850
객단가	Moderate (\$11~\$30)

② 브랜드 개성 현황

- 캐나다 전체 레스토랑의 브랜드 개성과 비교하여 세련됨이 높고, 활기참, 진실됨이 낮게 나타남

<그림 74> 캐나다 레스토랑 및 코리안그릴하우스 브랜드 개성




<표 123> 캐나다 레스토랑 및 코리아그릴하우스 브랜드 개성

브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
코리아그릴 하우스	8%	37%	9%	30%	16%
캐나다	21%	29%	7%	31%	12%

③ 차별화 전략

- 맛의 차별화 : 한국식으로 고기를 소비자가 직접 구워먹을 수 있도록 하여 현지 소비자에게 흥미와 재미를 전달하고 맛은 고기 양념과 반찬은 전통 한식의 메뉴로 제공하여 현지인들에게 차별적인 음식으로 인식되도록 함
- 서비스의 차별화 전략 : 서비스 인력을 현지인이 아닌 한국 또는 중국 동포를 채용하여 한국인을 포함한 아시아인들에게 친근한 서비스를 제공함
- 분위기의 차별화 : 한국 연예인에 대한 포스터를 부착하여 한국적인 분위기를 제공함

④ 고객 반응




Amber L.
Philadelphia, PA

여긴 정말 놀라워요. 테이블은 크고 공간이 넓어서 일행들과 함께 오기에 좋습니다. 식당의 분위기는 모던하고 웨이터는 젊고 트렌디한 옷차림이었습니다. 조금 시끄럽지만, 많은 BBQ테이블에 비해 환기가 정말 잘 되어 있고 깨끗합니다. 고객층은 커플, 가족 혹은 친구들인 것 같아요.

테이블은 모두 전통적인 한국식 BBQ테이블입니다. 저번에는 쇠고기 BBQ만 먹어봤지만 여기서는 돼지고기, 닭, 오징어 그리고 회살생선까지 제공해 주었습니다. 모두 맛있었어요.

가격은 정말 놀라웠어요. 한명 당 \$9.99에 먹고 싶은 만큼 먹을 수 있어요 우리는 버블티와 Coke를 시켜서 \$30가 나왔어요. 정말 합리적이예요

서비스는 그다지 좋지는 않았어요. 서버는 바쁘고 테이블에 자주 머물지 않았어요. 서버가 부르면 친절하게 응대하긴 하지만 행복하지 않아 보였어요. 그렇게 나쁘지는 않지만 별로 좋지도 않았습시다.



Elite '13
David S.
Toronto, Canada

내 음식을 직접 요리해 먹는다는 생각은 정말 흥미로운 것 같다. 그래서 Korean Grill House의 첫 방문도, 새로운 경험을 한다는 것에 신났던 것 같다.

다양한 고기와 야채를 직접 선택할 수 있다는 것이 정말 좋다. 난 야채가 좋다! 특히 석쇠에 구운 고기와 함께 먹는 야채를 좋아한다. 이곳의 분위기는 친구들

이나 가족들과 함께 오기에 좋다. 그리고 앉아서 직접 구울 고기들을 선택하는 것도 재밌다. 이곳을 추천한다.



저는 여기서 식사하는 것을 좋아해요. 내 음식을 그릴에서 직접 요리해 먹는 것이 정말 재밌어요!

음식은 맛있지만 조금 짭니다. 서비스는 좋고, 분위기도 좋아요. 생고기를 직접 보기 싫어하는 사람이나 다른 문화의 음식을 싫어하는 사람에게는 여기를 추천하고 싶지 않아요. 여기가 비록 정말 전통적인 한국식 BBQ라고는 생각하지 않지만 그래도 좋습니다.

(마) 차별화 전략 성공 사례 - 한국관(korean village restaurant)

① 기업현황

- 한국관(korean village restaurant)은 캐나다 토론토에서 대형규모로 운영하는 대표적인 한식당임

한국관(Korean Village Restaurant)

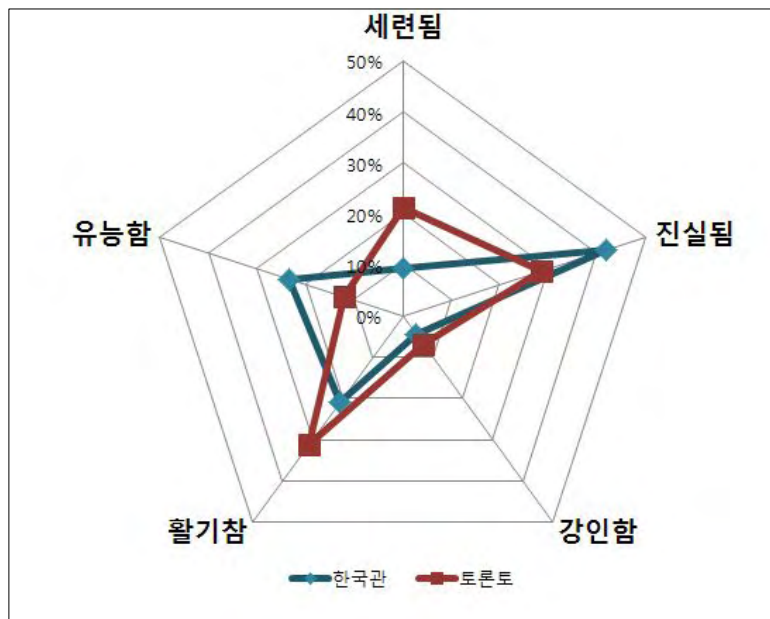


주소	628 Bloor St W. Toronto, ON M6G 1K7
전화번호	(416) 536-0290
객단가	Moderate (\$11~\$30)

② 브랜드 개성 현황

- 캐나다 전체 레스토랑의 브랜드 개성과 비교하여 유능함, 진실됨이 높고, 세련됨, 활기참이 낮게 나타남

<그림 75> 캐나다 레스토랑 및 한국관 브랜드 개성




<표 124> 캐나다 레스토랑 및 한국관 브랜드 개성

브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
한국관	9%	42%	5%	21%	23%
캐나다	21%	29%	7%	31%	12%

③ 차별화 전략

- 맛의 차별화 : 전통적인 한식 메뉴와 맛을 유지하여 현지인들에게 차별적인 음식으로 인식되도록 함
- 서비스의 차별화 전략 : 서비스 인력을 현지인이 아닌 한국 또는 중국 동포를 채용하여 한국인을 포함한 아시아인들에게 친근한 서비스를 제공함
- 분위기의 차별화 : 한국식 이미지와 사진을 매장에 배치하여 한국적인 느낌을 전달함

④ 고객 반응



Elite '13
37
59
Ankita D.
Mississauga, Canada

나는 Annex에 레스토랑을 방문 할 때 마다 운이 없었지만 여기는 나의 새로운 단골이 될 것 같다. 여긴 아마 K-town에서 가장 좋은 한국 식당일 것이다.

외관: 다른 한국식당 보다 크고 멋지다. Upscale분위기

내관: Upscale같지 않음. 아늑한 여러 개의 부스에 놀람 - 언제나 좋음

사람들: 젊은 사람, 나이든 사람, 유명인도 보이는 듯. 한 곳의 벽에 방문했던 유명인들의 사진이 빼곡히 있는 것이 인상 깊었음. Jackie Chan의 사진과 Nelly Futrado의 사진과 수백 개의 유명인들의 사진을 보았다.

흥미로운 이야기: 가족이 운영하는 레스토랑. 그리고 레스토랑 주인의 아들이 말하길 자기는 p와 q를 다른 언어로 말할 수 있다고 했다. 이 레스토랑은 다양한 사람들이 방문하고 그가 수년에 걸쳐 습득한 것 같다.

아들의 어머니: 그녀는 정말로 이뻐다. 영화속의 아시안 여성들처럼 올림머리를 하고 있었는데 잠시동안 한국에 와 있는 느낌이었다.

다양성: 정말 다양한 메뉴. 일식과 한식. 내 생각에 중식메뉴도 좀 있었던 것 같다. 내 친구가 말하길 여기 음식은 돈에 비해 별로라고 했다. 나는 좀 싸 보이는 메뉴를 주문했다 - 쇠고기와 버섯 - \$10. 쇠고기는 정말 부드러웠고 모든 음식은 풍미가 좋았다.

정말 또 다시 가고 싶다!



여태 먹어 본 한국식 BBQ 중 최고였다. 고기의 질은 최상급이었고, 불고기는 어떻게 양념을 했는지는 몰라도 정말 맛있었다.

여긴 Yonge와 Finch의 몇몇 레스토랑을 생각나게 한다. 나는 두 번 다시 AYCE 레스토랑에 가지 않을 것이다.

서비스는 정말 좋았고 심지어 고기도 우리가 뒤집지 않아도 되었다. 서버는 매 2분마다 우리 테이블을 지켜봐 주었다.


여긴 정말 좋다. 그리고 반드시 다시 올 것이다!

(바) 차별화 전략 성공 사례 - 미네르바의 부엉이(owl of minerva)

① 기업현황

- 미네르바의 부엉이(owl of minerva)는 캐나다 토론토에서 인기가 높은 한식당으로 2개의 지점과 한국식재료를 판매하는 매장도 운영하고 있으며, 가격대가 \$10 미만으로 낮음

미네르바의 부엉이(Owl of Minerva)

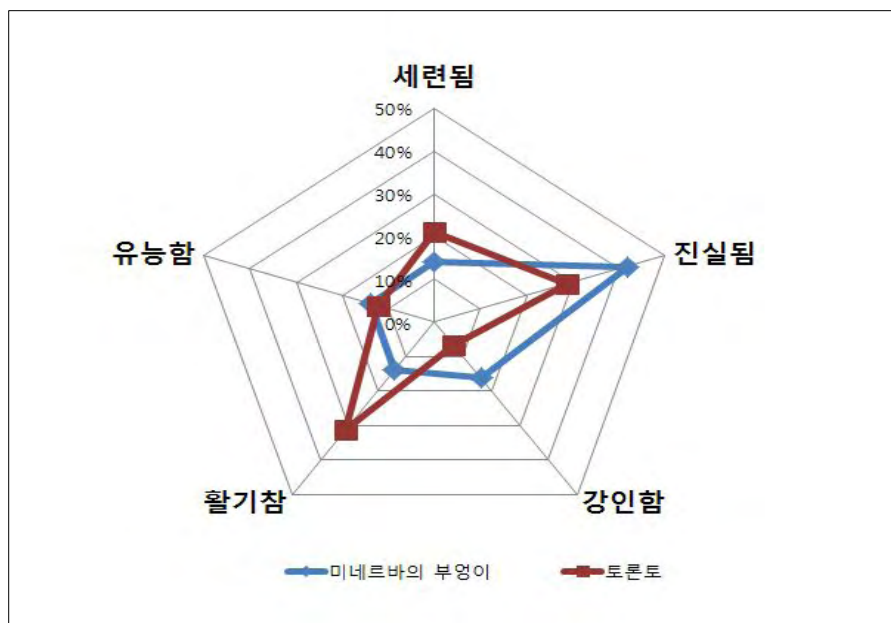


주소	700 Bloor St W. Toronto, ON M6G
전화번호	(416) 538-3030
객단가	Cheap (Under \$10)

② 브랜드 개성 현황

- 캐나다 전체 레스토랑의 브랜드 개성과 비교하여 진실됨, 강인함이 높고, 세련됨, 활기참이 낮게 나타남

<그림 76> 캐나다 레스토랑 및 미네르바의 부엉이 브랜드 개성




<표 125> 캐나다 레스토랑 및 미네르바의 부엉이 브랜드 개성

브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
미네르바의 부엉이	14%	42%	16%	14%	14%
캐나다	21%	29%	7%	31%	12%

③ 차별화 전략

- 맛의 차별화 : 전통적인 한식 메뉴와 맛을 유지하여 현지인들에게 차별적인 음식으로 인식되도록 함
- 서비스의 차별화 전략 : 서비스 인력을 현지인이 아닌 한국 또는 중국 동포를 채용하여 한국인을 포함한 아시아인들에게 친근한 서비스를 제공함
- 분위기의 차별화 : K-pop을 틀어주어 한국적 분위기를 제공하며, 매장 입구에 게시판을 두어 한국관련 정보를 쉽게 얻을 수 있도록 함


④ 고객 반응



Christian P.
Toronto, Canada

기분 좋은 한식의 첫 경험이었다. Staff는 정말 친절했고 메뉴도 좋았다. 매운 닭요리는 정말 맛있었다(닭철판볶음). 다음에 다른 음식을 먹어 보러 올 것이다.(처음 방문에서 좀 더 감자탕 같은 전형적인 메뉴를 먹어보는 것이 두려웠다)

물론 여긴 로맨틱 하거나 아늑한 분위기는 아니다. 하지만 누가 몰에 로맨틱한 저녁을 먹으러 오겠나?



Michael N.
Toronto, Canada

내 생각에 여기가 Owl of Minerva 체인점의 첫 번째 레스토랑인 것 같다. 내 생각이 틀렸으면 알려줘.

그리고 Owl of Minerva 간판에 나온 여자가 여기서 일하는 것 같아. 하지만 직접 물어보진 못했어. 실례가 될 것 같아서.

여긴 최고의 한국음식과 정말 좋은 서비스야. 여길 찾기가 힘들어 보이지만 날 믿으라고 여긴 Dundas와 Spadina 사이의 중국 몰 구석이야. 이보다 더 좋은 한식은 맛보지 못할 거야.

하지만 매운 맛은 그리 심하지 않아. 나는 겨울에는 감자탕과 김치볶음밥을 추천하고 여름에는 갈비와 냉면을 추천해

네가 만약 정말 매운 맛을 원한다면 내가 다른 대안을 추천해 줄게 내가 Ka Chi에 쓴 리뷰를 읽어 봐



여기는 정말 Owl of Micki(작성자의 이름)이라고 불러야 돼 왜냐면 내가 여길 너무 좋아하거든

감자탕! 이것보다 좋을 수 있어? 이 요리는 정말 매운 맛과 향으로 가득 차 있어. 그리고 돼지고기! 난 한국식음식의 팬이야 한국음식은 다른 서양의 음식들과 너무 다르거든. Owl은 정말 제대로 된 한식당이야 김치나 다른 반찬들은 내 한국친구가 집에서 해준 맛과 같아.

비빔밥이랑 냉면 먹으로 또 가고 싶다. Owl이 우린 늦게 오픈하니까 야식을 먹으러 오라고 하는 것을 들었어!

서비스도 좋고 Korean Pop TV도 좋아 음식은 환상적이야!

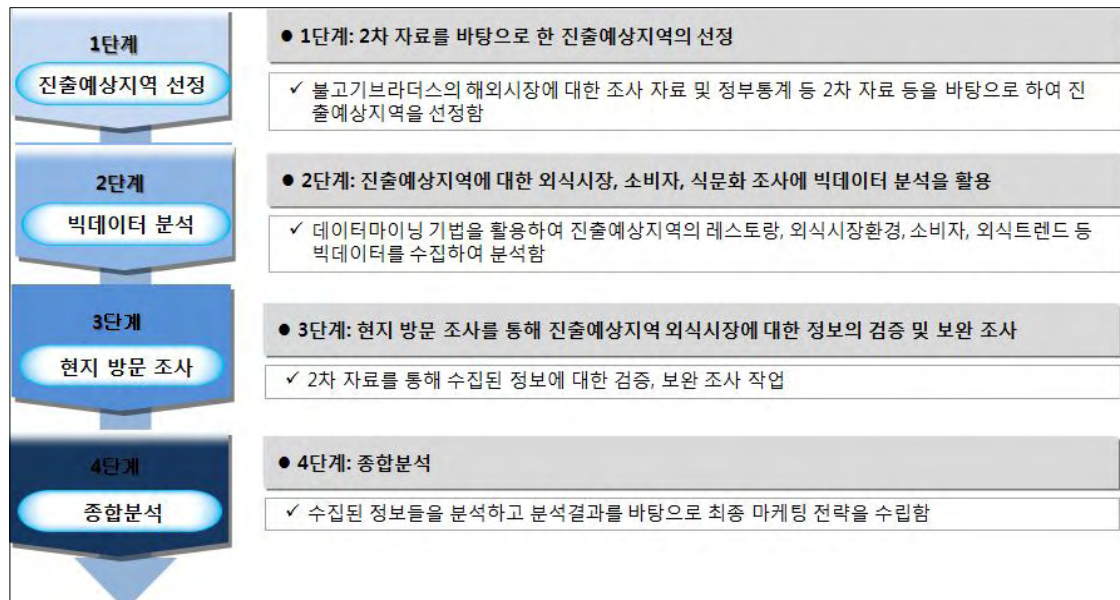
IV. 해외진출 예상지역 식문화조사, 시장조사, 소비자조사

가. 연구 목적

- 기존 식문화조사, 시장조사, 소비자 조사는 웹상의 일부 자료, 설문조사 등 한정적인 자료만을 가지고 시장 전체를 예측하는 방식이 대부분이었음
- 그러나 본 연구에서는 데이터마이닝 기법을 활용하여 해당 지역에 대한 웹상의 레스토랑, 소비자 댓글, 평가글 등이 전수 조사하여 분석하고 현지방문조사는 수집된 정보에 대한 검증, 보완 조사 작업으로 수행할 것임. 이를 통해 진출예상지역에 대한 외식시장에 대한 정보를 보다 정확하게 분석하는 것이 목적임
- 식문화조사, 시장조사, 소비자 조사의 분석 결과 및 한식당 경쟁 분석 결과를 추가하여 한식당의 마케팅 전략을 제시함

나. 연구 내용

<그림 77> 식문화 조사, 시장조사, 소비자조사 개념도



- 해외진출 예상지역을 선정함에 있어 기존에 한식재단에서 연구되었던 태국, 베트남, 싱가포르, 미국 뉴욕 등의 지역은 제외함
- 한식당은 주로 해외에 거주하는 교민 및 유학생을 주 고객으로 하여 영업 하는 경우가 대부분 임
- 미국, 일본을 제외한 대부분의 국가에서는 한국인 이민 2세, 3세의 규모가 크지 않아 더 이상 교민 및 유학생으로만 영업 목표 고객을 한정 짓기 어려운 경우가 발생함
- 위 시기의 한식당에서는 영업의 목표 고객이 현지인 또는 아시아계 이민자로 변경되어 진행되어야 하며 메뉴, 인테리어, 서비스 등이 현지화 되는 과도기에 진입하게 됨
- 유럽, 중남미 및 북미 지역에서도 이러한 상황은 유사하게 나타나며 본 연구에서는 그 중 영어권 국가이며 인구통계학적 특성, 문화적 특성, 경제적 특성 등을 고려하여 불고기브라더스의 실제 진출 예정 지역으로 선정된 캐나다 토론토 지역을 선정하여 조사함
- 비즈니스 모델이 여러 지역에 활용 가능한지를 살펴보고 보다 자세한 시장조사/마케팅 전략수립을 위하여 데이터마이닝 기법을 활용, 진출예상지역인 캐나다 토론토 지역 외식시장환경, 소비자, 외식트렌드 등 빅데이터를 수집하여 분석함
- 현지인 대상 설문조사를 진행하며, 현지방문조사를 통하여 수집된 정보에 대한 검증, 보완 조사 작업을 거침
- 수집된 정보들을 분석하고 분석결과를 바탕으로 최종 마케팅 전략을 수립함

다. 조사 방법

- 해외진출 예상지역을 선정함에 있어 인구통계학적 특성, 문화적 특성, 경제적 특성에 대한 2차 자료를 기초로 하여 불고기브라더스가 해외진출을 계획하고 있는 지역인 ‘캐나다 토론토’를 선정함
- 데이터마이닝 기법을 활용하여 진출예상지역의 레스토랑, 외식시장환경, 소비자, 외식트렌드 등 빅데이터를 수집하여 분석함

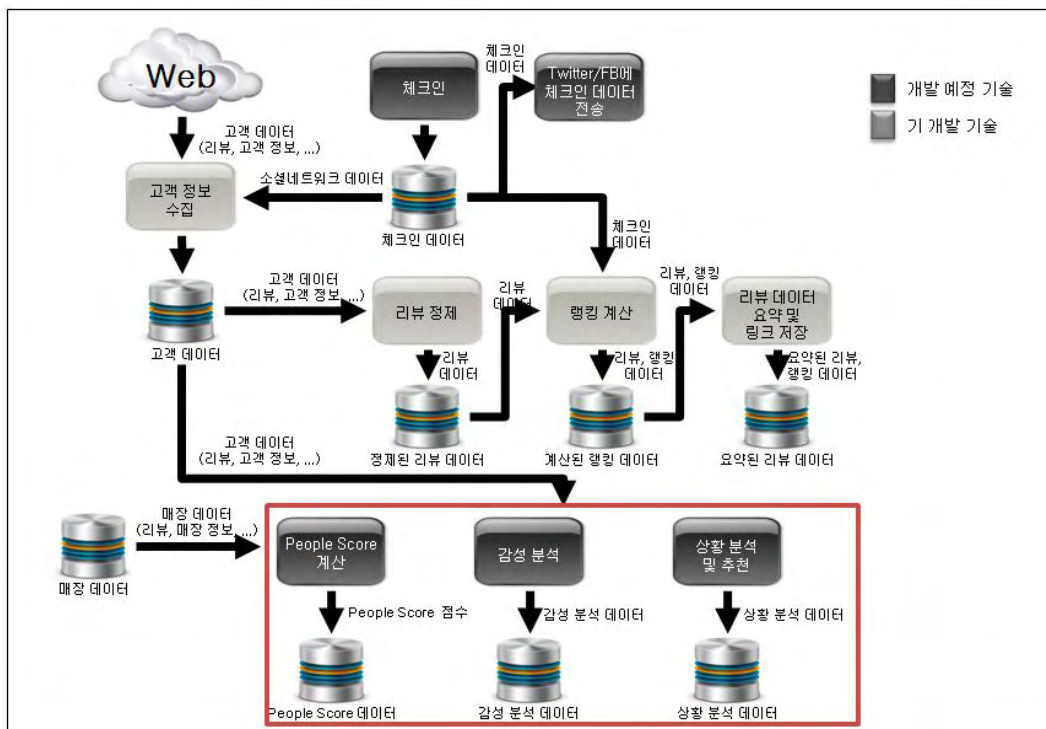
1) 빅데이터 분석

- 본 연구에서는 수집된 빅데이터로부터 고객의 감성을 분석해 내는 고객 분석 기술과 상권, 업종별 경쟁현황을 분석하는 경쟁분석 기술을 사용함

가) 고객 분석 기술

- 소셜네트워크를 통해 구매에 영향을 미치는 고객의 상황, 구매성향, 정보탐색, 라이프스타일에 대한 데이터가 늘어나고 있지만 이를 고객 응대에 효율적으로 이용하지 못하고 있음
- 주요 분석 결과로는 고객의 재방문을 위한 만족도 및 선호도 분석이 있으며, 타겟고객을 선정하고 고객에 맞는 전략 수립에 활용함

<그림 78> 고객 분석 기술 개념도



나) 경쟁 분석 기술

- 상권 분석, 메뉴별 고객 만족도, 매장 이용 고객 분석을 통한 매장의 경쟁력확보가 필요함

- 주요 분석 결과로는 고객의 과거 행동을 반영한 상권, 업종별 경쟁 분석이 있음

2) 문헌 조사

- 본 연구에서는 국내·외 문헌 조사를 통해 진출 예상 지역인 캐나다와 토론토 지역에 대한 식문화 조사를 진행하였으며 인구 통계적, 문화적, 경제적, 지리적, 정치적 특성을 세부적으로 조사하였음

3) 현지 방문 조사

- 해외진출 예상 지역의 외식 빅데이터 분석 결과에 대한 검증 및 추가 조사를 위해 해외진출예상지로 선정된 캐나다 토론토를 방문하여 현지 외식 시장 현황 및 한식당 운영 현황, 경쟁 식당 현황 등을 조사함

4) 소비자 설문조사

- 한식에 대한 경험이 있는 토론토 현지 소비자 312명을 대상으로 외식 소비 성향, 식문화 및 한식에 관련된 경험에 관한 설문 조사를 수행함
- 설문지는 한식재단에서 진행한 2012년 한식세계화를 위한 정보전략조사(토론토)를 기반으로 함
- 설문조사는 현지 방문 조사시 진행하였으며, 이티앤제우스 이용 고객 등 한식당을 이용 중인 고객을 대상으로 실시함

5) 종합 분석

- 빅데이터 분석, 문헌조사 등을 통해 수집된 정보와 소비자 설문조사를 통해 수집된 정보를 기반으로 해외진출 예상지역 시장조사, 소비자조사, 식문화조사를 실시함
- 시장조사, 소비자조사, 식문화 조사를 기반으로 경쟁 업종을 선정하여 한식의 가격대, 만족도, 인기도별 포지셔닝에 따른 현지 적합 마케팅 전략을 제시함

라. 연구 결과

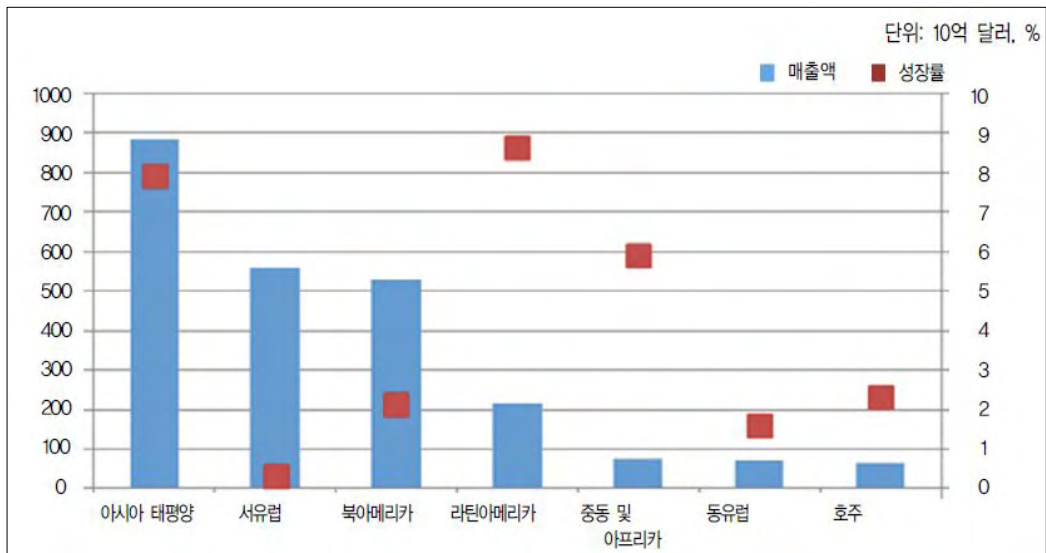
1) 예상 진출 지역 선정

가) 선정 기준

(1) 외식시장의 규모와 성장성

- 농촌경제연구원(2012)에 따르면 유로모니터(2011)가 발표한 세계 외식산업 현황에서 2010년 기준 매출 2조3천억 달러에 4.8%의 연평균 성장률(2007년~2010년)을 기록하며 빠르게 성장 중이며 2016년까지 성장세 유지할 것으로 전망되었음

<그림 79> 세계 외식 산업 현황



(자료: 농촌경제연구원, 2012)

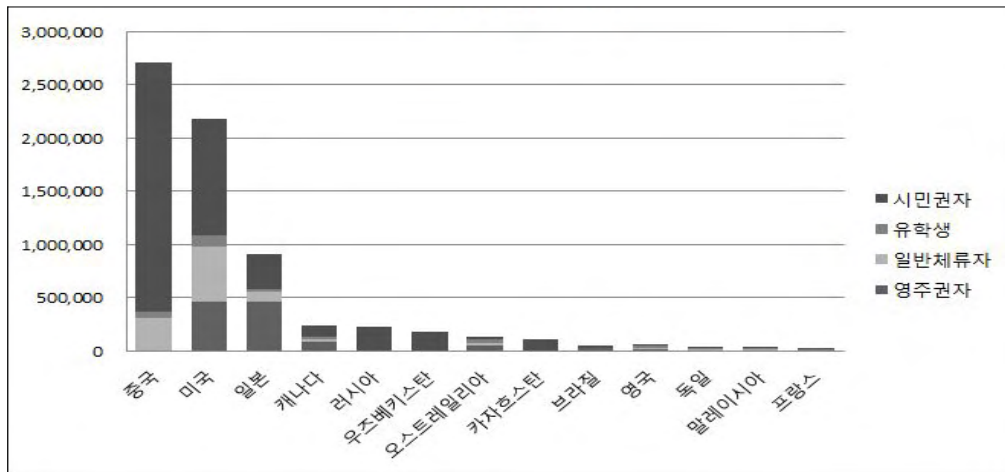
- 지역별로는 라틴아메리카가 연평균 성장률이 8.7로 가장 높았으며, 아시아/태평양 지역이 7.9%를 나타냈음. 유럽의 경우 0.7%로 가장 낮았으며 북미 지역 또한 낮은 성장률인 것으로 나타났으나 매출 규모에서는 서유럽과 북아메리카 시장이 2,3번째 규모로 나타남. 아시아/태평양 지역은 성장률도 가장 높고 매출액 또한 전체 시장의 40%를 차지하며 중요성이 점점 커지고 있음
- 규모와 성장성에서 가장 뛰어난 곳은 아시아/태평양 지역으로 중국과 인도 등 인구가 많고 경제가 급성장하는 국가와 한국, 일본 등 안정적인 경제 구조를 가진 국가 그리고 말레이시아, 인도네시아처럼 최근 급성장하는 국가들이 고루 분포하고 있기 때문

- 서양식문화를 유지하고 있는 유럽은 시장 규모는 크나 시장의 성장성은 낮은 시장이며, 미국은 규모는 크나 성장성이 보통인 시장, 남미는 규모는 작으나 성장성이 높은 시장으로 나타남

(2) 재외동포와 유학생 규모

- 외교통상부 해외이주통계(2013)에 따르면 2000년대 중반까지 매년 2만 명 수준이었던 해외 이주자 수는 2000년대 중반 이후 지속적으로 감소하여 2012년 현재 15000명을 수준을 기록하였으며 경기 불황, 외화 강세 등의 요인으로 차후에도 계속 감소할 것으로 보임

<그림 80> 재외 동포 현황

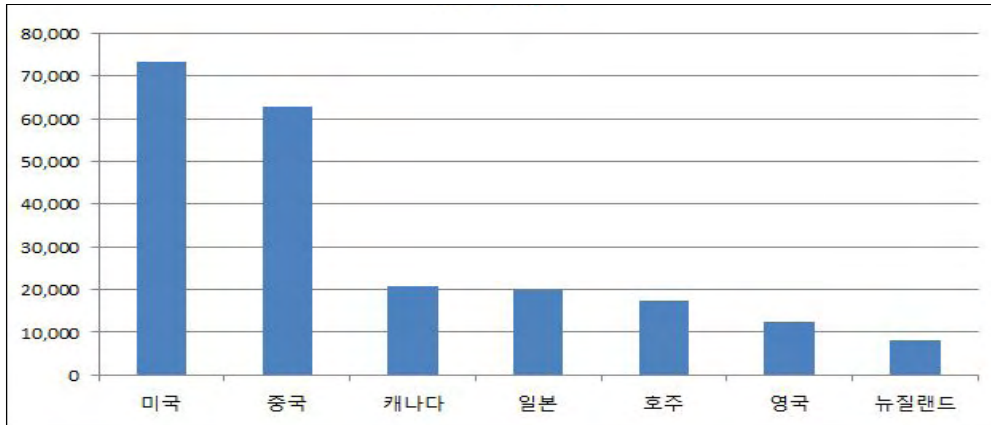


(자료 : 외교통상부, 2013)

- 국가별 재외동포 규모는 중국과 미국, 일본이 가장 크며 캐나다, 러시아, 우즈베키스탄, 호주, 카자흐스탄, 브라질 순으로 나타남. 영국, 독일, 프랑스 등 유럽 국가는 재외 동포의 규모가 작으며, 아시아권에서는 말레이시아의 재외동포 규모가 주변 나라들에 비해 높음
- 중국은 조선족 등 오래전에 이주한 재외동포와 최근 경제적 교류 증가에 따른 이민으로 가장 많은 재외 동포가 있는 것으로 나타났으며, 일본 또한 비슷하게 기존의 재외동포의 수가 많아 전체 숫자가 높은 것으로 나타났으며, 러시아, 우즈베키스탄, 카자흐스탄은 오래전 이주한 고려인들의 숫자가 포함되어 재외동포의 숫자가 높은 것으로 나타남
- 캐나다의 경우 중국, 일본, 러시아 지역과 달리 순수 이민자들의 숫자로 타 국가의 이민자 수에 비해 상대적으로 높은 편임

- 교육과학기술부(2010년)에 따르면 국가별 유학생 현황은 초·중·고 유학생은 미국과 동남아 중심으로, 대학 유학생은 미국과 중국을 중심으로 유학하는 것으로 나타나며, 전체적으로 유럽보다는 북미와 아시아권에 유학생이 집중되어 있음

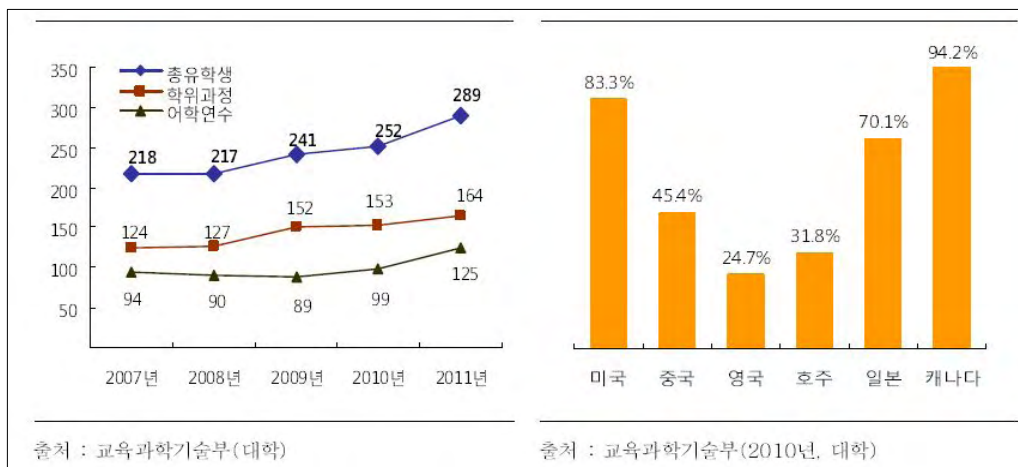
<그림 81> 국가별 유학생 수



(자료 : 교육과학기술부, 2010)

- 대학 유학생의 경우 2011년 기준 한국인 해외 유학생 수는 289천명이며, 이 중 57%는 학위를 위해, 37%는 어학연수를 위해 유학 중으로, 2011년 기준 전년 대비 14.8%(37천명) 증가하였으며, 학위보다는 어학연수 유학생이 큰 폭으로 증가함
- 미국, 캐나다, 일본은 학위를 위한 유학생 비중이 높은 반면, 중국, 영국, 호주 등은 어학연수를 위한 유학생 비중이 높음

<그림 82> 국가별 유학생 수 추이, 학위과정 유학생 비중



출처 : 교육과학기술부(대학)

출처 : 교육과학기술부(2010년, 대학)

(자료: 교육과학기술부, 2010)

- 초·중·고 유학생 수는 2006년을 정점으로 이후 3년간 지속적으로 감소하였으나, 2010년에는 18.7천명으로 전년 대비 3.4% 증가함. 2010년 기준 초·중·고 유학생 중 초등학생이 8,794명으로 가장 많으며, 중학생 5,870명, 고등학생 4,077명 순이고, 이는 전년 대비 각각 5.1%, 2.6%, 1.3% 증가함

(3) 선행 연구 현황

- 2010년 이후 한식관련 연구를 조사해 본 결과 미국 19개, 중국 13개, 일본 11개, 베트남 11개로 가장 많이 연구되었으며, 유럽 국가들이 프랑스 4개, 영국 2개, 오스트리아 1개, 벨기에 1개, 덴마크 1개, 네덜란드 1개, 스위스 1개, 스페인 1개, 그리스 1개, 이탈리아 1개 연구가 진행되었으며, 아시아 국가 중에는 싱가포르 3개, 인도네시아 1개, 대만 1개의 연구가 진행됨

<표 126> 한식 관련 선행 연구 현황

국가별 연구수	조사내용	년도
(미국) - 19개	기능성 우수성을 토대로 한 밥 요리 상품화	2011
	미국 한식반응조사 및 마케팅 전략수립 보고서	2010
	한식 세계화 중장기 홍보 마스터 플랜_미국	2011
	한식당 해외진출 가이드북 - 미국편	2012
	주요국의 식재료 유통 및 수출여건 조사결과 자료	2012
	해외진출 가이드북 - 미국-	2010
	국가별 유망한식 메뉴 개발 보고서	2010
	해외진출 가이드북 (발간: 농수산물유통공사)	2012
	[LOS ANGELES] korean restaurant guidebook & Application	2013
	[LOS ANGELES] KOREAN RESTAURANT GUIDE	2013
	[NEW YORK] korean restaurant guidebook & Application	2013
	[NEW YORK] KOREAN RESTAURANT GUIDE	2013
	한식현지화를 위한 상품화 및 우수성 연구 사업	2012
	기능성 우수성을 토대로 한 밥 요리 상품화	2012
	한식 QSR 해외진출 전략 국가 선정 및 현지화 모델 개발	2013
	한식세계화 홍보효과 조사	2012
	한식현지화를 위한 상품화 및 우수성 연구 사업	2011
	한식당 미국 진출 현황 조사보고서	2010
	한식 세계화를 위한 정보조사 및 마케팅 전략 수립 요약보고서	2010
	(일본) - 11개	한국레스토랑 가이드 2011
일본 한식반응조사 및 마케팅 전략수립 보고서		2010
한식 세계화 중장기 홍보 마스터 플랜_일본		2011
한식당 해외진출 가이드북 - 일본편		2012
주요국의 식재료 유통 및 수출여건 조사결과 자료		2012
해외진출 가이드북 - 일본-		2010
국가별 유망한식 메뉴 개발 보고서		2010
일본 내 한식당 실태조사 결과 및 외식산업 현황 분석		2011
해외진출 가이드북 (발간: 농수산물유통공사)		2012
한국레스토랑 가이드 2011 도쿄		2012
한식 세계화를 위한 정보조사 및 마케팅 전략 수립 요약보고서		2010
(중국) - 13개	중국 한식반응조사 및 마케팅 전략수립 보고서	2010
	한식 세계화 중장기 홍보 마스터 플랜_중국	2011

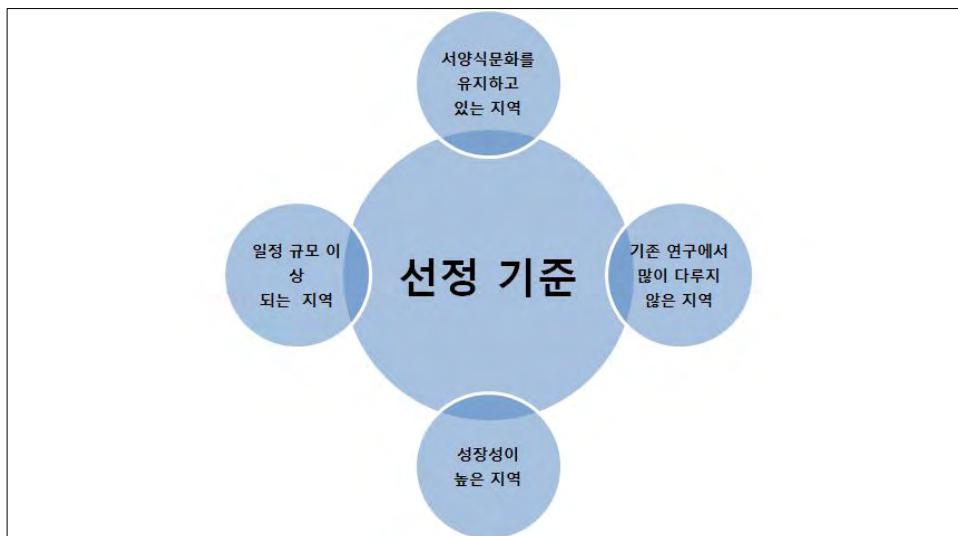
국가별 연구수	조사내용	년도
	한식당 해외진출 가이드북 - 중국편	2012
	비빔밥 전문점 해외진출 마스터북 - 북경	2012
	비빔밥 전문점 해외진출 마스터북 - 상해	2012
	주요국의 식재료 유통 및 수출여건 조사결과 자료	2012
	해외진출 가이드북 - 중국-	2010
	국가별 유망한식 메뉴 개발 보고서	2010
	해외진출 가이드북 (발간: 농수산물유통공사)	2012
	한식세계화 홍보효과 조사	2012
	유럽 동남아 및 품목별 시장조사 요약보고서	2012
	한식당 중국 진출 현황 조사보고서	2010
	한식 세계화를 위한 정보조사 및 마케팅 전략 수립 요약보고서	2010
(베트남) - 11개	베트남 한식반응조사 및 마케팅 전략수립 보고서	2010
	한식 세계화 중장기 홍보 마스터 플랜_베트남	2011
	한식당 해외진출 가이드북 - 베트남편	2012
	주요국의 식재료 유통 및 수출여건 조사결과 자료	2012
	해외진출 가이드북 - 베트남-	2010
	국가별 유망한식 메뉴 개발 보고서	2010
	해외진출 가이드북 (발간: 농수산물유통공사)	2012
	한식현지화를 위한 상품화 및 우수성 연구 사업	2012
	한식현지화를 위한 상품화 및 우수성 연구 사업	2011
	한식당 베트남 진출 현황 조사보고서	2010
	한식 세계화를 위한 정보조사 및 마케팅 전략 수립 요약보고서	2010
(프랑스) - 4개	한식 세계화 중장기 홍보 마스터 플랜_프랑스	2011
	파리 한식당 해외진출 가이드북	2012
	[프랑스] KOREAN RESTAURANT GUIDE	2012
	유럽 동남아 및 품목별 시장조사 요약보고서	2012
(싱가포르) - 3개	싱가포르 한식당 해외진출 가이드북	2012
	한식 QSR 해외진출 전략 국가 선정 및 현지화 모델 개발	2013
	유럽 동남아 및 품목별 시장조사 요약보고서	2012
(영국) - 2개	[영국] KOREAN RESTAURANT GUIDE	2012
	한식세계화 홍보효과 조사	2012
(인도네시아) - 1개	주요국의 식재료 유통 및 수출여건 조사결과 자료	2012
(오스트리아) - 1개	[서유럽5개국] KOREAN RESTAURANT GUIDE	2012
(벨기에) - 1개	[서유럽5개국] KOREAN RESTAURANT GUIDE	2012
(덴마크) - 1개	[서유럽5개국] KOREAN RESTAURANT GUIDE	2012
(네덜란드) - 1개	[서유럽5개국] KOREAN RESTAURANT GUIDE	2012
(스위스) - 1개	[서유럽5개국] KOREAN RESTAURANT GUIDE	2012
(스페인) - 1개	[스페인 및 3개국] KOREAN RESTAURANT GUIDE	2012
(그리스) - 1개	[스페인 및 3개국] KOREAN RESTAURANT GUIDE	2012
(이탈리아) - 1개	[스페인 및 3개국] KOREAN RESTAURANT GUIDE	2012
(대만) - 1개	한식 QSR 해외진출 전략 국가 선정 및 현지화 모델 개발	2013

(자료 : 한식재단 홈페이지)

나) 선정 근거

- 본 연구는 한식당의 해외진출을 위한 조사로 서양식문화를 유지한 지역을 대상으로 함. 따라서 조사 대상은 서양식문화를 유지하고 있는 지역인 북미, 유럽, 남미 지역으로 한정함
- 본 연구의 결과를 다수의 해외진출 외식기업이 활용할 수 있도록 경제 및 외식산업의 성장성이 높은 지역으로 하며 한식당의 기반 고객층인 교민과 유학생 수가 일정 규모 이상 되는 곳을 대상으로 함
- 연구의 중복 성을 줄이기 위해 본 연구 이전의 연구를 조사하여, 다수의 연구에서 조사한 지역인 미국, 중국, 일본은 연구 대상에서 제외함
- 선정의 근거를 도식화하면 다음과 같음

<그림 83> 선정 기준



다) 선정 결과

(1) 대상 국가 : 캐나다

- 본 연구에서는 해외진출 예상지역으로 북미에 위치한 캐나다를 선정함
- 캐나다는 서양식문화를 유지하고 외식시장의 규모가 크며, 성장성이 낮지 않은

북미지역에 위치하고 있으며, 교민과 유학생의 수가 일정규모 이상 되므로 본 연구의 목적과 부합되는 곳이기에 조사대상으로 선정함

(2) 대상 도시 : 토론토

- 본 연구에서는 캐나다 지역의 연구 대상 도시로 캐나다 제1의 도시인 토론토를 선정함
- 토론토는 캐나다의 최대 중심지로 특히 영국계의 대표도시로 오대호 수운의 요지에 위치하기 때문에 일찍부터 무역항으로 발전하였고 인근의 광물자원으로 캐나다 제 1의 공업지대를 이루고 있음
- 또한 캐나다 한인 이민자의 과반수가 GTA를 중심으로 온타리오 주에 거주하는 것으로 추산되며, 1960년대 초 소수의 한인과 유학생이 캐나다로 이주 한 후 1970년대 중반부터 토론토 시내 Bloor st.에 한인 타운을 형성하였으며, 1990년대 이후 토론토 북부 지역인 North York 지역으로 새로운 한인 타운 형성하고 번창함
- 1990년대 이전 동포 1세대들은 정치, 경제적 기반이 취약하고 언어, 문화차이, 소수민족으로서 어려움 등이 있었으나 이후 잡화, 소규모 식당 등 생활에 밀접한 분야에서 사업의 기반을 다져 일부 대규모 사업을 진행하고 있음
- 토론토 지역은 Down Town과 Korea town에 한식당이 밀집해 있으며, 최근에는 주거지역인 North York 지역으로 한인 활동중심이 옮겨가면서 한식당 또한 이동 중임
- 따라서 고려한 배경과 근거로 캐나다의 토론토 지역을 해외진출 예상지역으로 선정함

2) 캐나다 식문화 조사

가) 지리적 특성

- 캐나다는 북아메리카 최북단의 연방국가로 북쪽으로 북극해, 동쪽으로 대서양, 남쪽으로 미국, 서쪽으로는 태평양과 미국의 알래스카 주에 닿아있으며, 수도는 오타와 이고, 10개의 주와 3개의 준주로 이루어짐

<그림 84> 캐나다 지도



(자료 : www.ko.wikipedia.org)

- 러시아에 이어 면적이 세계에서 두 번째로 넓은 나라이지만 툰드라 지대가 많아서 실제 사람이 거주할 수 있는 곳은 미국과의 국경 200~300km 사이에 있는 동서로 길게 뻗은 지역으로 한정적임
- 동쪽에 위치한 온타리오 주의 토론토, 오타와, 퀘벡 주의 몬트리올, 퀘벡, 등과 서쪽에 위치한 브리티시컬럼비아 주의 밴쿠버 등 남쪽 국경 근처로 주요 도시가 발달함.
- 서경95°, 북위60°에 위치하여 서쪽은 온난하여 관광객들이 많이 찾고 있으나 겨울에는 비가 많이 오며, 동쪽은 여름은 덥고 습하고 겨울은 추운 기후로 사계절

이 뚜렷하지만 봄과 가을이 약간 짧고 겨울이 11월부터 4월까지 해당되어 추위가 긴 편임.

- 토론토는 면적 630km²로 캐나다에서 가장 큰 도시로 북아메리카에서는 4번째로 큰 온타리오의 주도임
- 토론토는 캐나다의 최대 중심지로 특히 영국계의 대표도시로 오대호 수운의 요지에 위치하기 때문에 일찍부터 무역항으로 발전하였고 인근의 광물자원으로 캐나다 제 1의 공업지대를 이루고 있으며 온타리오 주의 주도로써 경제·문화·기술의 중심지 임

<그림 85> 광역 토론토(Great Toronto Area) 지역 지도



(자료 : www.ko.wikipedia.org)

- 주변의 Mississauga, Brampton, Vaughan, Richmond Hill, Markham 등의 도시를 하나로 연결하여 광역 도시권을 형성하고 캐나다 인구의 약 25%가 거주하는 Greater Toronto Area라 칭함

나) 인구 통계적 특성

- 캐나다는 넓은 땅과 풍부한 자원에 비해 인구수가 부족함. 캐나다 인구는 약 3,400만 명으로 자연증가와 이민증가를 합하여 인구증가율 0.794% (2011년)로 나타남.
- 베이비붐 세대들이 점차 은퇴를 함에 따라서 노동력을 보충하고 캐나다 경제를 유지 및 발전하기 위하여 적극적인 이민 정책을 시행하고 있으며, 해마다 약 25만 명 정도의 이민자들이 캐나다로 이주함
- 국민의 인종 구성은 영국계 28%, 프랑스계 23%, 기타 유럽계 15%, 이외 34%이며, 영국계는 주로 최남단인 오대호 연안 지방과 태평양 연안 등에 분포하고, 프랑스계는 퀘벡 주에 집중하면서 그 외의 동부 지역 주에 거주함

<그림 86> 토론토 및 GTA 인구 수 추이



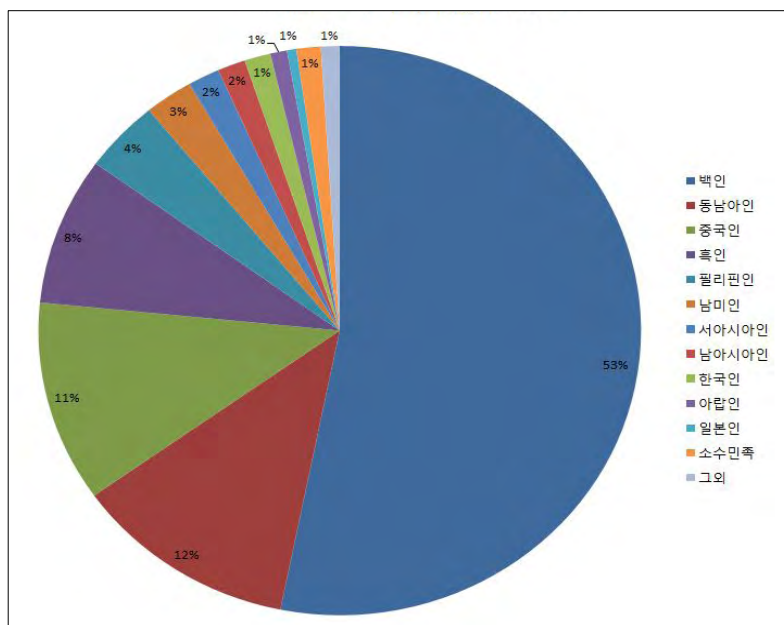
(자료 : Statostocs Canada, 2012)

- 의료보험과 제반 사회보장제도, 우수한 교육제도, 치안, 자연자원 등으로 살기 좋은 나라로 인종과 종교, 문화에 대한 차별 없이 서로 자연스럽게 어울릴 수 있도록 적극적인 교육과 제도적 정책을 시행하여 다양한 민족들이 각자의 색깔을 유지하면서 조화롭게 살 수 있도록 하는 모자이크 사회임.
- 전체 인구의 약 60%가 영어, 약 23%가 프랑스어를 사용하며 1969년 공용어법

에 의하여 연방정부 기관에서는 영어와 프랑스어를 공용어로 병용하고 있으며, 종교는 로마가톨릭이 약 43%, 개신교가 약 23% 임.

- 토론토 인구수는 1986년부터 지속적으로 증함. 구체적으로는 1996년부터 2001년까지 4%(96,073명) 증가, 2001년부터 2006년까지 1%(21,787명)증가, 2006년부터 2011년까지 4.3%(111,779명) 증가함
- 토론토 총 인구는 2011년 약 262만 명으로 14세 이하가 17.5%, 65세 이상이 13.6%이며 평균 연령이 36.9세이며, 남성 48%, 여성 52%로 구성되어 있음. 인구 규모는 캐나다에서 가장 크며 북미에서도 다섯 번째 도시임
- UN의 United Nations Development Programme에 따르면 토론토는 세계에서 두 번째로 도시민 중 해외에서 태어난 인구의 비중이 많은 도시로 나타남. 토론토의 인구 중 46.9%가 타 인종인 만큼 인종의 다양성을 보장하는 도시로 이민자의 도시로 불릴 만큼 다양한 민족들이 다양한 고유의 문화를 유지하고 살으며, 한,중,일 3국을 비롯한 동양인의 인구 비율이 계속적으로 증가하고 있음

<그림 87> 토론토의 인종별 분포 현황



- 소수민족의 거주지들로는 차이나타운, 코리아타운, 리틀 이태리, 리틀 자메이카 (자메이카, 바베이도스, 그레나다 등 서인도 제도 이민들의 거주 지역), 유대인 거주지, 인도인 거주지 등이 있음

다) 문화적 특성

- 토론토는 캐나다의 최대 도시로 주변의 Mississauga, Brampton, Vaughan, Richmond Hill, Markham 등의 도시를 하나로 연결하여 Great Toronto Area(GTA) 광역 도시권을 형성하고 캐나다 인구의 약 25%가 거주하고 있음
- 기본적으로 토론토의 시민들이 다양성(tolerance)을 중요한 미덕으로 여기고 자기와 다른 것을 존중하고 인정하며 받아들이는 성격이 있으며, 평소에 이런 면을 자랑스럽게 생각하고 있어서 외국 문화가 파고들기에 유리한 지역임
- 매운 것을 좋아하며 다양한 외국음식 및 이색적인 음식에 개방적인 성격이고 이국적인 음식에 대한 호기심이 있어서 한식 진출 가능성 및 성공 가능성이 매우 높음

<그림 88> 다양한 음식을 즐기고 있는 토론토 시민



- 토론토는 건강한 삶을 영위할 수 있도록 SPA 문화가 발전되어 있을 정도로 건강에 많은 관여도를 보이며 특히 중장년층이 건강에 관심을 많이 보이고 있기 때문에 한식의 웰빙 이미지로 담백하고 깔끔한 음식이라는 특성을 강조하면서 다가가기 용이할 것으로 판단됨
- 토론토는 High Class (상류층)들이 구매력이 높고 새로운 음식을 찾으며, 특히 해외여행을 자주 떠나고 그 때마다 각국의 다양한 음식을 접해볼 수 있는 기회가 많이 있음 따라서 상류층이 이런 트렌드를 주도하고 있음
- 날씨가 추워서 고기를 주로 소비하므로 갈비 및 불고기의 판매가 잘 되기 때문에 고기를 중심으로 한 메뉴로 진출할 경우 성공할 가능성이 높음

- 토론토에는 약 20여 개의 전시관이 있으며 미술, 디자인, 항공, 스포츠, 과학 등 다양한 주제로 분포하며 Toronto Symphony Orchestra, Esprit Orchestra, Tafelmusik Baroque Orchestra & Chamber Choir 등 3개의 주요 오케스트라를 위시한 클래식 음악이 발달하였으며, 여러 가지 장르의 대중음악 뮤지션도 있으나 국외적으로 유명한 뮤지션은 적음.
- 토론토 시민들은 아이스하키는 열정적으로 좋아하며 아이스하키, 농구, 야구, 축구, 라크로스 등의 프로 스포츠 팀이 있고, 미국 정규리그에 편입되어 있어서 미국 프로팀과 경쟁함

<그림 89> 캐나다인의 인기 스포츠 아이스하키, 야구



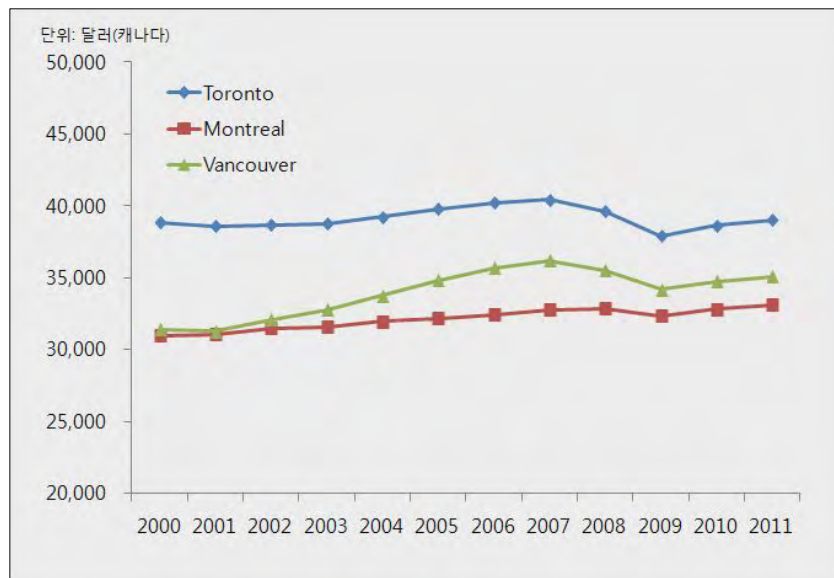
(자료 : 위키 미디어(wikimedia.org))

라) 경제적 특성

- 캐나다는 세계 10위권 경제규모이며 주마다 특성을 이용한 산업이 활발한 편이고 앨버타 주의 오일 샌드에서 원유가 채굴되고 있는 거대한 매장량의 산유국이나 미국의 경제에 상당히 의존하는 편으로 미국과 많은 교역을 하고 있음
- 2012 IMF 기준으로, GDP 명목기준 1조 8045억으로 세계 10위, 1인당 기준 세계 10위, PPP기준 세계 13위로 실업률은 2009년 8.3%, 2010년 8%이며 2010년 토론토 1인당 소득은 3만 8,980 캐나다 달러로 전년대비 380달러 증가하며 캐나다에서 가장 높은 1인당 소득을 기록함
- 캐나다의 주요 산업은 항공, 우주, 자동차 부품제조, 제지, 철강, 기계 및 기기, 에너지 산업과 광업, 화석연료 채굴, 임산업, 농업, 어업, 관광업, 영화 산업, 멀티미디어 산업, 하이테크 산업, 컴퓨터 산업, 소프트웨어 제작, 게임 제작 등 임.

- 임업이 전 수출액의 약 30%를 차지할 정도로 경제적 비중이 높으며, 펄프와 제지업은 생산액, 취업자 수, 수출액에 있어서 캐나다 최대의 산업으로 세계 신문 용지의 절반을 공급하며, 농업인구는 감소하고 있으나 노동생산성이 상승하고 있어서 곡류, 감자, 밀 등의 생산량이 많고 낙농과 가축 사육도 왕성함
- 2차 세계대전 이후 급속히 광업이 발전하여 니켈과 석면, 백금, 금, 우라늄, 은, 구리, 아연 등 광산물 수출국임. 보크사이트를 수입하여 정련하는 알루미늄 생산국이고, 우라늄, 염화칼륨, 유황, 철광석, 은, 텅스텐, 니켈, 아연, 코발트, 염화나트륨, 납, 금, 안티몬, 구리, 마그네슘, 인 등을 채굴함
- 경제 외교적으로 북미자유무역협정(NAFTA)을 통한 북미시장 통합을 추진하고, 미주자유무역지역·대서양경제파트너쉽 구상에 적극적으로 참가하며, WTO 등 다국 간 관계에서 자유화 추진 등을 목표로 함

<그림 90> 토론토 및 주요 도시 1인당 소득 추이



(자료 : Conference Board of Canada)

- 1970년대 까지 몬트리올이 캐나다에서 가장 큰 도시였으나, 그 이후로 자동차 산업 등 급속하게 발전하여 기업들이 이전하는 일들이 발생함에 따라서 토론토가 몬트리올을 추월하는 계기가 되었으며, 토론토는 최근 10년간 몬트리올과 밴쿠버보다 높은 소득을 기록함
- 캐나다 통계청에 따르면, 토론토 평균 house income은 \$66,790(CAD)로, 세계 214개국의 생활비 수준을 조사한 결과 2011년 토론토 생활비 수준은 59위이며,

그 전 해에는 76위였음

- GTA에는 2010년 현재 275개의 고층콘도 개발 프로젝트가 이뤄지고 있으며 이는 북미 지역에서 가장 활발한 시장으로 CIBC은행은 “너무 많은 콘도가 공급돼 과연 누가 다 사줄지 의문”이라면서도 “외국인 투자와 이민자 유입이 크게 늘고 있는 것은 천만 다행”이라 할 정도로 콘도 건축 붐이 과열상황임

<그림 91> 토론토 시내 콘도미니엄 건축붐



- 이에 따라 2013년 토론토 시의회가 상정한 법안에서는 현행 2베드룸 콘도유닛당 부과되는 부담금규모는 현행 12,412불에서 23,036불로 상향 조정됨. 이로 인해 1회에 한정되어 지자체에서 개발업자들에게 부과하는 개발 부담금은 신규 콘도개발과 관련한 도로, 교통인프라개발에 필요한 비용에 충당하는 재원으로 쓰일 것임
- 그러나 개발업자들은 이러한 가파른 증가세를 보이는 개발 부담금이 콘도건설경기를 악화시킬 것으로 우려하고 있음(출처 : 캐나다 중앙일보, 2013년6월27일자)

마) 정치적 특성

- 연방정부, 연방의회, 연방법원으로 3권 분립 형태로 행정적 틀을 구성하며, 입헌 군주제로 실질적 운영은 내각책임제의 연방공화국임이며, 지방자치제가 발달해 각 주에는 주 정부가 총리의 영도 아래에 연방정부 고유 권한인 외교권과 군통수권을 제외한 거의 모든 행정 영역을 관할하며 주 단위에서도 삼권분립이 이루어져 사법부인 주 법원, 입법부인 주 의회가 활동함
- 1949년 대한민국을 한반도의 유일한 합법 정부로 승인하고 우호적인 관계를 유지하고 있으며, 한국전쟁에 유엔군의 일원으로 참전하여 2만 7천명을 파병하였고 1963년 대한민국과 공식 수교를 하였고, 무역협정과 기술협력 협정, 비자 면제협정 등을 체결하여 2009년부터 캐나다는 대한민국의 14번째 중요 교역 대상국, 대한민국은 캐나다의 8번째 중요 교역 대상국임
- 대부분의 국가와 외교적 관계가 좋은 편이며 가장 중요한 대외관계는 영국과의 전통적 관계였으나 근래 점점 더 줄어들어 지리적으로 근접하고 있는 대미관계가 특히 중요함
- 1949년 북대서양 조약기구에 창립 회원국으로 가입하였고, 국제연합의 군사작전의 일환으로 몇 차례 해외에 자국군을 파병하였으며 지원 병제로써 국방예산은 국민총생산의 1.2% 정도를 차지하고, 현재 병력은 6만 4천여 명으로 육군, 해군, 공군으로 연합 캐나다군 을 구성함
- 토론토의 시정부는 토론토 외 13개 지역을 통합 관리하는 정부였으나, 1967년 13개 지역에서 6개 지역으로 개편되면서 1998년까지 유지하였고, 이후 지방자치제 및 메가시티로 독립하여 현 토론토 시정부가 설립되었으며 토론토 시의회는 1명의 시장과 44명의 시의원으로 구성하며 임기는 4년이며 선거는 당해 11월이고 토론토 시정부는 북미에서 5번째로 큰 규모로 구성되어 있음
- 2012년부터 이민정책과 유학생 정책이 강화되고 있음. 국제결혼 2년 내 이혼 시 영주권 박탈하며, 부모, 조부모 초청 이민 조건 강화되고, 2008년 이전 기술 이민 신청 전면 무효화 하며, 숙련 인력 유치 촉진을 위한 기능 이민 신설하고, 투자이민 금액을 160만 불로 2배 인상함
- 캐나다에서 취업을 원하는 인재 유입에 초점을 맞추고 이민자의 캐나다내 창업 장려하며, 특히 유학생을 포함한 젊은 층의 이민 장려하기 위해 캐나다 학력 소지자 우대하며 영어(또는 불어)실력 검증함 (자료 : 캐나다 한국일보 2012년 4월20일)

<그림 92> 제2의 코리아타운 핀치의 상가 전경



- 캐나다 정부의 이민정책의 변화로 한국인의 캐나다 교민 및 유학생 방문자 수가 감소할 것으로 예상됨. 캐나다는 이민의 역사가 오래 되지 않아 아직까지 이민 1세대는 비교적 영향력이 크고 안정적인 기반을 갖추고 있지만 이민 2세,3세의 경우에는 네트워크의 규모가 크게 형성 되어 있지 않아서 대부분의 한인이 운영하는 사업체는 새로 이주 해오는 한인 이민자를 고객으로 하는 경우 다수로 현지에서 주로 한국인을 대상으로 영업을 하고 있는 한식당의 경영상에 어려움이 있을 것으로 판단됨

3) 소비자 조사

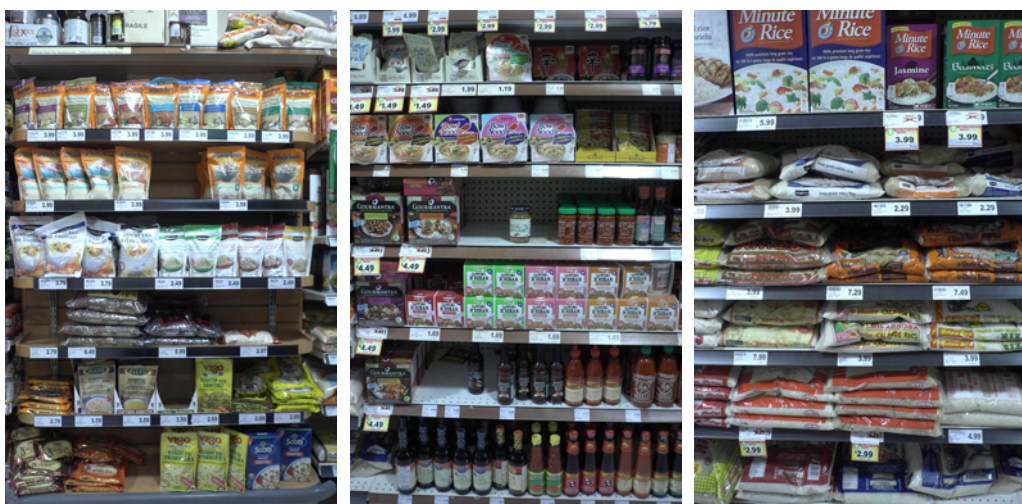
가) 외식 소비 트렌드

- 캐나다 외식산업협회(CRFA, Canadian Restaurant and Foodservices Association)가 제시한 2012년 12가지 Trend

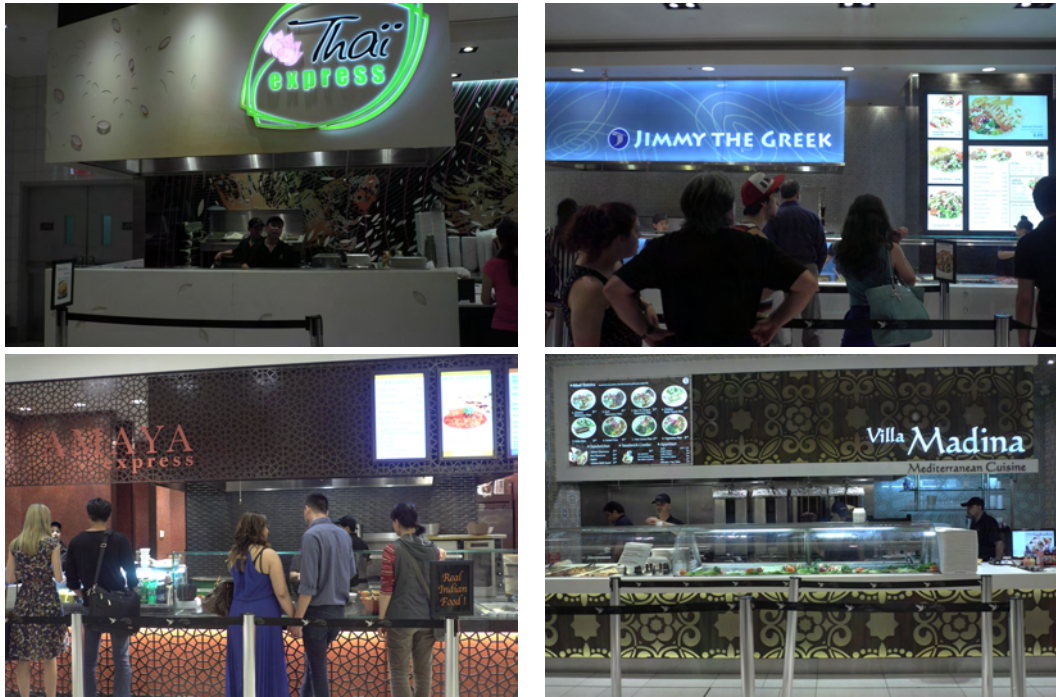
<표 127> 2012년 외식 트렌드

1. LED 조명, iPad 메뉴판 등 비주얼한 경험에 대한 관심 증가
2. 디저트 시장에서의 젤라토와 소프트 아이스크림 성장 예상
3. 와플이 2010년 마카롱과 컵케이크의 붐을 이을 것
4. Tea 시장의 고급화 예상(토론토에 근간을 둔 Sloane Tea가 대표 주자)
5. 인디안 음식이 채식주의의 새로운 흐름으로 자리 잡음
6. 최신 기술이 적용된 주방 설비, 기구에 대한 관심 증가
7. 가정식 스타일의 이탈리아 음식에 대한 지속적인 관심
8. 음식의 안정성과 위생에 대한 관심
9. 멕시코 음식에 대한 관심이 살사, 핫소스, 또띠라, 테킬라를 넘어서고 있음
10. 향수 어린 음식에 대한 관심
11. 길거리 음식 특히 찐 steamed buns, dumplings과 같은 아시아 만두류에 대한 관심
12. Gluten-free(탄수화물), dairy-free(유제품), meat-free(고기류)와 exotic grains(이국적 곡물류)에 대한 관심 증가

<그림 93> 슈퍼마켓에서 판매중인 아시아 식품들



<그림 94> 다운타운가 대형 쇼핑몰에서 영업 중인 에스닉 푸드 레스토랑



- 최근 캐나다인의 식단에서는 건강식품, 유기농, 웰빙식품 및 음료 등이 인기를 끌고 있음. 건강식품 및 헬스서비스에 대한 지출이 50% 이상 증가 할 만큼 건강한 식사 및 생활 습관을 중시하는 문화는 급속도로 확산되고 있어 유기농 및 웰빙식품에 대한 소비 또한 증가할 것으로 전망됨
- 토론토는 다문화 도시로서 가장 많은 이민 인이 중국인으로 한류의 전파가 용이 하며, 젊은 층은 다른 문화에 대해 개방적이고 높은 수용도를 지니고 있어, 한류와 한식의 전파가 용이하지만, 중·장년층은 낮은 수용도를 가지고 있어, 지속적인 홍보가 필요함

<그림 95> 푸드 트럭에서 판매하는 비빔밥



(자료 : The Globe and Mail, 2011)

- 미국에서 인기를 끌고 있는 푸드 트럭이 캐나다에도 등장함. 토론토와 밴쿠버, 오타와에 등장하고 있는 푸드 트럭을 통해 캐나다 요리사들은 자신의 음식을 길에서 직접 판매하고 있으며, 현재는 수가 적지만 빠른 속도로 성장하고 있음

나) 한식 소비 트렌드

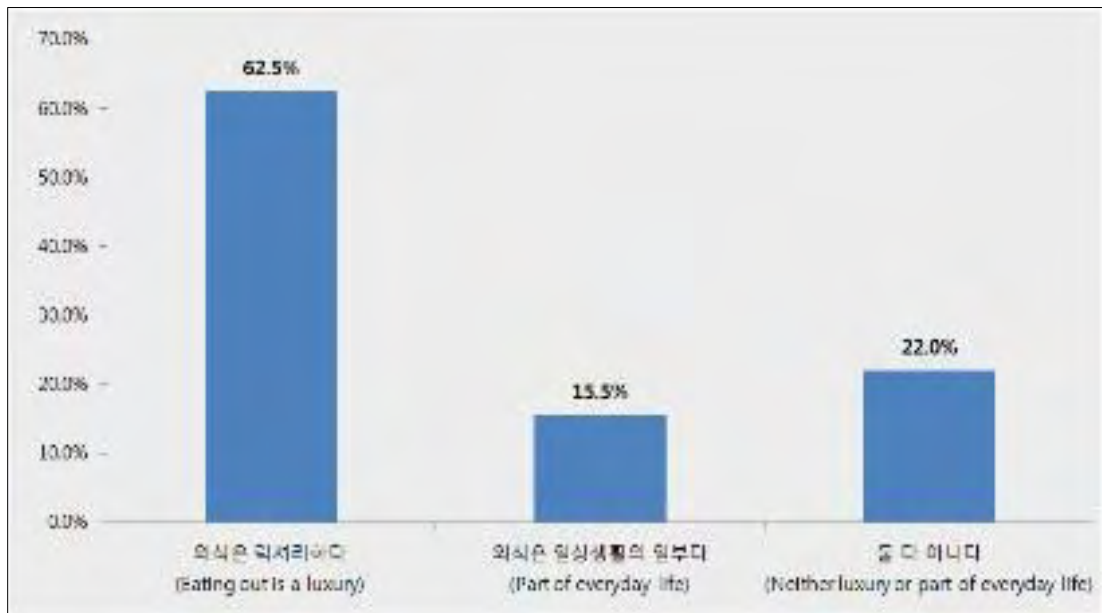
- 캐나다 식단에도 웰빙 바람이 확산되면서 건강식품, 유기농 및 웰빙식품 및 음료 등이 인기가 높음
- 그리고 건강식품 및 헬스서비스에 대한 지출이 50% 이상 증가 할 만큼 건강한 식사 및 생활 습관을 중시하는 문화는 급속도로 확산되고 있어 유기농 및 웰빙식품에 대한 소비 또한 증가할 것으로 전망됨
- 토론토는 다문화 도시로서 가장 많은 이민 인이 중국인으로 한류의 전파가 용이하며, 젊은 층은 다른 문화에 대해 개방적이고 높은 수용도를 지니고 있어, 한류와 한식의 전파가 용이하지만, 중·장년층은 낮은 수용도를 가지고 있어, 지속적인 홍보가 필요함
- 토론토는 대부분 추운지역이기 때문에 전체적으로 육류의 소비가 가장 많이 이루어지고 있으며, 또한, 5대호를 끼고 있는 지역으로 생선에 대한 소비가 역시 많아서 육류와 생선을 이용한 한식의 전파가 용이함

- 한식당에서 일본음식을 판매하는 것처럼, 토론토에서는 중국인 또는 중국출신 한인이 한식 식당을 운영하고 있음. 또한 캐나다 인들은 중식과 일식을 통해 동양의 식생활 경험이 있으나, 전반적으로 익숙하지 않고 동양식의 큰 차이를 모르는 경우가 많음 (예: 한식당에서 일식을 제공하거나, 일식당에서 한식을 제공하는 경우 이를 구분하지 못함, 또한 김밥 또는 김치조차 일본식으로 오해 하는 경우도 있음)
- 소비자들에게는 이처럼 한식당과 중식당, 일식당의 경계가 모호해지며, 한식의 인지력이 떨어지고 있으므로 정부에서 일정 기준에 부합하는 레스토랑을 한식당으로서 인증해주는 등의 방식을 통해 한식에 대한 현지인에 대한 이미지와 인지를 높일 수 있을 것임

다) 외식 소비 형태

- 2010년 캐나다 외식 식품 협회 설문조사에 따르면 외식하는 것에 대하여 럭셔리하다는 응답이 62.5%, 일상생활의 일부다라는 응답이 15.5%, 둘 다 아니라는 응답이 22%로 나타남

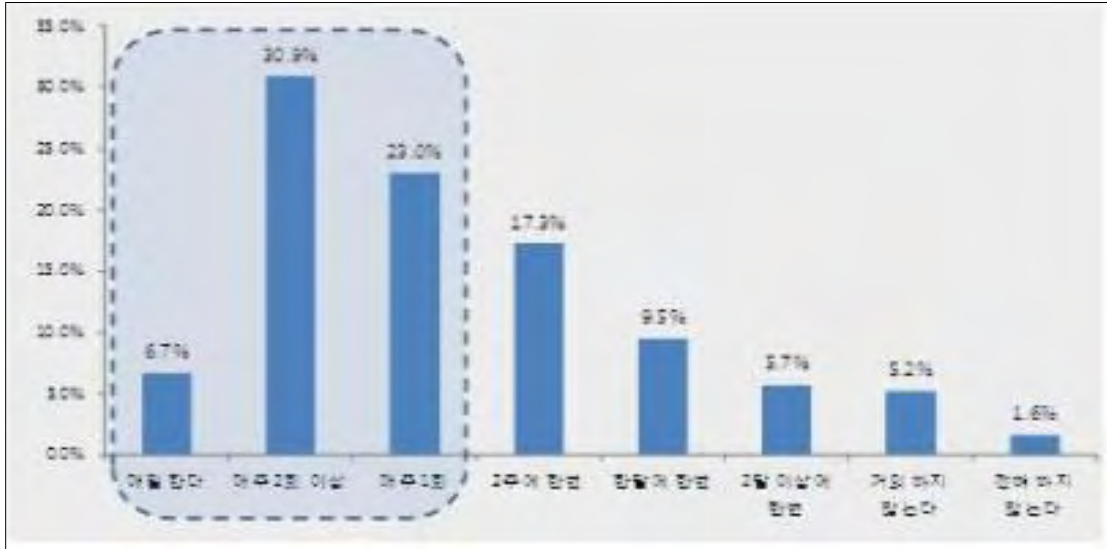
<그림 96> 캐나다인의 외식에 대한 인식



(자료 : Statistic Canada, 2011)

- 설문조사의 응답자 31%가 매주 적어도 2회 이상 외식을 한다고 답하였으며, 매일한다, 매주 2회 이상, 매주 1회 이상의 1주일에 적어도 한 번에 해당하는 응답의 합이 전체의 60% 이상임.

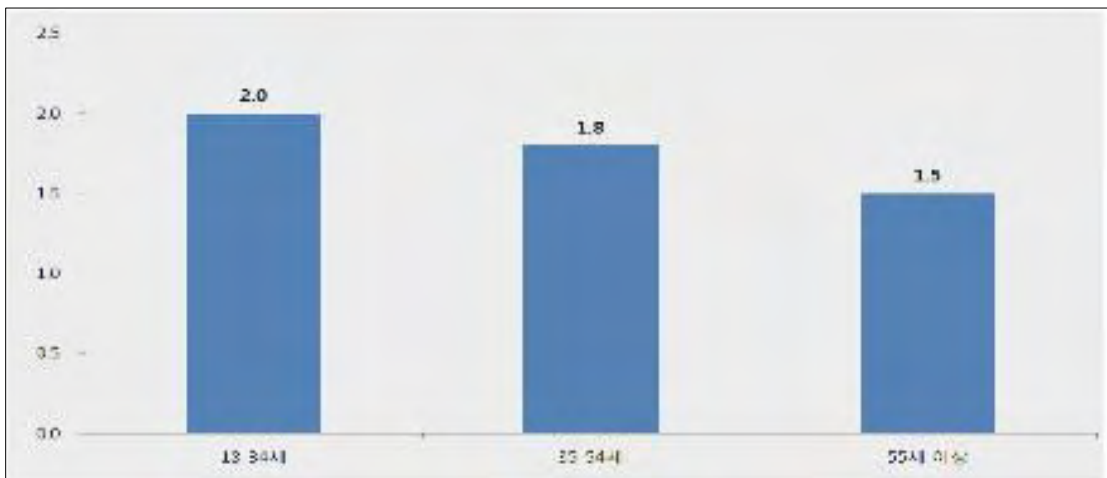
<그림 97> 캐나다인 평균 외식 횟수



(자료 : Statistics Canada, 2011)

- 레스토랑 주간 방문 횟수가 가장 많은 연령대는 18~34세로 젊은 층이 가장 외식을 자주 하는 것으로 나타났으며, 35~54세가 다음, 55세 이상이 가장 낮았음.

<그림 98> 캐나다 소비자 연령대별 주간 레스토랑 방문 횟수



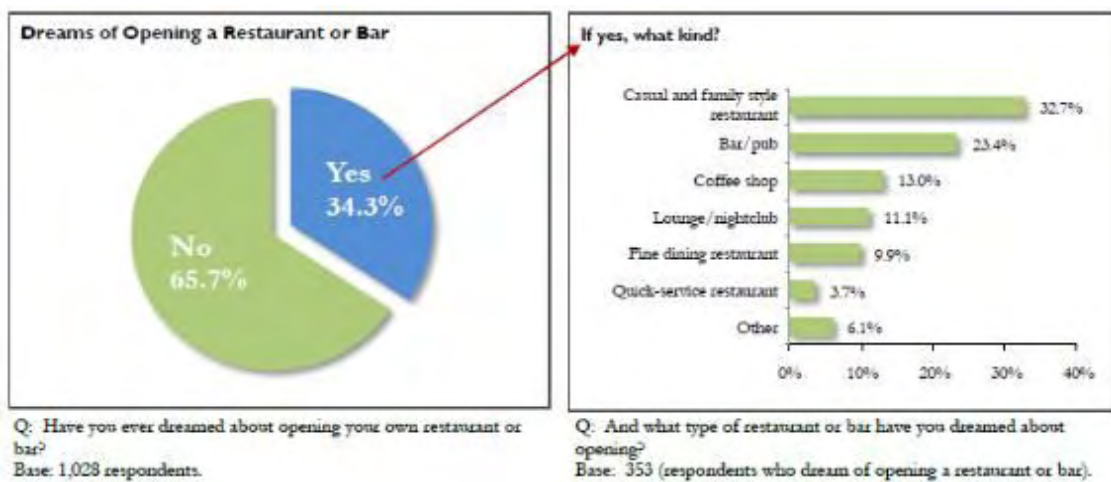
(자료 : Statistics Canada, 2011)

4) 시장조사

가) 캐나다 외식 산업 현황

- 2010년 캐나다 상업적 외식산업 규모는 전년 대비 17억 달러(3.7%) 증가하고 있음. 병원 등의 비상업적 외식산업을 제외한 규모는 475억 CAD이며, 비상업적 식당 매출 합산 시 2010년 외식산업 총 규모는 약 610 캐나다 달러로 캐나다 GDP의 3.8%에 해당함(캐나다 통계청, 2012)
- 캐나다 외식산업은 2007년 42.9억 CAD에서 2008년, 2009년 45 CAD로 정체했다가, 2009년 2010년 47.5 CAD로 성장하고 있으며, 연평균 성장률 3.45%로 지속적으로 성장함

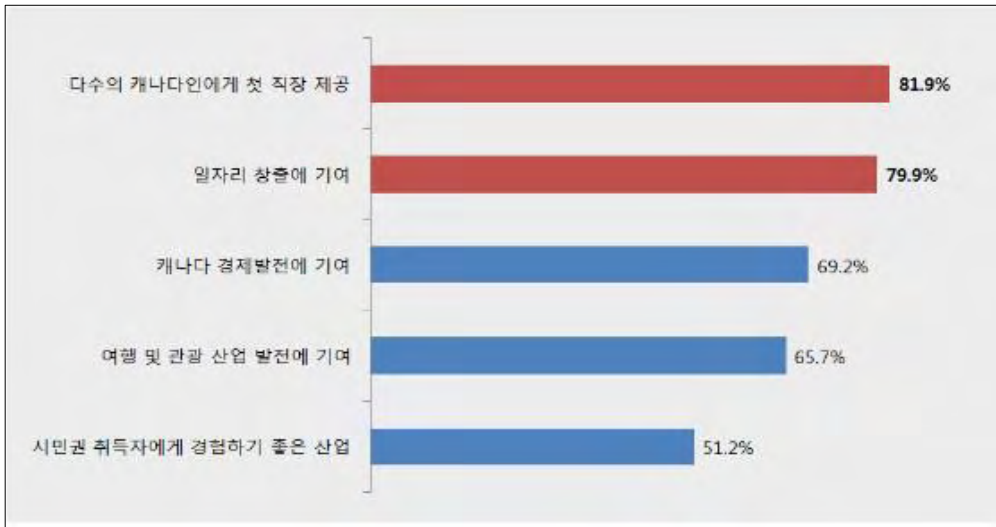
<그림 99> 캐나다인의 레스토랑 비즈니스 선호도



(자료 : Statistics Canada, 2012)

- 레스토랑 점포 수 및 소비자 지출의 증가로 2011년 캐나다 외식산업은 전년대비 2만 8천 개의 추가 일자리를 창출하였고, 건설업과 운송 및 창고업에 이어 세 번째로 높은 수치로써 제조업, 유통업, 금융 및 보험업 보다 더 크게 일자리 창출에 기여함
- 2011년 캐나다 외식산업의 총 고용 인구는 111만 명으로 소매업, 제조업, 건설업에 이어 네 번째로 높으며, 이는 캐나다 고용인구 수의 약 6.5%로 금융 및 보험, 농업, 임업 및 벌목 고용인구 수를 합산한 것보다 높음.

<그림 100> 캐나다인의 외식산업에 대한 인식



(자료 : Statistics Canada, 2012)

- 2010년 캐나다 통계청 설문조사에 따르면 외식 비즈니스 창업 선호도와 관련하여 응답자 중 약 34.3%가 레스토랑이나 바를 개업하고 싶어 하며 가장 선호하는 형태의 레스토랑은 casual and family style restaurant로 나타남
- 캐나다인은 외식산업이 다수의 캐나다인에게 첫 직장을 제공하고, 일자리 창출에 기여하며, 캐나다 경제발전에 기여하고, 여행 및 관광산업 발전에 기여하며, 시민권 취득자가 경험하기 좋은 산업이라고 생각함

나) 토론토 상권 분석

(1) 외식 상권 현황

- 토론토는 높이 30미터가 넘는 건물이 1,800여개에 달할 정도로 고층 빌딩이 많은 도시로, 대부분의 건물은 주거용이지만 토론토 시내 중심가에 있는 건물은 상업용 오피스 타워가 많음
- 많은 사람들이 토론토 중심가에 살게 됨에 따라 고층 아파트 건물이 시내 한복판에 많이 들어서게 되었으며, 2013년까지 25,000호에서 28,000호의 주택이 들어설 예정이며 수백 채에 달하는 아파트가 기존의 오래된 건물을 대체하고 있음

<그림 101> 주요 교통수단 기준 토론토 지역 구분

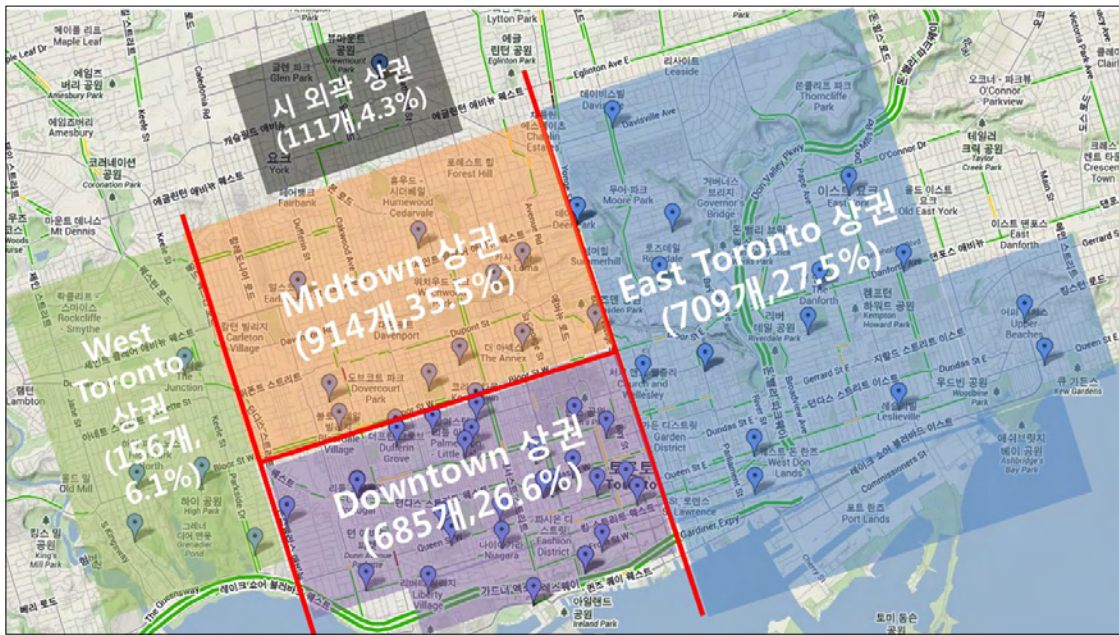


(자료 : wikipedia.org)

- 토론토는 시내 중심가의 상업 건물과는 다른 색채를 띄고 있는 다양한 주거 지역이 있는데, 로즈데일, 캐비지타운, 애닉스, 요크 빌에서는 빅토리아 시대에 지어진 주택을 많이 볼 수 있음
- 또한 배서스트 스트리트 / 대번포트 로드에 위치한 위치우드 파크는 토론토 초기의 계획 공동체의 좋은 예로 1985년에 온타리오 주 유적보존구역으로 지정되었음

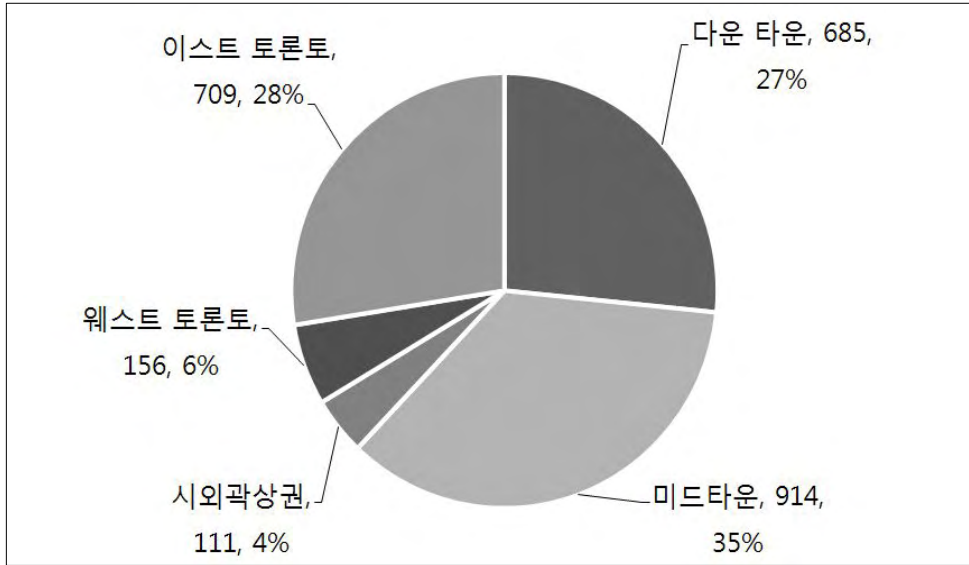
- 토론토의 대중교통은 지하철과 시내버스, 노면 전차 등을 운행하는 토론토 교통국 (Toronto Transit Commission, TTC)과 유니언 역 등지에서 통근열차와 버스를 운행하는 온타리오 주의 고 트랜짓 (GO Transit)이 토론토의 각 지역을 연결하고 있음
- 빅데이터 분석에서 나타난 토론토지역의 총 레스토랑 개수는 2,575개이며 미드타운 지역에 레스토랑이 가장 많이 분포하고 있는 것으로 나타남

<그림 102> 상권별 레스토랑 분포



- 토론토 지역의 레스토랑 상권 분류는 선행연구인 “2011 해외도시별 정보전략조사 캐나다 토론토”편에서 분류한 기준을 참조하여 연구자가 5개 상권으로 재분류함
- 빅데이터 분석 결과 토론토 지역 상권별 레스토랑 개수는 2,575개로 나타났으며 미드타운(914개,35%), 이스트 토론토(709,28%), 다운타운(685개,27%), 웨스트 토론토(156개,6%), 시외곽상권(111개,4%) 순으로 레스토랑이 많은 것으로 나타남
- 상권별 분포중 미드타운 상권과 다운타운 상권을 구분하는 블러 스트리트(Bloor St)에는 도로를 따라 양옆으로 다수의 레스토랑이 분포되어 있음

<그림 103> 주요 상권별 레스토랑 현황



(단위 : 개수.%, n=2,575)

- 세부 상권중 대표적으로 레스토랑이 밀집되어 있는 상권은 하이파크(283개), 블러 웨스트 빌리지(63개), 더프린 그로브(156개), 더 비치(129개), 그리크타운(38개) 등이 있음

<표 128> 세부 상권별 레스토랑 분포

상권	세부 상권	레스토랑수	상권	세부 상권	레스토랑수
다운 타운 685	하이 파크	283	웨스트 토론토 156	블러 웨스트 빌리지	63
	크리스티 피츠	87		더 옹티온	48
	코르소 이탈리아	73		세인트 로렌스	34
	카사 로마	61		스완지	11
	위치우드	51			
	월레스 에머슨	36			
	요크빌	33			
	애넥스	20			
	시튼 빌리지	18			
	사우스 힐	10			
	블러 데일 빌리지	6			
	브록튼 빌리지	3			
	다운타운 코어	2			
	나이아가라	2			
미드 타운 914	더프린 그로브	156	이스트 토론토 709	더 비치	129
	도버코트	79		디스틸러리	96
	디스커버리 디스트리트	76		디스트리트	77
				더 덴포스	77

론세스빌	75	시외곽상 권 111	라이어슨	72
리버티 빌리지	66		레즐리빌	59
리틀 이탈리아	61		로즈데일	54
리틀 포르투갈	56		리버데일	40
비컨스 필드 빌리지	53		마운틴프레전트다우 즈빌	39
비크포드 파크	51		서머 힐	38
시티 플레이스	28		어퍼 비치	35
알렉산드라 파크	28		영 앤 세인트 클레어병원	30
엔터테인먼트 디스트리트	28		이스트 요크	15
오싱턴 스트립	27		처치 앤드 웰즐리	14
웨스트 퀸 웨스트	26		캐비지타운	6
차이나 타운	24		코크타운	5
켄싱턴 마켓	19		그리크타운	38
코리아 타운	18		다운즈뷰	32
퀸 스트리트 웨스트	15		스카보로	20
토론토 대학	12		에토비코크	11
트리니티-벨우즈	4		영 앤 에글리턴	8
파이낸셜 디스트리트	4		혹스 홀로	2
파크데일	3			
팔머스턴	3			
하버프론트	2			

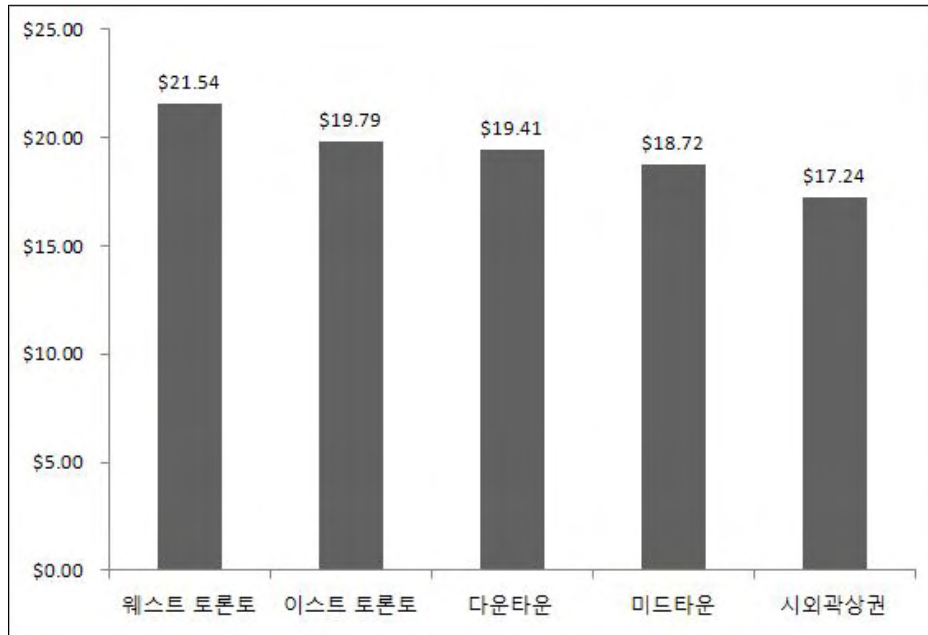
(자료 : www.yelp.com/toronto, n=2,575)

(2) 상권별 경쟁 분석

(가) 상권별 가격대 분석

- 토론토 지역 레스토랑의 상권별 가격대를 분석한 결과 웨스트 토론토 지역이 \$21.59의 가장 높은 가격대를 형성하였음. 이스트 토론토, 다운타운, 미드타운 지역은 \$19.00 전후의 유사한 가격대를 보였으며 가장 낮은 시외곽 상권은 \$17.74의 가격대를 보였음

<그림 104> 상권별 평균 가격대 현황



(단위 : CAD, n=2,575)

- 다운타운과 미드타운 상권에는 증가의 일반 레스토랑이 몰려있어 가격대 역시 증가를 형성하였으며 시 외곽상권은 최근 상권이 새롭게 개발되고 있어 점차 가격대가 올라갈 것으로 나타남

<표 129> 상권별 평균 가격대 현황

상권	평균 가격
웨스트 토론토	\$ 21.54
이스트 토론토	\$ 19.79
다운타운	\$ 19.41
미드타운	\$ 18.72
시외곽상권	\$ 17.24
평균	\$ 20.66

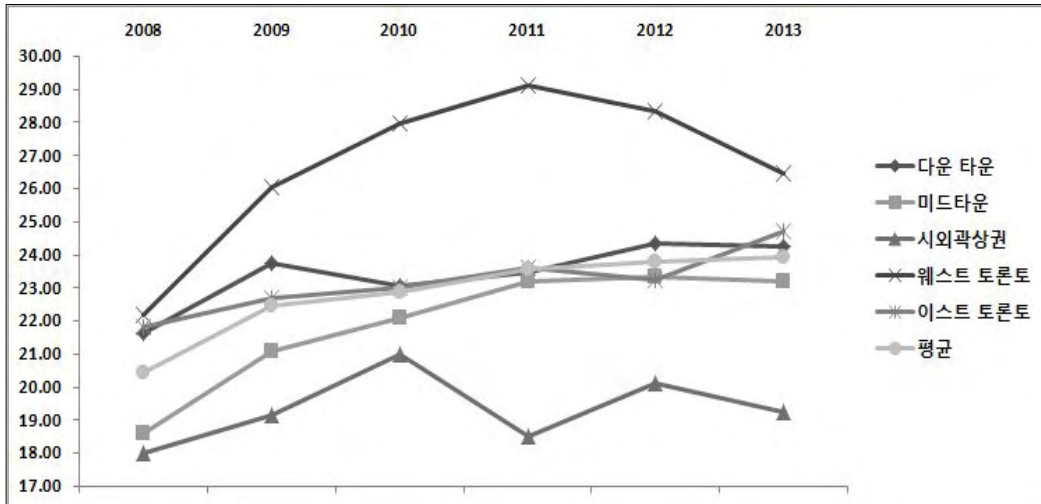
(단위 : CAD, n=2,575)

(나) 상권별 가격대 시계열 분석

- 연구에 포함된 기간인 2008년부터 2013년 현재까지의 상권별 가격대는 평균적으로 소폭 증가하였음
- 웨스트 토론토 지역은 2008년부터 2011년까지 꾸준히 가격대가 상승하였으나

2011년 이후 다시 가격대가 하락하고 있음. 본 상권의 가격대 변동사항은 평균 가격대 측면에서 큰 영향을 미치지 못했으며 타 지역의 가격대가 평균에 유사하게 형성되어 있음

<그림 105> 상권별 가격대 변화 시계열 분석



(단위 : CAD, n=2,575)

(다) 상권별 만족도 분석

- 상권별 만족도 차이 분석 결과 웨스트 토론토 지역이 4.13으로 가장 높았으며 다운타운이 3.99로 가장 낮은 만족도를 보였으며, 만족도 분석 결과 상권간 만족도의 차이는 있었으나 사실상 평균인 4.02에서 크게 벗어나지 않아 5개 상권에서 유사한 만족도를 보이는 것으로 나타남

<표 130> 상권별 만족도 현황

상권	만족도(5점만점)
웨스트 토론토	4.13
미드타운	4.04
이스트 토론토	4.02
시외곽상권	4.00
다운타운	3.99
평균	4.02

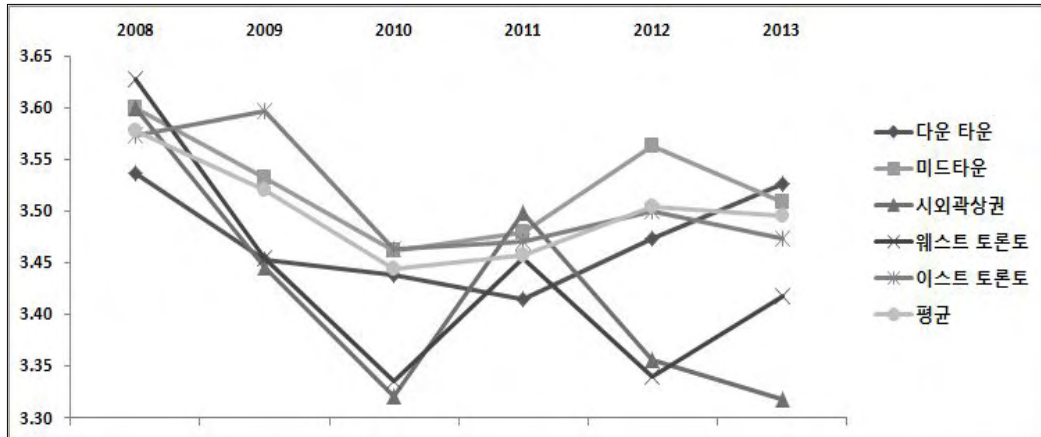
(n=2,575)

(라) 상권별 만족도 시계열 분석

- 상권별 만족도 시계열 평균은 최근 5~6년간 3.45~3.6 사이의 만족도 안에서

변화 하여 사실상 크게 변화하지 않은 것으로 분석됨

<그림 106> 상권별 만족도 변화 시계열 분석



(n=2,575)

- 상권별 만족도 차이 시계열 분석 결과 시외곽상권과 웨스트 토론토 상권은 연도 별로 만족도의 변화가 컸으나 그 외 3개 상권에서는 각각 상하 만족도 0.2 상승 및 하강을 보여 만족도가 크게 변화하지 않은 것으로 분석됨

(마) 상권별 인기도 분석

- 상권별 인기도 차이 분석 결과 미드타운 지역이 5.69점으로 가장 높았으며 시외곽상권 5.04점으로 가장 낮은 인기도를 보였으며, 이는 인기도가 상권별로 차이가 있으며, 특히 미드타운과 다운타운과 같이 시내의 상권에서 벗어날수록 인기도가 낮게 나타났음

<표 131> 상권별 인기도 현황

상권	인기도
미드타운	5.69
다운 타운	5.63
웨스트 토론토	5.58
이스트 토론토	5.37
시외곽상권	5.04
평균	5.46

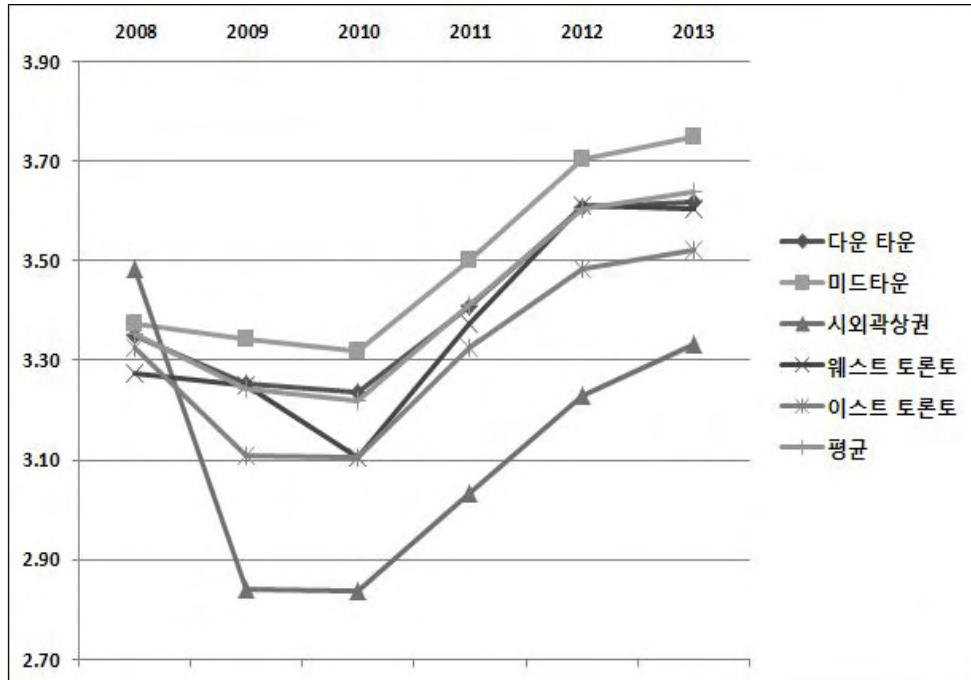
(n=2,575)

(바) 상권별 인기도 시계열 분석

- 상권별 인기도는 레스토랑 이용고객이 남긴 리뷰 날짜(Recency), 빈도(Frequency), 영향력(Influence)을 기준으로 측정하였으며, 시계열 분석결과

2010년까지 상권별 인기도는 다소 하락추세를 보이다가 2010년부터 상승하였으며, 2008년부터 2013년까지 다운타운의 인기도가 가장 높게 나타났으며, 미드타운과 웨스트 토론토도 지속적으로 인기도가 상승하고 있음

<그림 107> 상권별 인기도 변화 시계열 분석



(n=2,575)

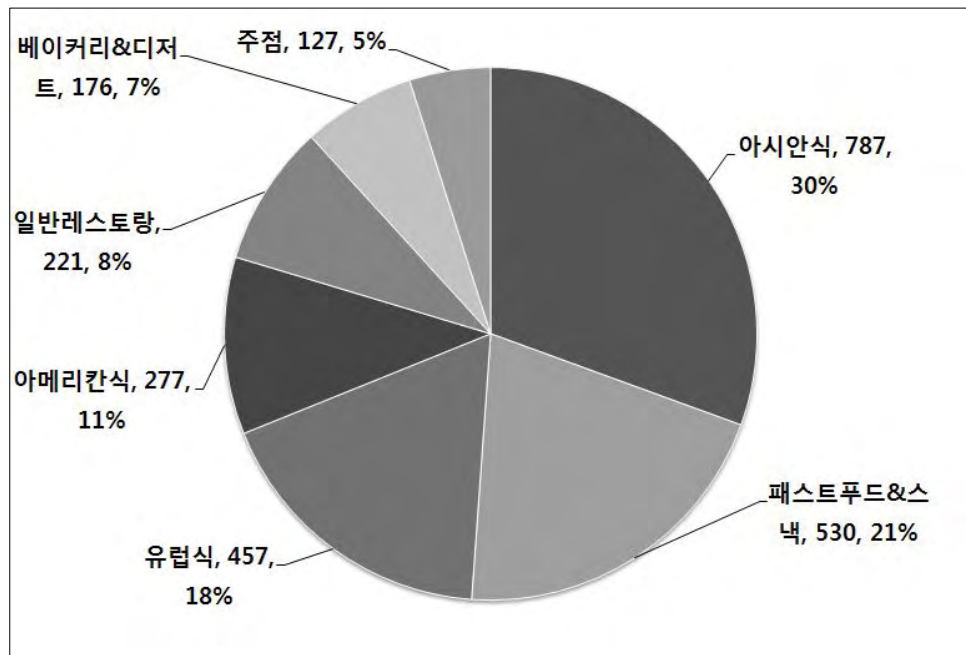
- 미드타운은 2008년 6.74점에서 2013년 7.50점으로 0.76점 상승하여 가장 인기가 높은 상권으로 나타났고, 다운타운은 2008년 6.70점에서 2013년 7.24점으로 0.54점 상승하여 평균과 유사하게 나타났음
- 웨스트 토론토는 2008년 6.55점으로 가장 낮은 인기도를 보였으나 2013년 7.21점으로 0.66점 상승하여 미드타운과 함께 인기가 높은 상권으로 나타났으며, 이스트 토론토는 2008년 6.65점에서 2013년 7.04점으로 0.39점이 소폭 상승하였고, 시외곽상권은 2008년 6.96점에서 2013년 6.66점으로 오히려 0.30점 하락하였음
- 이를 통해 토론토 상권에 진입할 때 기존 고객들에게 인기를 얻고 있는 미드타운, 다운타운을 우선적으로 고려해야 함을 알 수 있음

다) 토론토 업종 분석

(1) 외식 업종 현황

- 빅데이터 분석 결과 토론토 지역 업종별 레스토랑 개수는 2,575개로 나타났으며 구성 업종 중 아시안식(787개,30%)과 패스트푸드&스낵(530개,21%)이 가장 많은 것으로 나타남

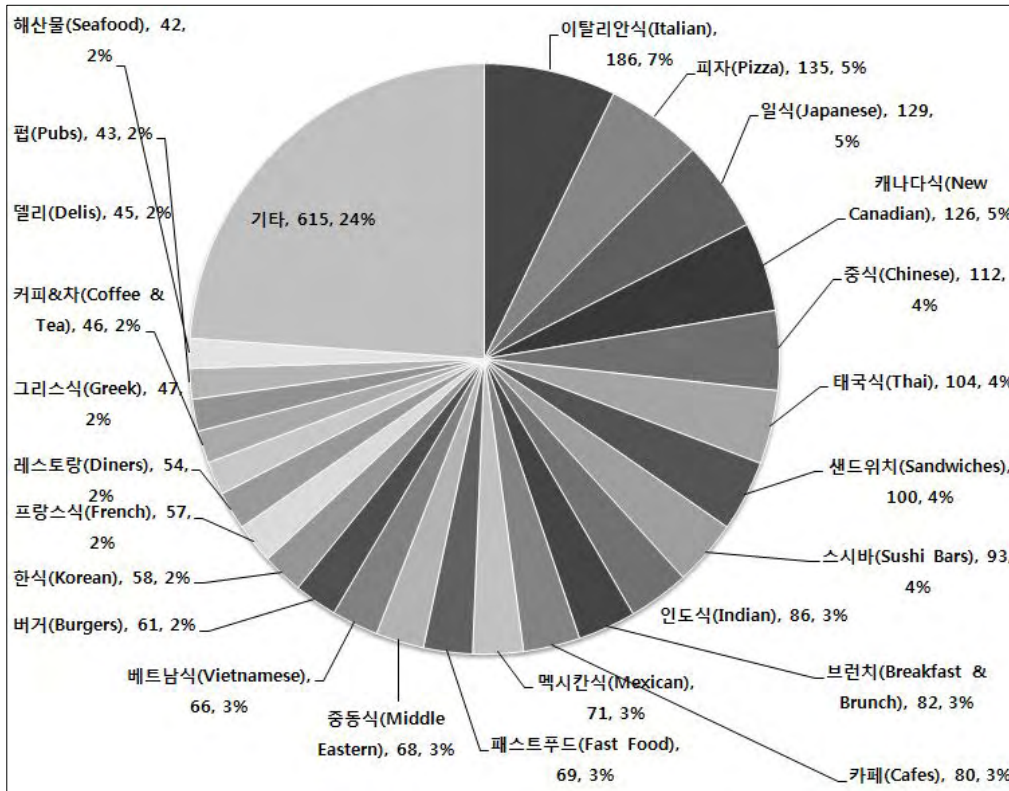
<그림 108> 토론토 지역 업종별 레스토랑 개수



(n=2,575)

- 아시안식의 숫자가 많은 것은 아시안계 이민자들의 수가 많기 때문으로 분석되며 서양 식문화의 특성상 패스트푸드&스낵의 구성 비율이 높은 것으로 분석됨
- 데이터 마이닝 기법을 이용한 빅데이터 분석 결과 토론토 지역 세부 업종별 레스토랑 개수는 이탈리아식(186개,7%), 피자(135개,5%)순으로 나타남
- 일식(129개,5%)과 스시바(93개,4%)를 동일한 업종으로 판단할 경우에는 일식 및 스시바 업종이 가장 많은 레스토랑 개수를 나타냄

<그림 109> 세부 업종별 레스토랑 개수



(n=2,575)

- 각 업종 카테고리중 대표적으로 다수인 세부업종은 카페(80개), 캐나다식(126개), 일식(129개), 이탈리아식(186개), 연회용 레스토랑(54개), 펍(43개), 피자(135개) 등으로 나타남

<표 132> 세부 업종별 레스토랑 개수

업종	세부업종	레스토랑 수
아시안식 787	일식(Japanese)	129
	중식(Chinese)	112
	태국식(Thai)	104
	스시바(Sushi Bars)	93
	인도식(Indian)	86
	중동식(Middle Eastern)	68
	베트남식(Vietnamese)	66
	한식(Korean)	59
	아시안 퓨전(Asian Fusion)	32
	딤섬(Dim Sum)	18
	페르시아/이란식(Persian/Iranian)	6
	히말라야/네팔식(Himalayan/Nepalese)	5

	필리핀식(Filipino)	4	
	할랄식(Halal)	2	
	말레이시아식(Malaysian)	2	
	파키스탄식(Pakistani)	1	
	미얀마식(Burmese)	1	
패스트푸드&스낵 530	피자(Pizza)	135	
	샌드위치(Sandwiches)	100	
	비&비(Breakfast & Brunch)	82	
	패스트푸드(Fast Food)	69	
	버거(Burgers)	61	
	델리(Delis)	45	
	수프(Soup)	10	
	핫도그(Hot Dogs)	9	
	스낵(Food Stands)	8	
	피쉬앤칩스(Fish & Chips)	7	
	샐러드(Salad)	4	
	유럽식 457	이탈리안식(Italian)	186
		프랑스식(French)	57
그리스식(Greek)		47	
카리브식(Caribbean)		35	
지중해식(Mediterranean)		33	
포르투갈식(Portuguese)		19	
아이리시식(Irish)		12	
현대 유럽식(Modern European)		9	
타파스(Tapas/Small Plates)		8	
케이준/크레올식(Cajun/Creole)		8	
영국식(British)		8	
타파스바(Tapas Bars)		7	
스페인식(Spanish)		6	
터키식(Turkish)		6	
헝가리식(Hungarian)		3	
모로코식(Moroccan)		3	
이베리아식(Iberian)		2	
유대식(Kosher)		2	
폴란드식(Polish)		2	
블랑제리(Brasseries)		2	
벨기에식(Belgian)	1		
독일식(German)	1		
아메리칸 식 277	캐나다식(New Canadian)	126	
	멕시코식(Mexican)	71	
	캐나다 전통식(Traditional Canadian)	38	
	텍사스-멕시코식(Tex-Mex)	14	
	라틴 아메리카식(Latin American)	14	
	남미식(Southern)	4	
	페루식(Peruvian)	3	
	브라질식(Brazilian)	3	
	아르헨티나식(Argentine)	2	
쿠바식(Cuban)	2		
일반레스토랑	연회용 레스토랑(Diners)	54	
	해산물(Seafood)	42	

221	바베큐(Barbeque)	27
	치킨윙(Chicken Wings)	25
	채식(Vegetarian)	20
	스테이크(Steakhouses)	18
	채식(Vegan)	16
	특수 식품(Specialty Food)	5
	컴포트 푸드(Comfort Food)	5
	생식(Live/Raw Food)	3
	미국 남부 전통식(Soul Food)	2
	뷔페(Buffets)	2
	간편식(Food)	1
	호텔레스토랑(Hotels)	1
베이커리 &디저트	카페(Cafes)	80
	커피&차(Coffee & Tea)	46
	베이커리(Bakeries)	25
	디저트류(Desserts)	8
	176 크레페(Creperies)	7
	베이글(Bagels)	5
	아이스크림&요구르트아이스크림(Ice Cream & Frozen Yogurt)	3
	캔디샵(Candy Stores)	2
주점	127 펍(Pubs)	43
	바(Bars)	35
	와인바(Wine Bars)	12
	가스트로펍(Gastropub)	11
	라운지(Lounges)	9
	스포츠바(Sports Bars)	7
	다이브바(Dive Bars)	4
	맥주 소매점(Beer)	2
	재즈바(Jazz & Blues)	2
	뮤직바(Music Venues)	2

(n=2,575)

- 토론토 지역 세부 업종별 레스토랑 개수는 이탈리아식(186개,7%), 피자(135개,5%)순으로 나타남
- 일식(129개,5%)과 스시바(93개,4%)를 동일한 업종으로 판단할 경우에는 일식 및 스시바 업종이 가장 많은 레스토랑 개수를 나타냄

(2) 업종별 경쟁 분석

(가) 업종별 가격대 분석

- 업종별 가격대 차이 분석 결과 유럽식이 \$26.14로 가장 높은 가격대를 보였으며 패스트푸드&스낵과 베이커리&디저트 등 간편히 먹을 수 있는 음식의 업종이 \$13.50~\$13.81의 낮은 가격대를 형성하였음

<표 133> 업종별 가격대 현황

업종	평균 가격대
유럽식	\$26.14
아메리칸식	\$24.44
주점	\$23.29
일반레스토랑	\$21.67
아시안식	\$17.03
베이커리&디저트	\$13.81
패스트푸드&스낵	\$13.50
전체 레스토랑	\$19.42

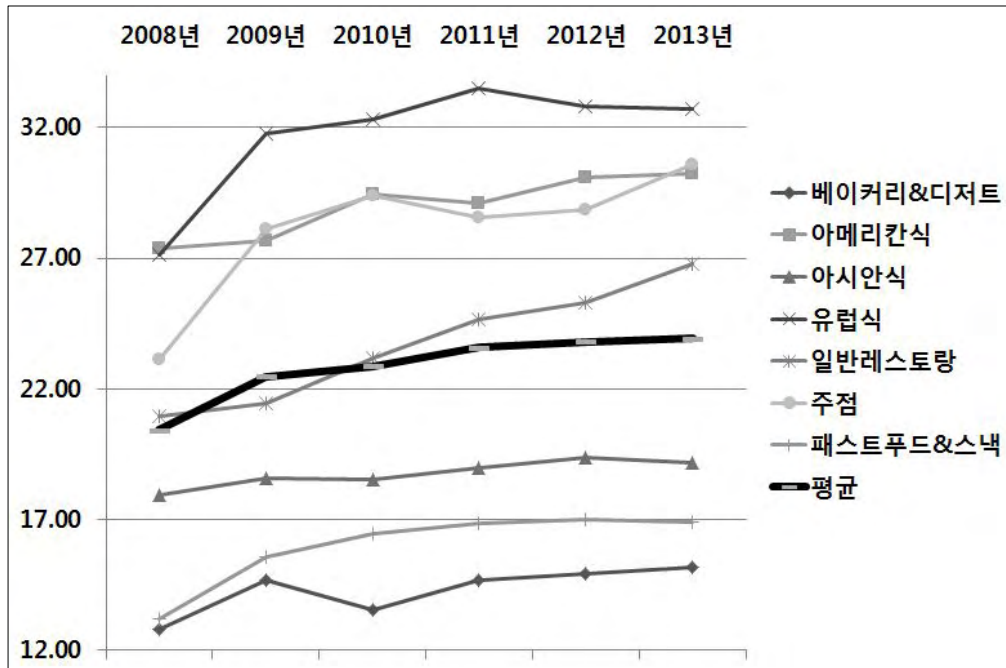
(n=2,575)

- 한식이 속해 있는 아시안식은 \$17.03의 가격대로 전체 레스토랑 평균(\$19.42)과 비교하여 약 \$2.4 정도 낮게 형성되었음

(나) 업종별 가격대 시계열 분석

- 업종별 가격대 차이 시계열 분석 결과 유럽식이 꾸준히 가장 높은 가격대를 형성하고 있으며 패스트푸드&스낵과 베이커리&디저트 업종이 지속적으로 낮은 가격대를 형성하고 있음

<그림 110> 업종별 가격대 시계열 분석



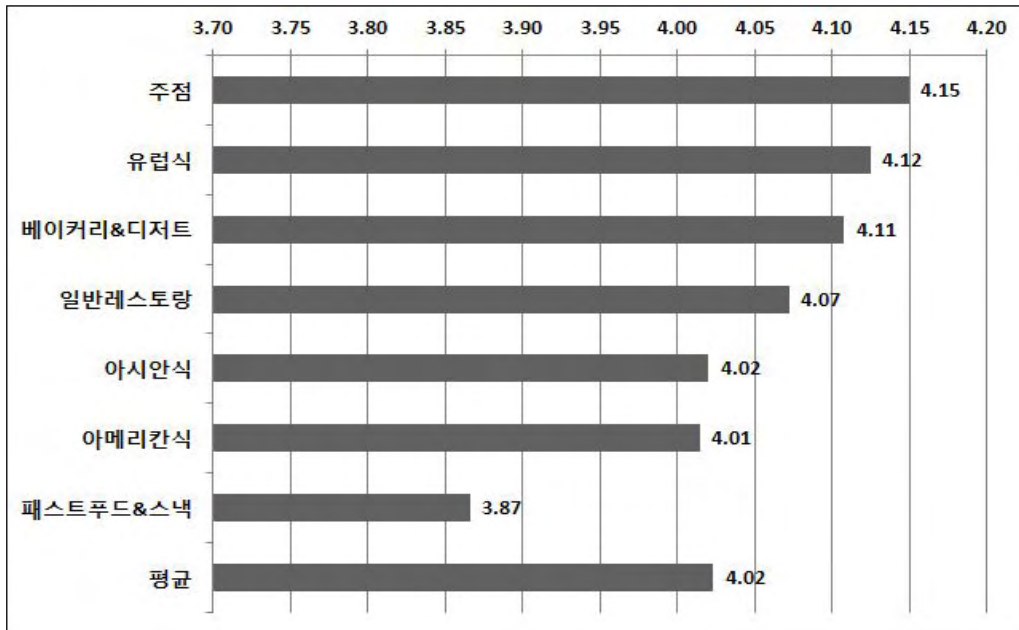
(n=2,575)

- 아시안식은 최근 5~6년간 평균에 비해 지속적으로 낮은 가격대를 형성했으며 가격의 변화폭도 크지 않은 것으로 나타남.
- 아메리칸식, 주점, 유럽식은 평균에 비해 가격대가 높게 형성되었으며 주점의 경우 최근 가격이 소폭 오르는 것으로 분석됨

(다) 업종별 만족도 분석

- 업종간의 만족도(5점 만점)를 비교 분석 한 결과 주점(4.15)이 가장 높게 나타났으며 유럽식(4.12), 베이커리&디저트(4.11) 등의 순으로 분석되었으며 한식이 포함되어있는 아시안식의 만족도는 4.02로 나타났음

<그림 111> 업종별 만족도 현황



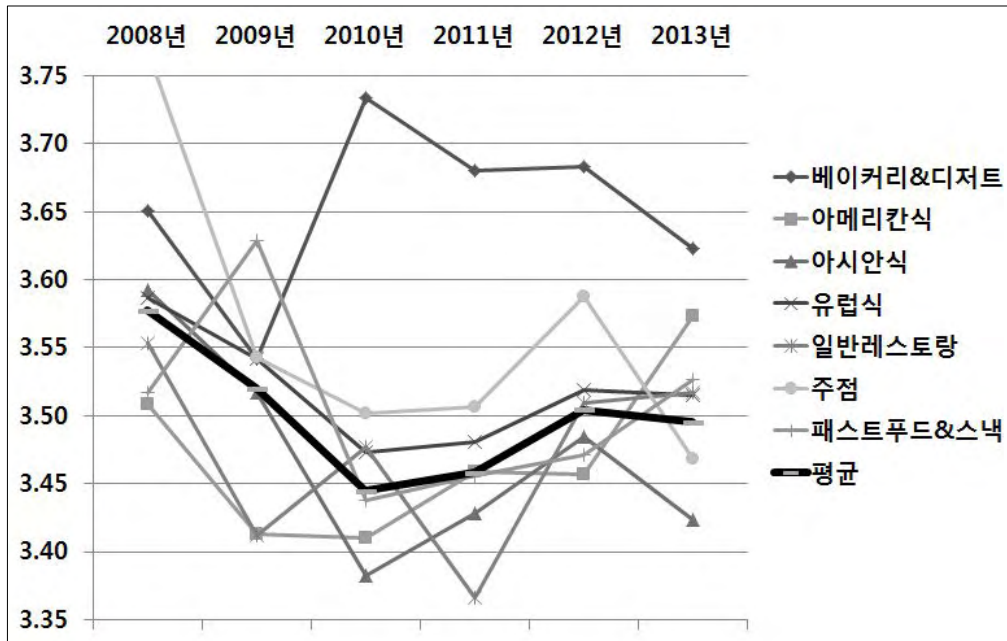
(n=2,575)

- 만족도 평균은 4.02였으며 아시안식(4.02)과 아메리칸식(4.01)이 유사한 만족도를 보이는 것으로 나타났음

(라) 업종별 만족도 시계열 분석

- 베이커리&디저트 업종은 가격대에 비해 만족도가 높은 것으로 나타났으며 베이커리&디저트 업종을 제외한 타 업종은 대부분 3.4~3.6의 폭에서 증가 및 감소 하였음

<그림 112> 업종별 만족도 시계열 분석



(n=2,575)

(마) 업종별 인기도 분석

- 업종별 리뷰 빈도수를 토대로 수행한 업종별 인기도 분석 결과 주점(6.29), 아메리칸식(5.96), 일반레스토랑(5.85) 순으로 나타났으며 평균 인기도는 5.56으로 분석되었음
- 아시안식은 5.54의 인기도를 보여 평균과 유사한 수치를 보였음

<표 134> 업종별 인기도 현황

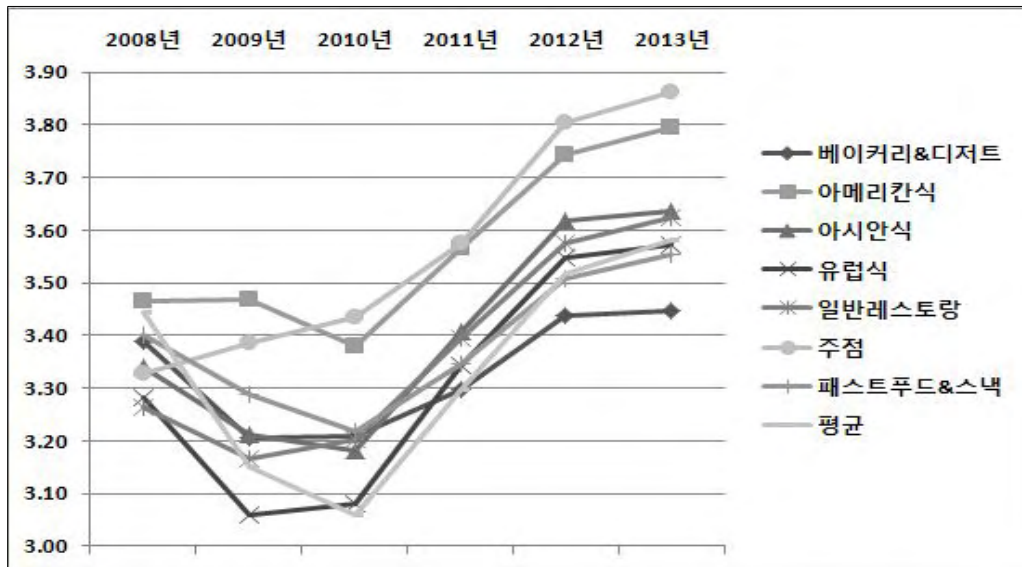
업종	인기도
주점	6.29
아메리칸식	5.96
일반레스토랑	5.85
아시안식	5.54
유럽식	5.52
베이커리&디저트	5.34
패스트푸드&스낵	5.17
전체 레스토랑	5.56

(n=2,575)

(바) 업종별 인기도 시계열 분석

- 업종별 인기도 시계열 분석 결과 주점 및 아메리칸식은 꾸준히 상위권의 인기를 기록했으며 전체적으로 2010년 이후 인기도가 상승하고 있는 것으로 나타났음

<그림 113> 업종별 인기도 시계열 분석



(n=2,575)

- 아시안식은 꾸준히 3~4위의 인기를 기록하며 타 업종에 비해 밀리지 않는 모습을 보였음.
- 유럽식의 경우 2008년부터 2010년까지 급격히 하락하며 최저 인기를 기록했지만 2010년 이후 큰 폭의 상승세를 보이며 일반 레스토랑 업종 및 베이커리&디저트 업종보다 높은 인기를 나타냄

5) 한식당 분석

- 한식당의 마케팅 전략 차원에서는 한식당 분석 결과를 바탕으로 선정된 아시안 식 업종내 세부 경쟁업종을 대상으로 나아가야 할 전략을 제시함
- 마케팅 전략을 가격대-만족도 전략, 가격대-인기도 전략, 만족도-인기도 전략으로 구분하여 제시함으로써 현지 경영주 입장에서 선택할 수 있도록 제시함
- 본 조사에서 한식당의 정의는 단독 상가 또는 건물 내 입점한 형태로, 일반적인 주 메뉴가 한식인 식당을 말함(한식당 형태로 영업)

가) 한식당 입지 분석

- 중심 상권인 미드타운 상권에 대부분의 한식당이 위치(41개,71%)하고 있으나, 다른 중심상권인 다운타운 상권에도 일부 한식당이 위치(13개,22%)하고 있음
- 기타 상권(시외곽, 웨스트 토론토, 이스트 토론토)의 한식당 비율이 굉장히 낮은 이유는 한식당이 주요 아시아계 이민자 거주지에 주로 몰려 있기 때문임

<그림 114> 상권별 한식당 분포



(n=58)

■ 토론토 지역의 세부 한식당 현황은 다음과 같음

<표 135> 토론토 지역 세부 한식당 현황

한식당	세부 상권	상권	
Sate Sate	다운타운 코어	다운타운	
Seoul Food Co			
Oja Noodles House			
Grill Time Korean BBQ House			
12 O' lunch			
Yakitori Bar			
Home Of Hot Taste			
Bob's Bulgogi			
Hana Korea Restaurant			
Manna			애넥스
KOKO! Share Bar			요크빌
Korean Grill House	크리스티 피츠		
AFC Ajuker Canada			
Bapbo Japanese Korean Restaurant			
Kimchi Korea House	디스커버리 디스트리트	미드타운	
Lunch Market			
Tofu Village - House of Soon Tofu	비크포드 파크		
Kim's À La Cart	알렉산드라 파크		
Owl of Minerva	엔터테인먼트 디스트리트		
Korean Grill House			
Odd Seoul	오싱턴 스트립		
Korean	차이나 타운		
Seor Ak San			
Nak Won			
Jang Su Chon			
Ka Chi	켄싱턴 마켓		
Camto Restaurant	코리아 타운		
Yummy Korean Restaurant			
Korean Restaurant			
Song Cook's Corean Chilli			
Onara Onara Restaurant			
Mul Rae Bang-A			
Mi Hwa Korean Restaurant			
Korean Village Restaurant			
Joons Restaurant			
Lim Ga Ne			
Roll House			
Korea House			
Cutlet House			
Il Bun Ji Restaurant			
LA Soft Tofu and Real BBQ			
Dingho Restaurant			
Buk Chang Dong Soon Tofu			
Ka Chi			

Sunrise House		
Thumbs Up Korean Restaurant		
Paldo Gangsan		
Seoul Restaurant		
Imonay House Restaurant		
Born Jook		
Ajuker Chicken		
Buk Chon Korean Restaurant		
Owl of Minerva		
Varsity Grocery & Deli		
Makkal Chon	스카보로	시외곽상권
Swish By Han	세인트 로렌스	웨스트 토론토
Korean Grill House	라이어슨	이스트 토론토
Koryo Korean BBQ		

(n=2,575)

나) 한식당 서비스 분석

- 토론토 한식당들은 인건비가 싼 현지인을 고용하므로 친절한 서비스가 열세에 있는 것을 판단됨. 대부분 종업원들의 교육수준 및 의식수준이 낮고, 한식에 대한 이해가 부족하므로 종업원들의 서비스 질이 떨어질 가능성이 높음
- 한식당의 경우 웨이터, 주방장, 사장이 손님들과 즐겁게 대화를 할 수 있는 분위기가 조성되어 있지 않음
- 언어적 문제로 고객들과 적극적인 소통이 어려운 경우가 많음(예: 한국인 종업원의 경우 스페인어를 못하고, 현지인 종업원의 경우 한국말을 못함)
- 한식의 경우 먹는 방법이 쉽지 않으므로(예: 젓가락 사용, 찜을 먹는 방법 등), 외국인이(한국인이 아닌) 한식당을 이용할 경우, 한식당 종업원이 영어를 못하는 경우 메뉴에 대해 질문하기가 어렵고 불편함
- 많은 한식당의 종업원들이 유니폼을 착용하지 않고, 주방장의 경우 조리 복이나 앞치마, 모자를 착용하지 않는 경우가 빈번하여 위생적으로 청결하거나 시각적 이미지를 저해시킴
- 대부분의 한식당이 개업당시의 모습을 그대로 유지, 타 ethnic food 와 비교하여 고급스러운 분위기 면에서 열세이며, 많은 한식당들이 낡은 시설과 분위기, 트렌드를 반영하지 못하는 인테리어를 유지

- 한식의 강한 냄새로 인해 고객의 옷에 음식냄새가 베이는 것이 단점으로 작용
- 식재료 수급은 원활하나, 향후 식재료 값의 인상을 예상하고 있지만, 가격의 인상에 대해서는 회의적
- 개조된 맛보다는 한국전통의 우수한 맛을 소개하는 것이 우선이 되어야 하나, 동시에 현지인의 음식문화, 습관, 입맛 등을 고려한 음식의 맛 개선이 필요

다) 한식당 메뉴 분석

- 토론토 현지 한식당에서 판매하는 메뉴는 다음과 같음

<표 136> 토론토 현지 한식당 판매 메뉴

메뉴 분류	메뉴명
구이 · 전 · 적	소갈비, 돼지갈비, 꽃등심, 오겹살, 오삼불고기, 불고기, 주물럭, 닭갈비, 불갈비, LA갈비, 삼겹살, 장어구이, 불닭, 새우소금구이, 곱창, 파전 등
국 · 찌개 · 전골	순대국, 순두부찌개, 청국장, 뚝배기해장국, 부대찌개, 감자탕, 생태탕, 삼계탕, 매운탕, 샤브샤브, 보양전골, 갈비탕, 설렁탕, 오뎅탕 등
밥	돌솥비빔밥, 비빔밥, 도시락, 김밥, 찜밥, 해장국밥, 불고기덮밥, 한정식 코스, 제육덮밥, 닭고기쌈밥, 회덮밥, 낙지비빔밥, 굴국밥, 콩나물돌솥밥, 초밥 등
면	냉면, 칼국수, 짜장면, 잔치국수, 만두칼국수, 닭한마리칼국수, 짬뽕, 라면 등
조림 · 초 · 볶음	떡볶이, 짜꾸미볶음, 낙지볶음, 닭도리탕, 순대볶음, 제육김치볶음, 짜장볶음 등
회 · 편육	활어회, 냉채, 보쌈, 육회, 족발
찜	김치찜, 갈비찜, 아구찜
만두 · 떡국 · 수제비	만두, 왕만두, 군만두
숙채 · 냉채	잡채, 족발냉채
기타	후라이드치킨, 돈까스, 순대, 탕수육, 팔보채

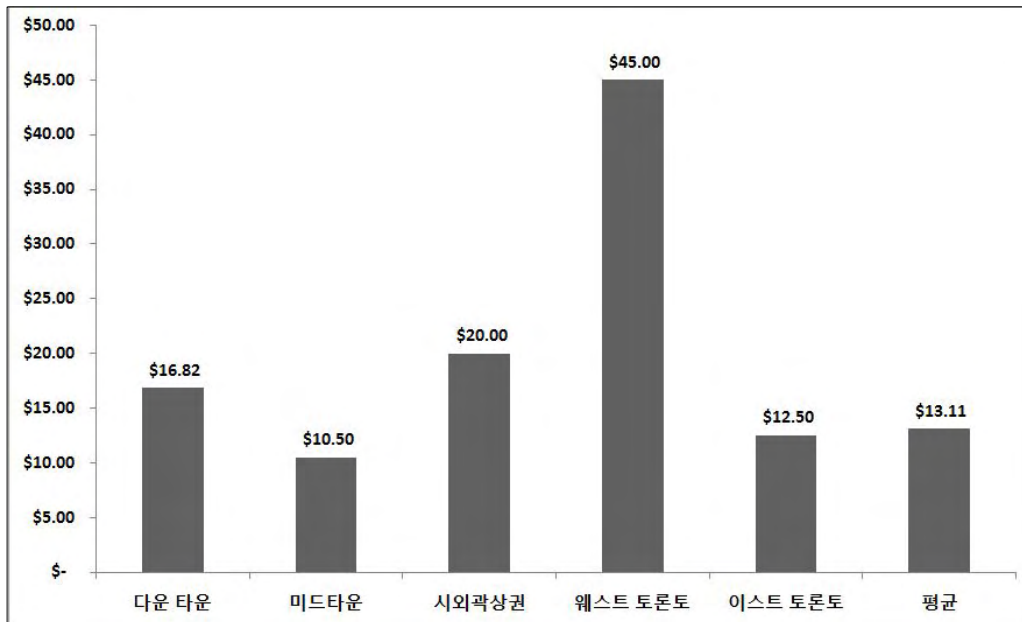
(자료 : 유럽,북중미,남미지역 해외 한식당 현황 조사,2011)

라) 한식당 경쟁 분석

(1) 가격대

- 캐나다 토론토의 한식당 상권별 가격대는 웨스트 토론토 지역이 가장 높으며 미드타운 상권이 가장 낮게 나타남
- 웨스트 토론토 지역의 가격대가 높게 나타난 것은 상권 내 대표 한식당인 스위시 바이 한(Swish By Han) 레스토랑이 고급 한식당을 표방하고 있기 때문인 것으로 분석됨

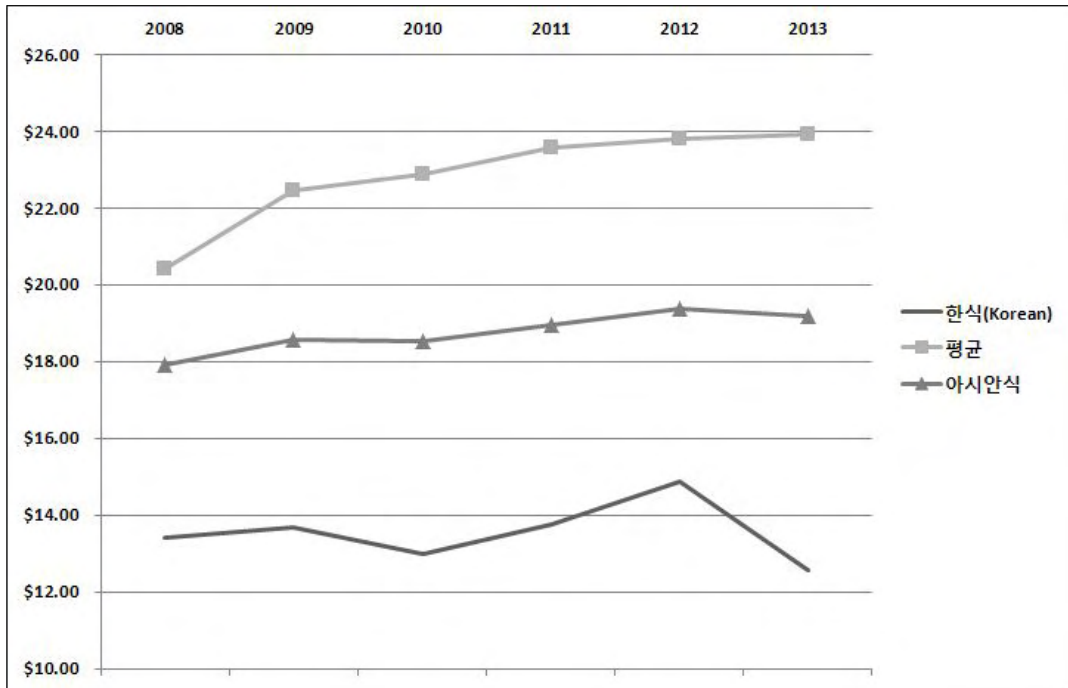
<그림 115> 한식당 상권별 가격대 분석



(n=58)

- 한식당의 가격대는 평균에 비해 약 \$6 정도 낮게 형성되어 있으며 최근 6년간 차이가 크게 줄어들지 않고 있음
- 한식이 속해있는 아시안식과 비교 분석 한 결과 한식은 아시안식에 비해서도 약 \$4 정도 낮은 가격대를 형성하고 있음
- 한식당의 가격대는 고급 한식당을 표방하고 있는 스위시 바이 한(Swish By Han)을 제외하면 객단가 \$15~\$20 위주로 형성이 되어 있음. 이는 평균에 비해 \$6정도 낮은 가격이며 경쟁업종군인 아시안식내에서도 평균에 비해 약 \$4 정도 낮은 가격대를 형성하고 있음

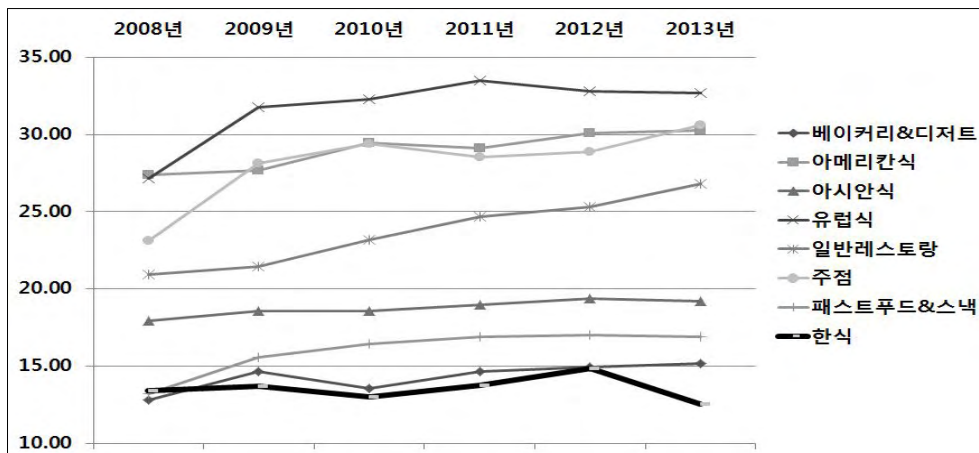
<그림 116> 상권별 한식당 가격대 시계열 분석



(n=58)

- 토론토 지역 한식당은 연구 대상 데이터의 시작 기간인 2008년 이후 큰 폭의 가격 변화는 보이지 않았으며, 오히려 2012년 이후 가격이 점점 떨어지는 추세를 보임

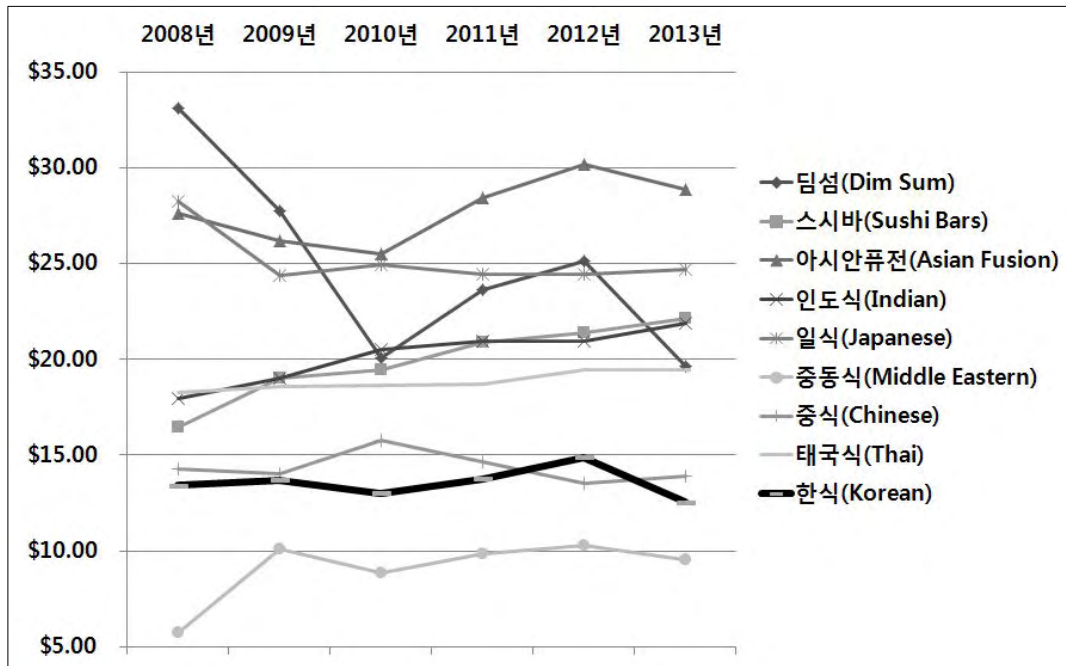
<그림 117> 업종별 한식과의 가격대 비교



- 업종별로 한식과의 가격대를 비교한 결과 한식은 패스트푸드나 베이커리&디저트 수준의 가격과 경쟁하는 업종으로 분석되었음

- 에스닉별 가격대 구분에서는 아메리카식, 유럽식, 현지식 등과 상당한 가격대 차이를 보이기 때문에 경쟁 상대가 될 수 없다고 판단하였으며 이는 아시안식내에서 한식의 경쟁이 이루어지고 있기 때문임
- 선정된 경쟁업종군인 아시안식 내에서는 고급화된 아시안-퓨전식의 가격대가 가장 높았으며 아시안-퓨전식은 현지식 레스토랑과 유사한 가격대를 보였음

<그림 118> 아시안식 업종별 가격대 차이 시계열 분석

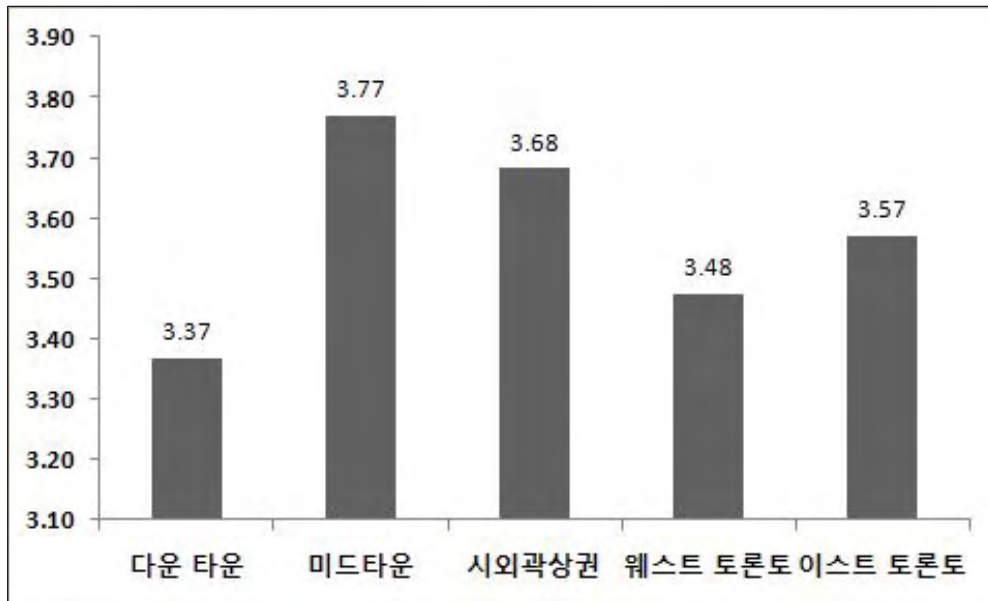


- 한식당은 중식과 거의 동일한 단계의 가격대를 형성하고 있으며 태국식과 경쟁을 해볼 수 있는 가격대 단계를 형성하고 있음

(2) 만족도

- 한식당의 만족도는 구분된 5개 상권중 미드타운 상권에서 3.77로 가장 만족도를 보이며 다운타운 상권에서 3.37로 가장 낮은 만족도를 나타냄

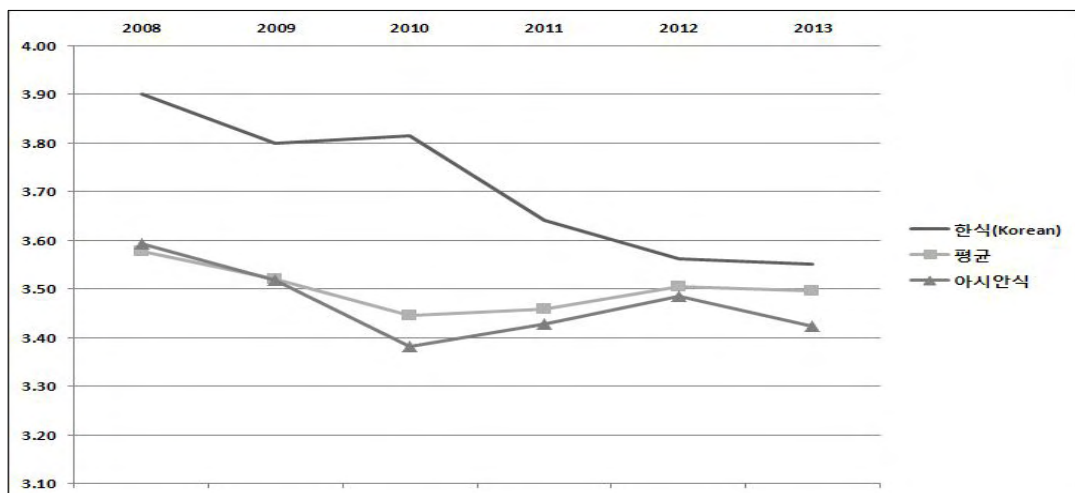
<그림 119> 상권별 한식당 만족도



(n=58)

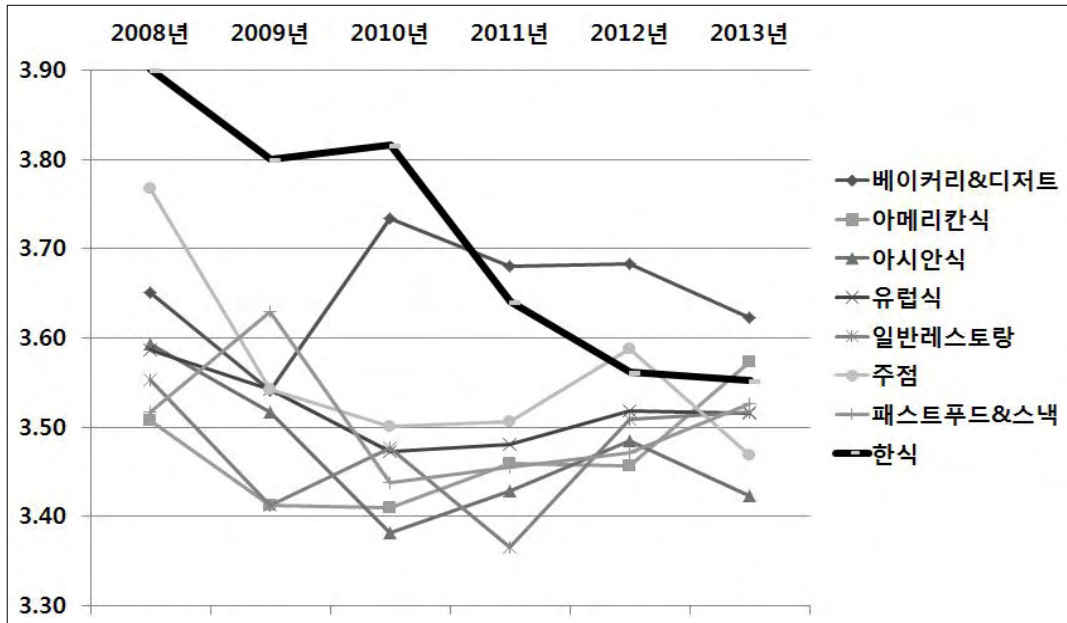
- 한식의 만족도는 전체 평균과 아시안식에 비해 높게 형성되었으나 최근 3년간 꾸준히 하락함으로써 전체 평균과 아시안식에 근접한 것으로 분석되었음

<그림 120> 상권별 한식당 만족도 시계열 분석



(n=58)

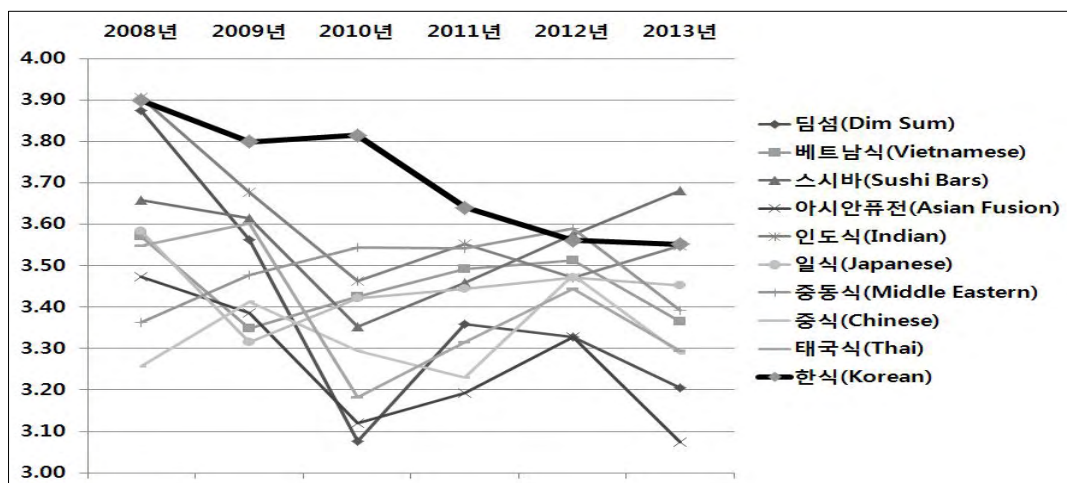
<그림 121> 한식-전체 레스토랑 만족도 시계열 비교 분석



(n=2,575)

- 최근 5~6년간 한식당의 만족도가 지속적으로 낮아지고 있는데 이는 문헌 조사를 기반으로 한 현황 분석 결과에서 언급되었듯이 대부분의 한식당이 처음 개업 시의 시설이나 인테리어를 아직까지 유지하고 있어 상대적으로 낡아 보이는 요인 때문인 것으로 분석됨
- 한식당의 만족도 측면에서 분석한 결과 아메리칸식이나 유럽식 등 가격대 경쟁 부문에서는 큰 차이 때문에 경쟁대상으로 선정되지 않았던 업종들과 동등한 만족도를 보이거나 오히려 높은 만족도를 보이는 것으로 나타남

<그림 122> 한식-전체 레스토랑 만족도 시계열 비교 분석



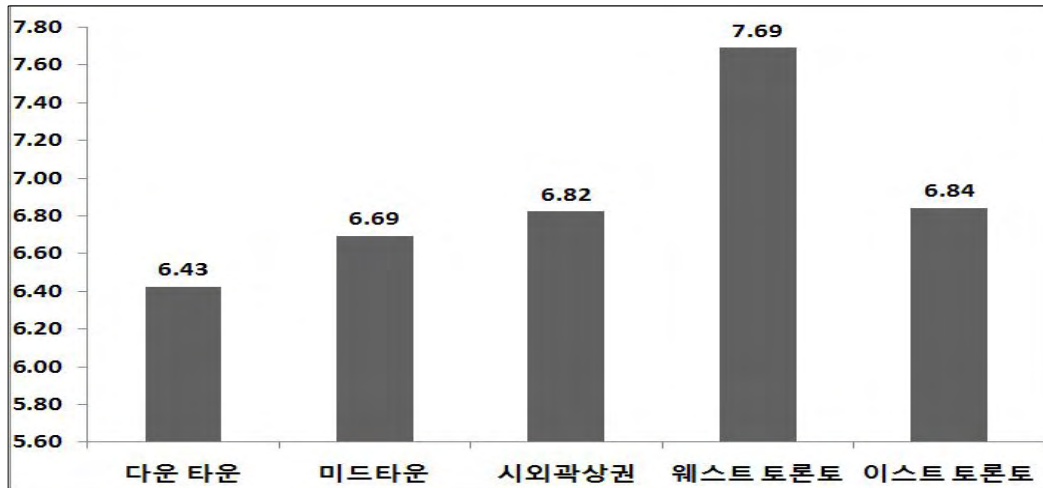
(n=2,575)

- 가격대 부분에서 경쟁업종으로 선정된 중식, 일식, 태국식 등은 만족도 부분에서는 한식보다 낮거나 동등한 것으로 나타났음
- 이는 가격대는 낮지만 만족도가 높은 것으로 분석되어 가격대비 만족도 측면에서는 한식당의 경쟁력이 일정 부분 확보되어 있는 것으로 판단할 수 있음

(3) 인기도

- 상권별 한식당의 인기도는 고급 한식당이 소재하고 있는 웨스트 토론토 지역이 7.69로 가장 높았으며 그 외 4개 상권(이스트 토론토, 시외곽상권, 미드타운, 다운타운)에서는 6.43~6.84의 근소한 차이의 인기를 보였다

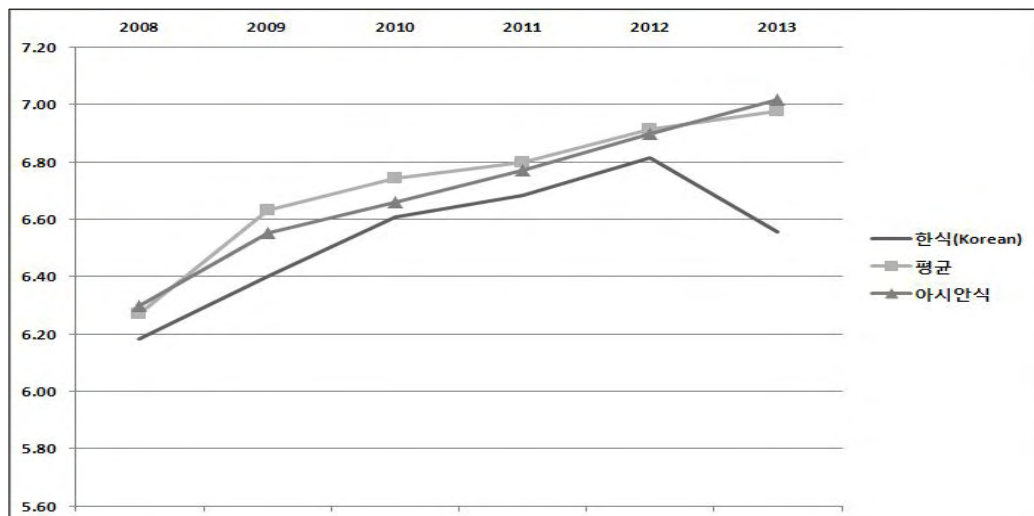
<그림 123> 한식당 상권별 인기도 분석



(n=58)

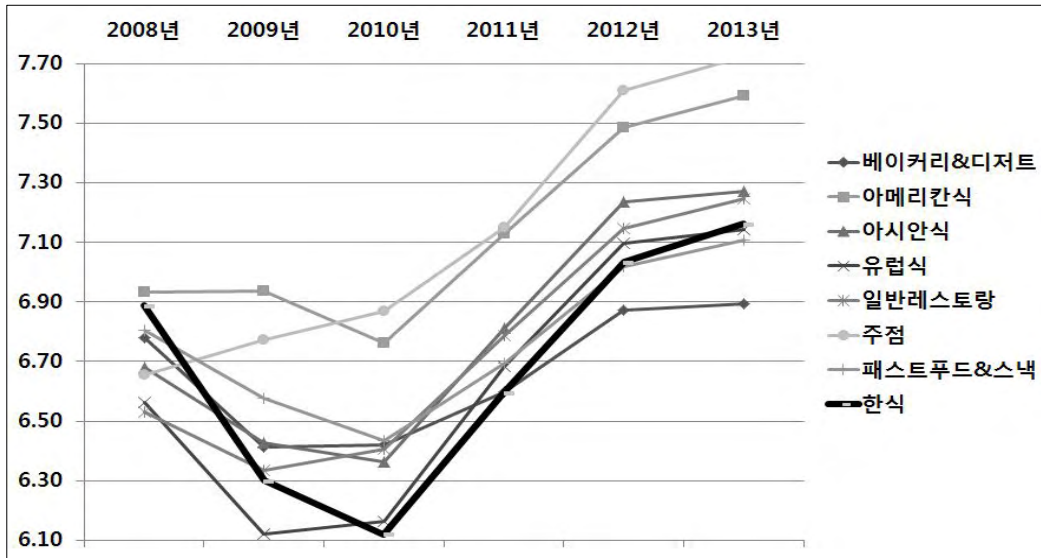
- 한식당의 인기도는 최근 4~5년간 꾸준히 상승하였으나 최근 1~2년간은 소폭 감소한 모습을 보임. 이는 현지 교민의 본 연구의 예상진출지역 선정에서 제시했듯이 최근 캐나다로 영구 이주하는 교민의 숫자가 감소하고 있는 추세를 반영함

<그림 124> 한식당 인기도 시계열 분석



(n=58)

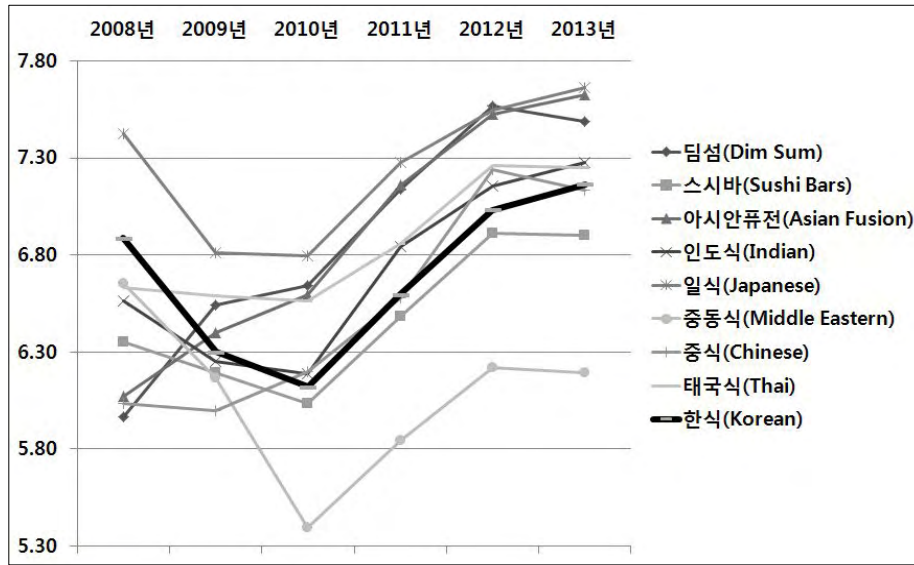
<그림 125> 업종별 레스토랑 인기도 차이 시계열 분석



(n=2,575)

- 한식당의 인기도는 2008년부터 2012년까지 평균과 아시안식에 비해 소폭 낮은 상태에서 꾸준히 상승해왔으나 2013년 큰 폭으로 하락함
- 아시안식 인기도는 평균과 거의 흡사한 형태로 꾸준히 상승하고 있음
- 한식당의 인기도 측면에서 분석한 결과 한식당은 아메리칸식과의 인기도 차이는 크지만 그 외 아시안식, 유럽식, 일반레스토랑 등의 업종과는 0.3 이내의 근소한 차이를 보여 경쟁력이 있는 것으로 분석됨

<그림 126> 한식-아시안식 레스토랑 인기도 시계열 분석



- 경쟁업종으로 선정된 중식, 일식, 태국식과의 비교 분석 결과 한식은 중식 및 태국식과 유사한 인기도를 나타냄

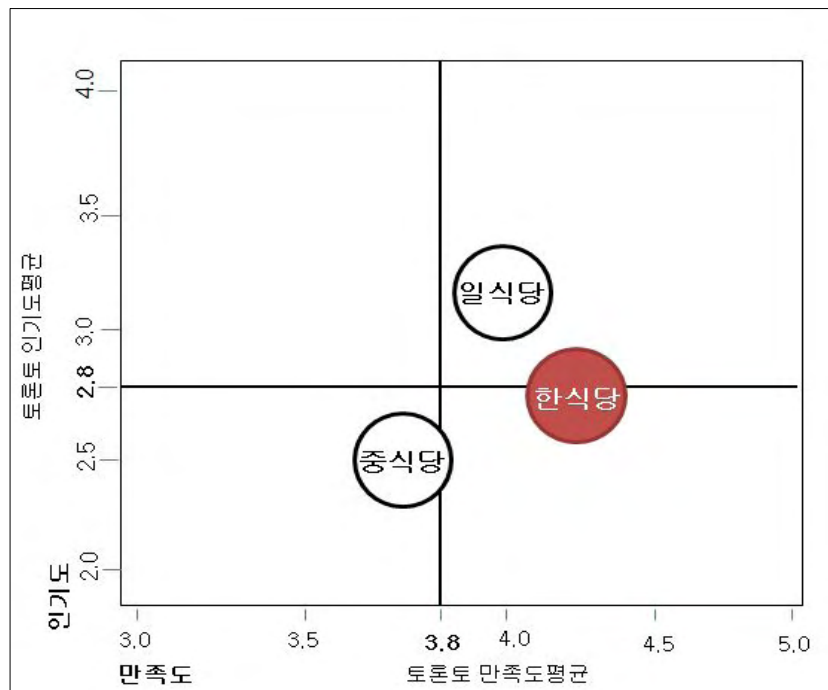
6) 마케팅 전략

가) 한식당 포지셔닝 전략

(1) 한식당 포지셔닝 전략

- 토론토의 한식당은 경쟁업종인 일식당, 중식당과 비교했을 때 만족도는 일식당이나 중식당 보다 높은 반면, 인기도는 일식당보다는 낮고 중식당 보다는 높은 중간인 위치에 포지션해 있음
- 한식당의 만족도가 높은 것은 일식이나 중식을 비롯해 아메리칸식이나 유럽식 등과의 가격 경쟁에서 우위를 보이고 있기 때문에 동등한 만족도를 보이거나 오히려 높은 만족도를 보이는 것으로 나타남. 한식당은 가격대비 만족도 측면에서는 한식당의 경쟁력이 일정 부분 확보되어 있는 것으로 판단됨

<그림 127> 토론토 한식당, 중식당, 일식당 포지셔닝 비교



- 따라서 한식당은 현재의 가격경쟁력을 유지하여 만족도를 높이면서 대중적인 인지도를 높이는 전략이 필요함
- 만족도가 일식당, 중식당에 비해 높게 나타나 현재 한식당이 토론토에서 소비자의 만족을 이끌어낼 수 있는 가능성이 있음. 반면 인기도는 토론토 평균수준으

로 경쟁업종인 일식당에 비해 인기도가 낮아 토론토에서 한식당이 대중적인 레스토랑으로 성장할 수 있는 전략이 요구됨

- 최근 5~6년간 한식당의 만족도가 지속적으로 낮아지고 있는데 이는 문헌 조사를 기반으로 한 현황 분석 결과에서 언급되었듯이 대부분의 한식당이 처음 개업시의 시설이나 인테리어를 아직까지 유지하고 있어 상대적으로 낡아 보이는 요인 때문인 것으로 주의가 필요함
- 전통한식을 통한 차별화 전략 : 한식 특유의 맛과 메뉴형태를 유지하여 고객에게 차별화된 매력을 제공하고, 한식당의 주요 고객층인 현지교민과 유학생, 아시아인이 익숙하게 메뉴를 이용할 수 있도록 함
- 현지식재료와 메뉴 형태의 변형을 통한 현지화 전략 : 현지에서 인기를 얻고 있는 레스토랑은 철저하게 현지화된 레스토랑으로 한식당도 주 고객층을 확대하기 위해 현지식재료와 버거, 샌드위치와 같은 형태로 변형한 메뉴개발이 필요함

(2) 주요 상권별 포지셔닝 전략

- 상권별 한식레스토랑 현황을 조사한 결과 다운타운과 코리아타운을 제외한 상권에는 한식당수가 적어 본 연구에서는 다운타운과 코리아타운을 중심으로 분석하기로 함

<표 137> 상권별 한식당 현황

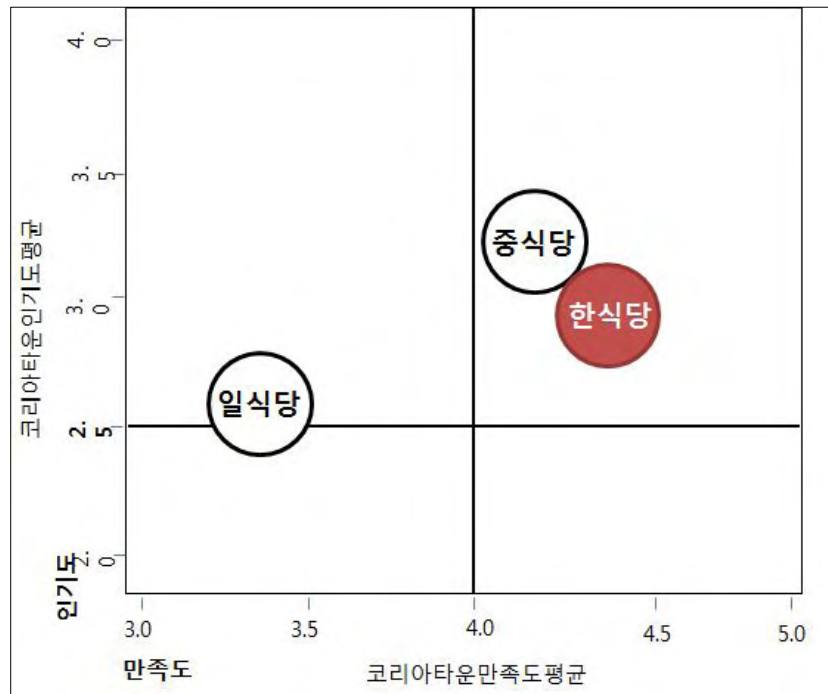
상권	매장수	만족도	인기도	가격대
코리아타운	27	4.2	4.8	11.8
다운타운코어	9	3.9	5.7	13.6
차이나타운	4	4.3	6.9	5.0
디스커버리디스트리트	3	4.0	4.9	12.5
라이어슨	2	4.5	5.6	12.5
알렉산드라파크	2	4.5	5.8	5.0
요크빌	2	4.0	7.3	32.5
빅포드파크	1	5.0		5.0
세인트로렌스	1	5.0	7.7	45.0
스카보로	1	4.0	6.8	20.0
애넥스	1	5.0	5.5	5.0
엔터테인먼트디스트리트	1	4.0	6.8	20.0
오싱턴스트립	1	5.0	7.1	-
켄싱턴마켓	1	4.0	7.7	5.0
크리스티피츠	1	4.0	4.2	20.0
토론토대학	1	4.0	5.7	5.0
총합계	58	4.2	5.5	13.1

(가) 코리아타운 상권

① 코리아타운 한식당, 중식당, 일식당 포지셔닝 비교

- 토론토에서 가장 많은 한식당이 운영 중인 코리아타운의 한식당, 일식당, 중식당의 만족도와 인기도를 분석한 결과 한식당의 만족도와 인기도가 평균보다 높게 나타났으며, 이 상권의 주요 소비자는 한인교민과 유학생, 아시아인으로 한식을 접해본 경험이 있는 소비자로 전통적인 한식에 대한 선호가 높은 것으로 볼 수 있음

<그림 128> 코리아타운 상권 포지셔닝



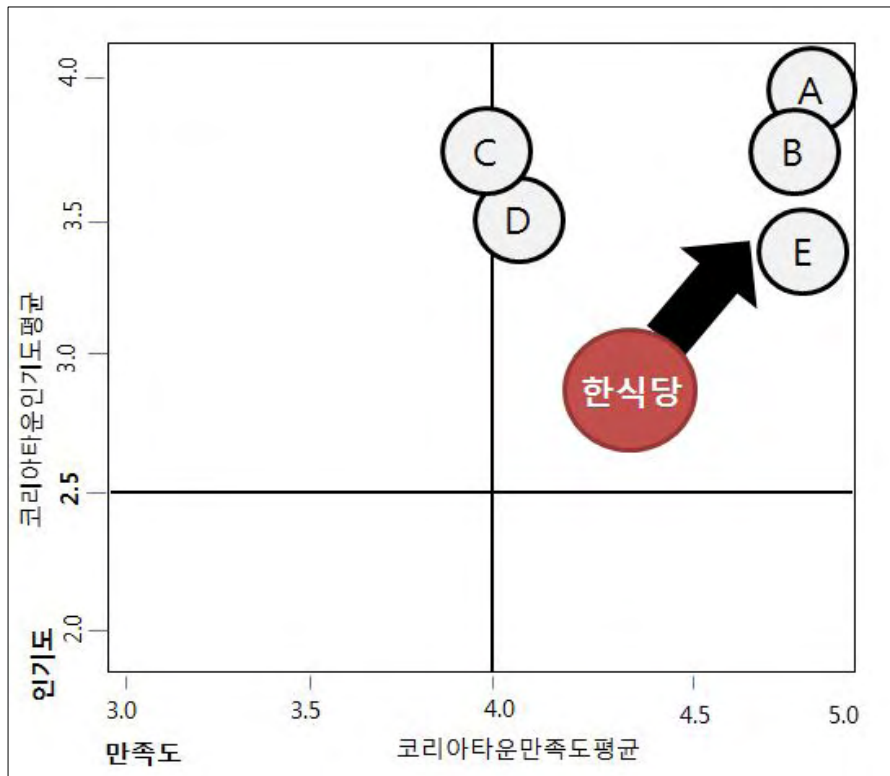
- 코리아타운은 토론토 전체와 달리 중식당에 대한 인기도와 만족도가 높은 것으로 나타났으며, 일식당에 대한 인기도나 만족도는 낮은 것으로 나타남
- 코리아타운에서 영업 중인 중식당의 경우 한식 메뉴 아이템을 함께 판매하는 경우가 많으며, 가격대 또한 한식당 수준으로 낮게 하고 있어 타 상권과 달리 한식당의 실질적인 경쟁자는 중식당임
- 중식당과의 경쟁 우위를 지키기 위해서는 교민과 유학생을 대상으로 한 전통한식에 집중하는 전략과, 중국인, 아시아인 등 현지 고객을 대상으로 한 현지화 전략의 선택이 필요함. 단 집중전략과 현지화전략 모두 중식당과의 가격 경쟁력은

반드시 갖추어야 함

② 코리아타운 Top 5 레스토랑과의 경쟁 전략

- 코리아타운에서 가격대 CAD5달러~15달러의 Top 5 레스토랑 Sky Blue Sky Sandwiches, Buk Chang Dong Soon Tofu, Ka Chi, Tacos El Asador, Hodo Kwaja 중 Buk Chang Dong Soon Tofu, Ka Chi, Hodo Kwaja 3개의 레스토랑이 한식당으로 현재 한식당이 성공적으로 운영 중인 상권임

<그림 129> 가격대별(CAD5달러~15달러) 코리아타운 한식당의 포지셔닝



- A. Sky Blue Sky Sandwiches
- B. Buk Chang Dong Soon Tofu
- C. Ka Chi
- D. Tacos El Asador
- E. Hodo Kwaja

- 코리아타운의 한식당은 Top5 레스토랑에 비해 인기는 낮으나, 만족도는 중간 수준으로 한식당들의 만족도가 상당히 높은 것으로 나타남. 따라서 경쟁 우위에

있는 만족도를 중심으로 Top5 레스토랑과 경쟁을 펼칠 필요가 있음

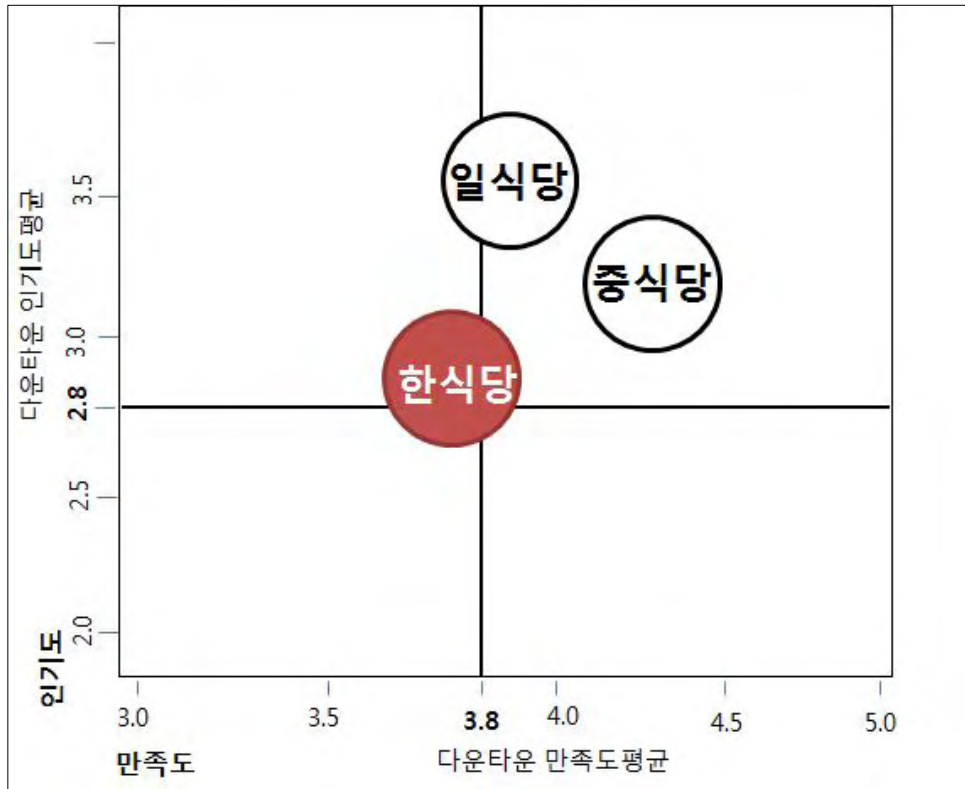
- 한식당 경쟁 분석 결과에 따르면 한식당의 만족도는 가격경쟁력에서 기인되는 것으로 현재의 가격 경쟁력을 유지하는 것이 만족도를 유지하는 가장 중요한 방법임
- 그러나 지나친 가격경쟁은 레스토랑의 수익성 악화를 가져올 수 있기에 만족도 향상은 메뉴아이템, 프로모션을 통해 이루어야 함
- 메뉴 아이টে에서는 코리아타운의 특성을 반영하여 전통한국음식에 집중하는 전략을 통해 교민과 유학생의 만족도를 높이는 전략이 필요함
- 프로모션으로는 한식당이 전통적으로 수행하던 유학생간의 정보 교류, 아르바이트 정보 교환 등 한인 커뮤니티의 중심 역할을 더욱 강화하는 한편, 중국인, 아시아인 고객들에게 드라마, 음악, 영화 등 한류를 체험할 수 있는 장소로 인지도록 하여야 함
- 또한 CAD16달러~30달러의 중가시장에서는 한국관이 만족도와 인기도가 모두 높게 나타났으며, 코리아타운 내 CAD 45이상의 고가의 한식당은 운영되고 있지 않으나, 저가와 중가는 가격대별로 만족도와 인기도가 높은 한식당이 고루 분포하고 있어, 코리아타운에 한식당이 신규 진출 시 저가, 중가의 가격정책을 수립하고 진입할 수 있음
- 코리아타운 상권의 중가시장에서 아리수의 인기도는 평균보다 높지만 만족도가 평균과 비슷하게 나타나 향후 만족도를 높일 수 있도록 보완하여 만족도와 인기도를 높일 필요가 있음

(나) 다운타운 상권

① 다운타운 한식당, 중식당, 일식당 포지셔닝 비교

- 토론토의 중심상권으로 코리아타운 다음으로 많은 수의 한식당이 운영 중인 다운타운의 경우 주 고객이 캐나다 현지인으로 서양식문화권에 익숙한 고객을 대상으로 운영하고 있으며, 현지 고객을 사로잡기 위해서 전통적인 한식보다 현지인에게 익숙한 제품(아이템), 가격, 입지, 프로모션으로 현지화 전략을 세울 필요가 있음

<그림 130> 다운타운 상권 포지셔닝

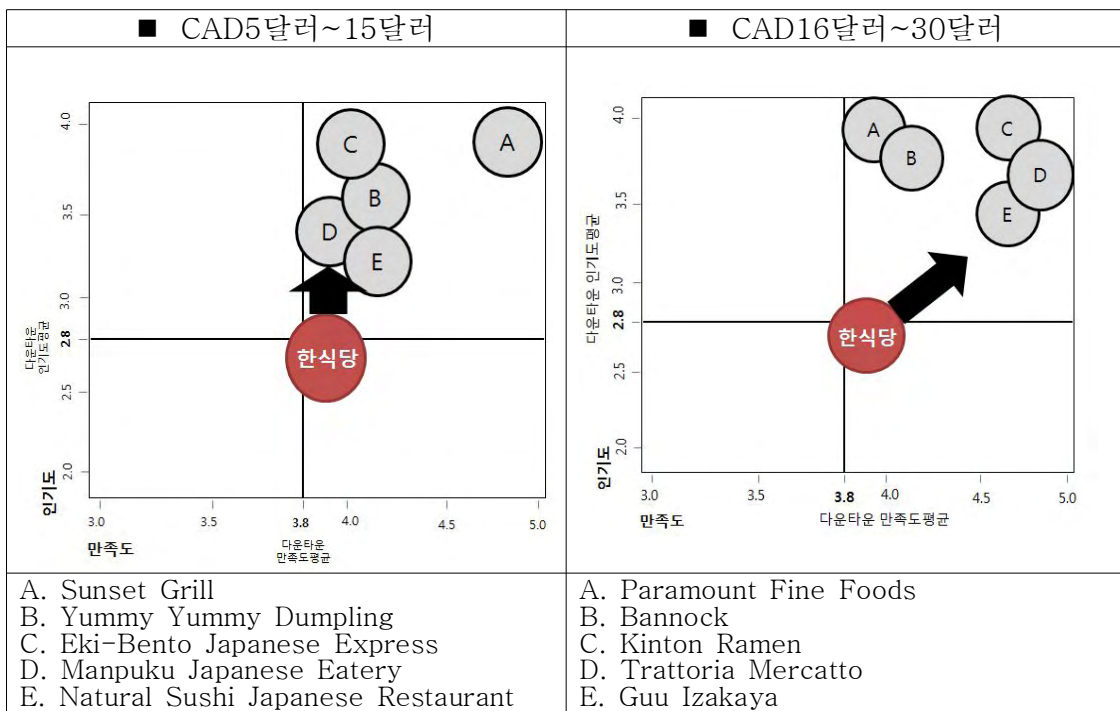


- 코리아타운과 함께 두 번째로 많은 한식당이 운영 중인 다운타운의 한식당, 일식당, 중식당의 만족도와 인기도를 분석한 결과 만족도와 인기도가 평균과 유사하게 나타났으며, 경쟁업종인 일식당, 중식당에 비해 낮게 나타났음
- 즉 다운타운은 토론토 전체와 달리 중식당에 대한 만족도와 인기도가 높은 것으로 나타났으며, 일식당의 인기도와 만족도 또한 전체와 유사하게 높은 것으로 나타남. 즉 다운타운에서는 한식당이 인기도와 만족도 모두에서 일식당과 중식당에 경쟁력이 떨어지는 것으로 나타남
- 다운타운에서 영업 중인 한식당은 고가 레스토랑이 많은 웨스트토론토(\$45.00), 한식당 수가 적은 시외곽상권(\$20.00) 다음으로 높은 가격대(\$16.82)를 형성하고 있음. 이는 다운타운 평균 가격대(\$19.41)에 육박하는 수준으로 한식당 만족도의 근간이 되는 가격경쟁력을 갖추지 못하여 만족도가 상대적으로 낮은 것으로 판단됨
- 또한 이 상권의 주요 소비자층은 한식을 접해본 경험이 적은 현지 캐나다인으로 이들이 선호하는 아이템과 전통적인 한식이 차이로 인해 만족도와 인기도가 낮게 나타나 대중의 인기를 확보가 시급함

② 다운타운 Top 5 레스토랑과의 경쟁 전략

- 다운타운 상권에서 성공적으로 운영되고 있는 Top5 레스토랑과 가장 높은 인기도와 만족도를 보이고 있는 한식당을 비교한 결과 CAD5달러~15달러의 저가 시장에서는 한식당의 인기도와 만족도가 Top5레스토랑과의 격차가 크지 않은 것으로 나타났으나, CAD16달러~30달러의 중가 시장에서는 격차가 벌어지는 것으로 나타남

<표 138> 가격대별(CAD5달러~15달러) 다운타운 한식당의 포지셔닝



- CAD5달러~15달러 저가 시장에서는 한식당은 만족도 경쟁에서는 어느 정도 경쟁력을 확보하고 있음. 추가적인 가격인하를 통해 만족도를 높이는 전략은 단기간에는 효과를 가져올 수 있으나 수익성을 떨어뜨릴 수 있기에 주의하여야 함. 따라서 적극적인 프로모션 등을 통한 인기도를 높이는 전략이 필요함
- CAD16달러~30달러 중가 시장에서는 한식당은 Top5와의 격차가 많이 벌어져 있음. 따라서 원가절감 등을 통해 가격경쟁력을 확보하여 만족도를 높이거나, 공격적인 프로모션을 통해 인기도를 높일 필요가 있음

나) 마케팅 사례 분석

(1) 스카이블루 스카이샌드위치(Sky Blue Sky Sandwiches)




(가) 기업현황

스카이블루 스카이샌드위치	
	
주소	605 Bloor St W. Toronto, ON M6G 1L3
상권	Koreatown
객단가	4\$-5\$
레스토랑 소개	스카이블루 스카이샌드위치(Sky Blue Sky Sandwiches)는 CAD 5미만의 저렴한 가격에 30여 종류의 샌드위치를 주요 메뉴로 다양하고 저렴한 메뉴를 제공하고 편안한 분위기를 통해 현지인에게 인기가 높은 레스토랑 임

(나) 마케팅 전략

- 제품 전략 : 판매하는 샌드위치의 특성에 맞게 네이밍을 독특하게 하여 고객의 흥미를 유발 함. 예를 들어 “Airline To Heaven”은 베이컨과 버섯, 반숙달걀을 주재료로 3가지 치즈를 추가하여 먹는 즉시 천국에 도착할 수 있도록 한다는 스토리를 통해 고객에게 좋은 인상을 남김
- 가격 전략 : CAD 5의 저렴한 가격대로 다양한 샌드위치를 선택할 수 있도록 하여 고객의 만족을 높임
- 입지 전략 : 코리아타운 중에서도 사거리의 대로변에 입지하여 고객에게 쉽게 노출될 수 있도록 함
- 홍보 전략 : 현지인을 대상으로 페이스 북과 트위터를 통해 프로모션을 진행하고 있으며, 토론토의 미디어 채널을 통해 지속적인 프로모션을 진행하고 있음

(다) 고객반응

 <p>Elite '13 105 149 Anastasiya R. Richmond Hill, Canada</p>	<p>내 생일날 나와 친구들은 Wilco Concert에 갔었어요. Wilco는 제가 가장 좋아하는 밴드 중에 하나인데 바로 여기 Hard Rock Cafe에서 공연이 시작하기를 기다렸지요. 만약 당신이 Wilco의 팬이라면 여기는 아주 적당한 장소가 될 거예요. 저는 Airline To heaven을 주문했는데 매우 맛있고 베이컨, 아보카도, 토마토가 최고의 조합이었어요. 제 남자친구는 I'm always in love를 주문했는데 여기에는 햄하고 칠면조 고기, 치즈가 들어있어요. 여전히 바삭하고 맛있더라고요. 여기서라면 밤새 파니니 그릴 음식을 먹을 수 있을 것 같아요. 모든 것이 좋고 매우 저렴하고 맛있어요!</p>
 <p>Em M. Toronto, Canada</p>	<p>\$5가 넘지 않는 너무 맛있는 스프와 샌드위치였어요. 그리고 \$2.25 만 추가하면 수제 스프를 맛볼 수도 있어요. 우리는 Via Chicago, Casino Queen, a vegan cookie 등 많은 것을 주문했는데 모두 합쳐 \$20밖에 되지 않았어요. 다만 종업원들이 음식을 가져다주는 시간이 조금 오래 걸렸어요. 하지만 그것도 재미있었던 것 같아요.</p>
 <p>Sanger Y. Toronto, Canada</p>	<p>저는 사실 Wilco의 팬이기 때문에 여기 왔어요. 토론토에서 맛있는 샌드위치 가게를 찾을 거라고 생각지도 못했는데 여기서 찾았어요. 종업원들이 매우 친절했고 샌드위치가 굉장히 맛있었어요. 가격대비 맛이 너무 좋았어요. 저는 여기를 모두에게 추천하고 싶네요.</p>

(2) 흐바티바(Hrvati Bar)


(가) 기업현황

<p>하바티바(Hrvati Bar)</p>	
	
주소	690 Bloor St W. Toronto, ON M6G 1L3
상권	Koreatown
객단가	16\$-20\$
레스토랑 소개	흐바티바(Hrvati Bar)는 CAD 5미만의 저렴한 가격에 30여 종류의 샌드위치를 주요 메뉴로 다양하고 저렴한 메뉴를 제공하고 편안한 분위기를 통해 현지인에게 인기가 높은 레스토랑임

(나) 마케팅 전략

- 제품 전략 : 현지인에게 익숙한 햄버거에 크로아티아 전통식의 맛을 첨가하여 제공하고, 주류와 함께 먹기에 적합한 아이템으로 메뉴를 구성하여 제공함
- 가격 전략 : CAD 16 이상의 중간 가격대지만 메뉴 제공 양을 늘리고, 메뉴를 선택할 수 있는 옵션을 제공하여 고객의 만족을 높임
- 입지 전략 : 크로아티아식당으로 코리아타운 중에서도 사거리의 대로변에 입지하여 고객에게 쉽게 노출될 수 있도록 함
- 홍보 전략 : 현지인을 대상으로 페이스북 북과 트위터를 통해 프로모션을 진행하고 있으며, 토론토의 미디어 채널을 통해 지속적인 프로모션을 진행하고 있음

(다) 고객반응

 <p>Lisa C. Toronto, Canada</p>	<p>처음 Hrvati Bar가 개업했을 때 굉장히 다양한 육류 선택 옵션을 제공했던 것을 기억해요. 실망스럽지 않았어요. 매우 큰 고기와 감자튀김, 코울슬로도 함께 나오더라구요. 모든 게 맛있었고 합리 적인 가격이었어요. 내 친구는 소시지를 주문했는데 그도 맛있게 먹었는데 그는 제 감자튀김도 먹었어요. 아마도 소시지는 양이 충분하지 않았던 것 같아요. 종업원이 음식과 주류를 친절하게 설명해주었기 때문에 우리는 좋은 음식을 선택할 수 있었어요.</p>
 <p>Precilla C. Scarborough, Canada</p>	<p>저는 유명한 크로아시아식 햄버거를 먹기 위해 목요일 저녁에 방문했었어요. 매장은 매우 작았고 자리도 적었어요. 가운데에 긴 피크닉 테이블이 있었고 자리가 2개정도 있는 높은바 테이블이 있었어요. Hrvati Bar에서는 Ontario의 고기를 이용한 Plieskavica를 제공했어요. 이것은 매우 맛있었고 쫄깃한 식감이었어요. 저는 그곳의 모차렐라 치즈도 매우 좋아해요. 다음에는 가기 전에 분명히 예약을 해야 할 것 같아요.</p>
 <p>Taylor O. Seattle, WA</p>	<p>모임을 위해서 Hrvati를 갔었는데, 제가 그전에 이런곳을 찾지 못했다는 것을 믿을 수 없어요. 아마도 거리에서는 찾기 힘든 위치에 있어서 였던것 같아요. 메뉴들은 모두 맥주나 와인과 매우 잘 어울렸어요. 긴 테이블은 우리 모임에 매우 잘 어울리는 스타일이었어요. 아마도 오고가는 동선이 편해서였던 것 같은데 당신도 사전에 미리 이런 것들을 준비하길 바래요!</p>

(3) 선셋그릴(Sunset Grill)


(가) 기업현황



선셋그릴(Sunset Grill)	
  	
주소	5100 Erin Mills Town Centre. Toronto, ON M6G 1K7
상권	Downtown
객단가	7\$ ~ 10\$
레스토랑 소개	선셋그릴(Sunset Grill)은 간단한 브런치를 즐길 수 있는 식당으로 저렴한 가격에 토스트, 샌드위치, 팬케이크 등을 판매하며, 캐주얼한 분위기로 현지인에게 인기를 끌고 있음

(나) 마케팅 전략

- 제품(아이템) 전략 : 현지인에게 익숙한 샌드위치, 토스트, 팬케이크를 판매하고 있으며, 5분 내로 메뉴를 제공하여 현지고객들이 바쁜시간에 빠르고 간편하게 메뉴를 제공받을 수 있도록 함
- 가격 전략 : CAD7-10의 저렴한 가격대에 오믈렛, 토스트, 팬케이크, 베이글, 샌드위치 등 다양한 메뉴를 제공함
- 입지 전략 : 토론토의 중심상권인 다운타운에 위치하여 접근성을 높임
- 홍보 전략 : 현지인을 대상으로 페이스북과 트위터를 통해 프로모션을 진행하고 있으며, 토론토의 미디어 채널을 통해 지속적인 프로모션을 진행하고 있음. 또한 캐나다 암 협회를 위한 자선행사를 지속적으로 진행하고 있음

(다) 고객 반응

 <p>Tammy B. Kanata, Canada</p>	<p>아침을 먹기 위해 Bloor 거리의 Marriott 호텔 옆에 있는 Sunset Grill에 갔었어요. 서비스가 매우 빠르고 친절했어요. 만약 당신이 전통적인 아침 식사를 하기 원한다면 여기서는 어떤 특별한 주문 없이도 아주 잘 서빙해줄거예요. 그릇도 따뜻해서 매우 행복하게 즐길 수 있었어요.</p>
--	---

 <p>Lauren S. Toronto, Canada</p>	<p>일요일 오전 8시에 아침을 먹기 위해 갔었고 행복하게 아침을 먹을 수 있었던 것 같아요. 저는 계란, 감자튀김, 베이컨, 2개의 팬케이크가 포함된 Sunset Special을 주문했는데 완벽하게 조리되어 나왔었어요. 베이컨은 바삭해서 맛있었고 팬케익도 나쁘지 않았어요. 감자튀김은 양념이 잘 되어있었고 스크램블 에그도 맛있었어요. 서비스도 빠르고 좋았구요. 다만 커피가 조금 평범한 것 빼고는 모두 좋았어요!</p>
 <p>Chris P. Calgary, Canada</p>	<p>저는 매일 새로운 아침식사를 하기위해 here를 찾아요. 매일 카페에서는 새롭게 음식을 구성해요. 사이즈도 적당하고, 기본적으로 나와야 할 것은 모두 나오는 것 같아요. Sunset Grill에는 작은 점심 메뉴도 있는데 치즈, 햄버거, 샐러드 정도가 포함되는 것 같아요. 맛은 다른 곳이랑 별 차이가 없지만 이곳이 특별한건 아마도 서비스가 친절하고 빨라서 그런것 같아요. 문 앞에서부터 매우 친절하고 5분 내로 테이크아웃도 가능해요.</p>

(4) 킨스톤라멘(Kinton Ramen)

(가) 기업현황

선셋그릴(Sunset Grill)



주소	51 Baldwin St. Toronto, ON M6G 1K7
상권	Downtown
객단가	10\$ ~ 20\$
레스토랑 소개	킨스톤라멘(Kinton Ramen)은 일본식라면을 판매하는 레스토랑으로 메뉴를 라면에 집중하여 운영하고 있는 일식당으로 세련되고 모던한 분위기로 현지인에게 인기를 끌고 있음

(나) 마케팅 전략

- 제품(아이템) 전략 : 일본식 라면을 주 메뉴로 하여 현지인들의 입맛에 맞춘 치즈라멘과 채식라멘을 제공하고 있으며, 샐러트와 바질 등의 현지 식재료를 이용하여 현지인이 친근한 맛을 느낄 수 있도록 함

- 가격 전략 : CAD10-14의 저렴한 가격대에 판매하고 있으며, 메뉴의 양을 푸짐하게 제공하여, 고객의 만족을 높임
- 입지 전략 : 토론토의 중심상권인 다운타운에 위치하여 접근성을 높임
- 홍보 전략 : 현지인을 대상으로 페이스북과 트위터를 통해 프로모션을 진행하고 있으며, 토론토의 미디어 채널을 통해 지속적인 프로모션을 진행하고 있음

(다) 고객반응

 <p>Emily M. Scarborough, Canada</p>	<p>저는 사실 여기 올 때 까지 모두가 이곳을 좋아했다는 것에 큰 기대를 하지 않았어요. 하지만 이제 왜 그런지 알았어요. 여기는 토론토에 서 가장 맛있는 라면 가게 중에 한 군데인 것 같아요. 그곳이 매우 크 고 많은 양의 면을 먹을 수 있어요. 전체적으로 너무 좋은 경험이었고. 가게가 작기 때문에 조리하는 열기도 느낄 수 있어서 참 따뜻한 곳이라고 생각해요.</p>
 <p>Andrew Y. Toronto, Canada</p>	<p>매운 양파 라면과, 육수, 갈비가 모두 맛있었어요. 음악도 굉장히 좋았고 서비스도 전체적으로 훌륭했어요. 계란이 Kenzo Ramen 보다 맛있지는 않았고 조금 더 기다려야 했지만 전체적으로 여기가 토론토에서 가장 맛있는 라면 가게 인것 같아요.</p>
 <p>Alysa T. Toronto, Canada</p>	<p>우리는 소유라면과 매운 양파 라면 등을 먹었어요. 육수를 진하게 먹으려고 했는데 조금 짠어요. 저에게는 진하지 않은 육수가 어울리는것 같아요. 여기는 어떻게 그들이 인기를 얻을 수 있었는지 잘 알고 있는것 같아요. 매우 친절한 종업원과 좋은 음악이 있었어요.</p>
 <p>Shannah K. Toronto, Canada</p>	<p>여기는 제가 가장 좋아하기도 하고 싫어하기도 하는 곳이에요. 맛은 있지만 기다리는 게 조금 지루하기도 해요. 그래서 저는 오직 바쁘지 않은 시간에만 여기에 가요. 그래도 20분은 족히 기다려야 앉을 수 있지만요. 저는 항상 소유 라면을 먹는데 조금 짠걸 좋아하기 때문에 중간정도 우려낸 육수를 좋아해요. 라면의 양이 충분하기 때문에 에피타이저를 따로 먹지는 않지만 매번 교자만두가 맛있게 보이긴 했어요!</p>

(5) 북창동 순두부(Buk Chang Dong Soon Tofu)




(가) 기업현황

북창동 순두부	
	
주소	691 Bloor St W. Toronto, ON M6G 1L3
상권	Koreatown
객단가	7\$ ~ 12\$
레스토랑 소개	북창동 순두부(Buk Chang Dong Soon Tofu)는 순두부찌개 외 철판불고기, 뚝배기불고기, 돌솥밥, 비빔밥을 주요 메뉴로 하여 비교적 다양하고 저렴한 메뉴 구성을 통해 현지교민과 아시아인에게 인기가 높은 한식당으로 서비스 인력은 현지 유학생이며, 조리 인력은 중국인 또는 북한인도 있음

(나) 마케팅 전략

- 제품 전략 : 한식 고유의 맛을 통해 현지식과 차별화된 메뉴를 제공하고 제공형태도 한국에서 판매하는 메뉴와 동일하게 제공하여 주 고객인 현지교민과 유학생이 편안하게 접할 수 있도록 제공함
- 가격 전략 : CAD12-14의 저렴한 가격대에 밥과 찌개를 함께 판매하여 저렴한 가격에 푸짐하게 식사할 수 있는 곳으로 고객들이 인식할 수 있도록 함
- 입지 전략 : 한인 커뮤니티가 형성된 코리아타운에 입점하여 기본적인 고객층을 확보하고, 현재 한인커뮤니티가 새롭게 형성되고 노스욕 지역에도 지점을 내고 운영하고 있음
- 홍보 전략 : 현지 교민들이 이용하는 커뮤니티에 매장 정보를 제공하여 프로모션을 진행하고 있으며, 레스토랑 평가 사이트인 옐프닷컴(yelp.com)에 인기레스토랑으로 등록되어 있음

(다) 고객반응

 <p>Martin W. Toronto, Canada</p>	<p>친구랑 길을 건다 즉흥적으로 북창동 순두부를 방문하게 됐어요. 사실 길 건너에 있는 타코 레스토랑을 가고 싶었는데 친구가 추천 해줘서 오게 되었어요. 절대로 과언이 아니었네요. 저는 Yelp의 Tip을 읽고 종업원에게 김치 순두부를 주문했는데 너무 맛있었어요. 맛있게 매웠고 양도 많았는데 10달러도 하지 않는 가격이었어요. 많고, 맛있고 싸고. 이 세 가지가 너무 놀라워서 저는 이제 강력한 팬이 될 거예요!</p>
 <p>Ian P. Toronto, Canada</p>	<p>완벽한 전통 한국 음식입니다. 이 레스토랑은 순두부에 특화되어 있다. 메뉴는 순두부, 비빔밥과 1~2가지 종류 등 아주 간단합니다. 양은 매우 많고 음식은 큰 돌솥에 준비되어 나오는데, 맛있어 보 이는 잡곡밥이 국과 함께 준비 됩니다. 또한 계란찜도 나오는데 그것을 잘 저어서 먹었던 것은 내 인생 최초의 경험이었습니다. 맥주와 소주는 크지 않지만 괜찮습니다. 종업원이 조금 수줍어하고 말이 없긴 하지만 음식은 매우 맛있었습니다.</p>
 <p>Apple Joy D. Toronto, Canada</p>	<p>난 불고기 찌개를 먹었는데, 사실 이 음식의 이름이 어떻든지 간에 너무너무 맛있었어요. 코리타운에서 내가 가장 좋아하는 레스토랑중 한군데가 되었어요. 모든 음식은 9달러 밖에 하지 않아요. 애플타이저는 기본 수준이었는데 리필이 가능했어요. 음식에는 항상 한국 전통 잡곡밥이 같이 나왔는데 너무 맛있었어요. 북창동순두부는 음식이 너무 맛있고 정교해서 그룹이나 혼자오기에 둘 다 좋아요.</p>

(6) 한국관(Korean Village Restaurant)




(가) 기업현황

한국관(Korean Village Restaurant)	
	
주소	628 Bloor Street W. Toronto, ON M6G 1K7
상권	Koreatown
객단가	20\$ ~ 30\$
레스토랑 소개	한국관(Korean Village Restaurant)은 대형규모의 한식당으로 다양한 메뉴를 제공하고 한국을 떠올리는 인테리어를 통해 코리아타운을 방문하는 한인들에게 인기가 높은 한식당으로 이민 1세대가 운영 중이기 때문에 넓은 한인 네트워크를 보유하고 있으며, 서비스 인력은 가족과 한국인 유학생을 채용하여 운영함

(나) 마케팅 전략

- 제품 전략 : 한식 고유의 맛을 통해 현지식과 차별화 된 메뉴를 제공하며, 주요 메뉴는 불고기로 양보다는 고기의 질을 높여 고객들의 인기를 얻고 있음
- 가격 전략 : CAD20-30의 중간 가격대에 고기를 구워주는 서비스까지 제공하여 가격대비 고급스러운 서비스를 제공받는 곳으로 고객들이 인식할 수 있도록 함
- 입지 전략 : 한인 커뮤니티가 형성된 코리아타운에 입점하여 기본적인 고객층을 확보함
- 홍보 전략 : 현지 교민들이 이용하는 커뮤니티에 매장 정보를 제공하여 프로모션을 진행하고 있음

(다) 고객반응

 <p>Peter B. Thornhill, Canada</p>	<p>내가 가봤던 최고의 Korean BBQ 레스토랑이었어요. 고기가 아주 맛있었고 불고기 양념이 무엇인지는 모르지만 매우 맛있었어요. 최근 몇 년 동안 경험해보지 못한 최고의 Korean BBQ 였어요. 다시는 AYCE(All You Can Eat, Buffet식 레스토랑)에 갈일이 없을 거예요. 양보다는 질이 우선이니까요. 서비스는 매우 친절했고 우리가 직접 고기를 구울 일도 없었어요. 매 2분마다 우리의 BBQ를 구워주기 위해서 종업원이 우리 테이블에 왔어요. 난 여기가 매우 좋고, 꼭 다시 갈거예요!</p>
 <p>Krystal H. Conception Bay South, Canada</p>	<p>놀라운 음식과 서비스였어요. 몇 주 전에 친구와 함께 갔었는데, 처음 한식을 먹어볼 기회였어요. Jay는 우리의 담당 Server였는데, 우리가 어떤 것을 주문해야 할지 모른다고 하니 몇 가지 질문을 했고,우리가 좋아할만한 음식에 대한 추천을 해주었어요. 그는 몇 가지 맛있는 애플타이저를 가져다 줬고, 메인 요리 역시 훌륭했어요. 어떤 고급 레스토랑보다도 서비스가 좋았고 우리의 담당 Server인 Jay는 친절했어요. 음식도 맛있었고 기다리지 않아서 너무 좋았어요.</p>
 <p>Daniel B. Toronto, Canada</p>	<p>지난밤에 한식 레스토랑에 갔을 때 내 인생에서 가장 즐거운 식사를 했습니다. 같이 갔던 우리 5명은 private room을 제공받았는데 식당 주인의 아들이었던 사람이 매우 따뜻하고 정중하게 우리를 맞아 주었고 메뉴 주문에 대한 조언도 해주었습니다. 음식은 매우 맛있고 양도 충분했습니다. 저는 순두부를 북창동 순두부에서처럼 매우 맛있었습니다. 강력히 추천합니다.</p>

(7) 오자누들하우스(Oja Noodle House)

(가) 기업현황

오자누들하우스(Oja Noodles House)	
	
주소	190 University Avenue. Ground Floor. Toronto, ON M5H 0A3
상권	Downtown
객단가	\$10~\$15
레스토랑 소개	오자누들하우스(Oja Noodle House)는 한식메뉴와 일식메뉴를 함께 판매하는 레스토랑으로 비빔밥, 찌개와 같은 식사류와 갈비구이, 불고기과 같은 고기구이류 등 다양한 한식메뉴와 롤, 스시, 일본식덮밥 등의 메뉴를 판매하고 있으며, 현대적인 분위기와 친절한 서비스를 제공하여 인기를 얻고 있는 한식당임

(나) 마케팅 전략

- 제품(아이템) 전략 : 한식메뉴와 함께 일식메뉴를 함께 판매하여 다양한 메뉴를 통해 고객의 메뉴 선택 폭을 넓힘
- 가격 전략 : CAD10-15의 저렴한 가격대에 판매하고 있으며, 18가지의 런치메뉴를 판매하여 메뉴 가격을 탄력적으로 운영함
- 입지 전략 : 토론토의 중심상권인 다운타운에 위치하여 접근성이 높음
- 홍보 전략 : 현지인을 대상으로 페이스북과 트위터를 통해 프로모션을 진행하고 있으며, 토론토의 미디어 채널을 통해 지속적인 프로모션을 진행하고 있음

(다) 고객 반응

 <p>Christine R. Scarborough, Canada</p>	<p>아시안 요리가 먹고 싶어서 조금 일찍 저녁을 먹으러 들렀는데 이미 고객이 몇 명 있었어요. 친절한 종업원이 입구 근처 넓은 자리를 안내해 줬고 조금 뒤에 음료 주문을 받으러 왔어요. 메뉴 북에는 매우 많은 메뉴가 있었는데 사진이 있어서 주문하기 수월했어요. 음식은 전체적으로 빠르게 나왔고 뜨거웠고 양이 많았어요. 서비스도 매우 좋고 가격대도 상당히 합리적이었어요. 남은 도시락도 포장할 수 있어서 매우 좋았어요.</p>
 <p>Tony D. Toronto, Canada</p>	<p>Panasonic Theatre에서 연극을 보기 전에 빨리 식사하려고 여기에 왔어요. 그전에도 지나가면서 몇 번 본적은 있지만 방문한 것은 처음이었는데 너무 좋은 경험이었어요. 불고기가 매우 맛있었는데 매우 신선했습니다. 우리 식사는 두 명 합쳐서 30달러였는데 저녁치고는 매우 저렴했어요.</p>
 <p>Chadene H. Upper Beach, Toronto, Canada</p>	<p>Oja Noodle House는 내가 자주 가는 스시 레스토랑 중에 한 곳입니다. 저는 갈 때 마다 기본적으로 같은 것을 먹어요. 도시락이 아주 훌륭합니다. 도시락과, 맛있는 튀김과 계란 국을 좋아합니다. 3년 정도 꾸준히 갔던 것 같은데 전체적으로 매우 좋은 레스토랑입니다.</p>
 <p>Salman N. North York, Canada</p>	<p>다운타운 코어 지역에 살면서 많은 스시 레스토랑에 갔었는데 이곳을 이야기하고 싶어요. 여기는 전체적으로 가격에 비해 가치가 훌륭합니다. 아마도 다운타운에 있는 스시 레스토랑중 상위 5%안에 포함 될 만큼 가치 있는 곳이라고 생각해요.</p>

(8) 모모푸쿠누들바(momofuku noodle bar)

(가) 기업현황

모모푸쿠누들바(momofuku noodle bar)	
	
주소	190 University Avenue. Ground Floor. Toronto, ON M5H 0A3
상권	Downtown
객단가	\$11~\$30
레스토랑 소개	모모푸쿠누들바(momofuku noodle bar)는 캐나다 토론토 내 샹그릴라 호텔에 입점해 있는 브랜드로 뉴욕과 호주에 지점이 있고 캐나다에도 누들바, 짬바, 디저트바 등의 매장이 있는 성공한 한식당임

(나) 마케팅 전략

- 제품(아이템) 전략 : 전통적인 한식메뉴의 형태에서 벗어나 한식 메뉴를 현지인에게 익숙한 버거, 번, 샐러드와 같은 스타일의 메뉴로 변형하여 현지 소비자의 입맛에 맞추고, 한식메뉴와 함께 라멘과 같은 다양한 아시안 면 메뉴를 제공하여 메뉴의 다양성을 높임
- 가격 전략 : CAD11-30의 중간 가격대에 판매하고 있으며, 사이드 디쉬인 포크 번의 경우 CAD 5로 저렴하게 제공하여 고객의 만족을 높임
- 입지 전략 : 토론토의 중심상권인 다운타운에 위치하여 접근성을 높임
- 홍보 전략 : 스타 셰프인 데이비드 장이 운영하는 레스토랑으로 이점을 미디어에 노출하여 홍보를 진행하고 있으며, 현지인을 대상으로 페이스 북과 트위터를 통해 프로모션을 진행함

(다) 고객반응

 <p>Jenny A. Chicago, IL</p>	<p>David Chang's 레스토랑이 나의 목표였는데 여기는 날 실망시키지 않았어요. Momofuku 레스토랑은 아름다웠어요. 3개 층은 단순화된 인테리어였고 아시안 스타일이 강했어요. 맨 아래층의 누들 바는 매우 저렴했습니다. 남자친구와 저는 예약 없이 오후 6시 15분에 방문했는데도 기다리지 않았습니니다. 앉아서 부엌을 전체적으로 둘러봤는데 주방장이 깔끔하게 음식을 준비하는 것을 볼수 있었어요. 우리는 수육, 닭날개튀김, 라멘을 주문했고 칵테일도 마셨는데 모든 것이 매우 훌륭했어요.</p>
 <p>Anastacia B. Elmhurst, IL</p>	<p>처음에 제가 놀랐던 것은 3개 층으로 레스토랑이 구성되어 있었던 이에요. 처음 우리는 David Chang's 음식을 먹으려고 수육과 표고섯, 면류를 주문했어요. 모두 매우 맛있었어요. Strawberry Field's Cocktail을 주문했는데 역시 매우 맛있었어요. 한층 올라가서는 Crack Pie를 먹었는데 맛있었습니다. 만약 당신이 조금 더 싸고 정통 아시안 음식을 먹기를 원하면 여기는 적합하지는 않지만 트렌드하고 합리적인 가격의 레스토랑을 찾는다면 여기가 좋을거예요.</p>
 <p>Shannon J. Discovery District, Toronto, Canada</p>	<p>목요일 저녁에 빨리 저녁 먹으려고 들렀어요. 사실 기대는 하지 않았어요. Noodle Bar에서는 저를 친절하게 오픈 키친 공간으로 안내해주었어요. 저는 수육과 냉면을 주문했고 음식은 따뜻했고 빨리 나왔어요. 수육의 고기는 굉장히 부드러웠고 수육김치도 매우 맛있어요. 냉면은 매우 쫄깃했고 적당히 차가운 온도였어요. 하지만 가장 맛있었던 것은 Cashews 이었어요. 달고 잘 구워졌습니다.</p>

다) 한식당 마케팅 전략

(1) 토론토 한식당 마케팅 전략

(가) 제품(아이템) 전략

- 전통한식을 통한 차별화 전략 : 한식 특유의 맛과 메뉴형태를 유지하여 고객에게 차별화된 매력을 제공하고, 한식당의 주요 고객층인 현지교민과 유학생, 아시아인이 익숙하게 메뉴를 이용할 수 있도록 함
- 현지식재료와 메뉴 형태의 변형을 통한 현지화 전략 : 현지에서 인기를 얻고 있는 레스토랑은 철저하게 현지화된 레스토랑으로 한식당도 주 고객층을 확대하기 위해 현지식재료와 버거, 샌드위치와 같은 형태로 변형한 메뉴개발이 필요

(나) 가격 전략

- 저렴한 가격과 푸짐한 양 : CAD 5-15의 저렴한 가격대에 밥과 찌개를 함께 판매하여 저렴한 가격에 푸짐하게 식사할 수 있도록 하여 양을 우선시 하는 고객층을 흡수하고, 점심 때 런치메뉴를 개발하고, 한식의 다양한 사이드디쉬를 통한 세트메뉴를 제공하여 고객이 한식당 이용 시 합리적인 소비를 했다고 인식할 수 있도록 함
- 가격대에 맞는 서비스 제공 : CAD 20-30의 증가 시장의 한식당은 방문하는 고객층이 요구하는 서비스를 제공하여 고객의 만족도를 높임

(다) 입지 전략

- 한인 커뮤니티에 입점하여 안정적인 고객 수요 확보 : 코리아타운에 입점하여 기본적인 고객층을 확보하고, 현재 한인커뮤니티가 새롭게 형성되고 있는 노스욕 등 신규 상권에 진출할 수 있는 기반 마련
- 현지인 밀집 상권인 다운타운에 위치하여 신규 고객층 확보

(라) 프로모션 전략

- 교민, 유학생 대상 프로모션 : 현지 교민들이 이용하는 커뮤니티에 매장 정보를 제공하여 프로모션을 진행하고, 매장의 내외부에 게시판을 두어 한식당을 한인

들의 소통공간으로 제공함

- 현지인 대상 프로모션 : 페이스 북과 트위터를 통해 프로모션을 진행하여 고객과 소통하는 공간으로 활용하고, 토론토의 미디어 채널을 통해 지속적인 프로모션을 진행함

(2) 코리아타운 한식당 마케팅 전략

(가) 제품(아이템) 전략

- 차별화된 맛 : 한식 고유의 맛을 통해 현지식과 차별화된 메뉴를 제공하고 제공 형태도 한국에서 판매하는 메뉴와 동일하게 제공하여 주 고객인 현지교민과 유학생이 편안하게 접할 수 있도록 제공함

(나) 가격 전략

- 저렴한 가격과 푸짐한 양 : 가격 : CAD12-14의 저렴한 가격대에 밥과 찌개를 함께 판매하여 저렴한 가격에 푸짐하게 식사할 수 있는 곳으로 고객들이 인식할 수 있도록 함
- 가격대를 높이는 대신 고급화된 서비스 제공 : CAD20-30의 중간 가격대에 고기를 구워주는 서비스까지 제공하여 가격대비 고급스러운 서비스를 제공받는 곳으로 고객들이 인식할 수 있도록 함

(다) 입지 전략

- 한인 커뮤니티에 입점하여 안정적인 고객 수요 확보 : 코리아타운에 입점하여 기본적인 고객층을 확보하고, 현재 한인커뮤니티가 새롭게 형성되고 있는 노스욕 등 신규 상권에 진출할 수 있는 기반 마련

(라) 홍보전략

- 한인 대상 프로모션 : 현지 교민들이 이용하는 커뮤니티에 매장 정보를 제공하여 프로모션을 진행하고, 매장의 내외부에 게시판을 두어 한식당을 한인들의 소통공간으로 제공함
- 온라인 공간을 통한 프로모션 : 레스토랑 평가 사이트인 옐프닷컴(yelp.com)에 인기레스토랑으로 등록되어 있어 현지 교민과 함께 유학생, 아시아인의 고객층도 흡수함

(3) 다운타운의 한식당 마케팅 전략

(가) 제품(아이템) 전략

- 현지화된 맛 : 일본식 라면을 주 메뉴로 하여 현지인들의 입맛에 맞춘 치즈라면과 채식라면을 제공하고 있으며, 샐러드와 바질 등의 현지 식재료를 이용하여 현지인이 친근한 맛을 느낄 수 있도록 함
- 메뉴의 다양성을 통해 다수의 고객층 흡수 : 한식메뉴와 함께 일식메뉴를 함께 판매하여 다양한 메뉴를 통해 고객의 메뉴 선택 폭을 넓힘
- 익숙한 메뉴의 형태 : 현지인에게 익숙한 샌드위치, 토스트, 팬케이크를 판매하고 있으며, 5분 내로 메뉴를 제공하여 현지고객들이 바쁜 시간에 빠르고 간편하게 메뉴를 제공받을 수 있도록 함

(나) 가격 전략

- 저렴한 가격의 다양한 메뉴 : CAD7-10의 저렴한 가격대에 오믈렛, 토스트, 팬케이크, 베이글, 샌드위치 등 다양한 메뉴를 제공함
- 저렴한 가격의 푸짐한 양 : CAD10-14의 저렴한 가격대에 판매하고 있으며, 메뉴의 양을 푸짐하게 제공하여, 고객의 만족을 높임
- 런치메뉴 판매 : CAD10-15의 저렴한 가격대에 판매하고 있으며, 18가지의 런치메뉴를 판매하여 메뉴 가격을 탄력적으로 운영함

(다) 입지 전략

- 토론토 중심상권에 진출하여 현지 소비자층 흡수 : 토론토의 중심상권인 다운타운에 위치하여 접근성을 높임

(라) 홍보전략

- 현지인 대상 프로모션 : 페이스 북과 트위터를 통해 프로모션을 진행하여 고객과 소통하는 공간으로 활용
- 미디어를 통한 프로모션 : 토론토의 미디어 채널을 통해 지속적인 프로모션을 진행하고 있음
- 스타 셰프를 통한 프로모션 : 데이비드 장이 운영하는 레스토랑으로 이점을 미디어에 노출하여 홍보를 진행하고 있음

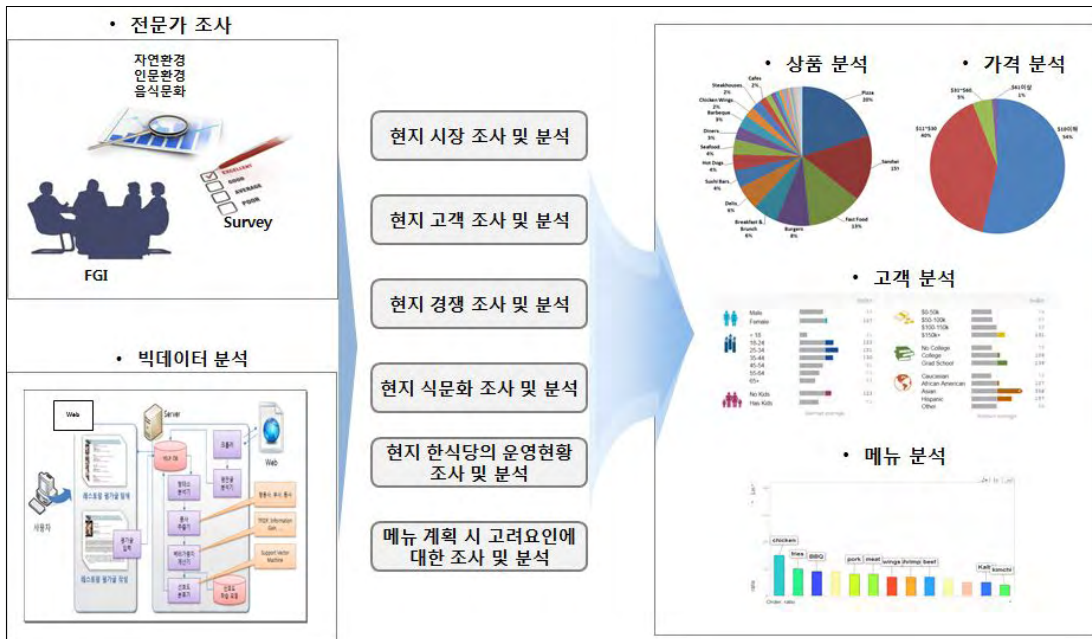
V. 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석

가. 연구 목적

- 해외 한식당 운영을 위한 기본 정보를 제공하고 상품(메뉴)개선과 신 메뉴 개발을 위한 실질적인 정보를 제공함
- 시장조사와 경쟁매장에 대한 분석을 통한 한식당의 경쟁력을 확보할 수 있으며 소비자 조사를 통해 한식당에 대한 소비자의 니즈를 손쉽게 파악할 수 있으며 기초 정보의 제공과 함께 소셜 빅데이터를 이용한 데이터마이닝으로 소비자가 직접 매장 및 메뉴에 대한 의견을 분석하여 메뉴 전략을 제시함

나. 연구 내용

<그림 131> 시장 및 경쟁 분석 개념도



- 진출국가에 대한 시장분석, 소비자 분석, 경쟁분석 수행

▷ 환경 분석 중 시장, 경쟁, 고객에 대한 조사, 분석은 현지 외식산업의 현황과 한식당의 현황, 경쟁자의 선정 및 현황분석과 경쟁자의 선호도, 만족도, 마지막으로 한식당을 방문하는 고객에 대한 현황 및 선호도, 만족도와 방문형태 등에

대해 래퍼기반 웹크롤러를 이용한 데이터 마이닝과 현지 방문조사를 통해 수행함

■ 메뉴 계획 시 고려요인에 대한 분석을 수행

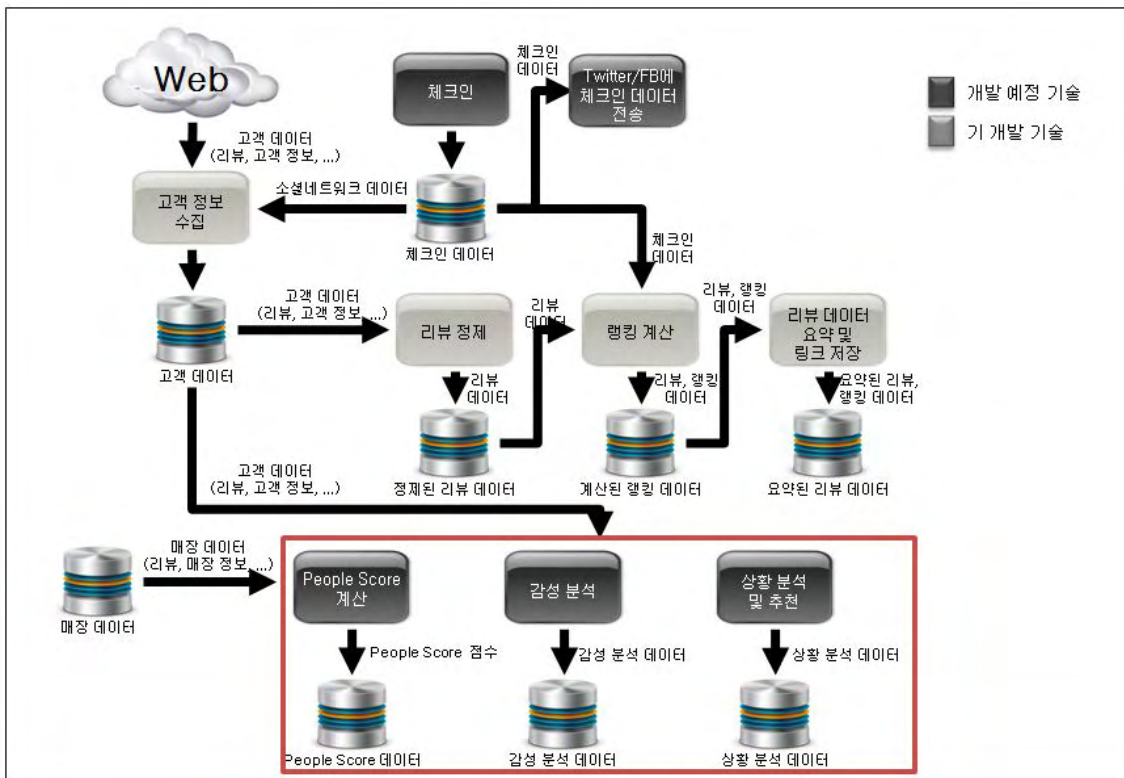
- ▷ 고객과 아이템의 질에 해당하는 고객의 니즈, 가치관, 가격, 방문목적, 사회/경제적 요인, 인구 통계적 요인, 인종/종교적 요인과 향, 시각적 어필, 온도, 질감/모양, 아로마, 농도, 영양가에 대해 데이터 마이닝 기술과 현지 방문을 통한 대면조사, 문헌고찰 등을 통한 이차자료 분석을 통해 수행함

다. 조사 방법

1) 빅데이터 분석

- 본 연구에서는 수집된 빅데이터로부터 고객의 감성을 분석해 내는 고객 분석 기술과 상권, 업종별 경쟁현황을 분석하는 경쟁분석 기술을 사용함

<그림 132> 고객 분석 기술 개념도



가) 고객 분석 기술

- 소셜네트워크를 통해 구매에 영향을 미치는 고객의 상황, 구매성향, 정보탐색, 라이프스타일에 대한 데이터가 늘어나고 있지만 이를 고객 응대에 효율적으로 이용하지 못하고 있음
- 주요 분석 결과로는 고객의 재방문을 위한 만족도 및 선호도 분석이 있으며, 타겟고객을 선정하고 고객에 맞는 전략 수립에 활용함

나) 경쟁 분석 기술

- 상권 분석, 메뉴별 고객 만족도, 매장 이용 고객 분석을 통한 매장의 경쟁력 확보가 필요함

- 주요 분석 결과로는 고객의 과거 행동을 반영한 상권, 업종별 경쟁 분석이 있음

2) 전문가 조사

- 본 연구팀은 연구의 신뢰도를 높이고자 외식업계 관리자, 조리외식분야 연구자, 현지 경영자, 소비자, 이티앤제우스 불고기브라더스 토론토 지점 매니저 등을 대상으로 전문가 조사 설문을 실시하여 캐나다 현지에 적합한 메뉴 아이템에 대한 의견을 수렴함

3) 문헌 조사

- 국내·외 문헌 조사를 통해 진출 예상 지역인 캐나다 지역 소비자들의 선호 메뉴, 최근 트렌드 등을 파악함

4) 현지 방문 조사

- 해외진출 예상 지역에 대한 보다 빅데이터 분석 결과에 대한 검증 및 추가 조사를 위해 해외진출예상지인 캐나다 토론토를 현지 방문 조사함

5) 소비자 설문 조사

- 한식을 경험한 토론토 현지 소비자 255명을 대상으로 외식 소비 성향, 식문화에 관한 설문 조사함

- 설문지는 한식재단에서 진행한 2012년 한식세계화를 위한 정보전략조사(토론토)를 기반으로 함

- 설문조사는 현지 방문 조사시 진행하였으며, 이티앤제우스 이용 고객 등 한식당을 이용 중인 고객을 대상으로 실시함

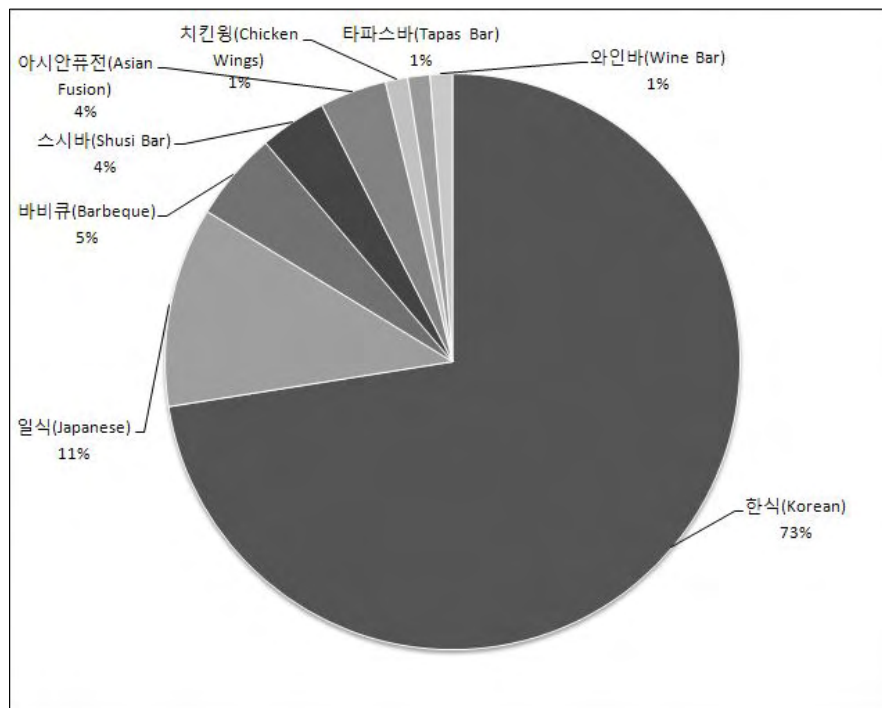
라. 연구 결과

1) 시장 분석

가) 한식당 인기 아이템

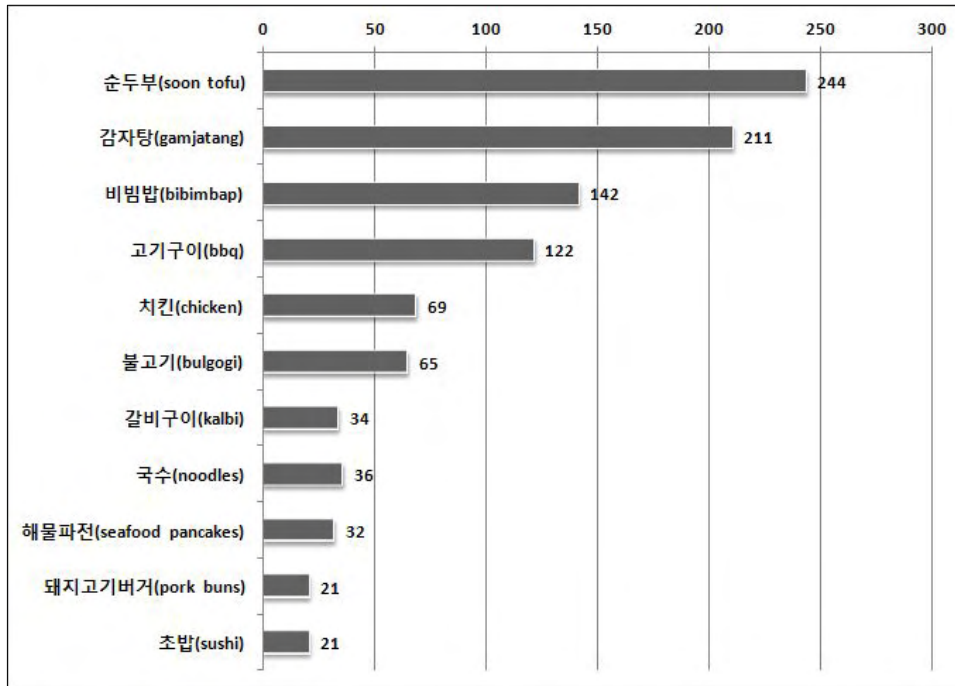
- 토론토의 소비자는 한식당을 주로 한식당(73%)으로 인식하지만 그 외는 주로 일식당(11%), 스시바(4%)로 인식하고 있음.
- 이는 현재 영업 중인 한식당에 대해 소비자는 일식당과 유사하다고 느끼고 있으며 한식당은 일식당과의 유사점을 살리는 전략을 세워서 현지인에게 인기와 객단가가 높은 일식당의 고객을 흡수할 수 있음

<그림 133> 한식당에 대한 인식



- 캐나다 소비자가 선호하는 한식 아이템은 전통적인 한식메뉴와 육류를 이용한 고기구이류로 나타났으며 퓨전 화된 돼지고기버거, 일식 아이템인 초밥 등의 메뉴도 한식당의 선호메뉴로 조사되었음

<그림 134> 캐나다 한식당 인기메뉴



- 한식 전통 메뉴인 순두부(244), 감자탕(211), 비빔밥(142) 등을 선호하는 것으로 나타났으며, 고기구이(122), 치킨(69), 불고기(45), 갈비구이(34) 등의 육류에 대한 소비자 선호도가 높은 것으로 나타났음
- 또한 캐나다 소비자는 국수(36)와 해물파전(32)등의 밀가루를 이용한 아이템을 선호하고 있으며, 전통적인 한식메뉴에서 벗어난 돼지고기버거(21)과 일식 아이템인 초밥(21)등도 한식당에서 선호하는 메뉴로 나타났음
- 이는 한식당이 전통적인 메뉴를 주로 판매하고 있기는 하나, 현지에서 익숙한 아이템인 버거를 이용한 메뉴 등으로 현지화를 시도하고 있으며, 한식당의 선호 아이템에서 초밥이 나타나, 한식당에서 한식메뉴뿐만 아니라, 일식메뉴 등도 함께 판매하는 것으로 볼 수 있음
- 토론토 지역의 한식당의 대표 메뉴는 다음과 같음

<표 139> 토론토 지역 한식당 대표 메뉴

상호명	대표 메뉴	세부 상권	상권
Sate Sate	불고기	다운타운 코어	다운타운
Seoul Food Co	비빔밥		
Oja Noodles House	불고기, 치킨, 국수		
Grill Time Korean BBQ	비빔밥, 숯불구이		

상호명	대표 메뉴	세부 상권	상권
House			
12 O' lunch	비빔밥		
Yakitori Bar	불고기, 떡볶이		
Home Of Hot Taste	비빔밥		
Bob's Bulgogi	불고기		
Hana Korea Restaurant	숯불구이, 감자탕		
Manna	죽	애넥스	
KOKO! Share Bar	비빔밥, 롤, 테마키	요크빌	
Korean Grill House	숯불구이		
AFC Ajuker Canada	순두부, 치킨	크리스티 피츠	
Bapbo Japanese Korean Restaurant	순두부, 비빔밥, 일식어묵요리, 스시	디스커버리 디스트리트	
Kimchi Korea House	비빔밥, 감자탕, 해물칼국수		
Lunch Market	비빔밥		
Tofu Village - House of Soon Tofu	순두부	비크포드 파크	
Kim's À La Cart	떡볶이	알렉산드라	
Owl of Minerva	감자탕, 비빔밥	파크	
Korean Grill House	숯불구이	엔터테인먼트 디스트리트	
Odd Seoul	치킨, 일식 어묵요리	오싱턴 스트립	
Korean	비빔밥		
Seor Ak San	감자탕, 해물파전, 갈비		
Nak Won	감자탕, 해물파전, 순두부, 짜장면	차이나 타운	
Jang Su Chon	불고기, 숯불구이		
Ka Chi	감자탕, 불고기, 해물파전	켄싱턴 마켓	미드타운
Camto Restaurant	치킨		
Yummy Korean Restaurant	감자탕		
Korean Restaurant	비빔밥		
Song Cook's Corean Chilli	짬뽕		
Onara Onara Restaurant	부대찌개		
Mul Rae Bang-A	숯불구이, 감자탕, 두부부침		
Mi Hwa Korean Restaurant	해물파전, 간풍기		
Korean Village Restaurant	갈비, 불고기, 비빔밥	코리아 타운	
Joons Restaurant	떡볶이		
Lim Ga Ne	비빔밥, 순두부, 감자탕		
Roll House	자장면, 해물수프		
Korea House	만두, 비빔밥		
Cutlet House	비빔밥, 불고기		
Il Bun Ji Restaurant	비빔밥, 순두부, 스시		
LA Soft Tofu and Real BBQ	순두부, 비빔밥, 숯불구이		

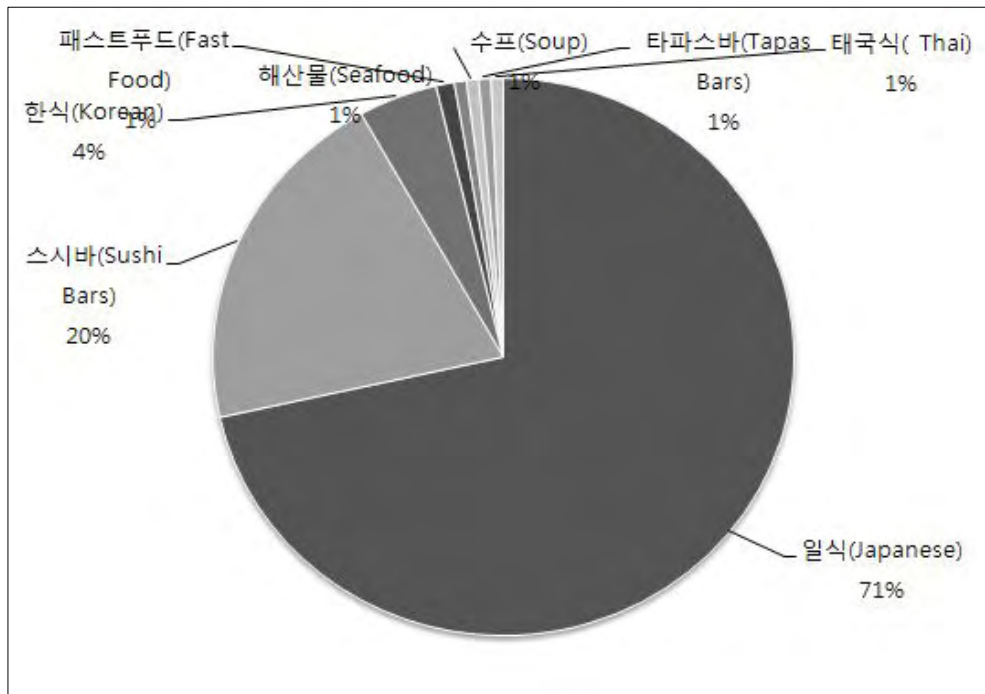
상호명	대표 메뉴	세부 상권	상권
Dingho Restaurant	짬뽕, 자장면, 간pong기		
Buk Chang Dong Soon Tofu	순두부, 비빔밥		
Ka Chi	감자탕, 불고기, 해물파전		
Sunrise House	순두부, 비빔밥		
Thumbs Up Korean Restaurant	감자탕, 해물파전, 비빔밥		
Paldo Gangsan	감자탕, 갈비, 비빔밥		
Seoul Restaurant	감자탕, 떡볶이		
Imonay House Restaurant	감자탕, 콩비지, 칼국수		
Born Jook	죽		
Ajuker Chicken	치킨		
Buk Chon Korean Restaurant	순두부, 비빔밥		
Owl of Minerva	감자탕, 순두부, 비빔밥		
Varsity Grocery & Deli	불고기, 치킨커리, 양념갈비	토론토 대학	
Makkal Chaos	감자탕, 순두부, 닭갈비	스카보로	시외곽 상권
Swish By Han	순두부, 갈비, 비빔밥, 수육	세인트 로렌스	웨스트 토론토
Korean Grill House	숯불구이	라이어슨	이스트 토론토
Koryo Korean BBQ	감자탕		

- 한식당 대표메뉴의 주요 식재료는 숯불구이, 불고기, 갈비등의 고기구이, 치킨 (한국식 닭튀김)에 이용되는 육류가 가장 많았으며, 육류 중에서도 돼지고기와 닭고기를 주재료로 한 메뉴를 많이 판매하는 것으로 조사되었음
- 또한 두부를 주 재료로 하는 순두부와 야채와 함께 제공되는 비빔밥도 한식당의 대표메뉴로 조사되었으며, 이는 우수한 영양으로 건강을 지향하는 캐나다 소비자의 요구에도 맞는 메뉴라고 볼 수 있음
- 한식당 대표메뉴의 주요 조리방법은 숯불구이, 갈비구이, 불고기와 같은 한국식 고기구이와 감자탕과 순두부와 같은 찌개류, 재료를 얹어 제공하는 비빔밥등으로 조사되었음
- 이는 한식당을 이용하는 주고객이 현지교민과 아시안으로 익숙한 조리방법을 통해 메뉴를 제공하고 있기 때문으로 볼 수 있음
- 그밖에 한식당에서 중식인 자장면과 간pong기, 일식인 스시와 롤 등을 함께 판매하는 한식당도 있어 이는 한식당에서 소비자가 다양한 맛을 추구하기 때문이라고 분석함

나) 일식당 아이템

- 토론토의 소비자는 일식당에 대해 일식당(71%)과 스시바(20%)로 인식하고 있어 타 업종으로 인식하는 비율은 낮게 나타났으나 타 에스닉 중에서는 한식(4%)으로 인식하는 것으로 나타남
- 이는 현재 영업 중인 일식당이 소비자에게 일식당 고유의 정체성을 보여주고 있으며, 한식당에 대해 유사하게 느끼는 부분을 기회로 삼아 소비자에게 접근할 수 있음

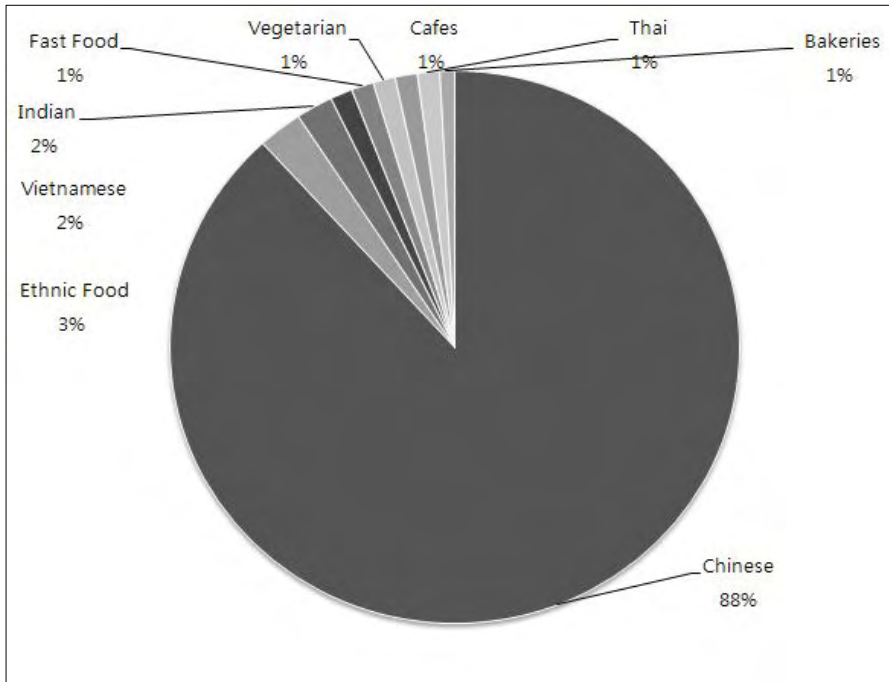
<그림 135> 일식당에 대한 소비자 인식



다) 중식당 아이템

- 토론토의 소비자는 중식당에 대해 중식당(88%)으로 인식하고 있어 업종에 대한 인식이 일식(91%)보단 낮지만 한식당(73%)보단 높게 나타났으며, 타 에스닉 중에서는 베트남식(2%), 인도식(2%) 등으로 인식하는 것으로 나타남
- 이는 현재 영업 중인 중식당이 소비자에게 중식당 고유의 정체성을 보여주고 있으며, 한식당에서 주로 판매되는 메뉴와 중식메뉴간의 차이로 인해 한식당에 대해서는 유사하다고 느끼지 않고 있음

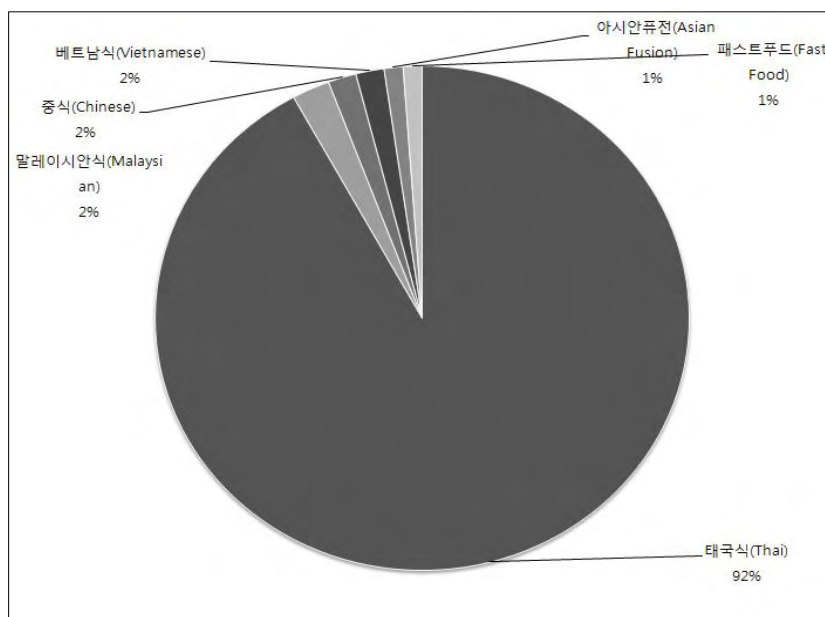
<그림 136> 중식당에 대한 소비자 인식



라) 태국식당 아이템

- 토론토의 소비자는 태국식당에 대해 태국식당(92%)으로 인식하고 있어 한식, 일식, 중식 중에서 가장 높게 나타났으며, 타 에스닉 중에서는 중식당(2%), 베트남식(2%)으로 인식하고 있음

<그림 137> 태국식당에 대한 소비자 인식



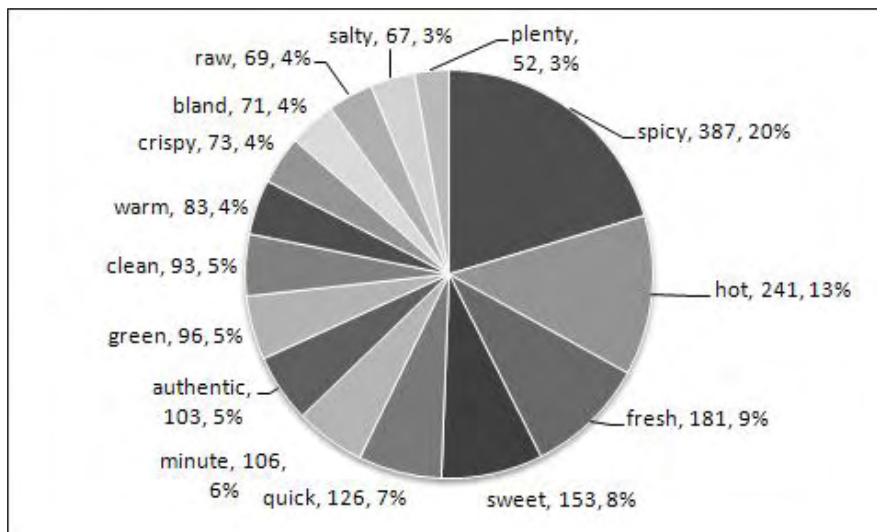
- 이는 현재 영업 중인 태국식당이 소비자에게 태국식당이 대중화 되어 있어 다른 에스닉업종으로 받아들이지 않는 것으로 볼 수 있음

2) 소비자 분석

가) 한식당 소비자 감성



- 캐나다 소비자의 한식당의 고객경험을 빅데이터 기법으로 분석한 결과 메뉴의 맛에 대한 감성이 가장 높게 나타났으며, spicy(387,20%), hot(241, 13%)과 같은 매운맛을 기대하는 것으로 볼 수 있음

<그림 138> 한식메뉴에 대한 고객감성 분석



- 맛에 대한 고객감성이 spicy(387,20%)로 가장 높게 나타났으며, hot(241, 13%), sweet(153,8%), bland(71, 4%), salty(67,3%)의 순으로 나타났음
- 식재료의 신선함을 뜻하는 fresh(181,9%), green(96,5%)의 순으로 조사되었으며, 메뉴의 제공시간에 대해서는 quick(126,7%), minute(106,6%)로 조사되었음
- 재료의 식감에 대해서는 crispy(73.4%)로 나타났으며, 그밖에 전통적인 메뉴라는 뜻의 authentic(103, 5%), 넉넉한 양을 뜻하는 plenty(52,3%)의 고객감성이 나타났음
- 토론토 소비자들은 한식당에 대해 Spicy, delicious, hot, tasty와 같은 맛에 대한 속성 중 매운맛 등에 대해 긍정적으로 느끼고 있음

<표 140> 한식당 고객 감성 사례

한식당 고객 감성 사례	
Spicy	<div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px; text-align: center;">  <p style="font-size: small;">Wendy W. Niagara, Toronto, Canada</p> </div> <div style="font-size: x-small; margin-right: 10px;"> 👍 12 ★ 13 </div> <div> <p>여긴 내가 겨울에 뭔가 따듯하고, 배부르고, 맛있고, 짠 음식이 먹고 싶을 때 오는 곳이야. 자량은 아니지만, 우리 부모님은 두부찌개집을 하고 있어. 그래서 이런 음식에 대해서 별 지식이 없는 사람들을 위해서 얘기해 주자면, 순두부찌개는 그레놀라/베지테리안 음식이 아니야. 내가 그런 사람들의 의심을 많이 없애 줬어. 순두부찌개는 <u>매콤한</u> 국물과 부드러운 두부, 그리고 아래에 얘기해 줄 재료들로 구성되어 있어. 나도 알아 그렇게 맛있게 들리지 않는다는거 하지만 그냥 한번 먹어봐.</p> <p>메뉴는 6종류의 순두부찌개(김치, 만두, 해물, 야채)와 3개의 다른 메뉴(비빔밥, 불고기 수프...)로 구성되어 있어. 순두부찌개는 <u>매운 맛</u>을 조절할 수 있고, 달걀과 흑미밥이 같이 나와. 밥은 따로 떠서 다른 그릇에 옮긴 뒤에 뜨거운 물을 그릇에 부어서 스프처럼 먹어.</p> <p>아마 신선하고 맛있는 몇몇 반찬(콩나물, 콩조림, 단무지, 김치)도 같이 즐겨야</p> <p>한 가지 주의할 건 거기 저녁시간에는 자주 줄을 서서 기다려야 된다는거야. 하지만 줄이 빨리 이동하긴 해. 여긴 식사를 하고 친구들과 길게 이야기를 나누거나 어슬렁거릴만한 장소는 아니야.</p> <p>서비스 또한 바쁠 때는 별로 좋진 않아. 차를 리필해 달라고 하면 시간이 좀 걸릴 때도 있어. 하지만 \$10이하의 가격으로 배부르게 먹을 수 있을거야 - 누가 이런곳을 좋아하지 않겠어?</p> </div> </div>
hot	<div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px; text-align: center;">  <p style="font-size: small;">Jon O. Toronto, Canada</p> </div> <div style="font-size: x-small; margin-right: 10px;"> Elite 13 👍 26 ★ 94 </div> <div> <p>내가 이 레스토랑에 리뷰를 쓰지않았던가? 난 이 레스토랑에 잠시동안 빠져 살았었어!</p> <p>내가 여기서 매번 시키는 건 찌개야 김치 혹은 만두찌개. 왜냐면 난 내 수프속에 새우와 싸우기 싫거든.</p> <p>킵포인트:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 전통적인 돌솥에 나눔 - 엄청 <u>뜨거워!</u> 조심해! - 훌륭한 맛의 조합. 진정한 한식 - 반찬무제한(김치, 무, 콩 등) - 항상 바쁘다. 기다려야 될지도 모르지만 테이블회전은 빠름 - 정말 싸다. 이 토론토에서 가성비 최고의 레스토랑 중 하나 </div> </div>

<p>fresh</p>	 <p>여기 비빔밥은 정말 맛있다. 내가 다른 도시의 손님을 데리고 왔었는데 그녀가 자기가 먹어 본 비빔밥 중에 가장 맛있다고 했다. 양은 정말 많고, 내용물은 정말 <u>신선하다</u>. 그리고 그릇은 뜨겁다. 난 식사가 오기 전에 갖다부는 다양하고 푸짐한 반찬에 놀랐다.</p> <p>여긴 메뉴가 정말 많지만, 난 다음에 올 때도 비빔밥을 시킬 것이다. 그 정도로 좋았다. 다음에 한식을 좋아하는 손님을 접대하게 될 때 난 꼭 여기로 데려올 것이다.</p>
<p>sweet</p>	 <p>이곳은 내가 토론토에서 스시를 먹으러 오는 곳이다. 여긴 대단한 롤 메뉴가 있다. 내가 캘리포니아에서 다시 토론토로 돌아오기까지 난 이곳의 맛있는 롤이 정말 그리웠다. 그 맛있는 소스를 얹은 롤! 몇 가지 폼자면 Rik's롤, 매운참치롤 그리고 모든 드레곤롤(레드, 그린, 블랙)</p> <p>이 곳의 다른 매력은 The Saba. 특별주문 메뉴이다. 그건 칠레산 화이트와인에 몇일 간 재워 둔 싱싱한 청어요리인데, 정말 환상적이다. 질감은 완벽하다. 달콤하고, 씹이 많고, 맛있다! 단 한가지 불평이라면 저번에 두 번이나 갔었는데 품질이 되었던 것이다.</p> <p>그리고 여긴 많은 무료 음식을 준다. 된장국, 샐러드, 그리고 과일 디저트. 가끔 무료 아이스크림을 가져다 주기도 한다. 서비스도 정말 좋다.</p>
<p>quick</p>	 <p>감자탕, 부드럽고 매콤한 맛. 사실 매운 맛 말고는 그렇게 특별하진 않다. 하지만 정말 맛있다. 정말 좋다. 난 밥과 한식 찌개, 그리고 비빔밥을 좋아한다.</p> <p>내 친구는 쇠고기 비빔밥을 주문했다. 그건 정말 놀라웠다. 내 친구는 고추장을 많이 넣었고 정말 완벽해졌다. 나한테는 좀 매웠지만, 매운 맛 없이는 비빔밥이 아니다.</p> <p>서비스는 정말 <u>신속했다</u>. 평일 저녁이라, 사람이 많지 않았고, 우립 거기서 3시간이나 있었다.</p> <p>여긴 찾기가 좀 어려운데 Spadina의 동쪽 아래에 있다. 여긴 깨끗하고 음식은 빨리 나오고, 따듯한 차를 제공해 준다.</p>

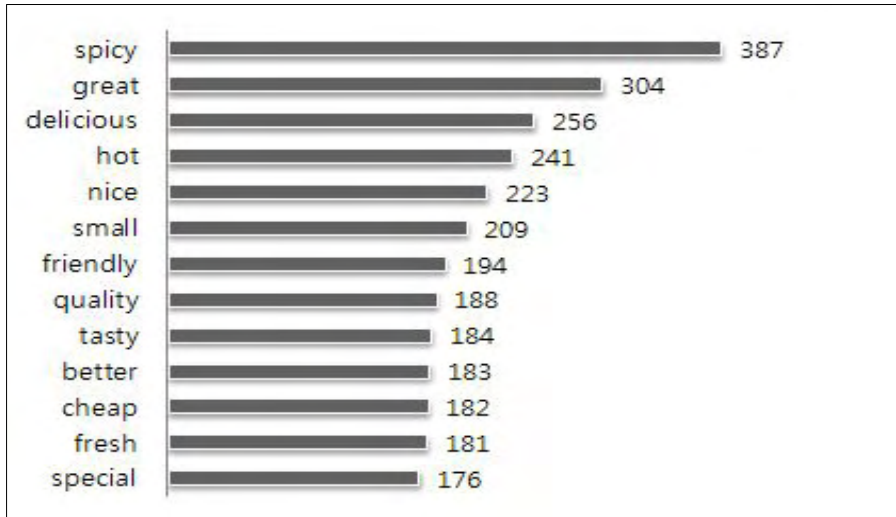
minute	 <p>비빔밥이 훌륭하다. 가장 맛있는 것은 접시에 밥과 같이 나오는 비빔밥이다. 돌솥비빔밥도 맛있다. 뜨거운 돌솥 담겨져 나오는데, 그래서 나온 후에도 <u>몇 분</u> 간 계속 조리가 될 정도다. 그래서 그릇 바닥과 옆에 재료들이 바삭하게 익는데, 이게 가장 좋은 부분이다. 반찬으로 나온 잡채도 정말 맛있었다. 해물과전은 여러 가지 맛으로 가득 차 있었는데 정말 완벽했다. 김치 순두부찌개도 맛있었지만, 좀 더 매웠으면 좋겠다는 생각을 했다. 상당히 편안한 분위기다. 내 친구들을 제외하곤 모두 한국인들이었다. - 전통적인 한국음식을 좋아한다면 좋은 사인이다. 종업원 또한 정말 친절했다.</p>
authentic	 <p>이곳의 모든 리뷰들을 읽어보고, 레스토랑을 방문했다. 하지만 여긴 차나 기차를 타고 와야되기 때문에 내 친구를 설득하기가 힘들었다. 결국 내 설득이 먹혀들었고, 우린 이곳으로 왔다. 난 이 곳이 좋다. 서비스는 빠르고 <u>전통적인</u> 맛이다. 메뉴는 정말 많고 가격 또한 싸다.</p>
green	 <p>여럿이서 점심을 먹으러 같이 왔었다. 메뉴는 우리 중 채식주의자도 쉽게 메뉴를 고를 수 있을 정도로 다양했다. 우린 뒤쪽의 큰 테이블에 둘러앉았다. 우린 거의 다 돌솥 비빔밥을 시켰다. 매운 소스와 함께 나오는 데 정말 맛있을 것 같았다. 돈을 좀 더 주고서 돌솥비빔밥을 시키는게 나은 것 같다. 그냥 보통 비빔밥은 크고 납작한 그릇에 나오는데 별로 느낌있지 않았다. 난 쇠고기잡채를 시켰는데 정말 맛있었다. 양도 많았다. 메뉴가 나오기 전에 김치, <u>녹색</u> 콩, 감자와 같은 여러 반찬들이 나왔는데 그것 또한 맛있었다. 가격은 합리적이었다. 데코는 심플했고 클럽음악을 틀어줬다.</p>
clean	 <p>난 보통 매운 맛의 김치 순두부 세트를 시켰다. 그리고 한 입 먹었을 때, 천사가 나를 향해 웃는 듯 한 놀라움을 느꼈다. 순두부찌개는 맛있게 짭짤하고, 매콤하고, 두부, 김치, 쇠고기, 돼지고기, 버섯, 그리고 양파고 가득 차 있었다. 그리고 찌개에 넣어서 먹는 날계란을 줬다. 흑미돌솥밥이 반찬들과 같이 나왔다. 이곳은 <u>깔끔하고</u> 활기넘친다. 그리고 화장신도 깨끗하다. 서비스는 신속하고 친절했다. 그리고 내가 여기가 얼마나 싸 지 얘기했었나? 1끼당 \$7다 그리고 팁과 세금을 합해도 \$9.50이다. 여러분 이곳으로 오세요 그리고 \$10 이하의 가격에 배를 채울 준비를 하세요!</p>

<p>warm</p>	 <p>샌프란시스코에서 비빔밥을 \$7.08에 파는 곳은 절대 찾지 못할 것이다. 하지만 토론토에는 있다. 더 좋은 것은 이곳의 비빔밥은 감자요리와 함께 나온다는 것이다. 따듯한 그릇에 담겨져 나오는 양념된 밥과 불고기처럼 당신을 따듯하고 아늑하게 만들어 줄 것은 없을 것이다.</p> <p>북창동순두부집 덕에 난 남자친구와 토론토에 머무는 3일 내내 코리아타운에 머물렀다.</p>
<p>crispy</p>	 <p>정말 맛있었어!! 난 반드시 여기 다시 올거야!!</p> <p>난 여기 리뷰들을 읽고 나서 왔어. 난 해물순두부찌개를 가장매운맛으로, 내 친구는 불고기와 비빔밥을 시켰어. 해물순두부찌개는 너무 맛있었어! 정말 너무 매웠는데 풍미가 너무 좋았어. 밥도 맛있었는데 밥이 돌솥에 담겨져 나와서 나중에 <u>바삭한</u> 누룽지를 먹는게 좋았었어. 불고기도 정말 맛있었음.</p> <p>비빔밥은 좀 실망이었어 다들 그냥 평범하다고 생각했어 맵지도 않았고. 서비스는 팬찮았어. 좀 늦긴 했는데 그건 여기가 너무 바빠서그래 가격은 정말 합리적이었어 1기에 팁을 합해도 \$10정도야</p>
<p>bland</p>	 <p>난 여기가 이렇게 뜨는 건지 모르겠어. 평점이 너무 높게 메겨져있다고 생각해</p> <p>먼저 우린 일요일 오후에 한 시간을 기다려야했어. 여긴 테코가 잘 되었지만 자리가 너무 좁아. 우리 자켓을 둘 곳도 없었어.</p> <p>우린 모모푸쿠라면과 마른채소라면, 만두, 치킨왕, 그리고 슬러쉬 두 개를 주문했어 라면은 <u>별 특징이 없고</u> 기름졌어. 김치는 맛이 이상했어. 만두랑 치킨왕은 꽤 팬찮았다. 우린 두 명이서 세금, 팁 포함해서 \$78를 냈어 정말 비싸다. 이 정도 가격이면 더 나은데가 많아.</p> <p>난 여기 다시 안올거야.</p>
<p>raw</p>	 <p>고기가 정말 많아! 넌 아마 요리 하기 전의 <u>생고기</u> 속에서 헤엄치게 될거야. 여긴 니가 구워먹을 수 있는 고기를 주는 뷔페식의 식당이야.싼 자켓을 입고 가도록해 식사를 다 끝낼 때 쯤에는 프레쉬도 햄같은 냄새가 날테니까.</p> <p>난 여길 니가 다른 식사들에 지루해 졌을 때 와 보길 추천해 - 니가 직접 구워먹는게 재밌다. 정말 재밌어</p> <p>음식의 질은 가격에 비해 좋아 \$15. 섬유질 같은 건 여기서 찾지마.. 그런 건 없어</p>

salty	 <p>난 사실 라면을 좋아하지 않아. 그래서 내가 여길 더 좋아하는 건지도 몰라. 난 여기 진한 국물의 억센 맛을 좋아해. 비록 나한테 조금 짜긴 해도. 내가 싫어하는 맛은 Kinton의 너무 끓인 건지 다른 국을 끓이다가 남은 고기들로 국물을 낸 듯한 맛이야. 치킨웡도 꼭 한 번 먹어봐. 내가 여기 오기 전에 인터넷에 모모푸쿠요리책을 보고 만들어 봤었는데 똑같은 맛이 안 났어. 내생각에 같은 치킨웡인데 너무 맛있어,. 바삭하고 잘 익었어.</p>
plenty	 <p>짜고, 양 많고, 늦게까지 열고, 맛있다! 난 한국음식에 대해 전문가가 아니지만, 난 한식의 강렬한 맛과 뚜렷한 질감을 좋아해. 내가 비빔밥을 3~4군데서 먹어봤는데 여기가 최고인것 같아. 여기 두부비빔밥은 정말 놀라워. 들솔은 너무 뜨거워서 거의 모든 밥을 바삭하게 익힐 정도야. 여긴 정말 <u>많은</u> 반찬들을 줘. 그리고 정말 신선하고 맛있어. 해물 순두부찌개 말고 다른 것도 빨리 먹어보고 싶어. 여긴 위치도 가기 편한 곳에있어. 사람들은 효율적으로 일하고 항상 웃고 있어.</p>

- 한식당에 대한 긍정적 고객 감성을 분석한 결과 Spicy, Hot과 같은 맵고 뜨거운 감성이 긍정적으로 나타났으며 Great, Delicious와 같이 맛에 대한 긍정적 감성도 분석되었음

<그림 139> 한식당에 대한 긍정적인 고객 감성

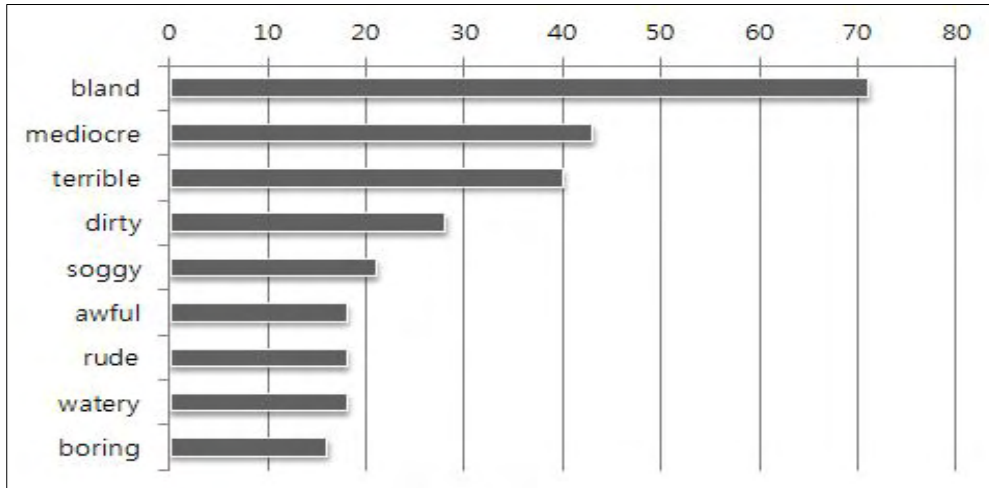


<표 141> 한식당 긍정적인 고객 감성 사례

한식당 긍정적인 고객 감성 사례	
Spicy	 <p>매콤한 양념을 한 보글보글 끓고 있는 찌개에 날계란을 넣고 젓가락으로 젓는다. 쿠션처럼 부드러운 두부, 한 입 크기의 돼지고기와 쇠고기. 대나무찜통에 흑미 쌀밥이 담겨져 나오면 찌개에 넣어서 먹어도 되고 따로 맛있는 콩나물, 매콤한 김치, 무와 먹어도 된다. 이런 천상의 건상식이 \$8.50 밖에 하지 않는다. 난 팁으로 5파운드를 남겼다. 이 식당의 사람들은 열정적이고 \$8.50의 20%는 결코 과하지 않다. 놀라운 한식에 믿기지 않는 가격이다</p>
Great	 <p>여기는 내가 한국에 있었을 때를 생각나게 한다. 된장에 서부터 흑미밥, 비빔밥, 그리고 벽에 있는 소주 광고 포스터까지.. 난 이곳을 사랑한다. 싸고 맛있는 한식.. 더 이상 어떤 질문이 필요한가? 불고기는 엄청나게 맛있고 고기의 질도 훌륭하다. 이곳으로 가라.. 후회하지 않을거다.</p>
Delicious	 <p>친구랑 걷다가 우연히 내 번덕 때문에 여기를 오게 되었다. 사실은 길 건너 타코 전문점에 가려고 했었는데 친구가 이곳도 정말 좋다고 해서 왔다. 친구 애긴 농담이 아니었다. 작은, 한 페이지의 메뉴판에 몇 개 안되는 메뉴가 몇몇 옵션이 표시되어 나왔다. 난 Yelp.com의 모든 팁을 읽어 보고, 김치순두부찌개를 시켰는데 정말 맛있었다! 활활 타오를 만큼 매운 맛, 많은 양, 그리고 \$10이하. 많고, 맛있고, 싸다. 난 순식간에 이곳의 팬이 되었다.</p>

- 토론토 소비자들은 한식당에 대해 bland, mediocre, soggy, watery와 같은 맛에 대한 속성에 대해 부정적으로 느끼고 있으며 그중 식감에 해당되는 soggy, watery에 대해 부정적으로 느끼고 있음

<그림 140> 한식당에 대한 부정적인 고객 감성



<표 142> 한식당 부정적인 고객 감성 사례

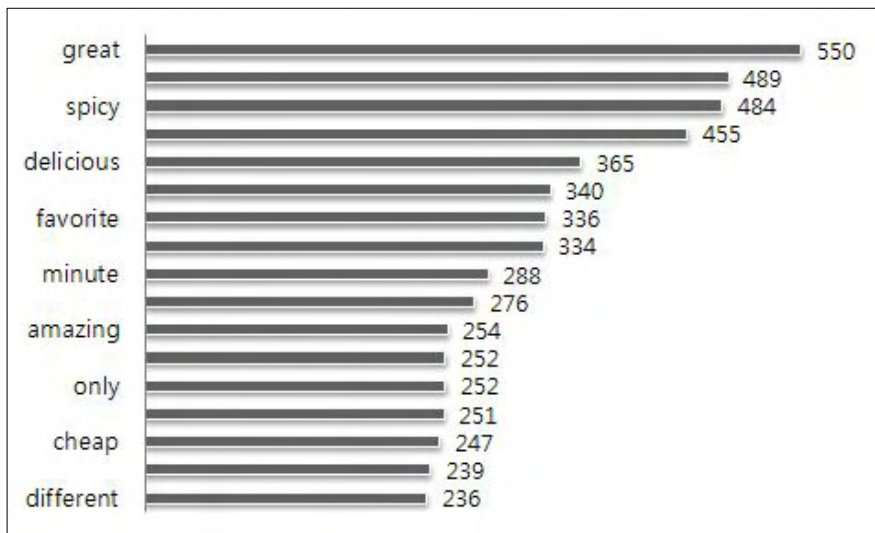
한식당 부정적인 고객 감성 사례	
Bland	 <p>난 순두부찌개를 좋아하지 않아서 아마 내 리뷰는 볼 만한 게 못될 수도 있어. 이 레스토랑은 정말 바빴고, 나는 웬지 소외된 느낌을 받았었어.</p> <p>난 내 음식이 그렇게 특별하지도 않았고 맛도 없었어. 내 말은 별로 맵지 않다는 많은 아니야 그러니까 고기, 국물, 두부, 달걀 등 - 맛이 없었어. 추가로, 가격은싼 편이었어(\$8~\$9) 그리고 김치나 무 같은 반찬은 무제한으로 먹을수 있어 그건 맛있더라. 찌개가 반찬만큼만 맛있었다면 좋았을 텐데..</p>
Mediocre	 <p>난 왜 이곳이 이렇게 붐비는지 모르겠어. 음식은 별로 좋지 않고, 분위기는 평범해 서비스도 별 특징이 없어. 난 순두부찌개를 먹었는데 맛은 다른 어느 순두부찌개 집이나 한식당과 별 다른 차이가 없었어. 가격이랑 양은 그나마 괜찮았어</p>
Terrible	 <p>의심할 여지없이 내가 여태 먹어 본 음식 중에 가장 맛이 없는 음식이었어. 내 아내도 내 의견에 동의했고 우린 푸디스라고 생각하는 사람들이야. 우리가 여기 처음 왔을 때 우린 맛있는 김치를 베이스로 한 음식이 나올 줄 알았어. 내 아내의 해물순두부찌개는 끈적하게 비린 맛이 났어. 새우는 작았고 조개는 찾아볼 수도 없었어. 두 마리의 새우 중 한 마리 아래엔 알이 붙어 있었는데, 그것 또한 식욕을 떨어뜨렸어. 내 불고기는 수프같았어. 어땠냐고? 힘없이 처지고</p>

	<p>지방 많은 고기가 설탕물에 담겨져 왔어. 우리는 여길 Yelp의 높은 평점과 리뷰들을 보고 왔어. 난 다른 사람들이 여기서 만족했던 것들 중 아무것도 찾지 못했어</p>
--	---



나) 일식당 고객 감성


- 토론토 고객들은 일식당에 대해 Great, Spicy, delicious라고 느끼고 있으며, Spicy, delicious와 같은 맛에 대한 속성과 함께 minute, only와 같은 신속한 서비스, 유일한 이미지에 대해 긍정적으로 느끼고 있음

<그림 141> 일식당에 대한 긍정적인 소비자 감성



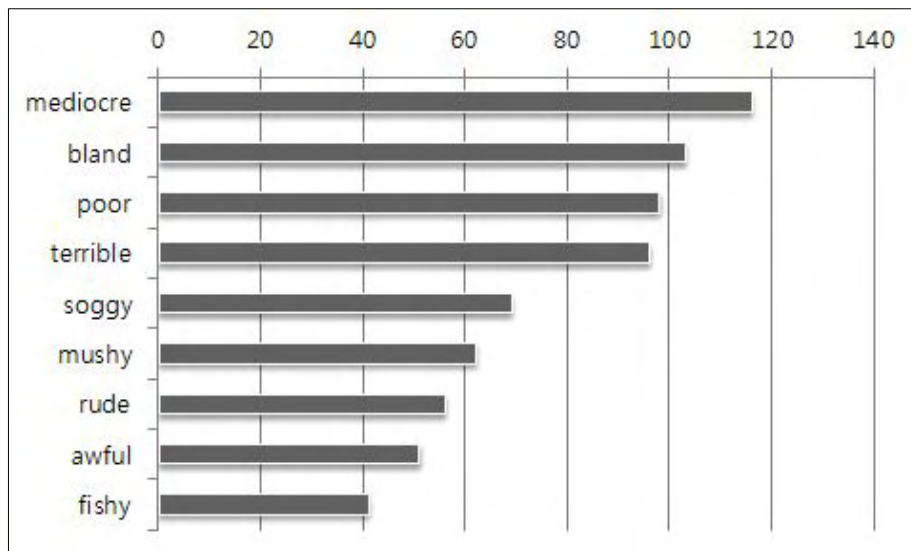
<표 143> 일식당 긍정적인 고객 감성 사례

일식당 긍정적인 고객 감성 사례	
Great	 <p>여긴 말 그대로 일본에서 레스토랑을 가져 온 것 같았다. 사람, 건물 모두 집어 들어서 내려 놓은 것처럼. 음식도 훌륭하고 분위기도 훌륭하고(만약 당신이 시끄러운 분위기를 좋아한다면), 맥주도 훌륭하고 모든것이 불평할 것이 없었다. 단지 당신이 충분히 일찍 와야 줄서서 기다리지 않는다는 것을 빼고는.</p>
Spicy	 <p>월요일 쯤에 여기 방문했다. 저녁 쯤이었는데 그렇게 바빠 보이진 않았다. 우리 바 앞의 자리에 앉았다. 우리 웨이터는 정말 친절하고 좋았다. 웨이터가 맛있는 음식을 추천해 주었다. 우리 구운 굴요리, 가지 요리, 쇠고기가 들어간 샐러드를 먹었다. 샐러드의 드레싱은 놀라웠다. 그리고 매콤한 케찹 소스가 가미된 오징어 요리를 먹었다. 오징어요리도 매콤하고 맛있었지만, 구운 굴요리가 최고였다. 음료는 우리가 직접 짜서 먹는 포도주스였는데 짜먹는게</p>


	재밌었다. 디저트는 아몬드 두부였는데 그것도 맛있었다. 종합하면, 이곳은 기대했던 만큼 정말 좋았다.
Delicious	 <p>여긴 내 생일날 왔었다. 나는 들어서자마자 이곳의 엄청난 에너지와 파티 분위기에 놀랐다. 모든 스테프들은 멈춰 서서 날 반겼다. 친구들과 가기에 재밌는 장소다. 랍스터 템뿌라와 붓다 김치 비빔밥을 먹었다. 모든 것이 맛있다는 말로 표현 되지 않을 만큼 좋았다. 난 당연히 다시 방문할 것이다.</p>



- 토론토 소비자들은 일식당에 대해 mediocre, bland, poor와 같은 맛에 대한 속성에 대해 부정적으로 느끼고 있으며 한식에서 나타난 식감에 해당되는 soggy와 mushy에 대해 부정적으로 느끼고 있음

<그림 142> 일식당에 대한 부정적인 소비자 감성



<표 144> 일식당 부정적인 고객 감성 사례

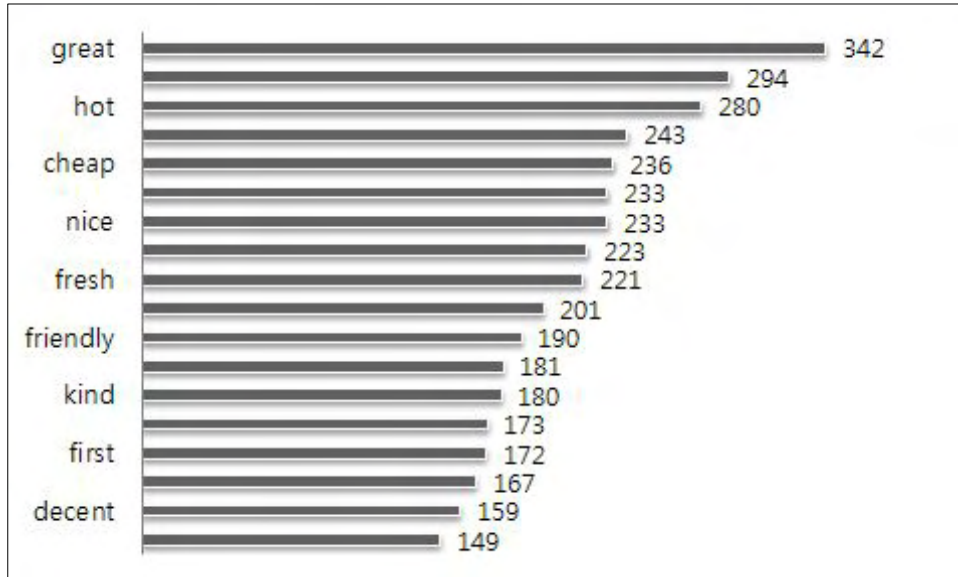
일식당 부정적인 고객 감성 사례	
Mediocre	 <p>이 레스토랑에 들어서서 강한 생선냄새를 맡았을 때 여기 오지 않아야 되었다는 것을 깨달았으면 좋았을 것을.. 정말 형편없는 서비스다. 30 분이 넘도록 빈 와인잔과 물잔을 체크하지 않았다. 빈 접시가 치워지는데도 20분이 넘게 걸렸고, 치우러 왔을때 웨이터가 다른 필요한게 없냐고 물어보지도 않고 우리가 웨이터를 불러서 계산해 달라고 하기 전까지 우릴 음식이나 음료도 없이 내버려 두었다. 우리가 주문한 Tuna nigiri는 먹을 수도 없었다. - 너무 맛이 없어서. 물론 또한 별로였다. 정말 실망이었다. 난 여길 Yelp리뷰를 보고 선택했는데 별로 좋지 못한 경험이었다.</p>
Bland	<p>한마디로 시끄럽다. 난 시끄러워서 음식을 즐기지도 못했다. - 내 배는 소음에 내내 긴장되어 있었다.회는 별로였고 돼지고기 BBQ는 너무 기름졌다.</p>

	 <p>Michael T. Toronto, Canada</p>	<p>구운 검은 장어는 괜찮았다. 잘 요리되었지만 기대한 만큼 맛있지는 않았다. 붓다김치비빔밥은 별 특징이 없었다. 정말 단조로웠다.</p>
<p>Poor</p>	 <p>Captain G. New York, NY</p>	<p>만약 니가 너의 브랜드를 확장하다가 망치고 싶으면, 이곳은 최상의 케이스 스터디가 될거야. Guu토론토점은 본점인 밴쿠버점에 비해 비교 할 만 한게 하나도 없어.</p> <p>밴쿠버점 처럼 여기도 웨이팅이 있어. 하지만 이곳은 주말에 2시간이 넘게 기다려야 되. 난 월요일에 와서 별로 오래 기다리진 않았고 그렇게 기다리는 것에 대해서 신경 쓰지도 않지만 이곳을 가지 말아야 할 몇가지 이유를 알려 줄게</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 음식이 밴쿠버점과 전혀 같지 않음. Guu토론토점은 밴쿠버점처럼 신선한 해산물이 전혀 없음. 토론토점은 주로 그릴(grill)에 굽거나 튀기지만 밴쿠버는 브로일링(broil). 음식또한 너무 짜다. 대표적인 야끼우동은 너무 물기가많은 반면 밴쿠버는 그렇지 않다. 2. 너무 소음이 많고 시끄럽다. 물론 다른 모든 일식 레스토랑도 큰 목소리로 인사하지만 Guu토론토점은 이것을 샤푸팅 매치 수준으로 바꿔놓았다. 식사를 제대로 하지도 못할 정도. 3. <u>형편 없는 환기</u>. 오픈키친이기 때문에 아마 당신이 나갈 때 썸엔 레스토랑 냄새가 당신한테 날 것이다. 그리고 여긴 연기가 자욱하다. 나는 알레르기가 있고 연기는 알레르기에 해롭다. 정말 끔찍한 경험이었음. <p>보통 리뷰를 길게 쓰지 않는데 이번에는 정말 너무 실망했어, 난 Guu토론토점에 왔다가 Guu밴쿠버점 까지 싫어하게 됐어.</p>

다) 중식당 소비자 감정

- 토론토 고객들은 중식당에 대해 great, hot, cheap과 같은 단어에 대해 긍정적으로 받아들이고 있으며, 맛 이외에도 낮은 가격에 대해 긍정적으로 느끼고 있음

<그림 143> 중식당에 대한 긍정적인 소비자 감정

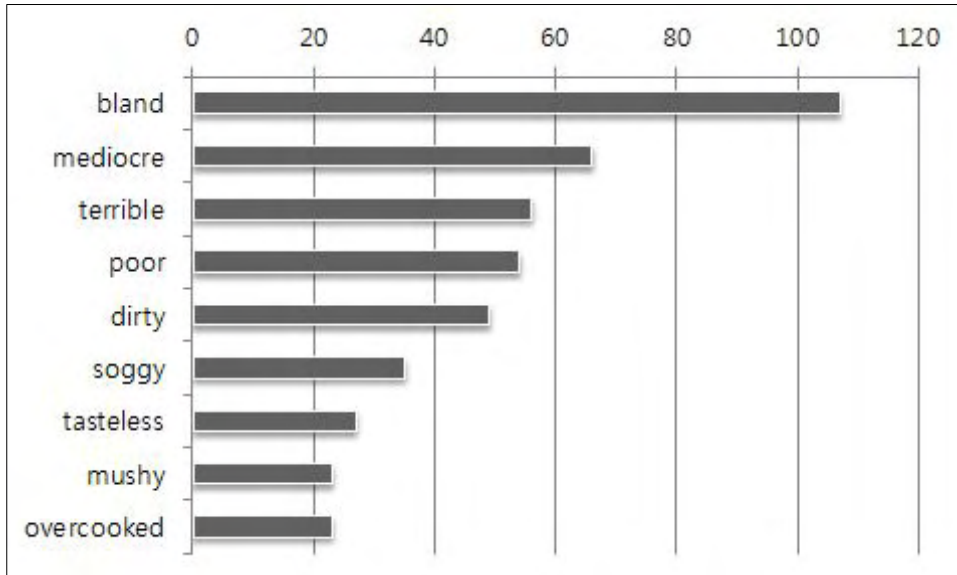


<표 145> 중식당 긍정적인 고객 감정 사례

중식당 긍정적인 고객 감정 사례	
Great	<p>난 평생 많은 중국음식을 먹어 봤는데 이곳은 정말 눈에 띄게 좋은 것 같아. 회사 사장님과 난 가격에 별로 신경을 쓰지 않아서 우린 뭐든 시켜 볼 수 있었어, 우리가 주문한 음식 중 최고는 오리 타코처럼 잘라서 나오는 오리 요리였는데 정말 놀라웠어. 우리가 먹었던 것들은 모두 정말 맛있었어, 코스요리로 나오는 저녁을 먹기에 훌륭한 레스토랑인 것 같아. 와인 또한 많은 종류가 준비되어 있었어.</p>
Hot	<p>난 이곳의 “All day dim sum”에 대한 좋은 리뷰를 보고 왔어 난 정말 Dim sum을 좋아해. Hao gao는 너무 좋았고, 두부/새우요리도 맛있었어. 해물 망고 튀김은 팬찮았어. 서비스는 조금 느렸지만 음식은 <u>따뜻하고</u> 신선하고 맛있었어.. 난 당연히 여기 또 올거야.</p>
Cheap	<p>구운 돼지고기는 맛있었음 생강소스가 된 치킨덮밥은 정말 맛있었고 엄청나게 <u>저렴했</u>음. 가격이 정말 합리적임 BBQ스타일의 메뉴에 빠졌음</p>


- 토론토 소비자들은 중식당에 대해 bland, mediocre, terrible에 대해 부정적으로 느끼고 있으며, 상위 4개의 한식당에서 느끼는 부정적인 감성과 같게 나타나고 있어 한식당과 중식당에서의 고객경험이 유사하게 나타나고 있음

<그림 144> 중식당에 대한 부정적인 소비자 감성



<표 146> 중식당 부정적인 고객 감성 사례

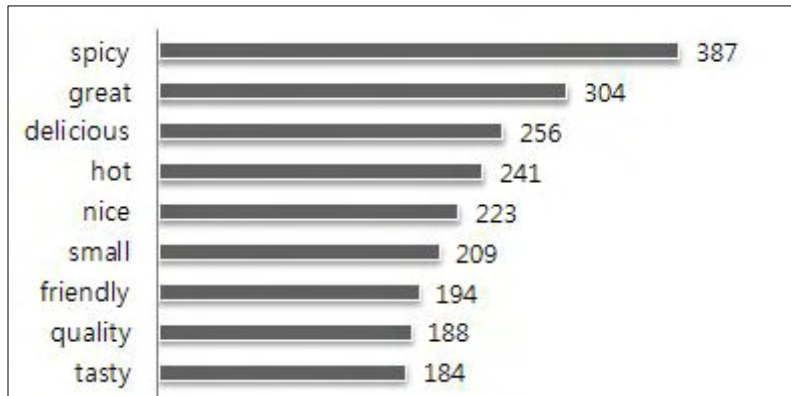
중식당 부정적인 고객 감성 사례	
Bland	<div data-bbox="395 1249 603 1393"> </div> <p>밥과 “Three Types of Roast Meat combo”를 주문했다.</p> <p>양은 정말 많았다. - 굵주린 두 사람이 배를 채울 정도</p> <p>(1) Roast duck - 너무 두꺼움</p> <p>(2) BBQ pork belly - 껍질이 바삭하지 않다고 생각함. 돼지고기는 <u>별 특징도 없고</u> 뻑뻑함. 먹기 위해서는 잘게 잘라야함</p> <p>(3) Char siew - 양념이 충분히 되지 않음</p> <p>요리와 같이 나온 그레비만 음식값을 하는 것 같았다. 아마 가장 최악의 광동 고기구이요리 중 하나일 것이다.</p>
Mediocre	<div data-bbox="395 1639 561 1783"> </div> <p><u>평범하고</u> 느낌없는 음식이었다. 보통의 가격대로 주문할 수 있는 요리로는 Young chow fried rice, Roast duck in noodle soup, Barbecued pork over rice, 혹은 Steamed fish가 있다.</p> <p>이곳은 TNT레스토랑까지 가기엔 너무 멀고 바비큐나 돼지고기구이, 혹은 오리고기구이를 먹고 싶을 때 가는 곳이다. 이곳에서 \$4.99를 지불하고 Lobster ball noodle soup를 먹었는데, 정말 실망했다. 수프는 묽고 MSG로 가미가 되어 있었다. 면발은 싸구려였고 질겼다. 랍스터볼은 생선볼과 구분이 되지 않았다. 랍스터로 의심되는 붉은 부스러기만이 약간 보일 뿐이었다.</p>

Terrible		<p>우웩 - 난 보통 여기 일상적인 중국음식을 먹으러 왔었고, 정말 만족했었는데 오늘 Dim sum은 정말 실망이었어! 찻지도 않았는지 모래가 씹히는 새우에 서비스도 형편없었어!</p> <p>내 남편은 대만사람이라 친인척들과(중국어로) 대화를 하곤 했어. 넌 내 말(영어)은 하나도 못 알아 듣고 내 머리가 진짜냐고 한번 당겨 봐도 되는지 물어보거나 하고.. 니가 종업원이라면 최소한 메뉴에 있는 영어라도 알아야 할거아냐!</p>
----------	---	---



라) 태국 식당 고객 감성


- 토론토 고객들은 태국식당에 대해 spicy, great, delicious, hot과 같은 맛에 대한 속성에 대해 긍정적으로 느끼고 있으며 nice, friendly와 같은 서비스에 관한 속성에 대해서도 긍정적으로 느끼고 있음

<그림 145> 태국식당에 대한 긍정적인 고객 감성



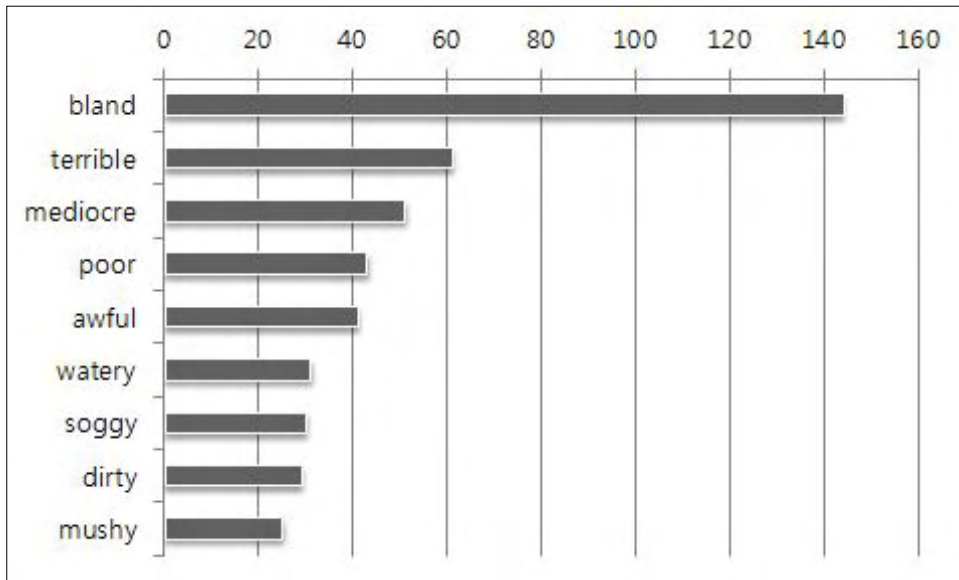
<표 147> 태국식당 긍정적인 고객 감성 사례

태국식당 긍정적인 고객 감성 사례		
Great		<p>난 이곳의 팬이야. 음식이 최고야. 그리고 이곳의 분위기를 좋아하고 그건 이곳의 멋진 점 중 하나지. 점심식사를 하기에 훌륭한 곳이야. 하지만 너무 붐빈다.. 카레는 \$9. 그리고 여기 Khao soi도 맛있어</p> <p>그리고 여긴 토론토 다운타운에서 저녁식사를 하기에 훌륭한 곳이야. 멋진 밤. 시끄러운 음악 소리. 그리고 술 한잔 정도</p>
Hot		<p>난 정말 이 레스토랑에 감명받았다. 따뜻하고 신선한 태국 전통 음식. 난 여기서 팻 타이와 그린 치킨카레를 먹어봤는데 정말 맛있었다. San Khao rd와는 다르게 서비스도 좋고 너무 사람이 많지도 않았고 기다리지도 않았다.</p>


Cheap	 <p>가격대비 정말 훌륭한 태국음식이야. 정말 싸고 엄청나게 빨리 나와! 종업원도 친절하고 매력적이야.</p> <p>이곳의 유일한 단점은 좌석과 소음 정도야. 아마 다른 사람들 옆에 앉을 수도 있고 그렇게 되면 너무 시끄럽고 갑갑한 느낌일거야. 그리고 자켓이나 코트를 둘 곳도 없어(특히 겨울에!). 좌석 아래에 보관함으로는 충분하지 않아.</p>
-------	--

- 토론토 소비자들은 태국식당에 대해 bland, terrible, mediocre, poor와 같은 단어에 대해 부정적으로 느끼고 있으며 그중 식감에 해당되는 watery, soggy에 대해 부정적으로 느끼고 있음

<그림 146> 태국식당에 대한 부정적인 소비자 감성



<표 148> 태국식당 부정적인 고객 감성 사례

태국식당 부정적인 고객 감성 사례	
Bland	 <p>오래 기다리고, 붐비는 좌석에 정말 시끄러운 음악. 식사와 대화를 즐기기에 좋지 않은 장소야. 마치 '사람들에게 날 보이고 싶어서 가는 곳' 같은 분위기야. 퀸 스트리트의 날씬한 여자들은 이렇게 많이 먹지 않는다고.</p> <p>와인은 한 잔에 \$10. 난 썬 타이를 시켰는데 너무 기름지고 <u>별 맛이 안 났어</u>. 난 보통 집에 포장해 가서 나중에 먹곤 하는데 이걸 기름덩어리와 딱딱한 면발로 변해 있었어. 내 친구는 카레를 먹었는데 그걸 몇 입 먹어보니까 맛있더라.</p> <p>내가 본 것이 전부야 아닐지 몰라. 아마 그렇게 오래 줄서서 기다리지 않아</p>

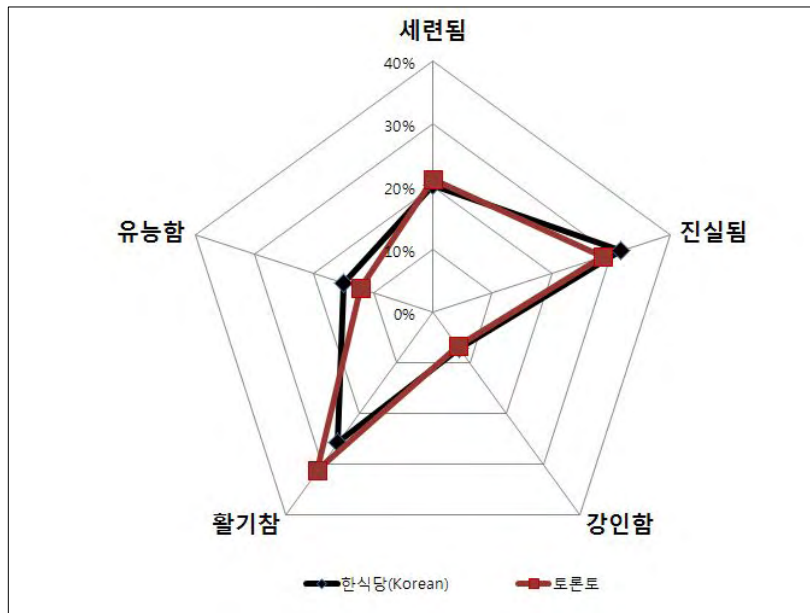
	<p>도 되고 너무 시끄럽고 붐비지 않는다면 다음에 한번 다시 가볼 것 같기도 해. 하지만 와인을 먹거나 팻 타이를 다시 시키진 않겠지.</p>
Terrible	<div data-bbox="395 353 566 488"> <p>Jen K. Toronto, Canada</p> </div> <p>난 내 까다로운 저녁식사 일행이 근처의 모든 한식당을 거절하고 여기로 오기로 결정 했을 때 그렇게 많은 기대를 하진 않았어, 그녀는 닭이 들어간 요리를 찾고 있었어. 저번에 갔던 북창동순두부집은 메뉴가 너무 적어서 별로래. “진정한 태국 음식“ 유리 진열대 너머 보이는 태국 요리는 우리에게 약속했지. 수많은 닭 요리를! 새를 사랑해야해..</p> <p>운 나쁘게도 그것들은 모두 끔찍했어. 그녀의 치킨차슈에서(차슈는 하나도 보이지 않았어..) 나의 브로콜리와 바질이 들어간 닭요리까지, 우린 강제로 엄청난 양의 진정한 태국 “치킨의 미덕”으로 끌려 내려갔어. 아 골판지 맛이 나던 월남쌈도 잊지 말자고. 브로콜리는 정당하게 맛이 있었어. 하지만 우리의 길고 험난한 닭을 향한 모험은 여기 다신 오지 않는 것으로 끝이 났어</p>
Mediocre	<div data-bbox="395 810 566 945"> <p>Rajeev G. Brampton, Canada</p> </div> <p>지난 20년 동안 일년에 두 번 정도 방문 했었다.</p> <p>어제저녁엔 가족과 함께 방문했다.</p> <p>평소와 같은 코코넛 수프 - 정말 맛있음</p> <p>하지만.. 다른 음식들은 메스꺼울 정도로 맛이 없었다.</p> <p>매운 가지 요리, 팻 타이 그리고 그런 치킨 카레... 너무 <u>평범하고</u> 아무 맛이 나지 않았다!!!</p> <p>만약 우리가 다시 간다면.. 코코넛 수프만 시킬 것이다.</p>

3) 경쟁 분석

가) 한식당 브랜드 이미지

- 캐나다 전체 레스토랑과 캐나다 한식당의 브랜드 개성은 서로 유사하게 나타나 현지인에게 비슷한 이미지를 전달하고 있음
- 브랜드 개성의 속성 중 유능함과 진실됨에서는 한식당이 캐나다 전체 레스토랑보다 높게 나타났으며, 활기참은 캐나다 레스토랑에서 높게 나타나 한식당에서 활기참의 이미지를 보완하여 보여줄 경우 현지에 맞는 브랜드 이미지를 보여줄 수 있음

<그림 147> 캐나다 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성 비교



- 캐나다 토론토의 한식당에 대해 소비자는 진실됨(32%), 활기참(26%), 을 중요하게 생각하고 있음
- 브라질 전체와 비교하여 세련됨, 강인함, 진실됨이 유사하게 나타나고 있으며, 상대적으로 진실됨, 유능함은 높고, 활기참이 낮게 나타나고 있음

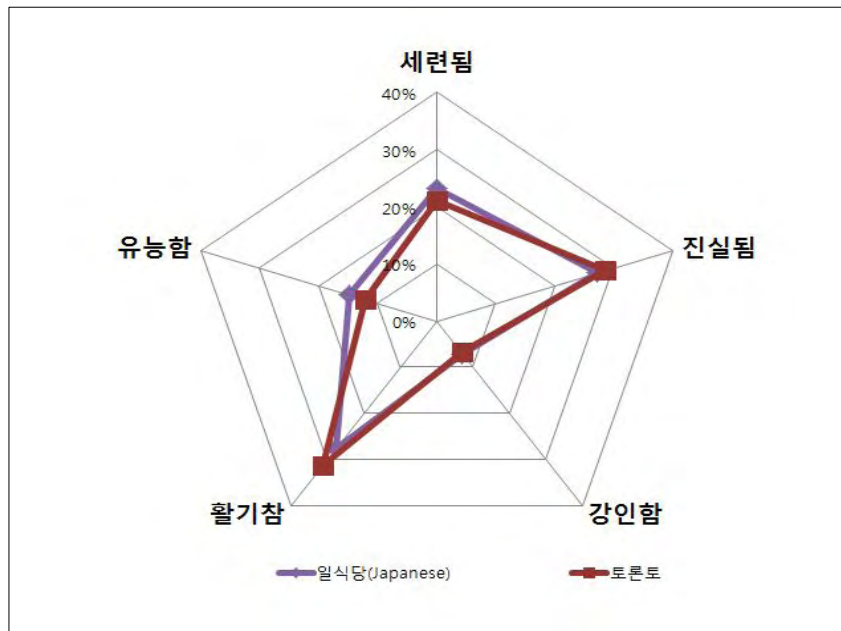
<표 149> 캐나다 레스토랑 및 한식당 브랜드 개성 비교

브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
캐나다	21%	29%	7%	31%	12%
한식당	20%	32%	7%	26%	15%

나) 일식당 브랜드 이미지

- 캐나다 전체 레스토랑과 캐나다 일식당의 브랜드 개성은 한식, 일식, 중식, 태국 식당 중 가장 유사한 브랜드 이미지를 가지고 있으며, 유능함을 제외하고 거의 모든 항목에서 서로 유사하게 나타나 현지인이 추구하는 이미지를 전달하고 있음
- 브랜드 개성의 속성 중 유능함과 세련됨에서 일식당이 캐나다 전체 레스토랑보다 높게 나타났으며, 이는 일식당에서 제공하는 메뉴, 서비스, 분위기가 세련된 이미지와 유능한 이미지를 나타내고 있다고 할 수 있음

<그림 148> 캐나다 레스토랑 및 일식당 브랜드 개성 비교



- 캐나다 토론토의 일식 레스토랑에 대해 소비자는 활기참(31%), 진실됨(27%), 을 중요하게 생각하고 있음
- 캐나다 전체와 비교하여 전반적으로 모든 항목이 유사하게 나타나고 있으며, 상대적으로 세련됨과 유능함은 높고, 진실됨과 활기참이 낮게 나타나고 있음

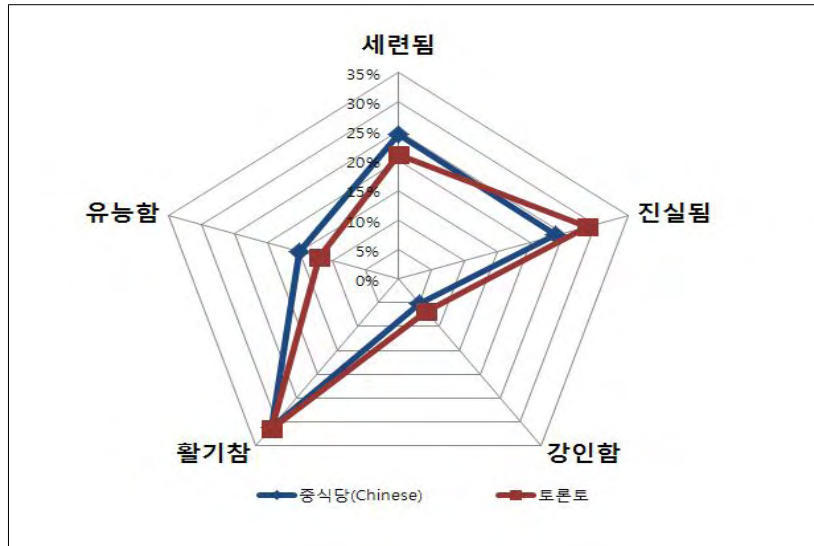
<표 150> 캐나다 레스토랑 및 일식당 브랜드 개성 비교

브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
캐나다	21%	29%	7%	31%	12%
일식당	23%	27%	7%	27%	15%

다) 중식당 브랜드 이미지

- 캐나다 전체 레스토랑과 캐나다 중식당의 브랜드 개성은 한식, 일식, 중식, 태국 식당 중 가장 차이가 나는 브랜드 이미지를 가지고 있으며, 활기참을 제외하고 거의 모든 항목에서 서로 차이가 있게 나타나 현지인이 추구하는 이미지보다 중국 특유의 이미지를 전달하고 있음
- 브랜드 개성의 항목 중 유능함과 세련됨에서는 중식당이 캐나다 전체 레스토랑보다 높게 나타났으며, 진실됨, 강인함은 캐나다 레스토랑에서 높게 나타나고 있으며, 이는 중식당과 같이 중식당에서 제공하는 메뉴, 서비스, 분위기가 세련된 이미지와 유능한 이미지를 나타내고 있다고 할 수 있음

<그림 149> 캐나다 레스토랑 및 중식당 브랜드 개성 비교



- 캐나다 토론토의 중식 레스토랑에 대해 소비자는 활기참(31%), 세련됨(25%), 을 중요하게 생각하고 있음
- 브라질 전체와 비교하여 활기참이 유사하게 나타나고 있으며, 상대적으로 세련됨, 유능함은 높고, 진실됨이 낮게 나타나고 있음

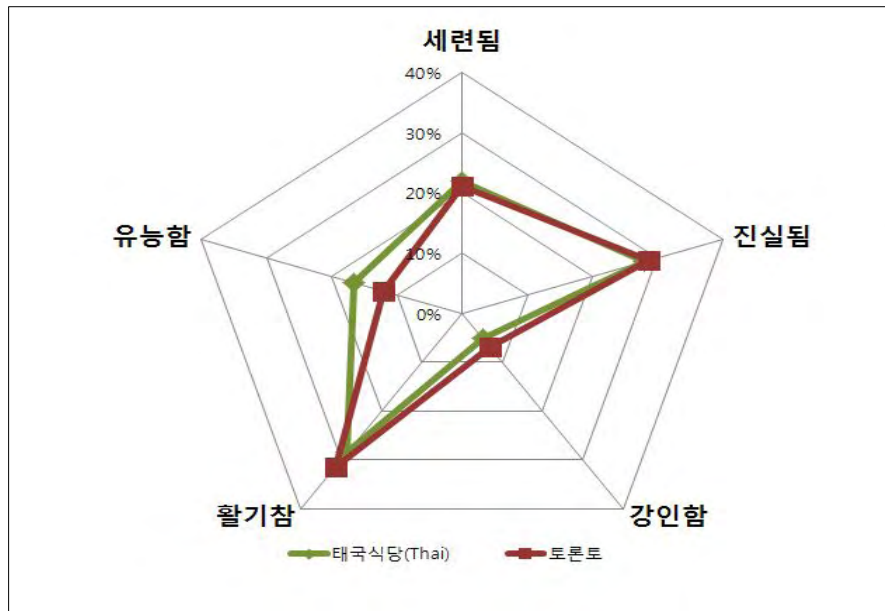
<표 151> 캐나다 레스토랑 및 중식당 브랜드 개성 비교

브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
캐나다	21%	29%	7%	31%	12%
중식당	25%	24%	5%	31%	15%

라) 태국식당 브랜드 이미지

- 캐나다 전체 레스토랑과 캐나다 태국식당의 브랜드 개성은 한식, 일식, 중식, 태국식당 중 한식당과 유사한 브랜드 이미지를 가지고 있으며, 유능함을 제외하고 거의 모든 항목에서 서로 유사하게 나타나 현지인이 추구하는 이미지와 함께 유능함을 강조하고 있음
- 브랜드 개성의 항목 중 유능함과 세련됨에서는 태국식당이 캐나다 전체 레스토랑보다 높게 나타났으며, 활기참, 진실됨은 캐나다 레스토랑에서 높게 나타나고 있으며, 이는 태국식당과 같이 중식당에서 제공하는 메뉴, 서비스, 분위기가 세련된 이미지와 유능한 이미지를 나타내고 있다고 할 수 있음

<그림 150> 캐나다 레스토랑 및 태국식당 브랜드 개성 비교



- 캐나다 토론토의 태국식당에 대해 소비자는 진실됨(28%), 활기참(28%) 을 중요하게 생각하고 있음
- 브라질 전체와 비교하여 세련됨, 진실됨이 유사하게 나타나고 있으며, 상대적으로 유능함은 높고, 강인함이 낮게 나타나고 있음

<표 152> 캐나다 레스토랑 및 태국식당 브랜드 개성 비교

브랜드개성	세련됨 (Sophistication)	진실됨 (Sincerity)	강인함 (Ruggedness)	활기참 (Exciting)	유능함 (Competence)
캐나다	21%	29%	7%	31%	12%
태국식당	22%	28%	5%	28%	17%

4) 메뉴 계획 시 고려요인 조사

가) 소비자 대상 설문 조사 결과

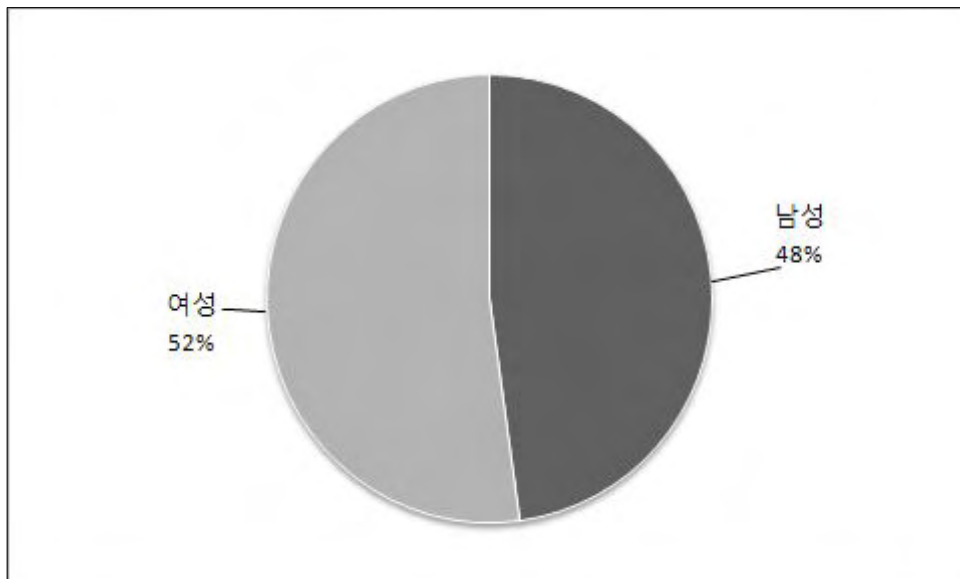
- 토론토 외식소비자 255명을 대상으로 한식당에 대한 소비자 설문조사를 수행하여 인구통계적, 인종/종교적, 경제/사회적 특징을 확인하기 위해 성별, 인종, 소득 수준별 한식당 이용행태와 메뉴속성 별 선호도를 분석하였음
- 분석결과 성별, 인종, 소득수준에 따라 한식당의 이용행태와 메뉴의 속성에 있어 차이가 나타났으며, 메뉴의 속성에 대해 남정보다는 여성이 선호하고 있으며, 백인의 선호도가 가장 낮게 나타났고, 소득수준이 높을수록 한식당의 메뉴의 속성에 대한 선호도가 낮게 나타났음
- 분석결과를 통해 한식당의 메뉴 계획시 타겟고객에 따라 메뉴의 맛, 영양, 향, 프리젠테이션을 고려해야 하는 것으로 사료됨

(1) 인구통계특성

(가) 한식당 방문자의 성별

- 응답자 255명 중 여성이 52%로 남성이(48%)에 비해 약간 많았음

<그림 151> 한식당 방문자 성별

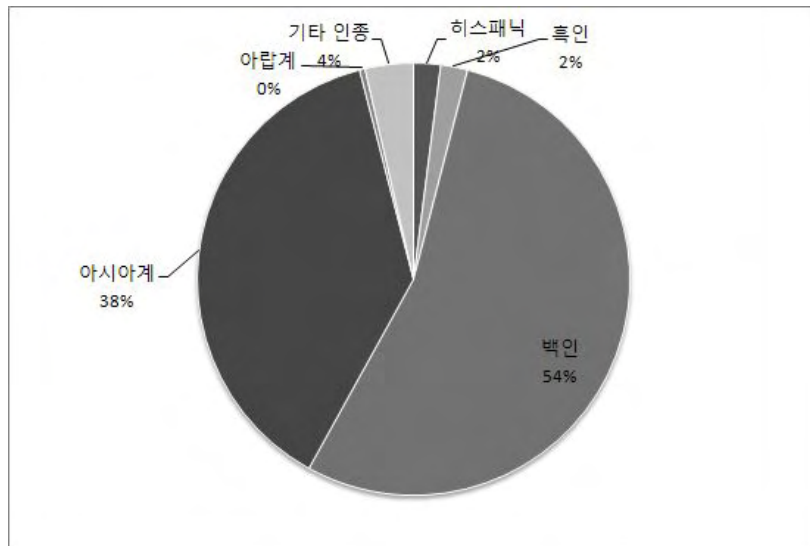


(n=255)

(나) 한식당 방문자의 인종

- 응답자 255명 중 백인이 54%로 가장 높게 나타났으며, 아시아계가 38%로의 순으로 나타났음

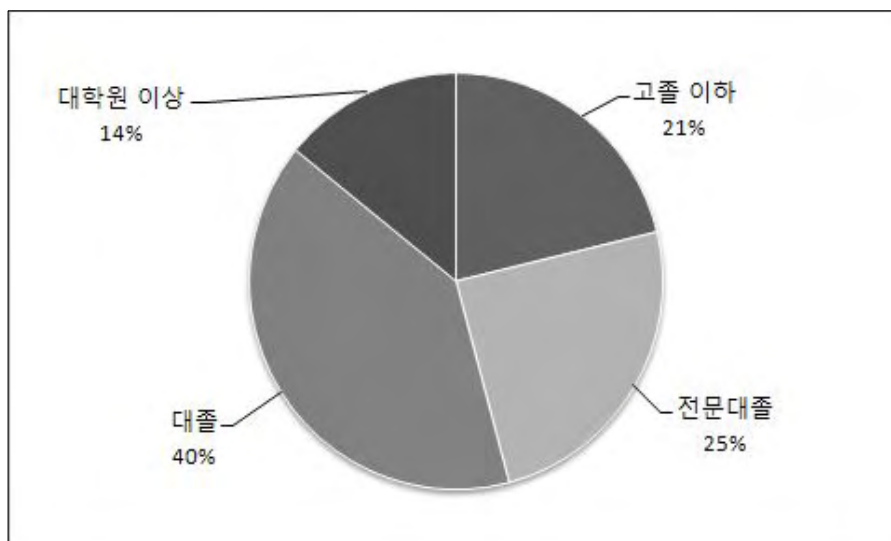
<그림 152> 한식당 방문자의 인종



(다) 한식당 방문자의 교육수준

- 응답자 255명 중 4년제 대학교 졸업자가 40%로 가장 많고, 그 외 전문대졸 (25%), 고졸이하(21%), 대학원 이상(14%)로 비교적 고르게 분포하였음

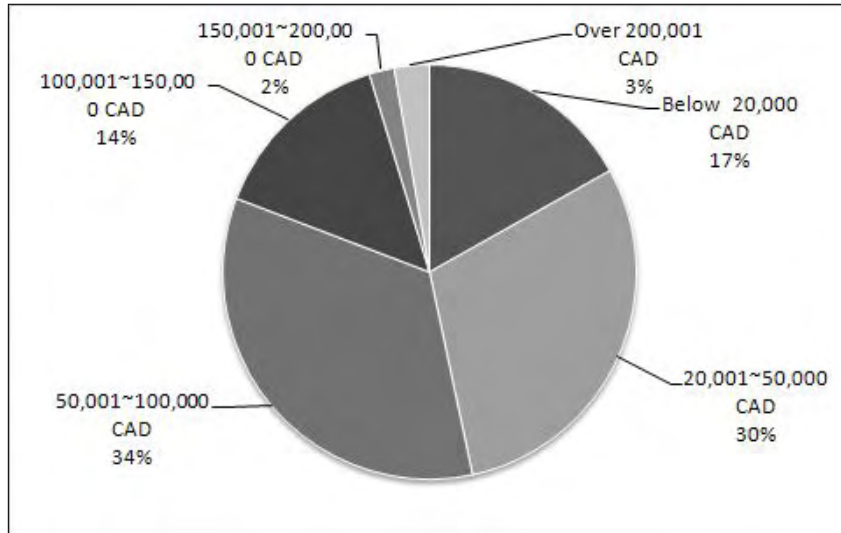
<그림 153> 한식당 방문자의 교육수준



(라) 한식당 방문자의 연 평균 소득수준

- 응답자 255명 중 CAD 5만-10만이 34%로 가장 많고, 그 뒤로 2만-5만(30%), 2만 이하(17%), 10만-15만(14.%)으로 나타남

<그림 154> 한식당 방문자의 소득수준

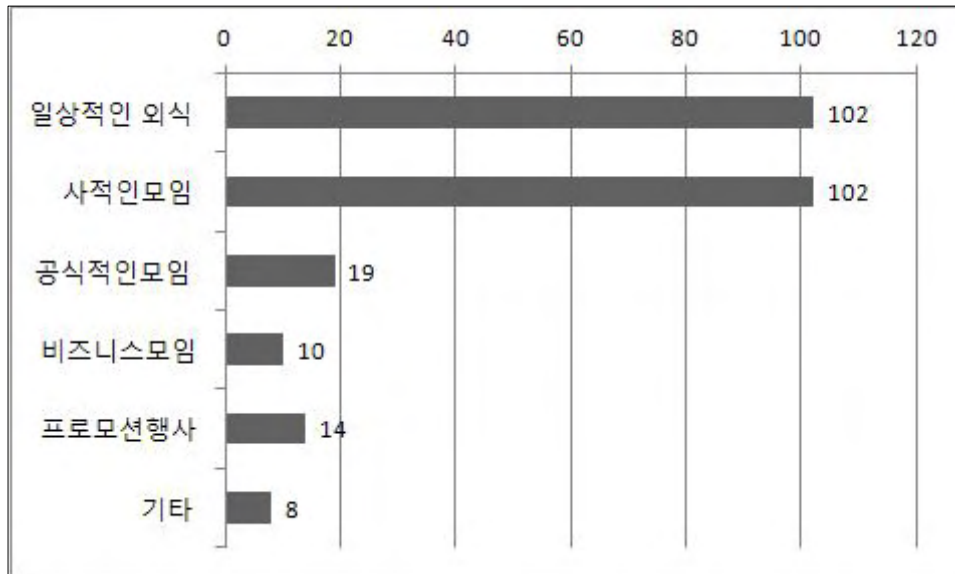


(2) 한식당 이용행태 분석

(가) 한식당 방문 목적

- 토론토 외식소비자는 가족이나 친구들과의 사적인 모임(102)과 직장에서 점심식사를 하는 일상적인 외식(102)을 위해 한식당을 방문하고 있으며, 이는 한식당이 방문하기 편하고 가볍게 들를 수 있는 곳이라는 것을 알 수 있음

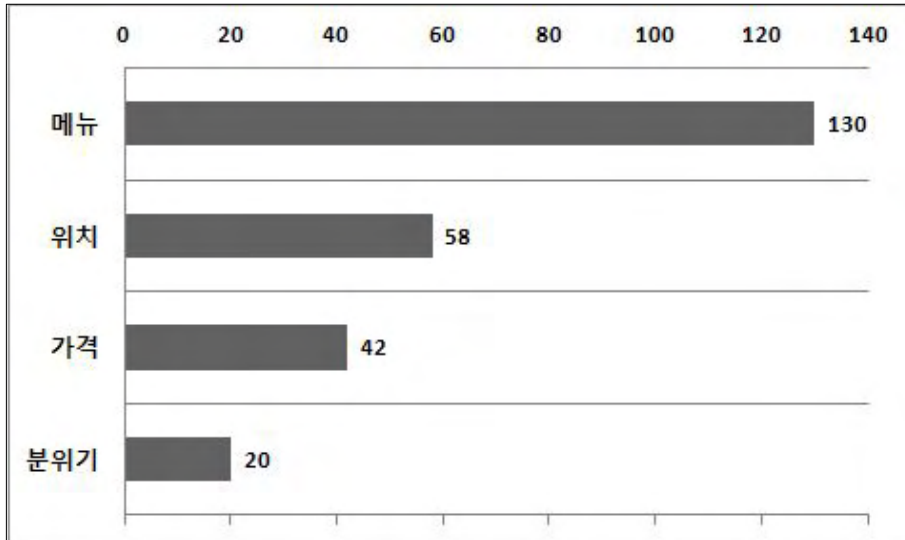
<그림 155> 소비자의 한식당 방문 목적



(나) 한식당 선택 속성

- 토론토 외식소비자는 한식당을 선택할 때 메뉴(130)를 가장 중요하게 생각하는 것으로 나타났으며, 위치(58), 가격(42), 분위기(20)의 순으로 나타났음

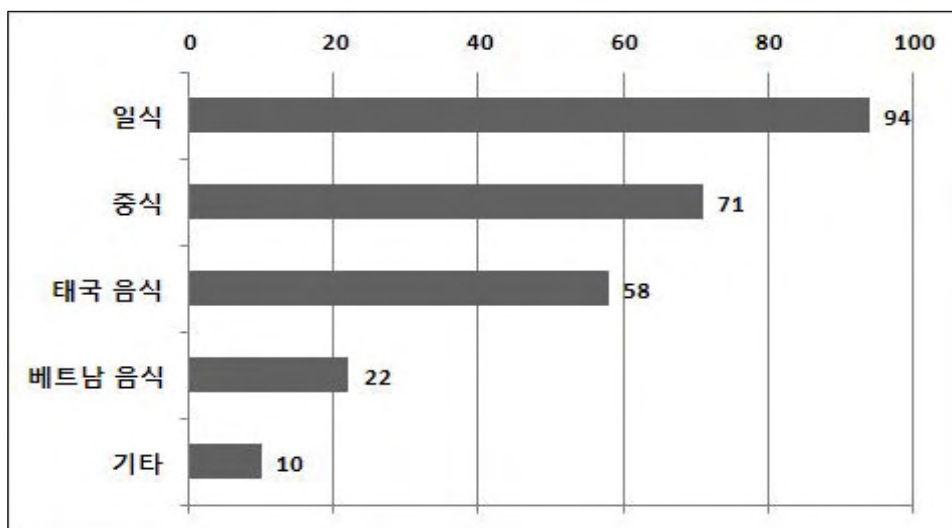
<그림 156> 소비자의 한식당 선택 속성



(다) 한식당 대안 메뉴

- 토론토 외식소비자는 한식당을 방문할 수 없을 때 대안으로 선택하는 메뉴는 일식(94), 중식(71), 태국식(58)의 순으로 나타났으며, 한식당과 일식당에 대해 소비자가 유사하게 느끼는 것을 알 수 있음

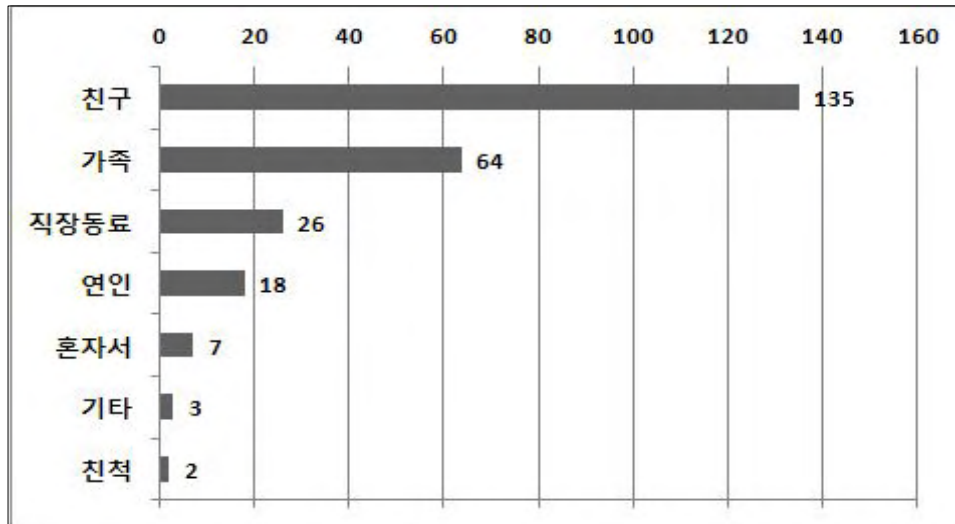
<그림 157> 소비자의 한식당 대안 메뉴



(라) 한식당 방문시 동반자

- 토론토 외식소비는 한식당 방문 시 친구(135)와 가족(64) 방문하는 것으로 나타났으며, 이는 한식당 방문목적에서처럼 한식당이 편안하고 가볍게 식사를 할 수 있는 곳이라고 받아들이고 있음

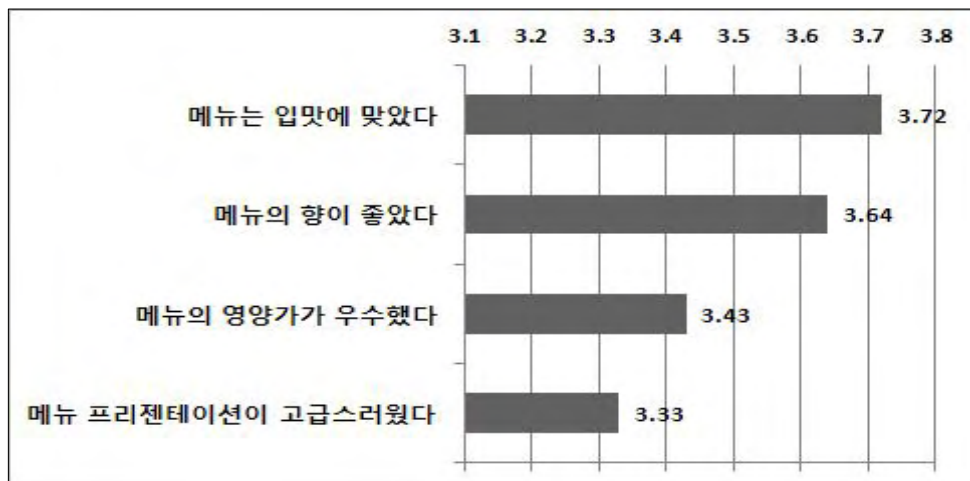
<그림 158> 소비자의 한식당 방문시 동반자



(마) 전반적인 한식당 메뉴 속성별 선호도

- 토론토 외식소비는 한식당의 메뉴의 맛(3.72)에 대한 선호도가 가장 높게 나타났으며, 메뉴의 향(3.64), 영양(3.43), 메뉴프리젠테이션(3.33)의 순으로 나타나 한식당의 맛과 향이 현지인에게 맞춰지고 있다고 볼 수 있음

<그림 159> 전체 소비자의 메뉴 속성별 선호도

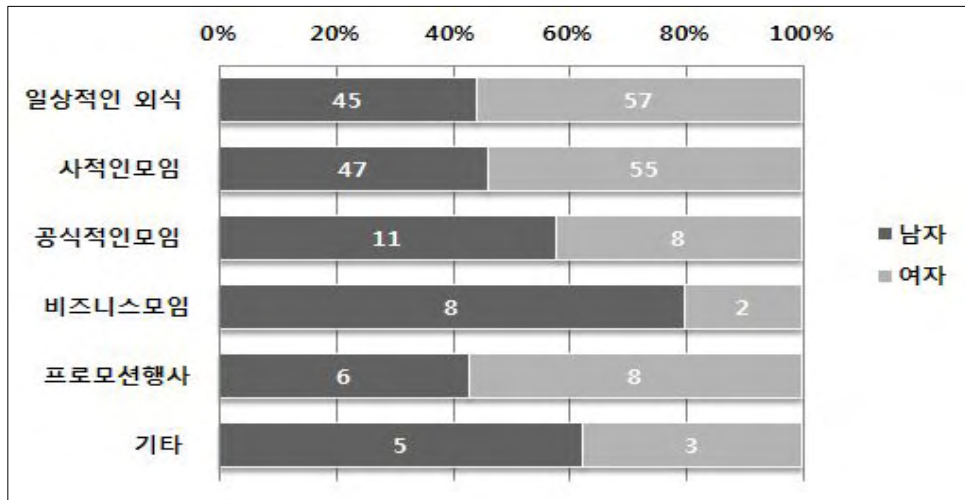


(3) 성별에 따른 한식당 이용행태 분석

(가) 한식당 방문 목적

- 성별에 따른 한식당 방문 목적은 남성은 비즈니스 모임을 위해 주로 방문하고 여성은 프로모션 행사, 일상적인 외식을 위해 방문하는 것으로 조사되었음

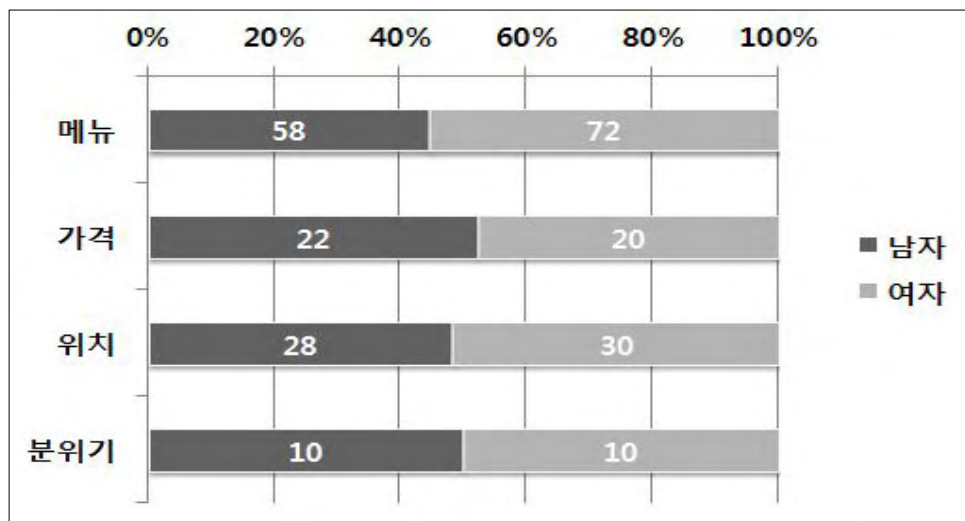
<그림 160> 성별에 따른 한식당 방문 목적



(나) 한식당 선택 속성

- 성별에 따른 한식당 선택 속성은 남성은 가격으로 나타났으며, 여성은 메뉴로 나타나 한식당의 메뉴를 통해 방문을 결정한다고 볼 수 있음

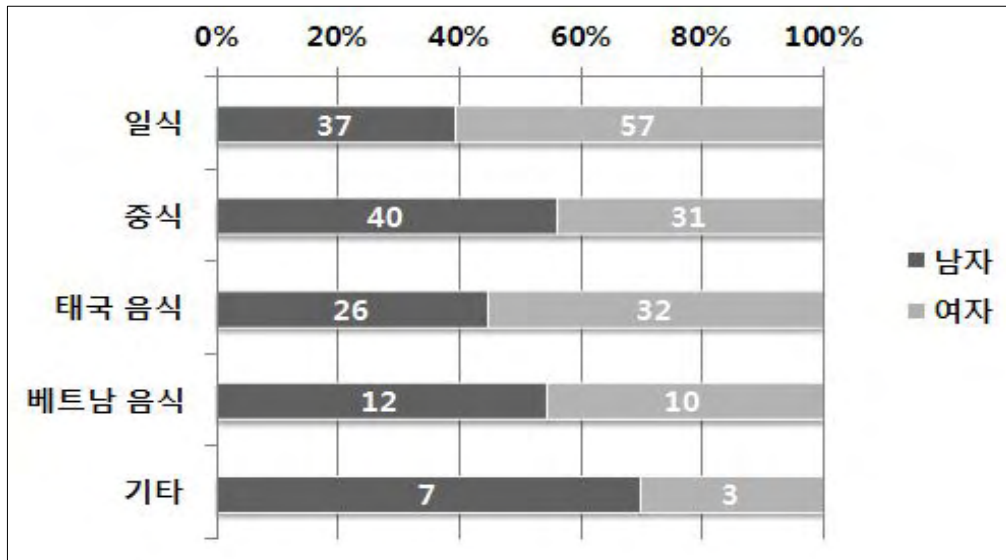
<그림 161> 성별에 따른 한식당 선택 속성



(다) 한식당 대안 메뉴

- 성별에 따른 한식당의 대안 메뉴에 대해 남성은 기타 에스닉 식당과 베트남 음식을 꼽았으며, 여성은 일식당과 태국식당을 선택했음

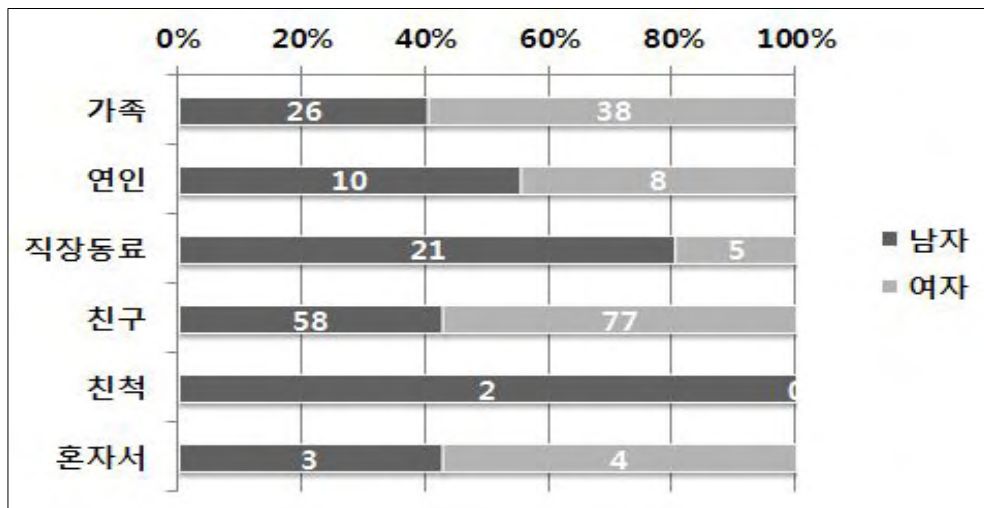
<그림 162> 성별에 따른 한식당 대안 메뉴



(라) 한식당 방문시 동반자

- 성별에 따른 한식당 방문 시 동반자에 대해 남성은 직장동료가 가장 많았으며, 이는 비즈니스를 위해 주로 방문하기 때문으로 볼 수 있고, 여성은 친구, 가족이 높게 나타났음

<그림 163> 성별에 따른 한식당 방문 시 동반자

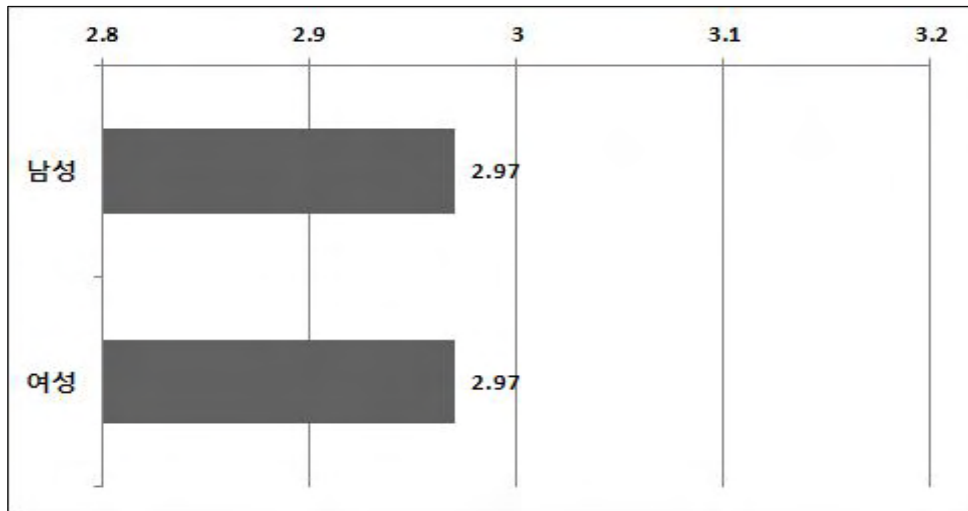


(4) 성별에 따른 한식당 메뉴 속성별 선호도

(가) 메뉴의 맛에 대한 선호도

- 성별에 따라 메뉴의 맛에 대한 선호도는 여성(2.97), 남성(2.97)로 차이가 없게 나타났으며, 맛에 대한 선호가 낮게 타나났음

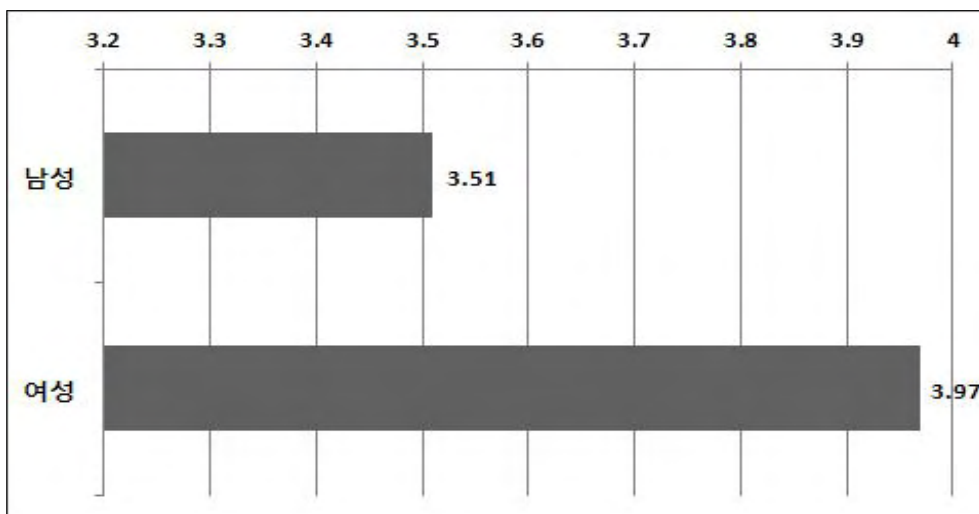
<그림 164> 메뉴의 맛 선호도



(나) 메뉴의 영양에 대한 선호도

- 성별에 따라 메뉴의 영양에 대한 선호도는 여성(3.97), 남성(3.51)로 차이가 있게 나타났으며, 여성이 남성에 비해 한식의 영양에 대해 선호하고 있음

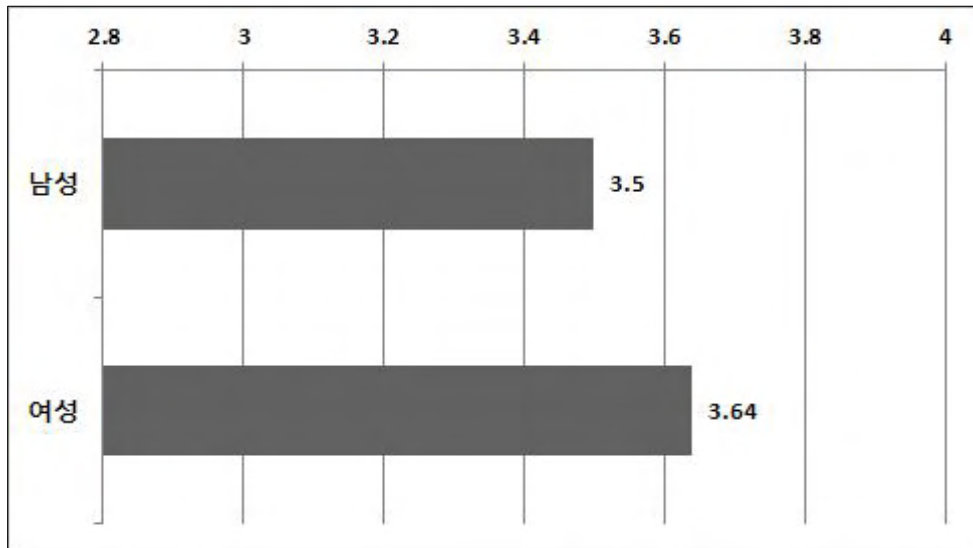
<그림 165> 메뉴의 영양 선호도



(다) 메뉴의 향에 대한 선호도

- 성별에 따라 메뉴의 향에 대해 여성(3.64), 남성(3.5)로 차이가 있게 나타났으며, 여성이 남성에 비해 한식 메뉴의 향을 선호하는 것으로 나타났음

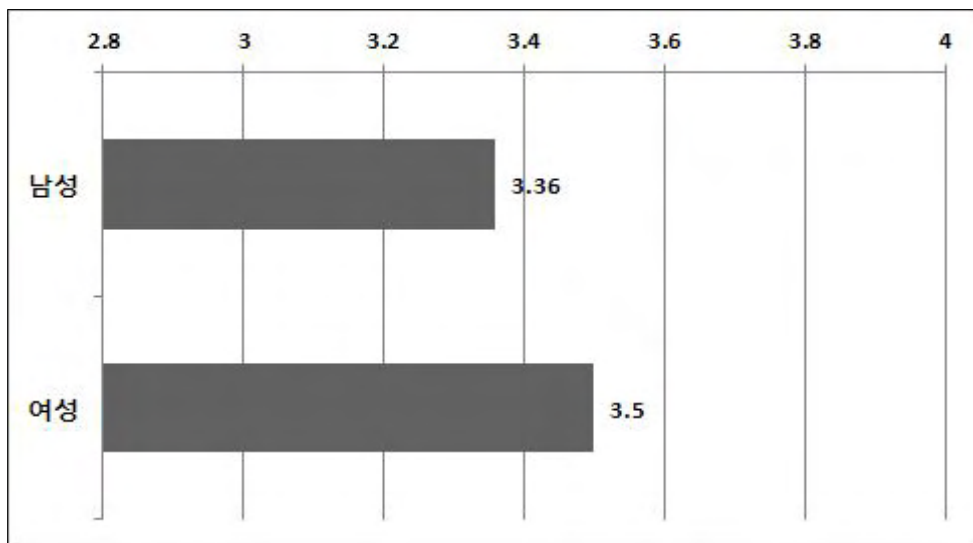
<그림 166> 메뉴의 향 선호도



(라) 메뉴의 프리젠테이션에 대한 선호도

- 성별에 따라 메뉴의 향에 대해 여성(3.64), 남성(3.5)로 차이가 있게 나타났으며, 여성이 남성에 비해 한식 메뉴의 향을 선호하는 것으로 나타났음

<그림 167> 메뉴의 프리젠테이션 선호도

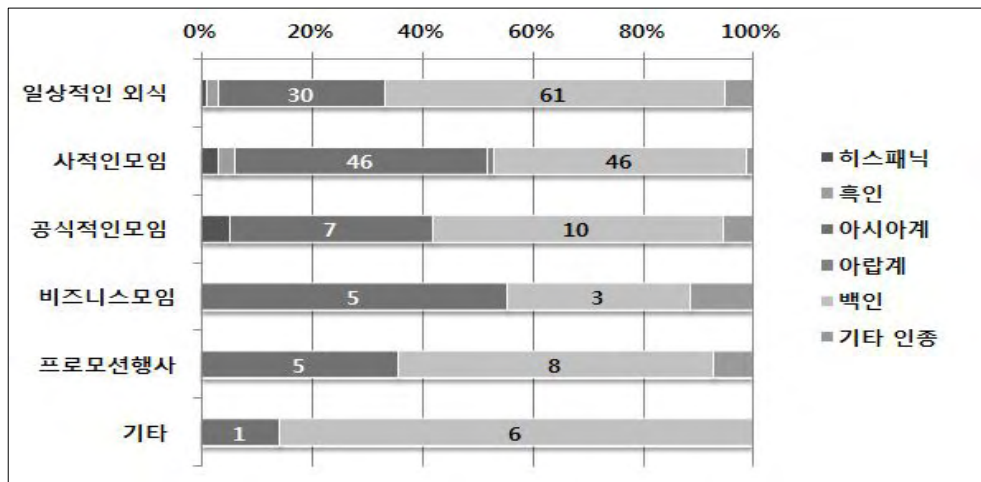


(5) 인종에 따른 한식당 이용 행태

(가) 한식당 방문 목적

- 인종에 따른 한식당의 방문목적에 대해 백인은 프로모션행사, 일상적인 외식을 위해 방문하고 있으며, 아시아인은 비즈니스 모임과 사적인 모임을 위해 방문하는 것으로 나타났음

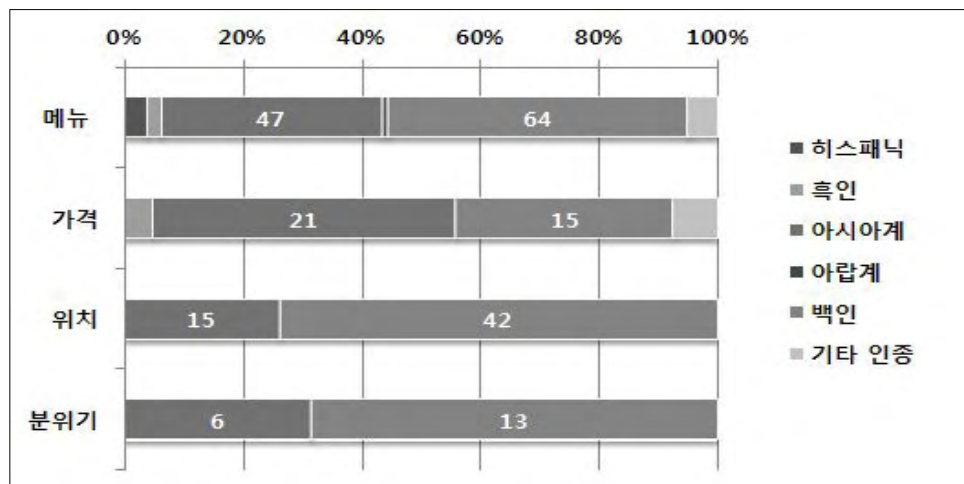
<그림 168> 인종별 한식당 방문 목적



(나) 한식당 선택 속성

- 인종에 따른 한식당의 선택속성에 대해 백인은 위치, 분위기를 통해 방문하고 있으며, 아시아인은 가격과 메뉴를 통해 방문하는 것으로 나타났음

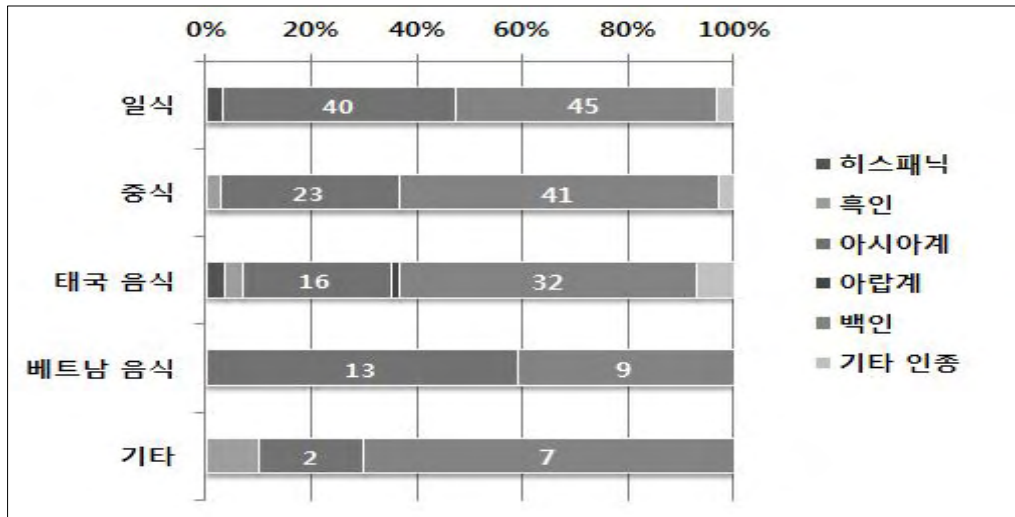
<그림 169> 인종별 한식당 선택 속성



(다) 한식당 대안 메뉴

- 인종에 따라 한식당의 대안 메뉴는 차이가 있게 나타났으며, 백인은 중식과 일식을 선택했으며, 아시아인은 베트남음식과 일식으로 나타나 공통적으로 일식을 대안메뉴로 생각하고 있음

<그림 170> 인종별 한식당 대안 메뉴



(라) 한식당 방문시 동반자

- 인종에 따라 한식당 방문 시 동반자는 백인은 혼자서, 직장동료와 함께 방문하는 것으로 나타났으며 아시아계는 친구와 가족과 함께 방문하는 것으로 나타났음

<그림 171> 인종별 한식당 방문 시 동반자

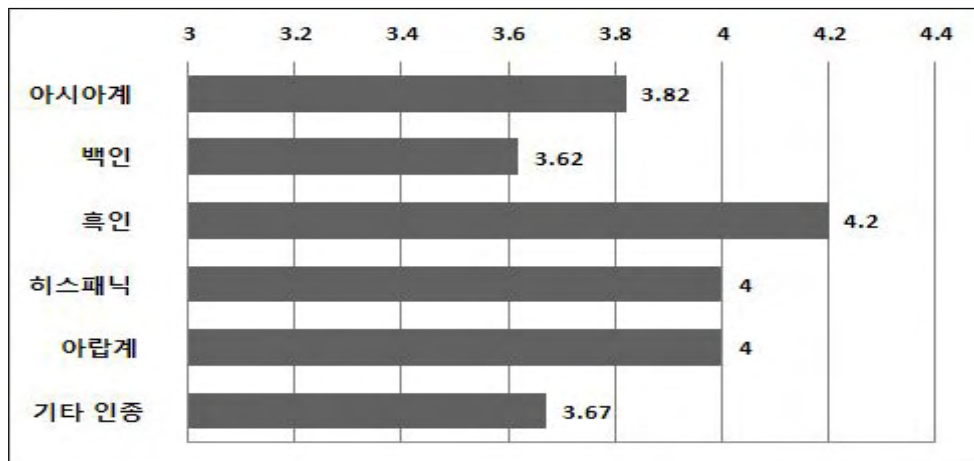


(6) 인종에 따른 한식당 메뉴 속성별 선호도

(가) 메뉴의 맛에 대한 선호도

- 인종에 따라 메뉴의 맛에 대한 선호도는 차이가 있게 나타났으며, 맛에 대해 흑인이 가장 선호하고 있으며, 백인의 선호도가 낮게 나타났음

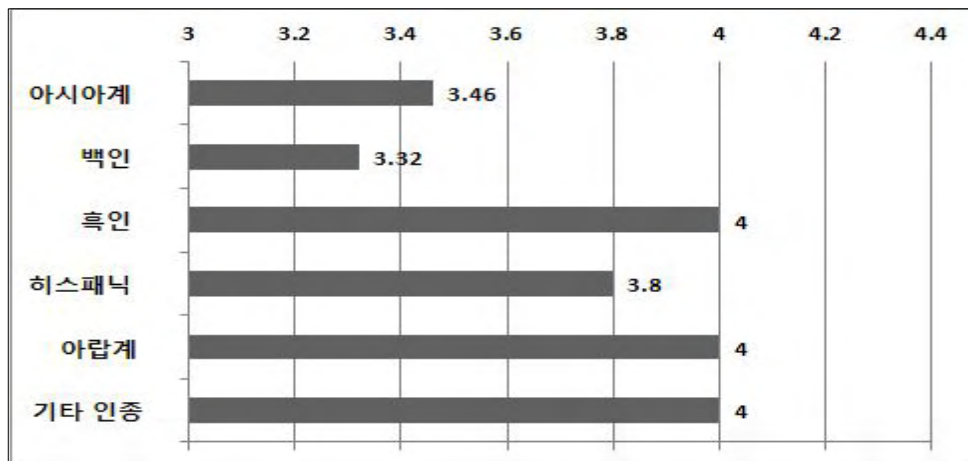
<그림 172> 인종별 메뉴의 맛 선호도



(나) 메뉴의 영양에 대한 선호도

- 인종에 따라 메뉴의 영양에 대한 선호도는 차이가 있게 나타났으며, 흑인, 아랍계, 기타인종에서 영양에 대한 선호도가 높게 나타났으며, 아시아계와 백인의 순으로 영양가에 대한 선호도가 낮게 나타나 현지의 고객을 끌어당기기 위해 메뉴의 영양가에 대해 보완해야 할 것으로 보임

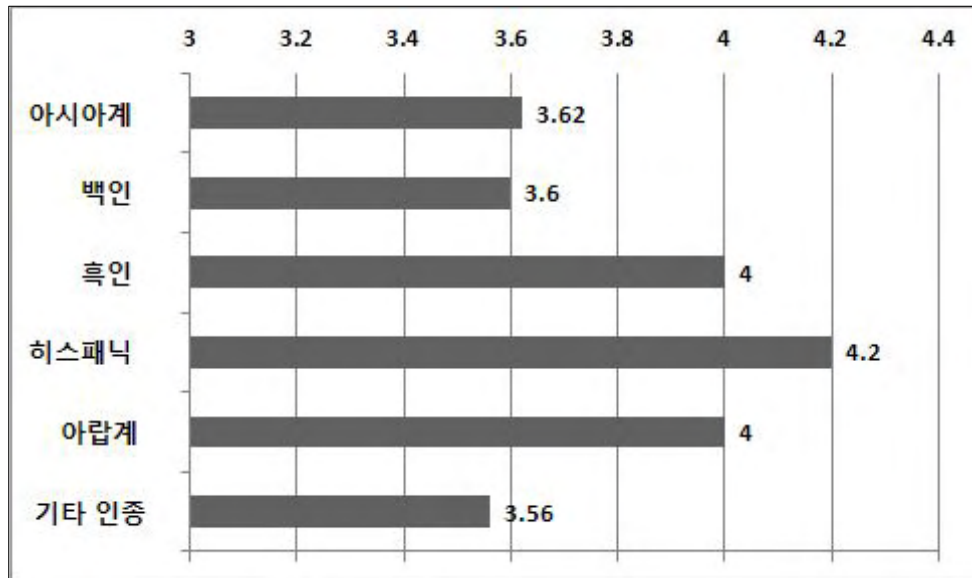
<그림 173> 인종별 메뉴의 영양 선호도



(다) 메뉴의 향에 대한 선호도

- 인종에 따라 메뉴의 향에 대한 선호도는 차이가 있게 나타났으며, 향에 대해 히스패닉이 가장 선호하고 있으며, 백인의 선호도가 낮게 나타났음

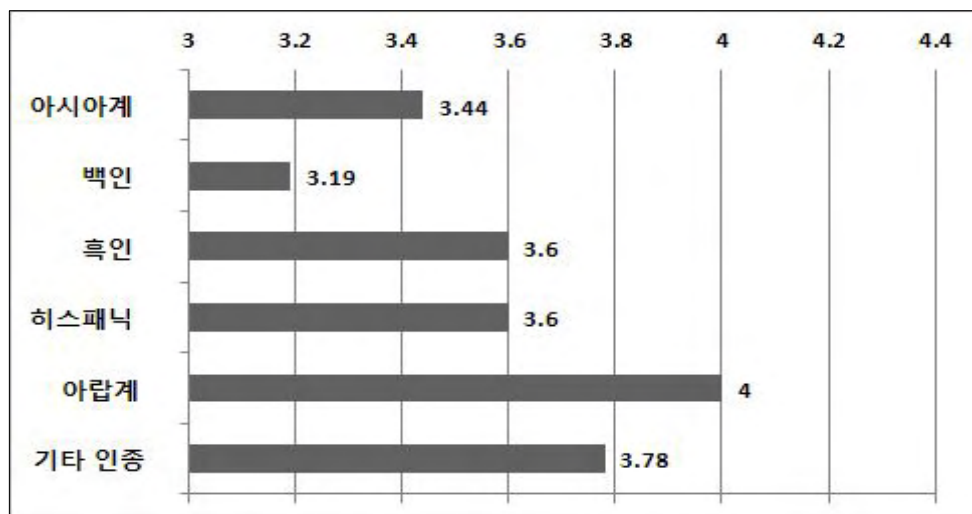
<그림 174> 인종별 메뉴의 향 선호도



(라) 메뉴의 프리젠테이션에 대한 선호도

- 인종에 따라 메뉴의 프리젠테이션에 대한 선호도는 차이가 있게 나타났으며, 맛에 대해 아랍계가 가장 선호하고 있으며, 백인의 선호도가 낮게 나타났음

<그림 175> 인종별 메뉴의 프리젠테이션 선호도

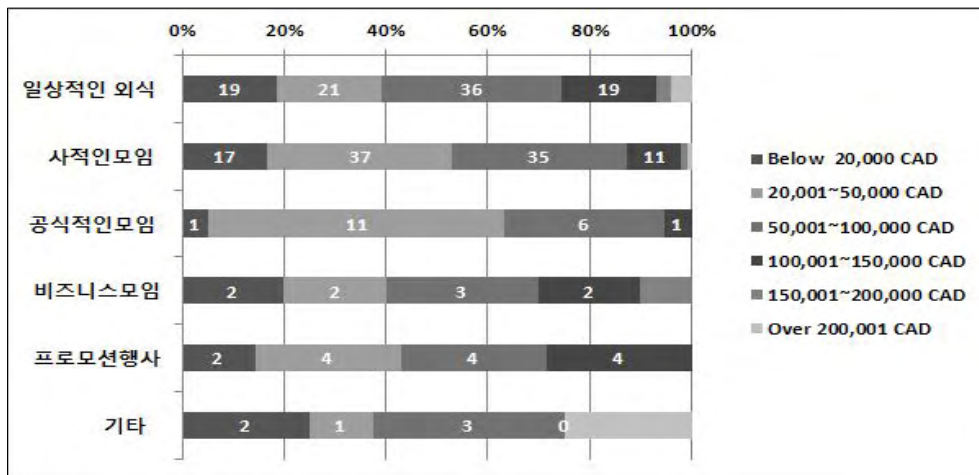


(7) 소득수준에 따른 한식당 이용행태 분석

(가) 한식당 방문 목적

- 소득수준에 따른 한식당의 방문목적에 대해 CAD 2만에서 5만 사이의 소비자는 공식적인 모임을 위해 한식당을 방문하는 것으로 나타났으며, CAD5만에서 10만 사이의 소비자는 사적인 모임을 위해 방문하는 것으로 나타났음

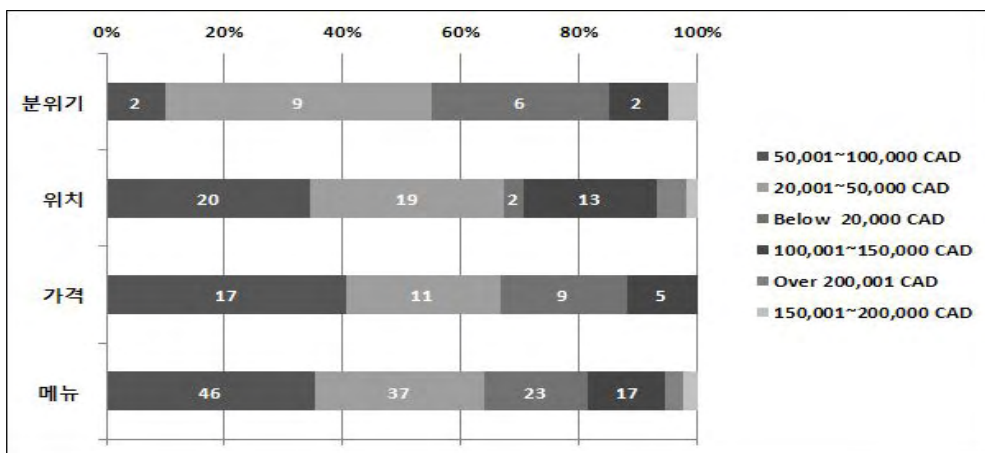
<그림 176> 소득수준별 한식당 방문 목적



(나) 한식당 선택 속성

- 소득수준에 따른 한식당 선택 속성은 CAD 5만에서 10만 사이의 소비자는 가격과 메뉴를 통해 선택한다고 응답하였으며, CAD 2만에서 5만 사이의 소비자는 분위기와 위치 때문에 선택한다고 응답하였음

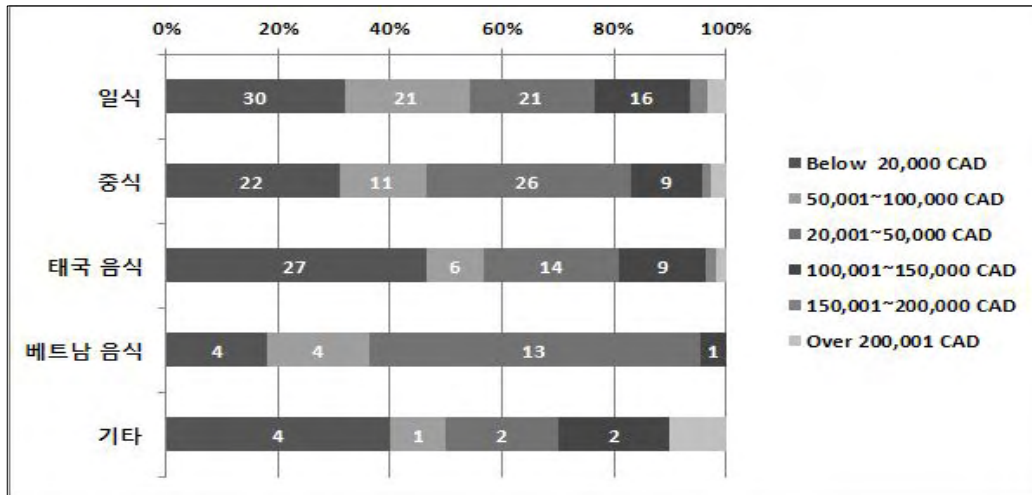
<그림 177> 소득수준별 한식당 선택 속성



(다) 한식당 대안 메뉴

- 소득수준에 따라 대안메뉴 선택 시 차이가 나타났으며, CAD 2만 이하의 소비자는 태국음식과 일식을 선택했으며, CAD 2만에서 5만 사이의 소비자는 베트남음식과 중식을 선택하였음

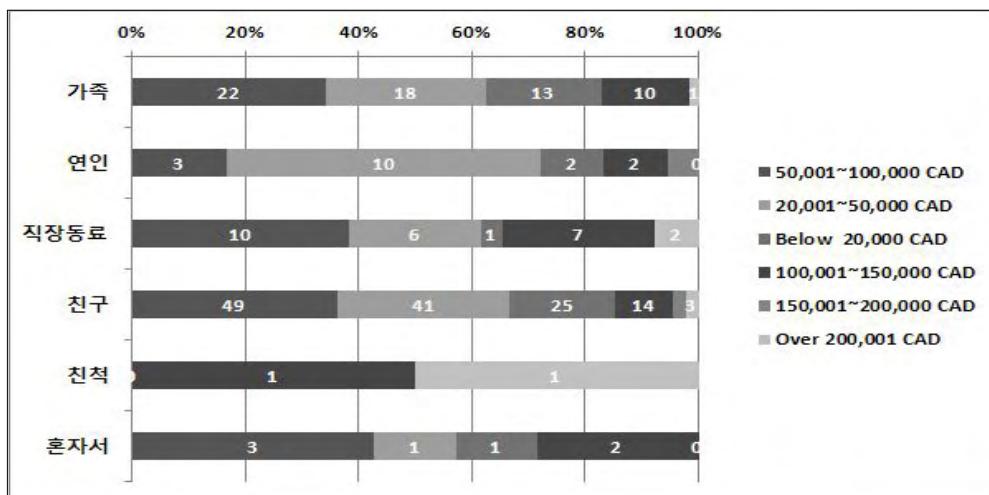
<그림 178> 소득수준별 한식당 대안 메뉴



(라) 한식당 방문시 동반자

- 소득수준에 따른 한식당 방문 시 동반자에 대해 CAD 2만에서 5만 사이의 소비자는 연인, 친구, 가족 순으로 나타났으며, CAD 5만에서 10만 사이의 소비자는 혼자서, 직장동료와 함께 나타나는 것으로 나타남

<그림 179> 소득수준별 한식당 방문 시 동반자

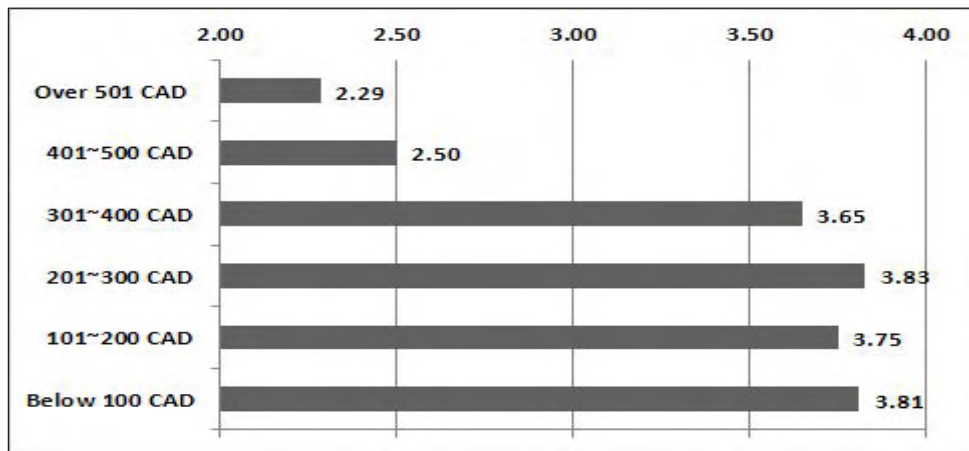


(8) 소득수준에 따른 한식당 메뉴 속성별 선호도

(가) 메뉴의 맛에 대한 선호도

- 소득수준에 따라 메뉴의 맛에 대한 선호도는 차이가 있게 나타났으며, 맛에 대해 CAD 2만에서 5만 사이의 소비자가 가장 선호하고 있으며, CAD 5만 이상의 소비자의 선호도가 낮게 나타났음

<그림 180> 소득수준별 메뉴의 맛 선호도



(나) 메뉴의 영양에 대한 선호도

- 소득수준에 따라 메뉴의 영양에 대한 선호도는 차이가 있게 나타났으며, CAD 3만에서 4만 사이의 소비자의 선호가 높게 나타났으며, CAD 4만에서 5만 사이의 소비자의 선호가 낮게 나타났음

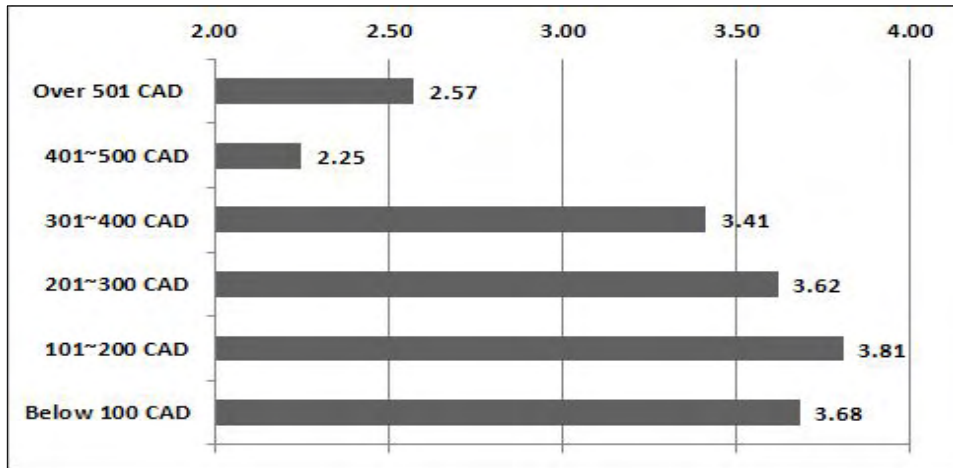
<그림 181> 소득수준별 메뉴의 영양 선호도



(다) 메뉴의 향에 대한 선호도

- 소득수준에 따라 메뉴의 향에 대한 선호도는 차이가 있게 나타났으며, 향에 대해 CAD 1만에서 2만 사이의 소비자가 가장 선호하고 있으며, 메뉴의 영양가와 같이 CAD 4만에서 5만 사이의 선호도가 낮게 나타났음

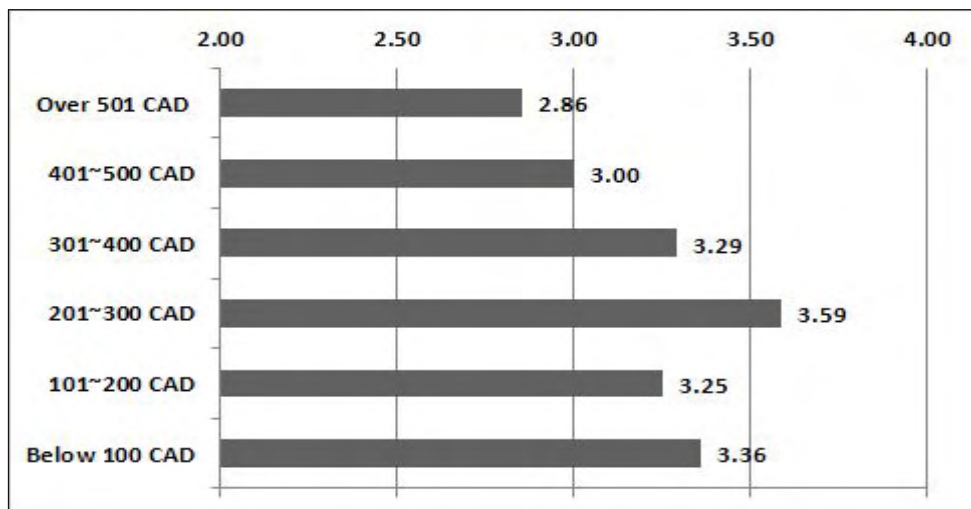
<그림 182> 소득수준별 메뉴의 향 선호도



(라) 메뉴의 프리젠테이션에 대한 선호도

- 소득수준에 따라 메뉴의 프리젠테이션에 대한 선호도는 차이가 있게 나타났으며, CAD 2만에서 3만 사이의 소비자의 선호도가 높게 나타났으며, CAD 5만 이상의 소비자의 선호도가 가장 낮게 나타났음

<그림 183> 소득수준별 메뉴의 프리젠테이션 선호도



나) 메뉴 계획시 고려사항에 대한 인터뷰 결과

(1) 전문가 인터뷰

질문 : 메뉴 아이টে을 개발하고자 할 때 유념해야 할 사항은 무엇입니까?

- 메뉴의 맛 : 기본적인 양념과 조리법을 유지하되 현지인의 입맛에 맞게 변형을 주는 조리법이 필요함
- 메뉴의 향 : 마늘, 파, 생강 등의 향신료의 첨가에 대해 현지 소비자의 기호를 파악하고, 발효식품류의 냄새를 최소화하여 제공함
- 메뉴의 프리젠테이션 : 고추장, 간장, 된장, 초장 등의 한식 소스류를 요리와 함께 제공하거나 요리 위에 얹어서 제공할 때 현지인에게 맞는 프리젠테이션에도 신경을 써야 함
- 식재료 : 현지에서 구입할 수 있는 식재료의 유무와 대체할 수 있는 식재료에 대한 고려가 필요하며, 문화적인 차이가 많이 발생하는 메뉴와 현지인에게 생소한 식재료를 통한 메뉴로 개발은 현지 소비자에게 전체적으로 거부감이 발생하여 한식당의 이미지에 손상을 줄 수도 있음

(2) 소비자 대상 인터뷰 결과

질문 : 메뉴 선택 시 고려 사항은 무엇입니까?

- 메뉴의 가격 : 한식 메뉴 선택 시 가장 크게 고려하는 요인으로 메뉴의 가격이라고 응답했으며, 이는 한식당이 가격에 민감한 중저가 시장을 형성하고 있어 소비자가 가격대를 크게 고려한다고 볼 수 있음
- 메뉴의 영양 : 한식이 영양적으로 우수하여 건강에 좋을 것 같아 메뉴를 선택한다고 한식이 영양적으로 우수한 메뉴라고 인식하고 선택한다고 응답하였으며, 식재료의 신선함도 중요한 고려사항이라고 응답하였으며, 이는 메뉴의 영양을 중요시하는 것처럼 건강에 신경을 쓰는 소비자층이 식재료의 신선함도 함께 고려하는 것으로 볼 수 있음
- 메뉴의 프리젠테이션 : 한식을 접해보지 않은 소비자가 새로운 메뉴에 대한 거부감이나 이질감을 줄이기 위해서 한식에 대해 사전에 음식이미지를 보여주거

나, 구체적인 설명을 해주었을 때 메뉴선택을 하기 좋다고 응답하였음

- 메뉴의 향 : 메뉴의 향은 메뉴 선택 시 크게 고려하지 않는 부분으로 나타났으며, 이는 메뉴가 현지 소비자에 맞게 일정부분 현지화가 되어 향에 대한 거부감이 없는 것으로 볼 수 있음

(3) 불고기브라더스 현지 경영주 인터뷰 결과

- 주요 고객층 : 주요 고객은 중국인으로 객단가가 20CAD이하로 가격에 민감하고 질보다는 양을 더 중요하게 생각하는 고객층으로 한국인도 유사한 특징을 보이고 있음 반면 캐나다인은 객단가 30CAD이상으로 가격보다 질에 민감하고, 주류(와인, 맥주)를 함께 주문하여 1인당 지출비용을 크지만, 메뉴제공 시 메뉴판에 나온 이미지와 동일한 제품을 기대하여 다른 경우 불만사항이 자주 발생함. 이로 인해 현재 불고기브라더스 리치몬드힐점은 메뉴판에서 메뉴사진을 삭제하여 제공하고 있음
- 메뉴의 가격 : 캐나다에서 한식이 갖고 있는 이미지가 중저가의 이미지여서 30\$CAD이상의 가격에 대해 소비자가 거부감을 느끼는 경우가 많음
- 메뉴의 식재료 : 현지에서 구입할 수 있는 식재료의 차이로 인해 김치의 경우 한국에서 현지에 맞게 식재료와 양념을 조정하여 레시피를 개발 후 현지에서 조리 후 제공하고 있으며, 주류의 경우 현지에서 구입하는 막걸리의 소매가격이 비싸 매장에서 막걸리를 제조하여 제공하고 있음
- 메뉴의 영양가 : 건강식에 대한 트렌드로 인해 다양한 쌈채소를 고기구이류와 함께 제공하여 판매하고 있음
- 메뉴의 프리젠테이션 : 야외 테라스에서 숯불을 통해 고기를 굽는 모습을 보여 주어 현지 고객들에게 좋은 반응을 얻고 있음

다) 메뉴 계획시 고려요인 제시

(1) 소비자에 따른 고려사항

(가) 인구통계적 요인

- 성별과 연령 등은 특정 메뉴에 대해 이해, 지각, 식욕에 변화를 일으키고 선호하는 메뉴를 각각 다르게 할 수 있으며, 이는 성별과 연령 등에 따른 생물학적인 차이를 이해하고 한식당을 방문하는 주 소비자의 특성에 맞춘 메뉴 개발이 진행되어야 함
- 토론토 지역의 소비자를 대상으로 설문조사를 진행한 결과 토론토의 소비자는 성별에 따라 한식당의 방문목적, 대안메뉴, 방문 시 동반자에 대해 차이가 있었으며 남성의 경우 직장동료와 비즈니스를 위해 주로 방문하며, 대안메뉴로 일식을 선택하였고, 여성은 친구, 가족과 함께 일상적인 외식을 위해 방문하며, 한식당의 대안으로 일식당을 고려하는 것으로 나타남
- 또한 메뉴의 속성에 있어서 맛에 대해서는 남성과 여성이 차이가 없었으나 여성에 비해 남성이 메뉴의 영양, 향, 프리젠테이션에 대해 모두 선호도가 낮게 나타났으며, 비즈니스 고객을 주 고객으로 하는 한식당의 경우 메뉴 계획 시 메뉴의 영양, 향, 프리젠테이션의 수준을 향상시킬 수 있는 계획을 세울 필요가 있음

(나) 인종/종교적 요인

- 인종과 종교에 차이에 따라 소비자가 추구하는 메뉴와 금기시하는 메뉴가 있기 때문에 메뉴계획에서 인종별, 종교별 음식선호도를 사전에 인지하고 메뉴계획시 반영되어야 하며, 종교적 신념에 따라 먹지 않는 메뉴아이템이 있을 수 있어 메뉴의 개발 및 개선 시 현지에서 금기시하는 식재료에 대한 조사가 선행되어야 함
- 토론토 지역의 소비자를 대상으로 설문조사를 진행한 결과 토론토의 소비자는 인종에 따라 한식당의 방문목적, 선택속성, 대안메뉴, 방문 시 동반자에 대해 차이가 있었으며 전반적으로 백인은 일상적인 모임과 프로모션행사를 통해 방문하고 위치와 분위기를 중요시 여기는 것으로 나타났으며, 혼자서도 방문하는 것으로 나타났고, 아시아인의 경우 직장동료와 가족과 함께 비즈니스 모임과 사적인 모임을 위해 주로 방문하며, 한식당 방문 시 가격과 메뉴에 대해 고려하는 것으로 나타났음

- 또한 메뉴의 속성에 있어서 맛과 영양, 향, 프리젠테이션 모두 백인의 선호도가 낮게 나타났으며, 특히 영양에 경우 한식당에서 메뉴 계획 시 영양적인 면을 강조할 수 있는 식재료의 사용, 조리방법등을 고려하여 현지인이 신경쓰는 요인에 대해 채워 줄 필요가 있음

(다) 사회/경제적요인

- 메뉴를 선택하거나 경제적인 제약을 해결하기 위하여 일시적 또는 영구적으로 메뉴를 바꿀 때 소비자는 사회경제적인 요인의 영향을 받으며, 진출한 국가의 경제상황과 주요 타겟고객의 소득수준을 고려하여 메뉴를 계획해야 함
- 또한 객단가가 높은 한식당일 경우 메뉴를 선택하고 소비했을 때 소비자가 자신을 표현하는 수단으로 인식할 수도 있으며, 이에 따라 메뉴에 대한 선호도가 바뀔 수 있음
- 토론토 지역의 소비자를 대상으로 설문조사를 진행한 결과 토론토의 소비자는 소득수준에 따라 한식당의 방문목적, 선택속성, 대안메뉴, 방문 시 동반자에 대해 차이가 있었으며 전반적으로 소득수준이 높을수록 위치와 분위기를 통해 한식당을 방문하고 있으며, CAD 5만에서 10만 사이의 소비자는 혼자서, 직장동료와 함께 나타나는 것으로 나타남
- 또한 메뉴의 속성에 있어서도 소득수준이 높을 수록 맛과 영양, 향, 프리젠테이션 모두 선호도가 낮게 나타났으며, 특히 메뉴프리젠테이션의 경우 한식당에서 메뉴 계획 시 고급스러운 부분을 보여줄 수 있도록 접시의 선택, 가니쉬의 선택을 고려하여 현지인이 선호하는 요인에 대해 충족시킬 필요가 있음

(라) 가치관

- 소비자의 의식수준, 가치관에 따라 메뉴에 대한 선호도와 지각에 영향을 줄 수 있으며, 위생, 건강지향, 체면, 유행 등에 대해 고려하여 메뉴를 계획해야 함

(마) 방문목적

- 메뉴의 품질에 대한 소비자의 인식은 한식당의 방문 목적에 따라 달라질 수 있으며, 한식당이 단순 식사, 회식, 비즈니스모임, 연회 등에 대해 주로 방문하는 목적에 대해 고려하여 메뉴를 계획해야 함

(2) 메뉴의 속성에 따른 고려사항

(가) 메뉴의 맛

- 메뉴의 맛은 메뉴 계획 시 아주 중요하게 고려되는 요소로서 메뉴의 단맛, 신맛, 쓴맛 또는 짠맛 등 다양한 맛을 제공할 수 있으며, 특정한 맛만이 강조되는 것은 바람직하지 않고 대조적인 형태와 강도는 메뉴의 매력을 증가시킬 수 있음
부드러운 메뉴는 매운 소스를 첨가함으로써 식용을 더 촉진시킬 수 있으며, 단맛과 신맛 등 상반되는 맛의 혼합도 매력을 높일 수 있음
- 또한 메뉴의 맛을 표준화하여 소비자에게 항상 일정한 맛을 제공할 수 있도록 해야 하며, 현지 소비자가 추구하는 맛에 대해 지속적으로 조사하여 반영해야 함
- 빅데이터 분석 결과 현지인은 한식당의 메뉴의 맛 중 매운 맛과 달콤한 맛에 대해 긍정적으로 느끼고 있으며, 싱겁거나 간이 덜 된 맛에 대해 부정적으로 받아들이고 있어 메뉴의 맛에 있어 현지인들이 선호하는 강한 느낌의 맛을 강조해야 함

(나) 메뉴의 프리젠테이션

- 메뉴의 제공시 메뉴를 제공하는 그릇, 메뉴를 담긴 상태, 제공되는 방법에 따라 특정 메뉴에 대한 고객의 만족에 영향을 미치기 때문에 메뉴의 가격과 식재료에 맞는 메뉴의 프리젠테이션을 고려해야 함
- 전문가 인터뷰 결과 메뉴를 제공할 때 현지인이 우리의 소스류를 이용하여 메뉴의 프리젠테이션을 보기 좋게 할 수 있으며, 캐나다인에게 익숙하지 않은 메뉴의 경우 소비자가 메뉴에 대해 정확하게 인지할 수 있도록 메뉴의 사진과 설명을 제공하는 것이 필요함

(다) 메뉴의 온도

- 개인이 좋아하는 메뉴 제공 온도는 연령과 다른 요인들로 인하여 다양함. 메뉴로 뜨거운 메뉴와 차가운 메뉴가 모두 포함되어 있는 메뉴가 바람직하며, 계절에 따라 메뉴의 제공 온도를 달리하도록 계획할 수 있음
- 한식당에서 제공되는 메뉴는 달구어진 그릇에 서빙되는 돌솥비빔밥은 메뉴의 온

도와 먹는 동안 쉽게 식지 않게 제공할 필요가 있으며, 냉면의 경우 차가운 메뉴로 제공되는 만큼 메뉴 제공시 차가운 온도를 유지하여 제공해야 함

(라) 메뉴의 질감/농도 및 모양

- 메뉴의 질감에 따라 소비자의 메뉴에 대한 선호도가 바뀔 수 있으며, 현지 소비자에게 익숙한 질감을 조사하여 메뉴계획 시 고려해야 함. 또한 메뉴의 모양도 전반적인 메뉴의 식재료와 메뉴명에 맞게 제공하여야 함
- 농도는 메뉴의 점착성(끈적끈적함)의 정도를 말하는 것으로 메뉴의 조직과 함께 메뉴의 다양성을 높일 수 있는 수단으로 활용할 수 있음. 한국과 달리 서양식문화권인 캐나다의 경우 끈적끈적한 식감을 선호하지 않으며, 이 점 역시 메뉴 계획 시 고려해야 함
- 빅데이터 분석 결과 한식당에서 바삭한(crispy)에 대해 긍정적으로 받아들이고 있으며, 질척한(soggy), 묽은(watery)과 같은 느낌에 대해 부정적으로 받아들이고 있어 메뉴 계획시 현지인이 싫어하는 식감을 제외하고 계획해야 함

(마) 메뉴의 영양

- 메뉴의 영양가는 메뉴 계획 시 중요하게 고려되는 요소로서 건강지향 트렌드로 인해 메뉴의 칼로리, 건강에 좋은 식재료의 사용과 조리방법 등에 대해 고려해야 함
- 소비자 인터뷰 결과 메뉴의 영양이 메뉴 선택 시 중요한 고려요인이라고 응답했으며, 이를 위해 신선한 식재료를 사용하고, 메뉴 계획 시 영양소를 고려하여 계획해야 함
- 이를 위해 한식 메뉴에 채소와 함께 제공하거나 두부 등을 이용한 메뉴를 통해 메뉴의 영양을 높일 수 있도록 제공해야 함

VI. 상품(메뉴)의 개선

가. 연구 목적

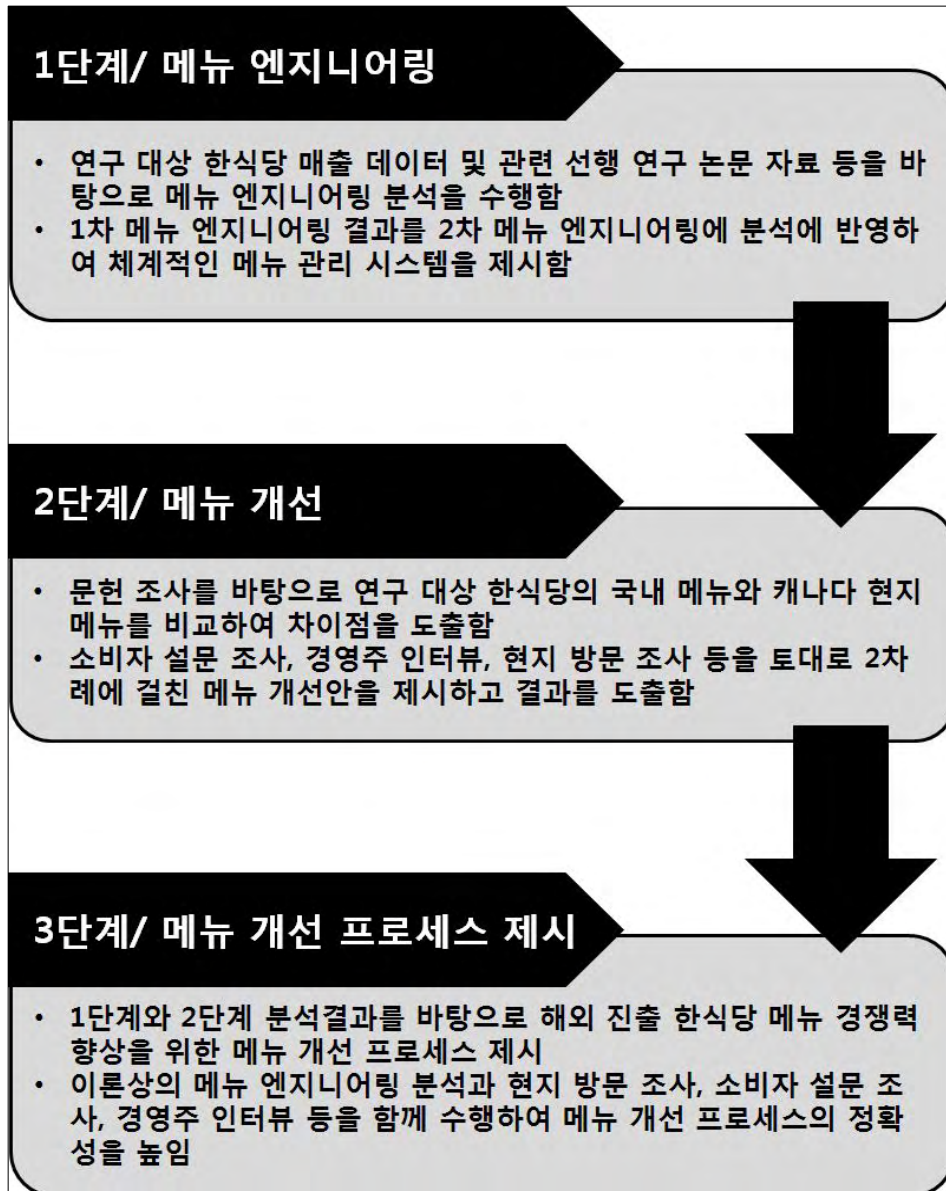
- 체계적인 메뉴개선 방안을 개발하여 해외 진출 한식당의 상품 경쟁력을 향상시키는 것을 목적으로 함
- 메뉴의 개선을 위해 운영자의 경험을 통한 직관에서 벗어나 메뉴의 평가항목을 개발하고 기존의 이론적으로 구축된 메뉴분석 시스템을 이용하여 메뉴의 관리를 통한 삭제와 추가로 한식당의 상품 경쟁력을 향상시키는 것을 목적으로 함

나. 연구 내용

- 메뉴 엔지니어링 기법을 기반으로 메뉴 판매 현황을 분석하고 개선 사항을 도출하여 실제 판매 전략에 적용하고 결과를 분석함
 - ▷ 메뉴의 분석 방법은 메뉴의 선호도와 수익성을 통해 분석되며 현재 다양한 분석방법이 소개되고 있으며 그중 대표적인 분석방법은 Kasavana와 Smith의 메뉴 엔지니어링으로 이번 연구에서는 이를 바탕으로 메뉴개선 프로세스를 제시하고자 함
- 현지화 상품(메뉴)의 개선 연구를 위해 메뉴 평가 항목을 선정하고 메뉴 평가를 수행함
 - ▷ 이론적 연구방법을 통해 메뉴 평가 항목을 선정하고 선정된 평가항목을 통해 기존의 판매하고 있는 메뉴를 평가함. 평가한 결과는 메뉴 엔지니어링을 통한 결과와 함께 분석하여 최종적으로 상품(메뉴)의 메뉴 개선 프로세스 도출시 근거 자료로 활용함

- 본 연구에서는 메뉴 개선 프로세스를 제시하기 위하여 다음과 같은 연구 수행 단계를 설정하였음

<그림 184> 메뉴 개선 연구 수행 단계



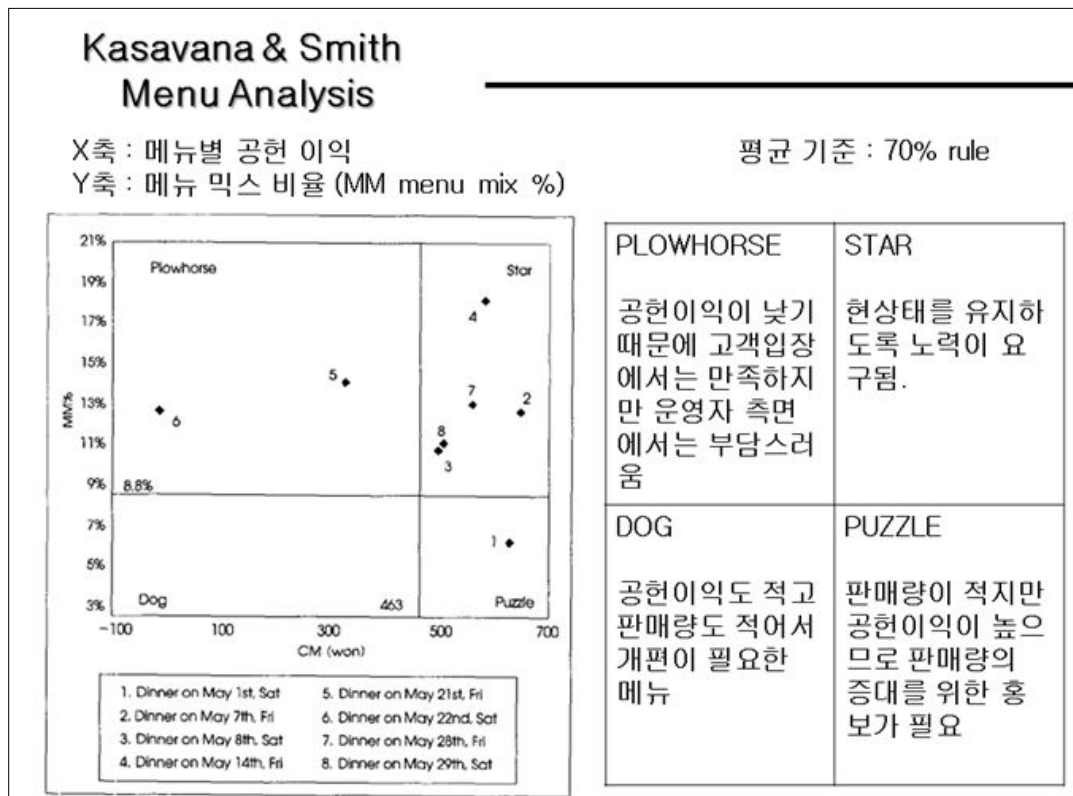
- 선행된 연구에서 제시되었던 메뉴 개선 프로세스는 메뉴 개선 단계에서 경영주의 주관적 판단이 영향을 많이 주었음. 본 연구에서는 이론으로 정립되어 있는 메뉴 엔지니어링 분석과 2차례의 현지 방문 조사 및 소비자 설문 조사 등의 연구를 함께 수행하여 메뉴 개선 프로세스의 정확성을 높이도록 단계를 설정함

다. 조사 방법

1) 메뉴엔지니어링

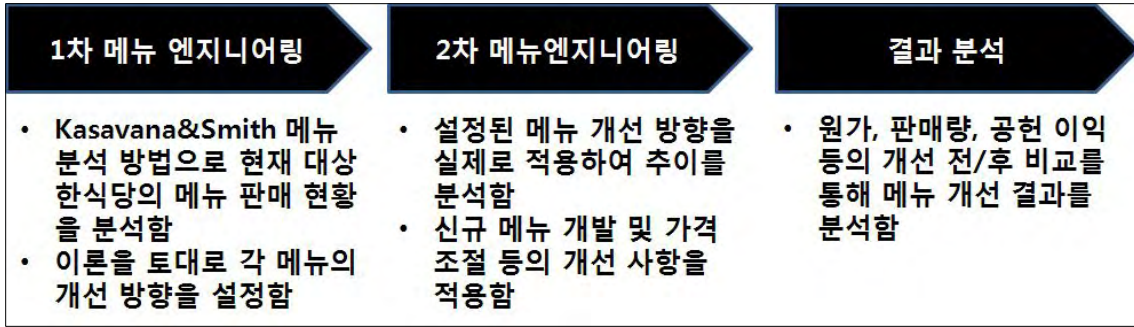
- 본 연구에서는 메뉴별 공헌이익과 판매량을 중심으로 하는 메뉴 엔지니어링 기법인 Kasavana & Smith 분석을 이용하여 메뉴엔지니어링을 실시함.

<그림 185> Kasavana & Smith Menu Analysis



- 본 분석에 적용한 메뉴 분석 기법은 Kasavana & Smith(1982)의 메뉴 엔지니어링(menu engineering) 방법이며 선호도(popularity)를 나타낼 수 있는 메뉴믹스(MM.%)와 공헌이익(contribution margin)의 두가지 지표를 분석 기준으로 하며 평균 메뉴믹스 비율(MM,%)은 70%rule을 적용함

<그림 186> 메뉴엔지니어링 수행 단계



- 1차 메뉴 엔지니어링 단계에서는 기존 판매 현황을 분석하여 현재 메뉴의 위치를 사분면에 나타냄
- 1차 메뉴 엔지니어링에서 나타난 메뉴 각각의 사분면상 포지션을 조절하기 위하여 이론에서 제시한 방법으로 메뉴 개선을 수행함
- 메뉴 판매 데이터의 수집이 가능하도록 일정 기간 후에 2차 메뉴 엔지니어링을 진행함. 2차 메뉴 엔지니어링 단계에서는 기존 메뉴를 개선한 후 기존 판매 현황과 개선결과의 차이를 중점적으로 분석함
- 메뉴의 판매가와 원가 기준은 통계 자료 내 기입된 판매가와 원가를 적용하였으며 본 분석의 공헌 이익, 메뉴믹스 비율, 평균 선호도에 대한 계산식은 다음과 같음

<표 153> 공헌 이익, 메뉴믹스 비율, 평균 선호도에 대한 계산식

항목	계산식
공헌 이익(contribution margin)	판매가(\$)-식재료 원가(\$)
메뉴 평균 공헌 이익(average contribution margin)	메뉴 총 공헌이익(\$) / 메뉴 품목 개수
메뉴 믹스(MM,%)	판매된 메뉴품목 수량 / 판매된 총 메뉴품목 수량
평균 메뉴 믹스 비율 (70% rule)	(100% / 메뉴 품목 개수) x 70%

2) 소비자 설문 조사

- 본 연구에서는 메뉴 개선 단계에서 보다 현실에 적합한 메뉴 개선 방향을 이끌어내기 위하여 한식당의 메뉴 아이템에 대한 소비 경험이 있는 소비자(N=312)를 대상으로 설문조사를 수행함

3) 경영주 인터뷰

- 조사 대상 레스토랑의 경영주 Interview를 수행하여 메뉴 개선시 고려사항을 조사하여 메뉴 개선 과정에 반영함

<표 154> 경영주 인터뷰 개요

조사 기간	2013년 1월 22일 20:00~22:00	2013년 7월 8일 19:00~21:00
조사 장소	불고기 브라더스 명동점	불고기 브라더스 리치몬드힐점
조사 대상	불고기브라더스 리치몬드점 점주 및 Manager	-불고기브라더스 리치몬드점 점주 및 Manager
조사 범위	-현지 프로모션 방법 -경쟁 레스토랑 현황 -메뉴 개선 현황 -기타 경영 요인	-식재료 수급 현황 -메뉴 개선 후 변경 현황 -경쟁 레스토랑 현황
자료 수집	-사전 e-mail brief interview -Manager depth interview	-사전 e-mail brief interview -Manager depth interview
표본	-1개 업소 2명	-1개 업소 2명

4) 전문가 대상 검증 회의

- 메뉴 개선 단계에서 최종 도출된 메뉴 개선 방향을 표준화하여 메뉴 개선 프로세스로 제시하기 위하여 외식경영학 전문가, 조리 전문가, 외식업계 관리 실무자 등 각계 전문가를 대상으로 전문가 대상 검증 회의를 개최하고 결과를 연구에 반영함

<표 155> 전문가 대상 검증 회의 개요

회의 목표	-현지 한식당 메뉴 아이템 분석 사례 검증 -상품(메뉴) 개선 사례 적합성 검증 -메뉴 개선 프로세스 표준화 검증
참석 인원	6명
회의 일시	2013년 7월 25일 18:00~20:00
회의 참석자 프로파일	1. 송의여자대학교 식품영양과 교수
	2. 오산대학교 관광외식사업과 교수
	3. 한국관광대학 교수
	4. 을지대학교 식품산업외식학과 교수
	5. 세종대학교 외식경영학과 교수

라. 연구 결과

1) 메뉴 엔지니어링

가) 1차 메뉴 엔지니어링(2012년 7월~2012년 11월)

<표 156> 1차 메뉴 엔지니어링 개요

구분		캐나다 토론토
수집 대상	불고기 브라더스 캐나다(리치몬드 힐)점 메뉴 판매 현황	
수집 기간	2012.7.1 - 2012.12.31	
수집 방법	카사바나 & 스미스(Kasavana & Smith Analysis) 메뉴 엔지니어링 기법	
총 메뉴 수 (개)	4개 분류, 53개 메뉴	
총 판매 수량 (개)	17,908개	
총 판매 금액 (\$)	283,256 CAD	
분석 내용	선호도(popularity)를 나타낼 수 있는 메뉴믹스(MM,%)와 공헌이익(contribution margin)의 두가지 지표를 분석 기준으로 하며 평균 메뉴믹스 비율(MM,%)은 70%rule을 적용함	
분석 항목	항목	계산식
	공헌 이익(contribution margin)	판매가(\$)-식재료 원가(\$)
	메뉴 평균 공헌 이익 (average contribution margin)	메뉴 총 공헌이익(\$) / 메뉴 품목 개수
	메뉴 믹스(MM,%)	판매된 메뉴품목 수량 / 판매된 총 메뉴품목 수량
	평균 메뉴 믹스 비율 (70% rule)	(100% / 메뉴 품목 개수) x 70%

(1) 구이류

(가) 원가 및 판매 현황

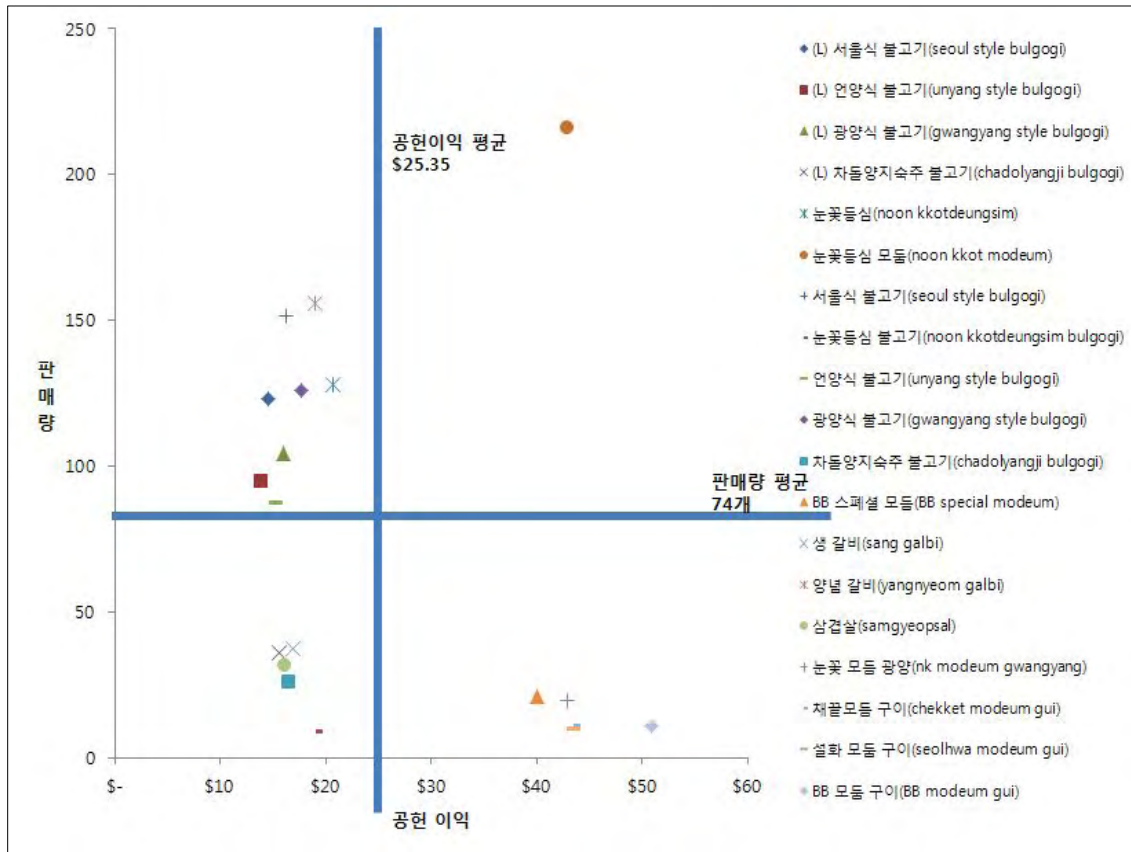
<표 157> 구이류 원가 및 판매 현황(2012년7월~11월)

메뉴 품목	판매 수량	품목별 판매가격	품목별 판매원가	품목별 공헌이익	메뉴 총원가	메뉴 총판매액	품목별 총공헌이익	메뉴믹스 (MM%)	품목별 원가비율
A	22	\$69.99	\$19.11	\$50.88	\$420.42	\$1,539.78	\$1,119.36	0.30%	27.30%
B	1079	\$57.99	\$16.10	\$44.51	\$17,371.90	\$63,650.21	\$46,278.31	15.80%	27.30%
C	22	\$59.99	\$16.38	\$43.61	\$360.36	\$1,319.78	\$959.42	0.30%	27.30%
D	20	\$59.99	\$16.38	\$43.61	\$327.60	\$1,199.80	\$872.20	0.30%	27.30%
E	39	\$58.99	\$16.10	\$42.89	\$627.90	\$2,300.61	\$1,672.71	0.60%	27.30%
F	106	\$48.99	\$8.92	\$40.07	\$945.52	\$5,192.94	\$4,247.42	1.60%	18.20%
G	639	\$24.99	\$4.25	\$20.74	\$2,715.75	\$15,968.61	\$13,252.86	9.30%	17.00%
H	45	\$22.99	\$3.91	\$19.08	\$175.95	\$1,034.55	\$858.60	0.70%	17.00%
I	779	\$24.99	\$6.50	\$18.49	\$5,063.50	\$19,467.21	\$14,403.71	11.40%	26.00%
J	630	\$20.99	\$3.36	\$17.63	\$2,116.80	\$13,223.70	\$11,106.90	9.20%	16.00%
K	187	\$26.99	\$10.12	\$16.87	\$1,892.44	\$5,047.13	\$3,154.69	2.70%	37.50%
L	157	\$18.99	\$2.85	\$16.14	\$447.45	\$2,981.43	\$2,533.98	2.30%	15.00%
M	520	\$18.99	\$3.04	\$15.95	\$1,580.80	\$9,874.80	\$8,294.00	7.60%	16.00%
N	179	\$17.99	\$2.34	\$15.65	\$418.86	\$3,220.21	\$2,801.35	2.60%	13.00%
O	129	\$17.99	\$2.43	\$15.56	\$313.47	\$2,449.71	\$2,136.24	1.90%	12.80%
P	758	\$17.99	\$2.68	\$15.31	\$2,031.44	\$14,394.42	\$12,362.98	11.10%	14.10%
Q	437	\$20.99	\$5.71	\$15.28	\$2,495.27	\$9,172.63	\$6,677.36	6.40%	27.20%
R	615	\$16.99	\$2.38	\$14.61	\$1,463.70	\$10,448.85	\$8,985.15	9.00%	14.00%
S	474	\$18.99	\$5.13	\$13.86	\$2,431.62	\$9,001.26	\$6,569.64	6.90%	27.00%
합계	6,837개	\$625.81	147.69	\$480.74	\$43,200.75	\$191,487.63	\$148,286.88	100%	
평균	360개	\$32.94	\$7.77	25.30			\$7,804.57		21.44%

(나) 메뉴 엔지니어링 결과

- 구이류의 월평균 메뉴 판매 현황 분석 결과는 다음 그래프와 같이 분석되었음. 분석의 두가지 축은 공헌이익의 평균과 판매량 평균으로 설정하여 축을 기준으로 사분면에 구이류 메뉴를 나타내었음

<그림 187> 구이류 월평균 메뉴 판매 현황



- 구이류 월평균 메뉴 판매 현황 분석 결과 분석 기간 내에 판매된 구이류는 총 19개 메뉴였으며 공헌이익의 평균은 \$25.35 였으며 판매량은 평균 74개를 기록하였음
- 그래프의 오른쪽 상단 메뉴는 눈꽃등심 모듬으로 높은 공헌이익과 판매량을 보여 매출에 큰 기여를 하는 메뉴로 나타났음

- 구이류 월평균 메뉴 판매 현황 분석의 결과를 Kasavana & Smith 메뉴 엔지니어링 기법에서 제시한 사분면 매트릭스의 각 항목에 대입하여 현황 및 이론적 개선 방향을 도출하였음

<그림 188> 구이류 매트릭스 분석

구이류 매트릭스 분석 (Matrix Analysis)	
<p>선호도가 좋아 판매량이 많으나, 수익성이 낮은 아이템 그룹</p> <p>개선방향</p> <ul style="list-style-type: none"> -아이템의 원가를 낮춰 공헌이익을 증가시키는 방향을 고려. -선호도가 높아 메뉴믹스가 높은 아이템의 경우, 메뉴 디자인 시 고객의 시선이 집중하지 않는곳으로 메뉴를 이동. -외관을 고급으로 바꾸고 조금씩 가격인상을 추진. 	<p>가장 좋은 그룹으로 수익성도 높고, 선호도가 좋은 아이템</p> <p>개선방향</p> <ul style="list-style-type: none"> -현재 음식의 품질과 양을 유지. -가격의 변화에 고객이 민감하게 반응하지 않는 그룹이므로 가격인상을 시도. -메뉴에서 가장 좋은 위치에 배열.
<p>Plowhorse</p> <ul style="list-style-type: none"> · 서울식 불고기, (L)서울식 불고기 · 양념갈비 · 눈꽃등심 · 광양식 불고기, (L)광양식 불고기 · 인양식 불고기, (L)인양식 불고기 	<p>Star</p> <ul style="list-style-type: none"> · 눈꽃 등심 모듬
<p>Dog</p> <ul style="list-style-type: none"> · 생갈비 · 눈꽃등심 불고기 · 차돌양지 숙주 불고기, (L) 차돌 숙주 불고기 · 삼겹살 	<p>Puzzle</p> <ul style="list-style-type: none"> · BB 스페셜 모듬 · 눈꽃 모듬 광양 · 채끝 모듬 구이 · 설화 모듬 구이
<p>가장 좋지 않은 그룹으로 선호도와 수익성 모두 낮은 그룹.</p> <p>개선방향</p> <ul style="list-style-type: none"> -판매가격을 인상하여 공헌이익을 증가시키도록 시도. -재료 원가를 낮추거나 덜 비싼 재료와 혼합. -일련의 방법이 실패 할 경우, 메뉴에서 삭제하거나, 대체 메뉴를 개발하여 고객의 관심을 전환. 	<p>가격이 높거나 재료비의 비율이 낮아 수익성은 높으나, 선호도가 낮아 판매량이 저조한 그룹.</p> <p>개선방향</p> <ul style="list-style-type: none"> -메뉴의 이름을 바꾸거나 메뉴상 최상의 위치에 배열하여 고객의 관심을 유도. -판매 촉진(promotion)행사를 통해 가격인하. -그 외 판매량을 증대시키기 위한 일련의 행사를 진행하여, 고객의 재구매 유발

- 매트릭스 분석 결과, Star메뉴의 ‘눈꽃 등심 모듬’은 판매기간 동안 판매량이 꾸준히 높게 유지되었으며 공헌 이익도 높아 업장에 가장 도움이 되는 메뉴였으며, Plowhorse의 ‘서울식 불고기’, ‘양념갈비’ 등의 8개 메뉴는 판매량은 평균보다 높으나 공헌 이익이 평균에 미치지 못하여 수익성이 낮은 것으로 분석되었음. 우측 하단의 Puzzle에 속하는 ‘BB 스페셜 모듬’ 등 4개 메뉴는 공헌이익이 높아 수익성은 좋지만 판매량이 평균에 미치지 못하였으며, Dog의 ‘생갈비’, ‘삼겹살’ 등 5개 메뉴는 공헌 이익과 판매량 모두 평균에 미치지 못하여 개편이 시급한 메뉴로 분석되었음.

(2) 식사류

(가) 원가 및 판매 현황

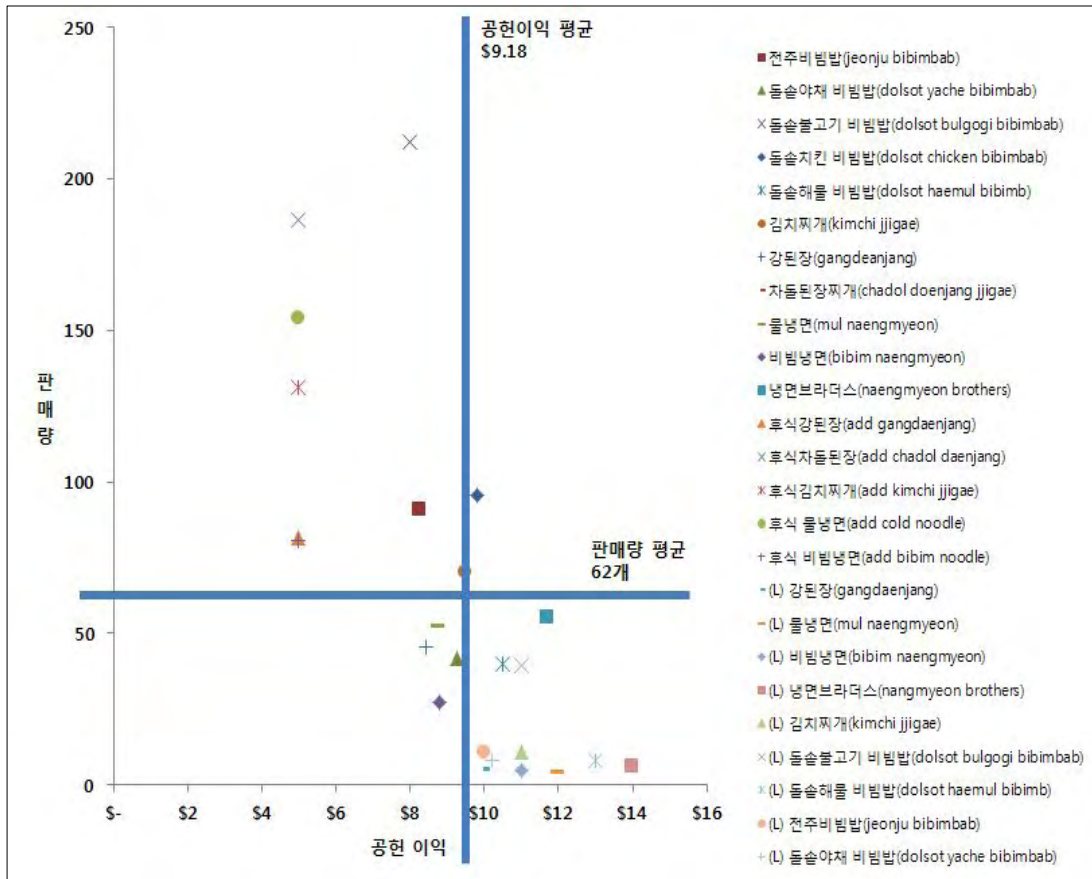
<표 158> 식사류 원가 및 판매 현황(2012년7월~11월)

메뉴 품목	판매 수량	품목별 판매가격	품목별 판매원가	품목별 공헌이익	메뉴 총원가	메뉴 총판매액	품목별 총공헌이익	메뉴믹스 (MM%)	품목별 원가비율
A	277	\$13.99	\$2.43	\$11.56	\$673.11	\$3,875.23	\$3,202.12	3.56%	17.40%
B	25	\$13.99	\$2.43	\$11.56	\$60.75	\$349.75	\$289.00	0.32%	17.40%
C	199	\$12.99	\$1.95	\$11.04	\$388.05	\$2,585.01	\$2,196.96	2.56%	15.00%
D	32	\$12.99	\$2.60	\$10.39	\$83.20	\$415.68	\$332.48	0.41%	20.00%
E	477	\$11.99	\$1.80	\$10.19	\$858.60	\$5,719.23	\$4,860.63	6.12%	15.00%
F	10	\$11.99	\$1.80	\$10.19	\$18.00	\$119.90	\$101.90	0.13%	15.00%
G	1060	\$10.99	\$0.96	\$10.03	\$1,017.60	\$11,649.40	\$10,631.80	13.61%	8.70%
H	432	\$10.99	\$1.18	\$9.81	\$509.76	\$4,747.68	\$4,237.92	5.55%	10.70%
I	80	\$10.99	\$1.18	\$9.81	\$94.40	\$879.20	\$784.80	1.03%	10.70%
J	209	\$10.99	\$1.65	\$9.34	\$344.85	\$2,296.91	\$1,952.06	2.68%	15.00%
K	196	\$10.99	\$1.98	\$9.01	\$388.08	\$2,154.04	\$1,765.96	2.52%	18.00%
L	352	\$10.99	\$2.20	\$8.79	\$774.40	\$3,868.48	\$3,094.08	4.52%	20.00%
M	43	\$10.99	\$2.20	\$8.79	\$94.60	\$472.57	\$377.97	0.55%	20.00%
N	228	\$9.99	\$1.58	\$8.41	\$360.24	\$2,277.72	\$1,917.48	2.93%	15.80%
O	21	\$9.99	\$1.58	\$8.41	\$33.18	\$209.79	\$176.61	0.27%	15.80%
P	18	\$11.99	\$4.02	\$7.97	\$72.36	\$215.82	\$143.46	0.23%	33.50%
Q	263	\$10.99	\$3.68	\$7.31	\$967.84	\$2,890.37	\$1,922.53	3.38%	33.50%
R	137	\$10.99	\$3.92	\$7.07	\$537.04	\$1,505.63	\$968.59	1.76%	35.70%
S	14	\$10.99	\$3.92	\$7.07	\$54.88	\$153.86	\$98.98	0.18%	35.70%
T	454	\$9.99	\$3.51	\$6.48	\$1,593.54	\$4,535.46	\$2,941.92	5.83%	35.10%
U	44	\$9.99	\$3.51	\$6.48	\$154.44	\$439.56	\$285.12	0.56%	35.10%
V	408	\$4.99	\$1.17	\$3.82	\$477.36	\$2,035.92	\$1,558.56	5.24%	23.40%
W	932	\$4.99	\$1.34	\$3.65	\$1,248.88	\$4,650.68	\$3,401.80	11.97%	26.80%
X	770	\$4.99	\$1.43	\$3.56	\$1,101.10	\$3,842.30	\$2,741.20	9.89%	28.60%
Y	404	\$4.99	\$1.48	\$3.51	\$597.92	\$2,015.96	\$1,418.04	5.19%	29.70%
Z	655	\$4.99	\$1.49	\$3.50	\$975.95	\$3,268.45	\$2,292.50	8.41%	29.80%
합계	7,740 개	\$264.74	\$56.99	\$207.75	\$13,480.13	\$67,174.6	\$53,694.47	100%	
평균	298개	\$10.18	\$2.19	\$7.99			\$2,065.17		22.36%

(나) 메뉴 엔지니어링 결과

- 식사류의 월평균 메뉴 판매 현황 분석 결과는 다음 그래프와 같이 분석되었음. 분석의 두가지 축은 공헌이익 평균과 판매량 평균으로 설정하여 축을 기준으로 사분면에 식사류 메뉴를 나타내었음

<그림 189> 식사류 월평균 메뉴 판매 현황



- 식사류 메뉴 분석 결과 분석 기간 내 판매된 식사류 메뉴는 26개였으며 후식메뉴를 제외한 식사 메뉴는 총 21개로 나타났음. 공헌이익평균은 \$9.18이었으며 판매량은 평균 62개로 나타남.
- 판매 메뉴 중 후식차돌된장, 후식김치찌개, 후식물냉면 등 후식메뉴가 판매량이 높은것을 확인할수 있으며 이는 구이류의 고기 섭취후 소량의 식사를 추가로 섭취하는 한식의 문화에서 기반한 것으로 분석됨

- 식사류 월평균 메뉴 판매 현황 분석의 결과를 Kasavana & Smith 메뉴 엔지니어링 기법에서 제시한 사분면 매트릭스의 각 항목에 대입하여 현황 및 이론적 개선 방향을 도출하였음

<그림 190> 식사류 매트릭스 분석

식사류 매트릭스 분석 (Matrix Analysis)	
<p>선호도가 좋아 판매량이 많으나, 수익성이 낮은 아이팀 그룹</p> <p>개선방향</p> <ul style="list-style-type: none"> -아이팀의 원가를 낮춰 공헌이익을 증가시키는 방향을 고려. -선호도가 높아 메뉴믹스가 높은 아이팀의 경우, 메뉴 디자인 시 고객의 시선이 집중하지 않는곳으로 메뉴를 이동. -외관을 고급으로 바꾸고 조금씩 가격인상을 추진. 	<p>가장 좋은 그룹으로 수익성도 높고, 선호도가 좋은 아이팀</p> <p>개선방향</p> <ul style="list-style-type: none"> -현재 음식의 품질과 양을 유지. -가격의 변화에 고객이 민감하게 반응하지 않는 그룹이므로 가격인상을 시도. -메뉴에서 가장 좋은 위치에 배열.
<p>Plowhorse</p> <ul style="list-style-type: none"> • 돌솥 불고기 비빔밥 • 후식 차돌 된장 • 후식 김치 찌개 • 전주 비빔밥 • 후식 물냉면 <p>등 8개 메뉴</p>	<p>Star</p> <ul style="list-style-type: none"> • 돌솥 치킨 비빔밥 • 차돌 된장찌개
<p>Dog</p> <ul style="list-style-type: none"> • 물냉면 • 비빔냉면 • 돌솥 야채 비빔밥 <p>등 4개 메뉴</p>	<p>Puzzle</p> <ul style="list-style-type: none"> • 냉면 브라더스 • (L) 물냉면 • (L) 김치 찌개 <p>등 11개 메뉴</p>
<p>가장 좋지 않은 그룹으로 선호도와 수익성 모두 낮은 그룹.</p> <p>개선방향</p> <ul style="list-style-type: none"> -판매가격을 인상하여 공헌이익을 증가시키도록 시도. -재료 원가를 낮추거나 덜 비싼 재료와 혼합. -일련의 방법이 실패 할 경우, 메뉴에서 삭제하거나, 대체 메뉴를 개발하여 고객의 관심을 전환. 	<p>가격이 높거나 재료비의 비율이 낮아 수익성은 높으나, 선호도가 낮아 판매량이 저조한 그룹.</p> <p>개선방향</p> <ul style="list-style-type: none"> -메뉴의 이름을 바꾸거나 메뉴상 최상의 위치에 배열하여 고객의 관심을 유도. -판매 촉진(promotion)행사를 통해 가격인하. -그 외 판매량을 증대시키기 위한 일련의 행사를 진행하여, 고객의 재구매 유발

- 위와 같이 식사류의 월평균 메뉴 판매 현황을 Kasavana & Smith의 메뉴 엔지니어링 매트릭스에 적용시킨 결과, ‘돌솥 치킨 비빔밥’과 ‘차돌 된장 찌개’ 등 2개 메뉴는 판매량과 공헌이익 모두 평균보다 높은 Star메뉴로 분류되었고, Plowhorse메뉴에는 ‘돌솥 불고기 비빔밥’, ‘전주 비빔밥’ 등의 8개 메뉴가 포함되었으며 후식으로 판매하는 5개 메뉴 모두 Plowhorse메뉴에 포함 되었음
- Puzzle메뉴에는 ‘냉면 브라더스’를 비롯한 11개 메뉴가 선정되었으며, 대부분의 Large size 메뉴가 이 분류에 속한것을 볼수 있었음. 마지막으로 Dog메뉴에는 ‘물냉면’, ‘비빔냉면’ 등 4개 메뉴가 분류되어있는 것으로 분석되었음

(3) 전채류

(가) 원가 및 판매 현황

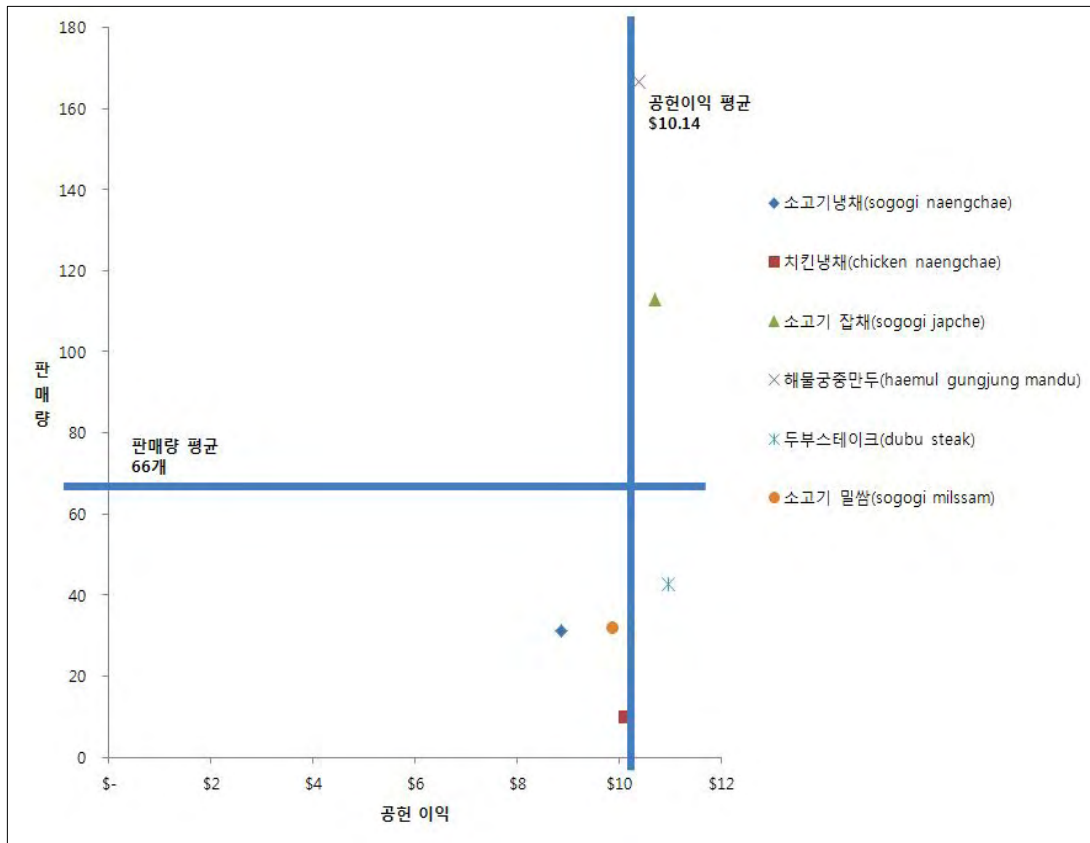
<표 159> 전채류 원가 및 판매 현황(2012년7월~11월)

메뉴 품목	판매 수량	품목별 판매가격	품목별 판매원가	품목별 공헌이익	메뉴 총원가	메뉴 총판매액	품목별 총공헌이익	메뉴믹스 (MM%)	품목별 원가비율
A	136	\$12.99	\$3.64	\$9.35	\$495.04	\$1,766.64	\$1,271.60	9.3%	28.0%
B	692	\$12.99	\$3.38	\$9.61	\$2,338.96	\$8,989.08	\$6,650.12	47.3%	26.0%
C	130	\$12.99	\$3.36	\$9.63	\$436.80	\$1,688.70	\$1,251.90	8.9%	25.9%
D	462	\$12.99	\$2.90	\$10.09	\$1,339.80	\$6,001.38	\$4,661.58	31.6%	23.0%
E	43	\$12.20	\$1.28	\$10.92	\$55.04	\$524.60	\$469.56	2.9%	10.5%
합계	1,463개	\$64.16	\$14.56	\$49.6	\$4,665.64	\$18,970.4	\$14,304.76	100%	
평균	293개	\$12.83	\$2.91	\$9.92			\$2,860.95		22.68%

(나) 메뉴 엔지니어링 결과

- 전채류의 월평균 메뉴 판매 현황 분석 결과는 다음 그래프와 같이 분석되었음. 분석의 두가지 축은 공현이익의 평균과 판매량 평균으로 설정하여 축을 기준으로 총 4개의 분면에 전채류 메뉴를 나타내었음

<그림 191> 전채류 월평균 메뉴 판매 현황



- 전채류 메뉴 분석 결과 분석 기간 내 판매된 전채류 메뉴는 6개 메뉴 였으며 소고기냉채, 소고기 밀쌈, 두부스테이크, 치킨 냉채 등 4개 메뉴가 평균(66개)보다 저조한 판매량을 보였음
- 이는 주 메뉴가 고기 구이류인 한식당의 경우 고기류를 제외한 다른 메뉴의 선호도가 떨어지는 일반적인 현황인 것으로 판단되었으며 해물궁중만두의 판매량이 높은 것으로 나타나 해산물 식재료를 기반으로 한 메뉴의 성공 가능성도 분석할 수 있음

- 위의 그래프의 분석 결과를 Kasavana & Smith 메뉴 엔지니어링 기법에서 제시한 매트릭스의 각 항목에 대입하여 현황 및 개선 방향을 적용한 결과는 다음 표와 같음

<그림 192> 전채류 매트릭스 분석

전채류 매트릭스 분석 (Matrix Analysis)	
<p>선호도가 좋아 판매량이 많으나, 수익성이 낮은 아이템 그룹</p> <p>개선방향 -아이템의 원가를 낮춰 공헌이익을 증가시키는 방향을 고려. -선호도가 높아 메뉴믹스가 높은 아이템의 경우, 메뉴 디자인 시 고객의 시선이 집중하지 않는곳으로 메뉴를 이동. -외관을 고급으로 바꾸고 조금씩 가격인상을 추진.</p>	<p>가장 좋은 그룹으로 수익성도 높고, 선호도가 좋은 아이템</p> <p>개선방향 -현재 음식의 품질과 양을 유지. -가격의 변화에 고객이 민감하게 반응하지 않는 그룹이므로 가격인상을 시도. -메뉴에서 가장 좋은 위치에 배열.</p>
Plowhorse	Star <ul style="list-style-type: none"> • 소고기 잡채 • 해물 궁중 만두
Dog <ul style="list-style-type: none"> • 소고기 밀쌈 • 소고기 냉채 • 치킨 냉채 	Puzzle <ul style="list-style-type: none"> • 두부 스테이크
<p>가장 좋지 않은 그룹으로 선호도와 수익성 모두 낮은 그룹.</p> <p>개선방향 -판매가격을 인상하여 공헌이익을 증가시키도록 시도. -재료 원가를 낮추거나 덜 비싼 재료와 혼합. -일련의 방법이 실패 할 경우, 메뉴에서 삭제하거나, 대체 메뉴를 개발하여 고객의 관심을 전환.</p>	<p>가격이 높거나 재료비의 비율이 낮아 수익성은 높으나, 선호도가 낮아 판매량이 저조한 그룹.</p> <p>개선방향 -메뉴의 이름을 바꾸거나 메뉴상 최상의 위치에 배열하여 고객의 관심을 유도. -판매 촉진(promotion)행사를 통해 가격인하. -그 외 판매량을 증대시키기 위한 일련의 행사를 진행하여, 고객의 재구매 유발</p>

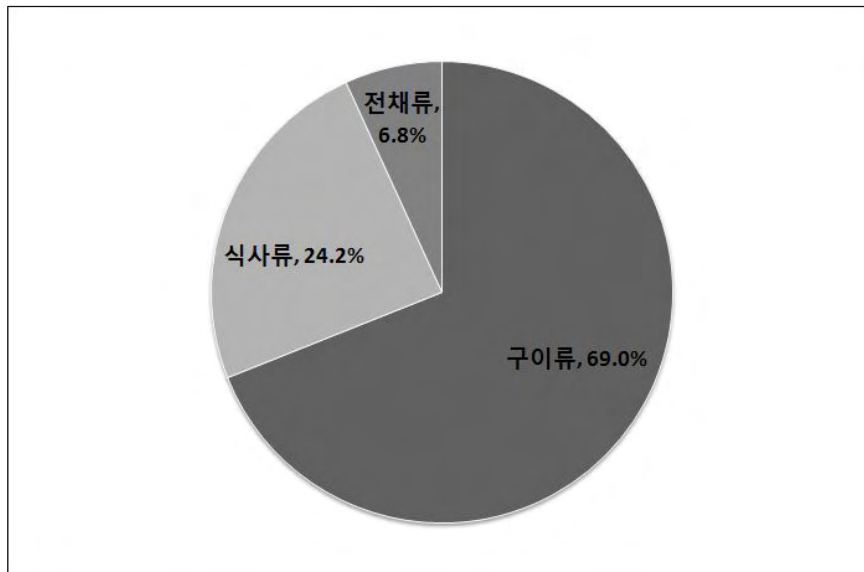
- 위와 같이 전채류의 매트릭스 분석 결과, Star메뉴에는 공헌 이익과 판매량이 평균보다 높은 ‘소고기 잡채’와 ‘해물 궁중 만두’가 선정되었으며, Puzzle메뉴에는 ‘두부 스테이크’가 분류되었음. Dog메뉴에는 ‘소고기 밀쌈’, ‘소고기 냉채’, ‘치킨 냉채’가 분류되었고 판매량이 많으나 공헌이익이 평균 이하인 Plowhorse 메뉴는 나타나지 않는 걸로 분석됨
- 전채류 메뉴의 경우 판매량이 저조하여 삭제 등의 개편을 하려고 해도 메뉴 구성상 빠질수 없는 메뉴가 대부분이기 때문에 쉽게 개편을 하기 힘들. 또한 식재료를 지속적으로 구비해놓아야 하기 때문에 원가 관리 차원에서도 손실이 예상됨

나) 2차 메뉴 엔지니어링

(1) 1차 메뉴 엔지니어링 분석 결과

- 구이류의 판매 금액이 식사류 및 전채류에 비해 많은 비중을 차지하기 때문에 메뉴 엔지니어링 부분에서는 구이류 중심의 개선을 수행해야 할 것으로 분석함

<그림 193> 메뉴 분류별 판매액 구성비율



- 구이류의 눈꽃 등심 모듬의 경우 구이류 중 유일하게 Star 메뉴에 속해 판매량과 공헌이익이 모두 평균보다 높은 것으로 나타남. 이는 고객이 타 메뉴에 비해 눈꽃 등심 모듬의 가격 변화에 민감하지 않을 것이라고 예상할 수 있음. 따라서 소폭의 가격 상승을 기대할 수 있음
- Plowhorse 메뉴인 (L) 광양식 불고기, (L) 언양식 불고기, 눈꽃 등심, 서울식 불고기, 언양식 불고기와 Dog 메뉴인 차돌 양지 숙주 불고기의 경우 매트릭스에서 나타난 개선 방향과 같이 판매가격을 상승시켜 공헌이익을 상승시켜야 할 것으로 분석됨

(2) 메뉴 엔지니어링 적용

- 2012년 12월 초 구이류 7개 메뉴의 가격을 변경하였으며 5개 메뉴는 각 사분면의 이론 상 개선 방향과 같이 가격을 인상하였음
- (L) 언양식 불고기, (L) 광양식 불고기 등 2개 메뉴의 경우 역시 메뉴 가격을 올리는 것으로 분석 결과가 도출되었지만 단기간의 메뉴 평균 가격대 상승을 억제하기 위해 \$2의 가격대 하락을 진행하였음

<표 160> 구이류 가격 변경

메뉴명	개선 전 판매가	개선 후 판매가	차이
(L) 언양식 불고기	\$20.99	\$18.99	-\$2
(L) 광양식 불고기	\$20.99	\$18.99	-\$2
눈꽃 등심	\$24.99	\$25.99	\$1
눈꽃등심 모듬	\$58.99	\$59.99	\$1
서울식 불고기	\$18.99	\$19.99	\$1
언양식 불고기	\$20.99	\$21.99	\$1
차돌양지숙주 불고기	\$18.99	\$19.99	\$1

(3) 개선 후 판매량

- 2차 개선 후 메뉴 엔지니어링 분석을 위해 원가 및 판매 현황을 집계하였으며 변경 메뉴는 음영처리를 하였음

<표 161> 구이류 원가 및 판매 현황(2012년 12월)

메뉴 품목	판매 수량	품목별 판매가격	품목별 판매원가	품목별 공헌이익	메뉴 총원가	메뉴 총판매액	품목별 총공헌이익	메뉴믹스 (MM%)
A	20	\$58.99	\$16.10	\$45.51	\$322.00	\$1,179.80	\$690.53	3.80%
B	170	\$24.99	\$4.25	\$19.32	\$722.50	\$4,248.30	\$88.15	31.90%
C	65	\$21.99	\$5.71	\$19.12	\$371.15	\$1,364.35	\$87.25	12.20%
D	43	\$24.99	\$5.93	\$19.06	\$254.99	\$1,074.57	\$113.03	8.10%
E	172	\$20.99	\$3.36	\$17.63	\$577.92	\$3,610.28	\$59.24	32.30%
F	17	\$16.99	\$2.80	\$17.29	\$47.60	\$318.75	\$44.66	3.20%
G	9	\$18.84	\$4.98	\$17.03	\$44.82	\$169.56	\$69.02	1.70%
H	2	\$19.99	\$2.43	\$16.56	\$4.86	\$37.98	\$40.24	0.40%
I	6	\$18.99	\$2.85	\$16.14	\$17.10	\$113.94	\$46.00	1.10%
J	15	\$18.99	\$2.68	\$16.04	\$40.20	\$284.85	\$43.71	2.80%
K	14	\$16.99	\$2.38	\$14.61	\$33.32	\$237.86	\$34.77	2.60%
합계	533	262.74	53.47	\$218.31	\$2,436.46	\$12,640.24	\$1,316.59	100.0%
평균	48.45	23.89	\$4.86	\$19.85			\$ 119.69	

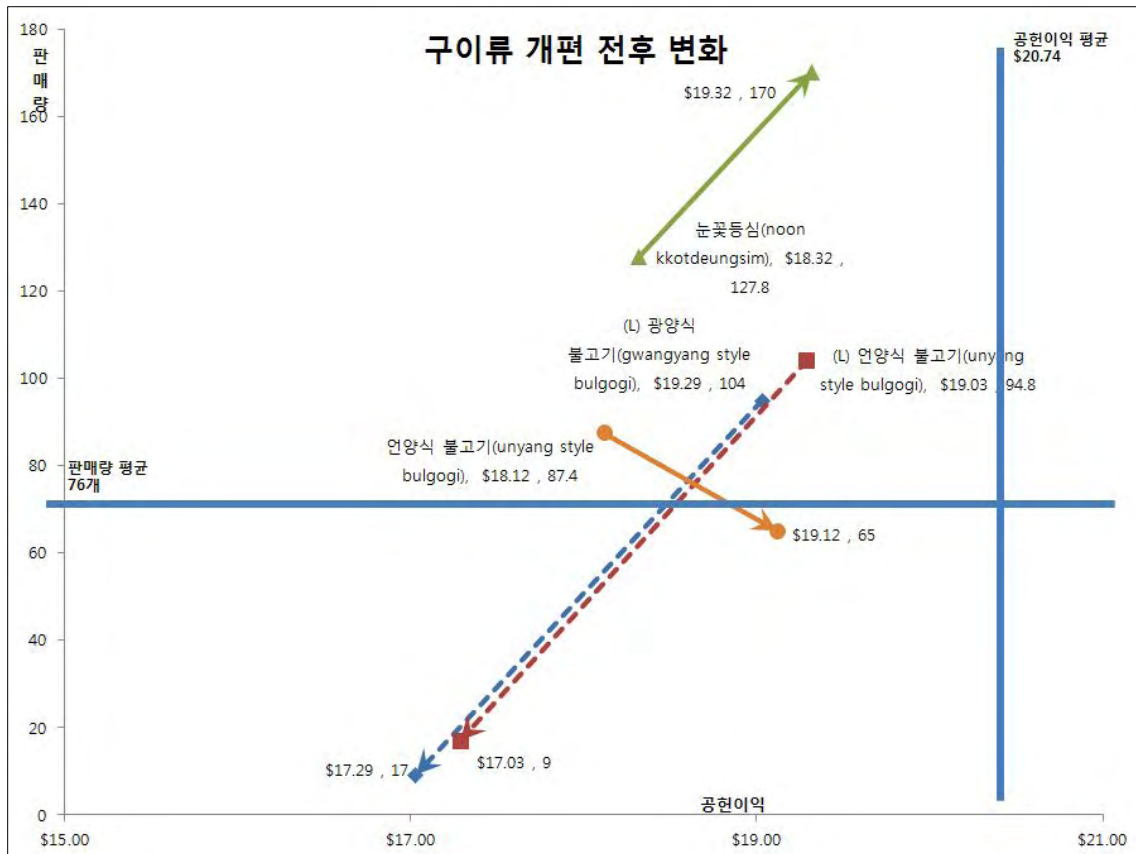
(4) 메뉴엔지니어링 전후 변화 비교

- 구이류 메뉴 개선 내용을 바탕으로 2차 메뉴 엔지니어링 분석을 시행한 결과 구이류의 공헌 이익 및 판매량은 다음과 같이 변경 되었음. 주요 4개 메뉴는 1차 메뉴 엔지니어링 분석 결과에서 예측한 결과를 나타냈으며, 2개 메뉴는 1차 메뉴 엔지니어링 분석 결과와 맞지 않는 변화를 나타내었음

(가) 구이류 개편 전후 변화(4개 메뉴)

- 메뉴 개선 분석 결과 1차 메뉴 엔지니어링 분석 결과에서 예측한 판매량 변화를 나타낸 메뉴는 다음 그래프와 같은 4개 메뉴임.

<그림 194> 구이류 개편 전후 변화

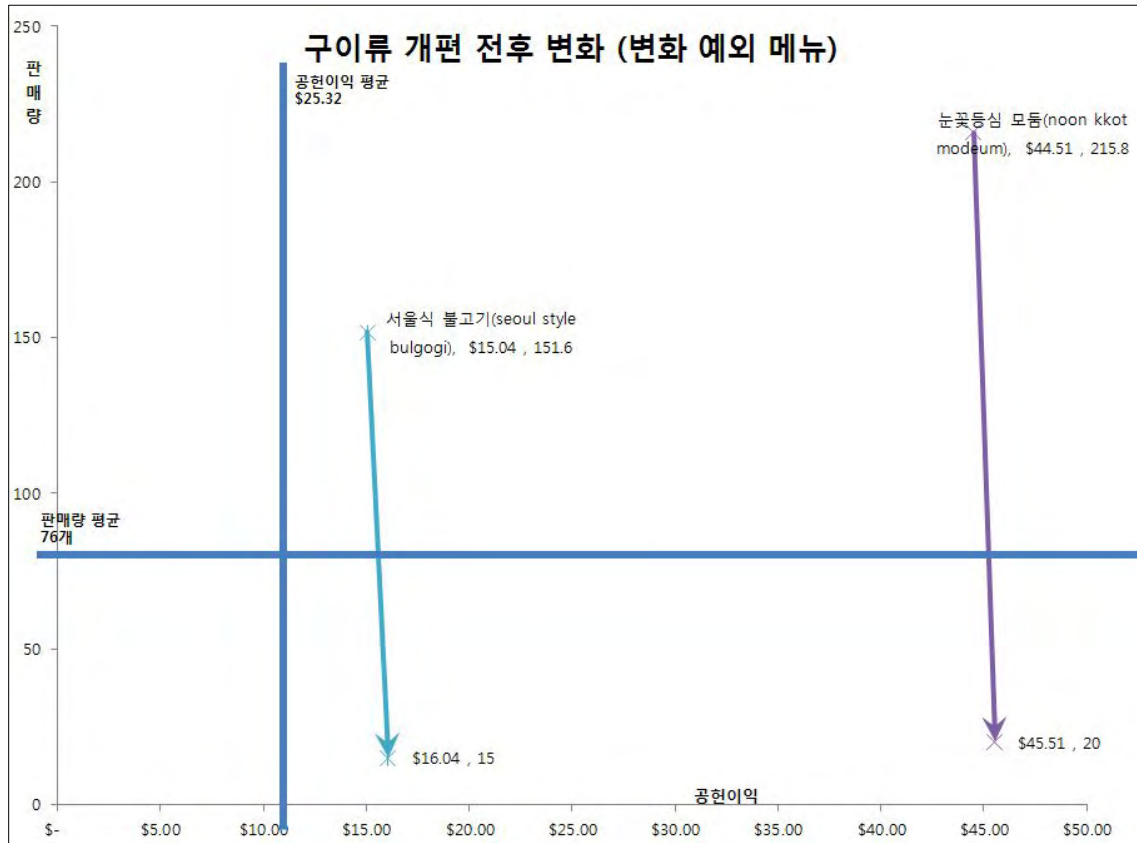


- 눈꽃 등심 메뉴는 가격을 인상하였음에도 불구하고 판매량이 상승했으며 언양식 불고기 메뉴의 경우는 가격을 인상한 결과 소폭 판매량이 감소했지만 감소폭이 크지 않아 성공적인 메뉴 개선으로 평가하였음. (L)광양식 불고기, (L)언양식 불고기는 1차 메뉴 엔지니어링에서 분석하여 도출된 결과와 반대로 진행하여 판매량이 크게 하락하는 형태를 나타내었음

(나) 구이류 개편 전후 변화(2개 메뉴)

- 구이류 메뉴 개선 결과 1차 메뉴 엔지니어링 분석 결과와 함께 메뉴 개선을 시도하였지만 예상과 다르게 예외적으로 나타난 2개 메뉴는 다음 그래프와 같음

<그림 195> 구이류 개편 전후 변화 (예외 2개 메뉴)



- 1차 메뉴 엔지니어링 분석 결과에서는 두 메뉴 모두 소폭 공헌이익을 증가시키는 것으로 분석 결과가 도출되었지만 예상과는 다르게 판매량이 평균에 비해 크게 떨어진 것을 파악할 수 있음

2) 메뉴 개선

가) 기존 메뉴

(1) 한국 불고기브라더스 메뉴

- 국내 불고기 브라더스 매장에서 연구 대상 기간동안 판매되었던 주요 메뉴의 판매명과 판매가격은 다음과 같음

<표 162> 국내 불고기 브라더스 주요 메뉴

구분	메뉴명	판매가격
전채류	소고기냉채(소)	₩17,900
	소고기냉채(중)	₩20,900
	육회(소)	₩19,900
	육회(중)	₩21,800
	해물궁중만두(소)	₩12,900
	해물궁중만두(중)	₩17,900
	소고기냉면샐러드	₩12,900
	문어씨푸드샐러드	₩13,900
구이류	서울식불고기	₩19,800
	한우서울식불고기	₩22,800
	한우자연송이불고기	₩26,800
	광양식불고기	₩22,800
	언양식불고기	₩22,800
	양념갈비	₩29,800
	설화등심	₩39,800
	채끝등심	₩39,800
	BB스페셜500	₩44,900
	BB스페셜700	₩64,900
	BB스페셜900	₩84,900
	명품모듬600	₩79,800
	명품모듬850	₩98,900
	특선모듬600	₩69,800
특선모듬850	₩89,800	
식사류	강된장	₩8,900
	불고기비빔밥	₩9,900
	(송이)불고기비빔밥	₩11,900
	육회비빔밥	₩11,900
	차돌된장찌개	₩9,900
	돼지김치찌개	₩8,900
	물냉면	₩9,900
	비빔냉면	₩9,900
냉면브라더스	₩12,900	

- 2012년 중 가격이 변한 메뉴는 가격대의 평균값을 판매가격으로 선정하였으며 삭제되었거나 매장별 특별 행사로 판매되는 메뉴 및 서울역점 등 특정지역에서만 판매되었던 도시락 메뉴 등은 위의 주요 메뉴 표에서 제외하였음

(2) 토론토 불고기브라더스 메뉴

- 캐나다 토론토 지역에서 연구 대상 기간동안 판매되었던 주요 메뉴의 메뉴명과 판매가격은 다음과 같음

<표 163> 토론토 불고기 브라더스 주요 메뉴

구분	메뉴명	판매가격
전채류	소고기냉채(소)	\$12.99
	해물궁중만두(소)	\$12.99
	소고기밀쌈	\$12.99
	소고기잡채	\$12.99
	치킨냉채	\$12.20
구이류	서울식불고기	\$18.99
	광양식불고기(21,800)	\$20.99
	연양식불고기(21,800)	\$20.99
	양념갈비	\$24.99
	차돌양지숙주불고기	\$18.99
	BB스페셜모듬	\$48.99
	생갈비	\$26.99
	삼겹살	\$18.99
	눈꽃모듬광양	\$58.99
	채끝모듬구이	\$59.99
	설화모듬구이	\$59.99
	BB모듬구이	\$69.99
	눈꽃등심불고기	\$22.99
	눈꽃등심	\$24.99
	눈꽃등심모듬	\$58.99
	식사류	강된장
불고기비빔밥		\$10.99
전주비빔밥		\$9.99
차돌된장찌개		\$10.99
물냉면		\$10.99
비빔냉면		\$10.99
냉면브라더스		\$13.99
후식된장		\$4.99
후식차돌된장		\$4.99
후식김치		\$4.99
후식물냉		\$4.99
후식비냉		\$4.99
야채비빔밥		\$10.99
치킨비빔밥		\$11.99
해물비빔밥		\$12.99
김치찌개		\$10.99

- 대부분의 메뉴는 한국에서 판매하는 메뉴와 동일하며 치킨 비빔밥, 치킨 냉채 등 2개 메뉴는 현지에서 개발되어 판매되고 있는 것으로 나타남

나) 메뉴 개선안 도출

(1) 개선안 도출 과정

(가) 소비자 설문 조사

- 메뉴 엔지니어링 분석 결과의 단점을 보완하고 현지 소비자들의 경험을 분석하여 현지에 적합한 메뉴 개선 프로세스를 도출하기 위하여 소비자 설문 조사를 실시하였음
- 토론토 외식소비자 255명을 대상으로 한식 메뉴 아이템의 경험 전 한식 메뉴 아이템의 인지도를 조사한 결과 김치찌개(61회), 비빔밥(57회)등의 순으로 인지하고 있는 것으로 나타났음

<표 164> 한식 아이템 경험 전 한식 아이템의 인지도

구분	빈도	비율(%)
kimchi-jjigae	61	19.6
Bibimbap	57	18.3
Bulgogi	44	14.1
Etc.	30	9.6
Galbi	27	8.7
Jeon	20	6.4
Galbitang	18	5.8
Naengmyeon	18	5.8
Samgyetang	17	5.4
Samgyeopsal	8	2.6

(주: 표본과의 차이는 무응답자의 차이임)

- 김치찌개와 비빔밥 다음으로는 불고기가 44회로 나타났으며 기타를 선택한 응답자도 30회, 9.6%를 기록하여 메뉴 아이템 자체는 알지만 메뉴의 이름을 모르는 것으로 분석되었음
- 분석 결과에 나타난 메뉴 아이템의 주 식재료는 김치, 돼지 고기 등이었으며 생선 등 해산물류는 나타나지 않았음
- 차후 한식 메뉴 아이템을 소비하고자 선택할 때 경험을 통해 가장 중요하게 고려하는 요인에 대하여 설문을 수행하였음

<표 165> 경험을 기반으로 한 차후 한식 아이템 선택 시 중요 요인

구분	평균	표준편차
I felt full when I finished the dish	3.75	1.036
The taste of the food suited me	3.69	1.091
The scent of the food was pleasing	3.66	0.969
There was new / exotic food	3.65	1.029
Cooking style was interesting	3.62	1.029
Good ingredients were used	3.57	0.946
There was a wide range of menu selection	3.56	1.019
Food was healthy	3.49	0.992
Food had balanced nutrition	3.4	1.009
Presentation of the food was elegant	3.3	1.045
The menu was luxurious	2.94	1.053

(주: Likert-5점 척도(1: 매우 중요하지 않다, 5: 매우 중요하다))

- ‘식사후 포만감’의 경험 요인이 한식 아이템 선택시 가장 중요한 요인으로 나타났으며 ‘자신의 맛에 적합’ 요인이 두 번째로 중요한 요인으로 나타났음
- 그에 비해 메뉴 아이템 모양이 우아하거나 고급스러운 정도는 한식 아이템 선택시 상대적으로 중요하지 않은 경험 요인으로 분석되었음
- 한식 메뉴 아이템을 1회 이상 경험 후의 한식 아이템 선호도를 조사한 결과는 다음과 같음

<표 166> 한식 아이템 경험 후 한식 아이템의 선호도

구분	빈도	비율(%)
Bibimbap	123	39.4
Bulgogi	111	35.6
kimchi-jjigae	102	32.7
Galbi	81	26
Jeon	50	16
Naengmyeon	41	13.1
Galbitang	38	12.2
Samgyetang	30	9.6
Samgyeopsal	18	5.8
Etc.	12	3.8

(주: 중복응답 가능)

- 현지 소비자 설문조사 결과 1회 이상 한식을 경험한 경우 비빔밥(123회)이 가장 높은 선호도를 보였으며 불고기(111회), 김치찌개(102회)의 순으로 높은 선호도

를 보였음

- 높은 선호도를 보인 비빔밥, 불고기, 김치찌개 등 3개 메뉴 아이탬은 본 설문 조사의 ‘한식 아이탬 경험 전 한식 아이탬의 인지도’ 에서도 유사한 순위를 기록함으로써 경험 전이나 경험 후 인지도 및 선호도 측면에서 소비자들에게 긍정적으로 인식되고 있는 것으로 나타났음

(나) 경영주 인터뷰

- 메뉴 개선 시 메뉴 엔지니어링 분석 기법의 단점과 문헌 조사의 한계점을 보완하기 위하여 현지 매장 경영주 및 담당자와의 인터뷰를 실시하였고, 메뉴 개선 시 주로 고려 하는 사항과 개선 방안 등에 대하여 분석하여 다음과 같이 간략히 정리하였음

<표 167> 경영주 인터뷰 내용

고려 사항	세부 내용
외부 요인 관련 매출 증감	육류 관련 전염병 확산 및 언론 매체를 통한 부정적 여론 형성시 육류 수요 급감
메뉴 품질 유지 관련	메뉴 아이탬의 품질을 일정한 수준으로 유지하기 위해 레시피 관리, 식재료 관리 등에 집중함
메뉴 가격 관련	캐나다 현지의 소비 문화가 가격에 민감하도록 변화하고 있기 때문에 메뉴 가격의 조절에 신중을 기해야 함

① 외부 요인에 의한 매출 증감

- 현지에서 육류 관련 전염병이 확산되거나 언론 매체를 통한 육식에 대한 부정적 여론이 형성될 경우 연구 대상 한식당을 포함한 상권 내 전체 BBQ레스토랑 고객의 육류에 대한 수요가 급락하는 경우가 자주 발생함
- 위와 같은 이슈가 발생했을때 뷔페식 레스토랑에서는 육류를 제외한 메뉴군을 구성하면 되지만 연구 대상 레스토랑에서는 주 메뉴인 육류 및 구이류를 대체할 메뉴 아이탬 구성에 현실적인 어려움이 있음

② 메뉴 품질 유지 관련

- 경쟁 상권 내 주요 BBQ매장은 한식을 내세우지만 경영주가 중국인인 경우가 많음. 상대적으로 중국인 경영주는 맛보다는 양과 가격으로 경쟁 하는 경우가 많은데 캐나다 소비자들은 가치에 민감한 고객이기 때문에 일부 한식당에서 시간대별, 일별로 맛이 매번 다르다는 불만이 자주 발생함.
- 본 매장에서는 위와 같은 불만 사항을 발생시키지 않기 위하여 지속적인 메뉴 아이템 레시피 관리를 하고 있으며 엄격한 식재료 관리를 하고 있어서 상대적으로 타 한식당에 비해 불만 사항이 많이 발생하지 않는 편임

③ 메뉴 가격 관련

- 캐나다는 현재 국민의 경제 위기감이 최고점에 이른 것으로 조사 되었음. 이러한 상황에서 현지 메뉴 아이템 가격을 무턱대고 인상하는 것은 굉장히 어려움.

보수적이고 복잡하게 변해가는 캐나다 소비자

- 경제위기 이후 보수적으로 변화하는 캐나다 소비자 성향
 - 소비트렌드 조사 기관인 The Integer Group사에 따르면, 경제위기 이후 경제 불안감과 가스 및 식품 등 생필품 부문에서의 더욱 높은 가격 부담으로 캐나다 소비자들의 소비 성향이 갈수록 더욱 보수적이고 복잡하게 변화하는 것으로 나타남.
 - Colliers International사는 2011년 소매시장 규모가 2010년 대비 1% 증가에 그치며 2970억 달러를 기록할 것이라는 보수적인 전망을 제시
 - 상대적으로 상품이 저렴한 미국으로 캐나다 소비자들의 Cross-border 쇼핑도 급증하는 추세로 실제로 2011년 1~8월까지 하루 만에 미국을 왕래한 캐나다 차량 수 증가는 2010년 동기 대비 16%로 1990년 대 이후 가장 크게 증가한 것 또한 가격에 더욱 민감해진 캐나다 소비자 동향을 보여줌.

(자료: KOTRA 캐나다 시장정보 www.ois.go.kr , 2012)

- 캐나다 지역 고객의 소비 성향이 복잡하고 가격에 민감해지고 있어서 한번 인상한 가격을 다시 내리는 것은 어렵다는 판단을 하고 있음
- 이에 무차별적인 가격 경쟁보다는 음식의 질을 올려 가치있는 서비스를 제공하는 것에 초점을 맞춰야 된다고 생각함

(다) 현지방문 조사

① 매장 현황

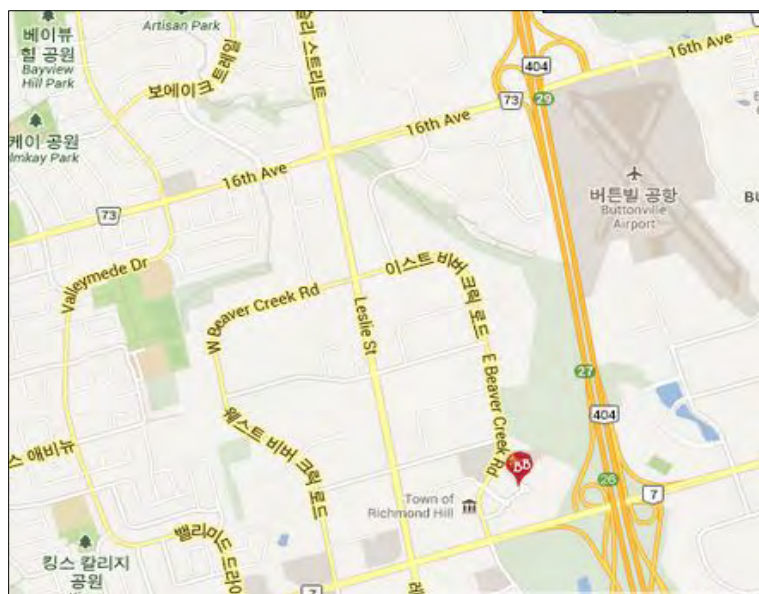
- 불고기브라더스는 2012년 5월 3번째 해외 매장인 리치몬드힐 점 영업을 시작하여 현재(2013년 7월)까지 운영되고 있음

<그림 196> 캐나다 불고기 브라더스 리치몬드힐점 매장 전경



- 캐나다 토론토 불고기브라더스 리치몬드힐점은 다양한 브랜드의 대형 레스토랑 30여개가 운영 중인 토론토 북부 리치몬드 힐의 Mall(레스토랑 밀집 구역)에 위치하고 있음

<그림 197> 불고기브라더스 리치몬드힐점 입점 지역



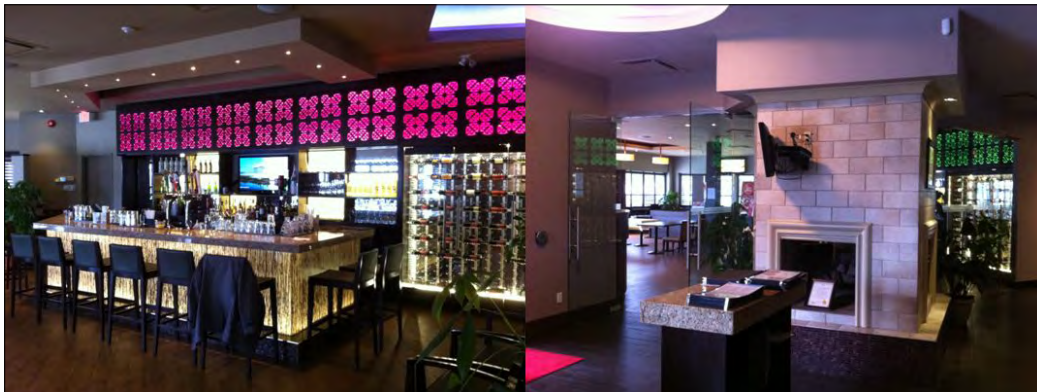
<그림 198> 상권 내 경쟁 레스토랑 'THE KEG Steakhouse & Bar' 전경



(자료 : www.tripadvisor.com)

- 현지 연구 대상 레스토랑은 주변 상권 내 경쟁 레스토랑에 비해 건물 외관이 차별화 되어 있지 않고 간판에 특징이 드러나지 않음
- 외부 테라스는 주류 스폰서 업체의 브랜드를 그대로 사용함으로써 주변 상권 내 경쟁 레스토랑에 비해 준비가 덜 되어 있는 이미지를 보여줌

<그림 199> 캐나다 불고기 브라더스 리치몬드힐점 내부 전경



- 매장 내부는 조금 어둡게 되어 있으며 면적이 넓어서 국내 매장과 비교해 매장을 넓게 사용하고 있었음. 일반 한식당에 없는 간이 바(Bar)를 매장 일부에 마련하여 현지 식문화에 맞추기 위해 노력함

② 메뉴 현황

- 불고기 브라더스 리치몬드힐점의 메뉴북은 다음과 같이 좌우로 열게 되어있었으며 상하로 길게 제작되었음

- 다음과 같이 메뉴에 대한 사진이 첨부되어 있기 때문에 보수적인 소비 성향을 가진 캐나다 고객 입장에서는 실제 메뉴 모습과 사진이 다르면 불만을 갖기 마련임. 또한 레스토랑 입장에서 메뉴의 사진이 첨부된 경우에는 식재료 수급이나 외부 요인에 의해 메뉴를 변경하고자 할때 메뉴북의 사진도 함께 교체해야 하기 때문에 어려움을 겪고 있음. 이는 메뉴북의 사진을 설명이나 영양성분으로 대체 하는 등의 방안이 요구됨

<그림 200> 불고기 브라더스 리치몬드힐점 메뉴북(불고기)



- 분석 대상 레스토랑에서는 주류의 와인 등을 제외한 모든 메뉴를 정통 한식으로 구성하여 다음 메뉴 북과 같이 판매하고 있음

<그림 201> 불고기 브라더스 리치몬드힐점 메뉴북(식사류)





(2) 메뉴 개선 내용

- 본 연구에서 진행되었던 소비자 설문 조사, 경영주 인터뷰, 현지 방문 조사 등의 결과를 종합하여 신규 메뉴 개발 및 기존 메뉴 개선 의 2가지 메뉴 개선안을 도출하였음




(가) 신규 메뉴 개발안

<표 168> 신규 메뉴 개발안(갈비찜,수육,양념갈비구이)

메뉴 사진	메뉴명	메뉴 설명
	한방 갈비찜	여러 가지 한약재료를 넣어 한방의 향이 은은하게 나고 씹을수록 고소함과 부드러운 영양만점 한방 갈비찜
	한방 수육	목은지의 시원함과 부추, 부드러운 수육을 함께 즐기면 더욱 맛이 새로운 한방수육
	숯불 돼지 양념 갈비 구이	숯향기의 은은함과 갈비 본연의 맛이 어우러져 맛이 일품인 숯불 갈비 구이

- 한방 갈비찜 : 경영주 인터뷰 결과 나타난 고려사항인 메뉴 품질 유지를 위해 현재 국내에서 홈쇼핑 등을 통해 포장하여 판매하는 한방 갈비찜을 현지 메뉴로 선정함. 포장 형태로 제공되어 지정된 조리법을 준수한다면 어느 매장에서라도 메뉴 품질을 일정 수준으로 유지할수 있다는 장점이 있음
- 한방 수육, 숯불 돼지 양념 갈비 구이 : 현지에서 공급하는 식재료인 소고기의 원가 상승으로 인한 공급 불안 등 외부 요인에 유연하게 대응하기 위하여 돼지고기를 사용한 한방 수육 및 숯불 돼지 양념 갈비 구이 메뉴를 개발함으로써 불가피한 요인으로 발생하는 매출 불안정 요소를 보완하기 위함. 또한 사전 준비를 함으로써 조리시간을 단축시킬 수 있는 메뉴를 개발하기 위함

<표 169> 신규 메뉴 개발안(순두부찌개, 해물파전, 닭 불고기)

메뉴 사진	메뉴명	메뉴 설명
	해물 순두부 찌개	돼지고기 또는 소고기와 푸짐한 해물에 부드러운 순두부가 어우러져 얼큰한 맛이 일품인 순두부 찌개
	동래 해물 파전	신선한 해물이 듬뿍 들어가 푸짐하고 고소하며 바삭한 해물 파전 요리
	매운 닭 불고기	고춧가루를 첨가하여 얼큰하며 푸짐한 닭다리살과 여러 야채가 어우러진 닭 불고기 요리

- 해물 순두부 찌개 : 소비자 설문 조사 결과에서 한식 메뉴 아이템에 대한 인지도 조사 중 가장 높게 나타난 김치 찌개 메뉴를 참고하여 동일한 찌개 분류인 해물 순두부 찌개 메뉴를 시도함.
- 동래 해물 파전 : 소비자 설문 조사 결과에서 한식 아이템 선택 시 중요 요인 조사 시 나타난 '식사후 포만감'의 경험 요인을 반영하여 메인 식사 후 섭취 가능한 동래 해물 파전 메뉴를 시도함.
- 매운 닭 불고기 : 현지에서 공급하는 식재료인 소고기의 원가 상승으로 인한 공급 불안 등 외부 요인에 유연하게 대응하기 위하여 닭고기를 사용한 매운 닭 불고기 등의 메뉴를 개발함으로써 불가피한 요인으로 발생하는 매출 불안정 요소를 보완함

(나) 기존 메뉴 개선안

- 기존 판매하던 6개 메뉴(언양식 불고기, 양념 갈비 구이, 광릉식 불고기, 차돌숙주 불고기, 김치찌개, 소고기 밀쌈)의 메뉴 개선을 시행함

<표 170> 기존 메뉴 개선안(언양식 불고기, 양념 갈비 구이, 광릉식 불고기)

메뉴 사진	메뉴명	개선 전 메뉴 설명	개선 내용
	언양식 불고기	언양식은 만들어 냉동시켜 사용하고 있음	즉석 제공으로 수정과 원육과 지방의 비율을 조정
	양념 갈비 구이	갈비 양념장이 간장에 따라 색상이 틀림	몽고간장으로 레시피를 수정 하였음
	광릉식 불고기	기존에 파채없이 제공	파채 및 버섯을 슬라이스 하여 함께 제공

- 언양식 불고기 : 기존 1단계 사전 조리 후 냉동 하여 준비해놓고 주문 시 해동 및 조리후 제공했던 단계를 개선하여 주문 시 바로 제공함으로써 식재료의 신선도를 높이는 방법으로 개선함
- 양념 갈비 구이 : 양념장에 사용되는 간장이 변함에 따라 메뉴 제공시 때번 달라졌던 메뉴의 품질을 일정하게 유지하기 위하여 양념장에 사용되는 간장을 몽고간장으로 통일함
- 광릉식 불고기 : 기존에는 파채 및 버섯 등의 고품없이 제공됨으로써 허전해 보였던 메뉴에 파채, 팽이버섯, 송이버섯 등을 함께 제공함으로써 품질을 보강함

<표 171> 기존 메뉴 개선안(차돌 숙주 불고기, 김치찌개, 소고기 밀쌈)

메뉴 사진	메뉴 명	개선 전 메뉴 설명	개선 내용
	차돌 숙주 불고기	기존에는 숙주 없이 제공	숙주에 전분가루를 묻혀 제공하는 것으로 수정
	김치찌개	기존 돈전지를 슬라이스로 제공	돈전지 크기를 조절 육수의 양도 조절
	소고기 밀쌈	갈비살의 질긴 부분	양념을 바꿔 갈비살이 부드러워짐

- 차돌 숙주 불고기 : 기존 차돌 불고기만 제공되는 방식에서 숙주에 전분가루를 묻혀 제공함으로써 1인분 당 메뉴 중량을 증가시켜 푸짐하게 제공함
- 김치찌개 : 소비자 설문 조사 결과에서 한식 메뉴 아이템에 대한 인지도 조사 중 가장 높게 나타난 김치 찌개 메뉴의 중량을 늘림으로써 소비자 설문 조사의 ‘식사 후 포만감’ 요인을 반영함
- 소고기 밀쌈 : 소고기 밀쌈에서 제공되었던 갈비살의 질긴 부분에 양념을 첨가함으로써 부드럽게 하여 제공함

다) 메뉴 개선 수행

(1) 메뉴 개선 결과

(가) 최종 메뉴 개선 결과

<표 172> 최종 메뉴 개선 결과

메뉴명	메뉴 설명	개발 성공/실패 여부
한방 갈비찜	여러 가지 한약재료를 넣어 한방의 향이 은은하게 나고 씹을수록 고소함과 부드러운 영양만점 한방 갈비찜	성공
한방 수육	목은지의 시원함과 부추, 부드러운 수육을 함께 즐기면 더욱 맛이 새로운 한방수육	성공
숯불 돼지 양념 갈비 구이	숯향기의 은은함과 갈비 본연의 맛이 어우러져 맛이 일품인 숯불 갈비 구이	성공
해물 순두부 찌개	돼지고기 또는 소고기와 푸짐한 해물에 부드러운 순두부가 어우러져 얼큰한 맛이 일품인 순두부 찌개	개발 후 보완
동래 해물 파전	신선한 해물이 듬뿍 들어가 푸짐하고 고소하며 바삭한 해물 파전 요리	실패
매운 닭 불고기	고춧가루를 첨가하여 얼큰하며 푸짐한 닭다리살과 여러 야채가 어우러진 닭 불고기 요리	실패

(나) 개선 메뉴 조리법 제시

① 한방 갈비찜

#1. 고명 준비하기

<u>무게</u>	<u>식재료</u>
600g	무우
300g	대추
100g	은행
500g	당근
2ea	계란

#2. 고명 만들기

1. 찜갈비 육수6온스 와 물6온스를 약불에 끓인다.
2. 은행은 달궈진 팬에 식용유 20g 과 소금5g을 넣고 볶은후 껍질을 벗겨 준비한다.
-계란은 황.백지단으로 부쳐 마름모 모양으로 1.5*1.5cm 길이3cm로 잘라 준비한다.
-당근.무우는 2.5cm두께 링으로 잘라 무우 두께 크4기에 따라 2등분에서 3-4등분으로 얹혀놓고 잘라 준비한다.
-작은 칼을 이용하여 잘라놓은 무우 끝부분을 크기에 따라 2-3cm잘라 준비한다.
-잘라놓은 당근 끝부분을 크기에 따라 1-2cm 잘라 준비한다.
- 3.대추는 깨끗히 씻어 준비한다.
- 4.끓은 찜갈비 육수에 무우.당근.대추를 넣고 10분간 삶고 난 후 아이스배스 하여 식혀 준다.

#3. 한방갈비찜

<u>중</u>	<u>소</u>	<u>식재료</u>
200g	150g	찜갈비
200g	150g	탕갈비
6oz	4oz	찜육수
50g	30g	떡사리
5ea	5ea	무우
3ea	3ea	대추
5ea	5ea	은행
4ea	4ea	당근

3ea 각3개씩 2ea 각2개씩 황.백 지단
6oz 5oz 물

#4.찜갈비 제공하기

1. 황,백지단을 제외한 고명과 포션된찜갈비.물.육수를 계량하여 자루냄비에 넣고 약불에서 5분간 끓인다.
2. 찜갈비가 부드럽고 뜨거워지면 유기접시에 담고 위에 고명을 사진처럼 담는다
3. 위에 뜨거운 소스를 2온스 뿌려 제공한다

② 한방 수육

#1. 삼겹살찜 만들기 재료

<u>무게</u>	<u>식재료</u>	<u>도구</u>
200g	삼겹살찜	믹싱볼
3oz	찜육수	저울
1/5개	엽란	자루냄비
60g	대파채	국자
0.5oz	파무침 양념	도마
8g	생강채	칼
8g	마늘채	
60g	배추김치	
2g	홍고추	
5g	발사믹	

#2. 씻은 배추김치 양념하기

<u>무게</u>	<u>식재료</u>
250g	씻은 배추김치(익은것)
6g	참기름

#3. 삼겹살찜 제공하기

1. 대파는 길이로 반을 갈라 길이 4~5cm, 두께 0.1cm로 얇게 어슷썰어준비한다.
2. 믹싱볼에 썰어놓은 파를 넣고 양념에 버무려 준비한다.
3. 생강.마늘은 길이 3cm, 가로.세로0.1*0.1cm로 슬라이스 하여 각 각 팬에 담아 준비한다.
4. 삼겹살찜은 0.5cm두께로 잘라 육수와 함께 작은 자루 냄비에 넣고 약불에서 3~5분간 끓인다.
5. 유기접시에 데운 삼겹살찜을 사진처럼 예쁘게 돌려 담아준다.
6. 생강채와 마늘채를 1구종지에 각 8g씩 담아 접시 위에 올려주고 양 옆으로 양념한 배추김치와 홍고추를 고명으로 올려주고 파무침도 담아 준다.
7. 고기위에 육수를 뿌려 고객에게 즉시 제공한다.
8. 작업한 곳을 정리하고 소독한다.

#4. 배추김치 양념하기

1. 배추김치(익은것)는 고춧가루를 깨끗이 씻어내고 물기를 제거한 다음 큰것은 길이로 3등분, 작은것은 길이로 2등분 하여 6cm 길이로 잘라 준비한다.
2. 믹싱볼에 씻어서 자른 배추김치를 넣고 참기름을 계량하여 넣고 버무려준다.
3. 작업한 곳을 정리하고 소독한다.

③ 숯불 돼지 양념 갈비 구이

#1. 돼지갈비 양념 준비하기

무게	식재료	도구
2,000g	양념갈비양념(업체)	자루냄비
150g	키위	위생행주,용액
30g	참기름	도마,칼
20g	카라멜시럽	저울
400g	물엿	보관용기
12g	다진생강	거품기
1.5g	후추	

숙성시간: 돼지갈비 18시간 숙성

#1. 돼지갈비 양념 만들기

1. 키위와 생강은 껍질을 제거하여 양념갈비양념(업체) 100g 과 함께 블랜더에 곱게 갈아 준비한다.
2. 믹싱볼에 양념갈비양념과 갈아놓은 키위, 생강, 참기름, 카라멜시럽, 물엿, 후추를 넣고 고루 믹스한다.
3. 보관용기에 옮겨 담은 후, 뚜껑을 덮고 라벨링 하여 냉장 보관한다.
4. 작업한 곳을 소독하고 도구를 정리한다.

* 주의 사항: 돼지갈비는 양념과 갈비의 비율이 1:0.8 비율이고, 18시간 이상 재워야지만 육질이 부드럽고 간이 맞다.

ex)돼지갈비가 1kg 일때 양념 800g을 넣고 12시간 재운다.

④ 해물 순두부 찌개

무게	식재료	도구
0.5pack	순두부(팩)	위생용액
4ea	홍합(4개)	행주
4ea	새우_알시바	집게
50g	오징어채	
65g(1/2컵)	된장야채	
4g	청양고추 슬라이스	
5g	대파(고명)	
1g	홍고추 슬라이스	
1oz(30g)	순두부 다데기	
6oz	전골육수(18:1)	

순두부 찌개 제공하기

1. 오징어채와 알시바, 홍합은 해동시켜 준비한다.
-오징어채는 길이를 확인하고 7cm 이상인 것은 반을 잘라 준비 한다.
- 2.청양고추와 홍고추는 길이 2cm, 두께 0.2cm로 어슷썰어 준비하고
-대파고명은 0.2cm 링으로 잘라 준비한다.
3. 뚜껑(소)에 계량한 야채와 해물을 깔아준다.
4. 순두부 0.5Pack을 넣고 모양그대로 1.5cm ~ 2cm 간격으로 잘라준 다음 다 데기를 넣고 육수를 부어 강불에 끓인다.
5. 계량한 청양고추를 넣어 은근히 끓여준다.

6. 다데기가 잘 풀릴 수 있게 저어주고 거품을 걷어낸다.
7. 순두부 육수의 색이 진하게 우러나기 시작하면 불을 끈다.
8. 준비한 대파고명과 홍고추를 올린다.
9. 고객에게 즉시 제공하고 작업한 곳을 소독하고 도구를 정리한다.

* 주의사항: 다데기는 아래 위를 고루 섞어 제공한다(토관염이 고루 섞여 녹아 있어야함)

(다) 기타 개선 사항

- 현재 판매하고 있는 김치의 경우 한국에서 현지에 맞게 식재료와 양념을 조정하여 레시피를 개발 후 현지에서 조리 후 제공
- 주류의 경우 현지에서 구입하는 막걸리의 소매가격이 비싸기 때문에 국내에서 전달한 레시피를 기반으로 하여 매장에서 막걸리를 제조하여 제공

(2) 성공/실패 원인 분석

(가) 성공

- 한방 갈비찜, 한방 수육, 숯불 돼지 양념 갈비 구이 : 도출된 개선안에 맞춰 개발되어 현재(2013.07) 판매 진행중임

(나) 실패

- 분석된 개선안대로 메뉴 개발을 수행하지 못한 것은 식재료 수급, 종업원 조리 능력, 준비된 조리 기구 등 레스토랑 내부 요인에 대한 고려가 미흡했던 결과임

① 식재료 수급 문제

- 해물 순두부 찌개 : 캐나다 현지에서 원가에 맞춰 사용할 수 있는 해산물 식재료가 냉동 해산물로 제한되기 때문에 의도한 해물 순두부 찌개의 맛을 구축할수 없다는 한계가 있음. 해산물을 제외하고 돼지고기 및 소고기를 이용한 순두부 찌개로 보완하여 개발함

② 조리 난이도 문제

- 동래 해물 파전 : 현지에서 원가에 맞춰 구할 수 있는 해산물인 냉동 해산물로는 해동 과정 등에서 조리 시간이 오래 걸리며 의도한 맛을 구현할 수 없고, 파전류의 특성상 지속적으로 조리에 관여하지 않으면 파전이 타버리는 등의 조리 난이도가 어렵기 때문에 판매하지 않음

③ 조리 기구 문제

- 매운 닭 불고기 : 닭 불고기의 경우 단시간내에 열을 받아 조리해야 하는데 현재 갖춰져있는 조리 기구로는 조리가 불가능하며 신규로 기구를 구입하는 비용이 과다하게 책정되어 판매하지 않음. 또한 현재 주 고객층인 중국인이 매운맛에 대해 선호하지 않아 시범 판매량이 저조하여 상품화하지 않음

3) 전문가 대상 검증 회의

- 최종 분석된 메뉴 엔지니어링 결과와 도출된 메뉴 개선 사항을 바탕으로 메뉴 개선 프로세스 및 고려사항을 제시하기 위하여 식품영양 전문가, 외식 산업 전문가, 관광 분야 전문가 등과 함께 전문가 대상 검증 회의를 개최하였음

<표 173> 전문가 대상 검증 회의

검증 사항	내용
현지 한식당 메뉴 아이템 분석 사례	<ul style="list-style-type: none"> ■ 현지 한식당 메뉴의 경우 일정 부분 이상 현지화가 이루어졌는지 한식의 특성을 고수하고 있는지에 대한 연구도 추가 되면 좋을 것 같음
상품(메뉴) 개선 사례 적합성	<ul style="list-style-type: none"> ■ 연구 대상 레스토랑의 국내 판매 메뉴에 관한 분석이 선행되어야 함 ■ 현지 식재료 및 현지인의 기호를 고려해야 함
메뉴 개선 프로세스 표준화	<ul style="list-style-type: none"> ■ 메뉴 개선 프로세스의 목표가 한식 메뉴의 세계화(Glocalization)인지 현지화(Localization)인지 명확해야 함

4) 메뉴 개선 프로세스 제시

가) 본 연구에서 수행한 메뉴 개선 프로세스

- 본 연구에서는 메뉴 개선을 위하여 수행한 방법론 및 단계를 정리하면 다음과 같음

<그림 202> 연구 수행 메뉴 개선 프로세스



(1) 메뉴 현황 분석 및 개선점 도출

- 1차 메뉴 엔지니어링, 경영주 인터뷰, 소비자 설문 조사, 현지 방문 조사를 통해 현재 해당 레스토랑의 메뉴 판매 현황을 분석하여 1차 메뉴 개선을 위한 개선점을 도출함

(2) 개선안 적용 및 추가 개선점 도출

- 도출된 개선점을 1차 메뉴 개선에 적용하여 결과를 평가함

(3) 개선안 적용 및 평가

- 2차 메뉴 엔지니어링을 실시하여 개선점 적용 전/후를 비교하고 경영주 인터뷰 및 레스토랑 내부 요인 고려를 통해 개선 과정에서 나타난 현실적 문제를 평가함

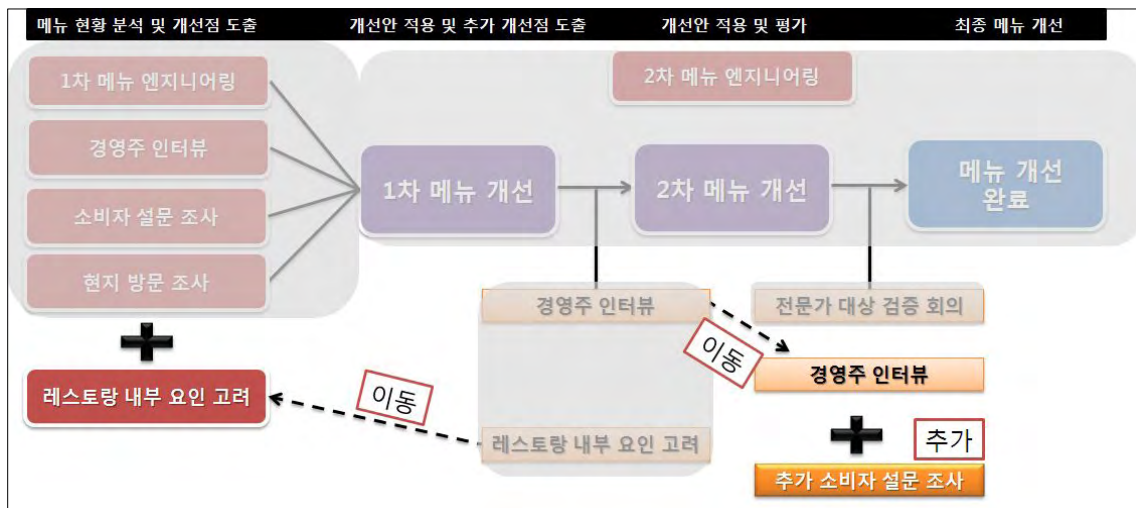
(4) 최종 메뉴 개선

- 2차 메뉴 개선 결과를 대상으로 전문가 대상 검증회의를 개최 하여 최종 메뉴 개선을 완료함

나) 문제점 분석

- 1차 메뉴 개선 후 레스토랑 내부 요인을 고려 함으로써 이미 개선을 시도하고 있는 메뉴에 대하여 삭제/변경 하게 되는 상황이 발생함
- 1차 메뉴 개선과 2차 메뉴 개선 단계 사이에서 현지 경영주 또는 관리자급 직원의 주관적 의견이 과도하게 반영됨
- 2차 메뉴 개선과 메뉴 개선 완료 단계 사이에서 소비자 설문 조사가 누락됨으로써 전문가 대상 검증 회의시 소비자 선호도에 기반한 검증이 어려움

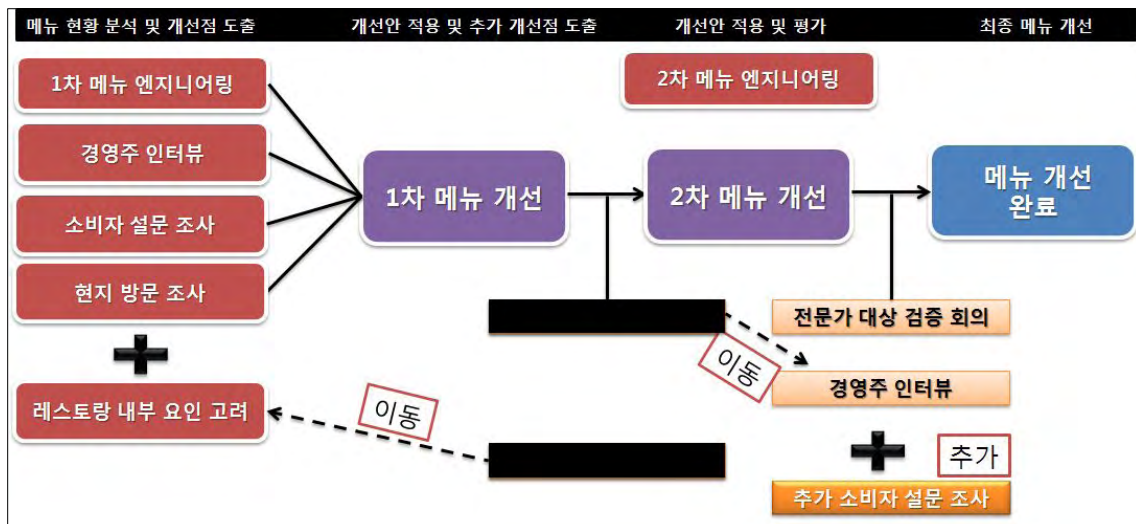
<그림 203> 메뉴 개선 프로세스 문제점 분석



다) 최종 메뉴 개선 프로세스 제시

- 메뉴 개선 프로세스의 초기 단계인 메뉴 현황 분석 및 개선점 도출 부분에서 레스토랑이 갖추고 있는 내부 요인을 고려함으로써 대상 레스토랑에서 실제로 적용 할 수 있는 메뉴 개선인지 여부를 고려하도록 해야함
- 전문가 대상 검증 회의 단계에서 경영주 인터뷰를 수행하여 메뉴 개선 프로세스 내에서 경영주의 주관적 선택이 큰 영향을 미치지 않도록 함
- 전문가 대상 검증 회의 단계에서 추가 소비자 설문 조사를 실시함으로써 검증 해야 할 메뉴 개선 사항에 대한 소비자 선호도 기초 자료를 제공함

<그림 204> 최종 메뉴 개선 프로세스 도출



VII. 결론

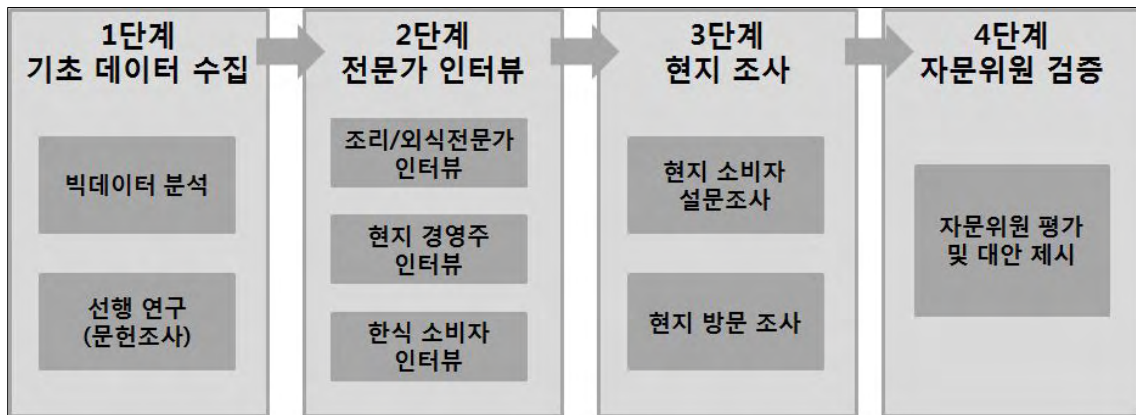
가. 연구의 필요성

	세부과제	연구수행동기
Background	(1) 해외진출을 위한 한식당 비즈니스 모델, 한식당 매뉴얼의 제시	■ 체계적인 비즈니스 모델 및 시스템의 부재를 해결하기 위한 방안의 필요성이 커짐
	(2) 서양식 문화와 적합한 한식 아이템 개발 및 브랜드 전략 제시	■ 한식스타상품의 부재 해결을 위한 한식의 브랜드화의 필요성이 커짐
	(3) 해외진출 예상지역 시장조사, 소비자조사, 식문화 조사	■ 빅데이터 분석 기법을 활용한 기존의 부정확한 시장조사 문제점 보완이 가능해짐
	(4) 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석	■ 현지 방문이 아닌 소셜 빅데이터의 분석을 병행하여 저비용으로 현지 시장, 경쟁, 고객에 대한 데이터의 수집 및 분석이 가능해짐
	(5) 상품(메뉴)의 개선	■ 해외진출 지역의 현지 고객의 의견이 반영된 상품(메뉴)의 개선의 필요성이 커짐
Objectives	(1) 정부측면 목적	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 한식당 해외진출 활성화 관련 정책 추진에 필요한 실질적, 효율적 정보 제공 ■ 환경 분석을 통해 기존의 해외 진출 한식당에 관한 정책 추진에 필요한 데이터 제공 	
	(2) 사업자측면 목적	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 서양식문화에 적합한 한식 아이템을 찾고 브랜드 전략을 개발함 ■ 신규 한식당 해외진출을 위한 가이드라인 제시 ■ 해외 한식당 운영을 위한 기본 정보를 제공 및 상품(메뉴)개선과 신 메뉴 개발을 위한 실질적인 정보를 제공함 	

나. 연구 목표

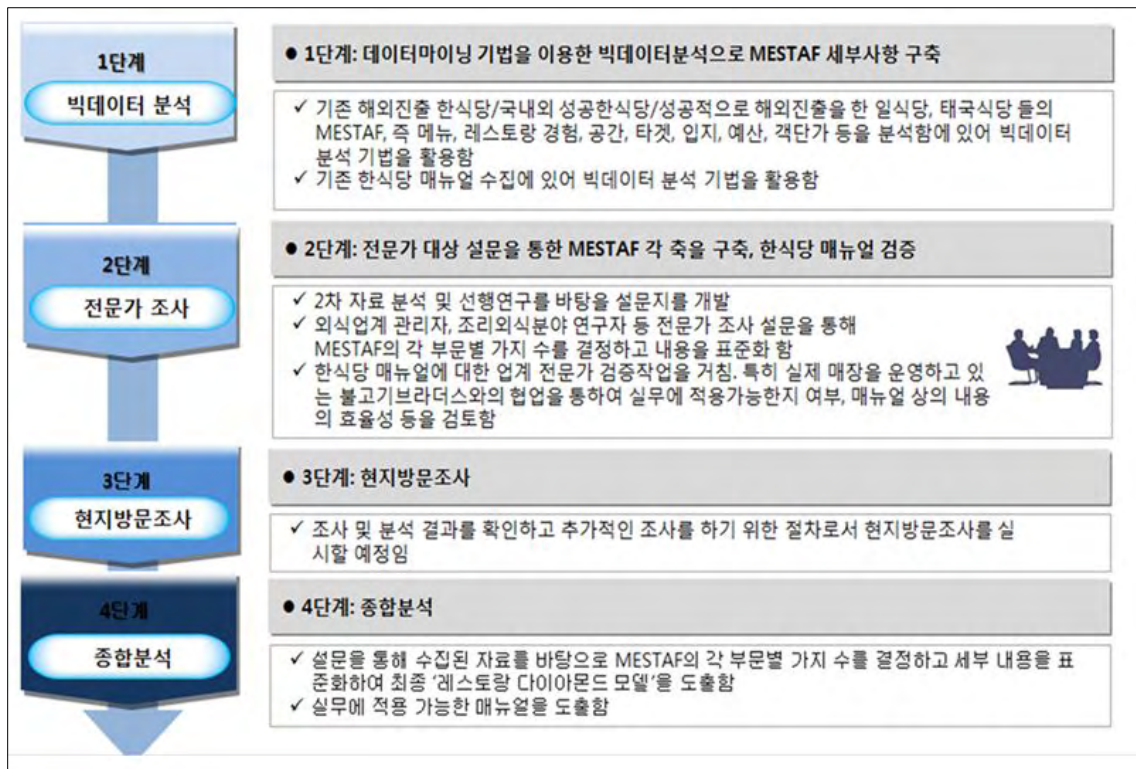
Project Scope	
	(1) 해외진출을 위한 한식당 비즈니스 모델, 한식당 매뉴얼의 제시 <ul style="list-style-type: none"> ■ 전문가 조사 설문 개발, 전문가 조사 수행, 조사결과 분석, 최종 모델 제시, MESTAF 표준화, 전문가와 매뉴얼 검증 작업, 해외진출 한식당 매뉴얼 최종 개발
	(2) 서양식 문화와 적합한 한식 아이템 개발 및 브랜드 전략 제시 <ul style="list-style-type: none"> ■ 전문가 조사 설문 개발, 전문가 조사 수행, 조사결과 분석, 아이템의 확정, 아이템 세부사항 결정, 한식 브랜드 개성 자료 수집, 타에스닉푸드와의 브랜드 개성 비교, 한식이 추구해야 할 브랜드 개성의 정의, 최종 브랜드 전략 구축
	(3) 해외진출 예상지역 시장조사, 소비자 조사, 식문화 조사 <ul style="list-style-type: none"> ■ 진출예상지역의 선정, 기초자료 조사, 시장조사, 소비자조사, 식문화 조사, 현지방문 조사, 한식당 분석, 마케팅 전략 정리, 연구보고서의 작성
	(4) 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석 <ul style="list-style-type: none"> ■ 수집 대상 분석, 수집 방법 개발, 데이터 수집 및 분석, 현지방문조사, 수집된 정보 분석, 최종 보고서 작성
	(5) 상품(메뉴)의 개선 <ul style="list-style-type: none"> ■ 전문가 조사 설문 개발, 전문가 조사 수행, 조사결과 분석, 현지방문조사, 메뉴엔지니어링, 메뉴 개선안 도출, 전문가 대상 검증 회의, 메뉴 개선 프로세스 제시, 최종 보고서 작성

다. 연구 절차



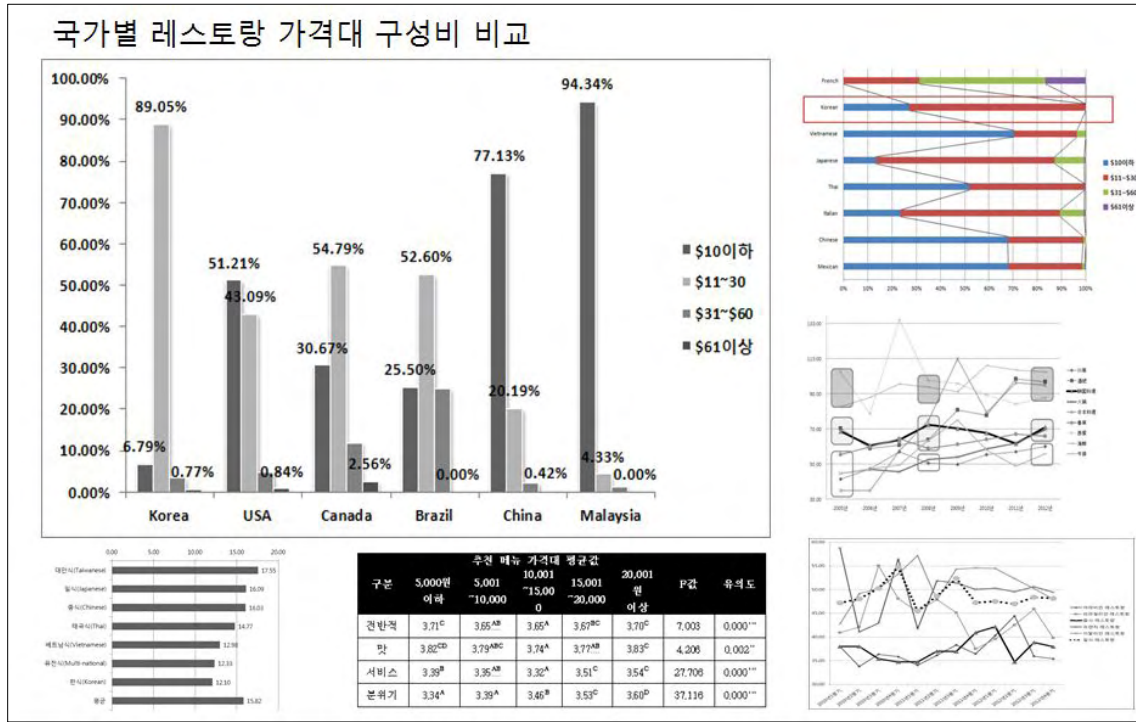
라. 연구 결과 요약

1) 해외진출을 위한 한식당 비즈니스 모델, 한식당 메뉴얼의 제시



- 북미의 미국 540개, 캐나다 4,712개, 남미의 브라 질 8,413개, 아시아의 중국 9,786개, 말레이시아의 9,296개, 한국의 16,810개 레스토랑의 빅데이터를 분석한 결과 최근 한식레스토랑은 교민이나 유학생 대상에서 현지인 대상으로 고객

층을 넓히면서 일식, 중식의 메뉴를 도입하고, 퓨전화하며 현지화 하고 있으며 레스토랑 유형도 Quick Service부터 Upscale까지 다양화되고 있음

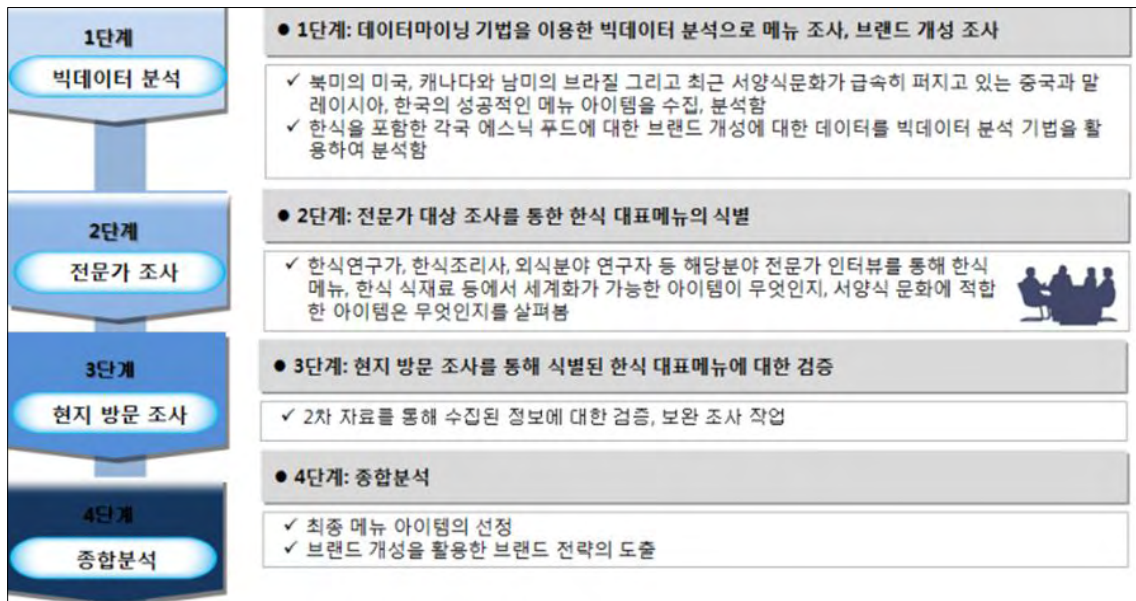


- 따라서 해외 진출 외식기업이 현지에서 성공적으로 정착하기 위해서는 메뉴와 가격 중심의 고급한식당, 일반한식당과 같은 레스토랑 유형 분류 대신 서비스 유형, 분위기, 매장, 메뉴, 가격 등에 따라 구분하는 Quick Service, Midscale, Moderate Upscale, Upscale로의 구분이 필요하여 기존 연구에서 제시된 고급한식당, 일반한식당A, 일반한식당B 대신 미국레스토랑협회(NRA)와 다수의 연구에서 제시한 Quick Service, Midscale, Moderate Upscale, Upscale를 레스토랑 유형으로 채택함
- 해외진출을 위한 한식당 비즈니스 모델 개발은 사전 전문가 대상 조사를 통해 해외 진출 한식당들이 경쟁우위를 갖기 위해 유념해야 할 사항을 조사하고 각 항목의 필요성에 대해 파악함. 선행 연구와 전문가 인터뷰를 기반으로 레스토랑의 주요 항목으로 MESTAF(메뉴(Menu), 고객경험(Experience), 공간(Space), 목표고객(Target), 지역(Area), 자본(Financial))을 선정함
- 전문가 인터뷰 결과, 메뉴(Menu)에서는 ‘자극적이거나 전통적인 한식을 고집하기 보다는 쉽게 접할 수 있는 음식을 대표메뉴로 선정할 것’과 ‘전통한식 재료에 집중할 필요 있다’는 의견으로 나뉨

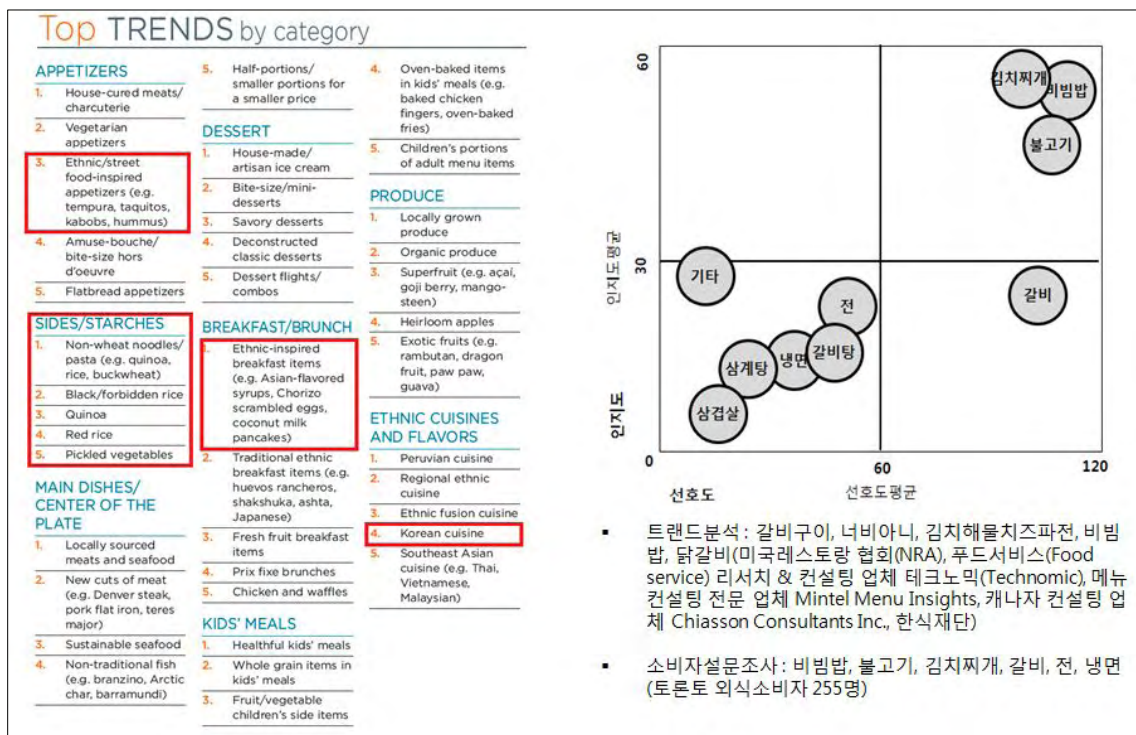


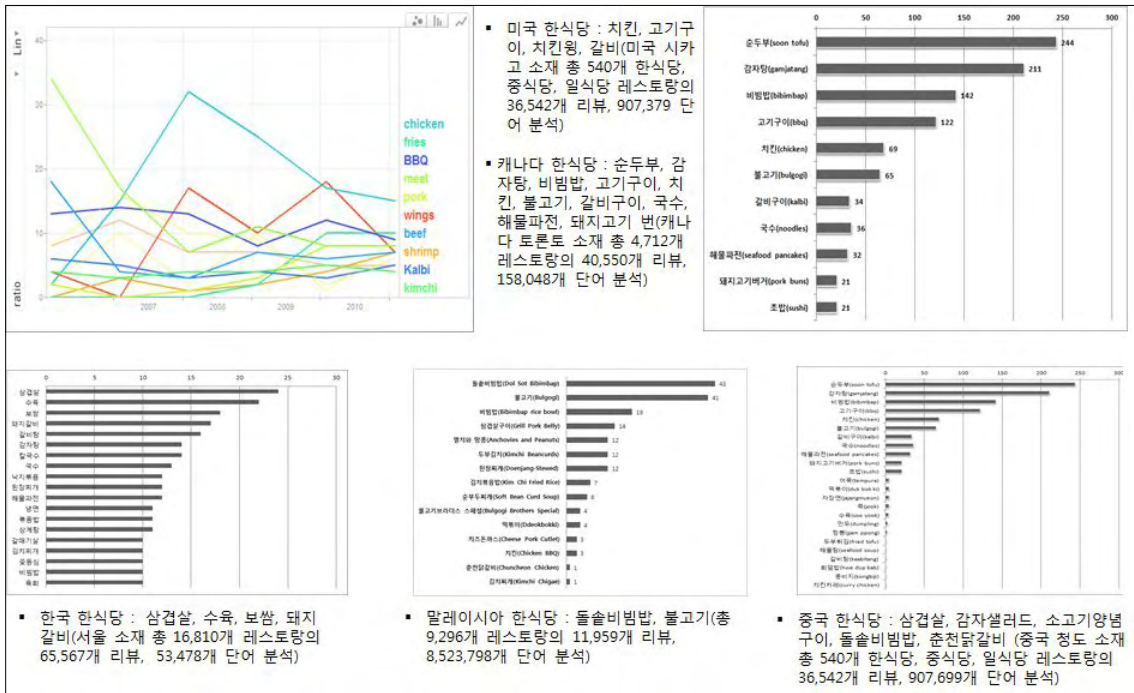
- 고객경험(Experience)에서는 '레스토랑 내부에서의 경험보다 중요한 것은 경험 전 '홍보'를 통한 경험 극대화'와 '기존 이용 고객들의 '구전관리'를 통해 같은 경험이라도 2배의 만족을 느끼도록 해야 함' 등의 의견이 나옴
- 레스토랑 공간(Space)에서는 '한식당의 경우 '입구' 공간구성이 가장 취약함. 강렬한 첫인상을 위한 입구 공간구성을 할 필요가 있음'과 '좌식이나 젓가락 등 너무 한국적인 것을 강조하는 것은 좋지 않음' 등의 의견이 나옴
- 목표고객(Target)에서는 고객을 분류함에 있어 '연령층에 따른 타겟 분류보다는 라이프스타일에 대한 분석이 중요'하다는 의견과 경쟁분석을 통해 '주변 상권을 분석하여 대중적으로 접근할지, 고급화할지를 결정'하라는 의견이 나옴
- 지역(Area)에서는 '코리아타운에서 벗어나, 다양한 인종이 접근할 수 있는 상권을 선택할 것'이라는 의견과 '한인들의 거주지를 선별하여 초기 진출하는 것이 바람직한 듯'는 의견으로 나뉨

2) 서양식문화와 적합한 한식 아이템 개발 및 브랜드 전략 제시



- 서양식문화에 적합한 한식 아이템 개발을 위해 서양식문화권인 미국과 캐나다에 대한 문헌 조사를 통해 트렌드를 분석한 결과 현지인에게 익숙한 샌드위치, 랩(wraps), 피자, 파스타, 타파스와 미니밀과 같이 작은 사이즈의 부담없는 메뉴, 감자를 주 식재료로 한 아이템이 인기를 모으고 있으며, 농식품부와 한식재단은 갈비구이, 너비아니, 김치해물치즈파전, 비빔밥, 닭갈비를 제안하였음





■ 빅데이터를 통해 분석한 결과에서는 서양식문화권인 미국과 캐나다, 남미에서는 건강식 아이템에 대한 선호가 높고, 육류 아이템에 대한 선호가 높게 나타남. 각 국가별 선호 한식아이템으로는 미국은 치킨, 고기구이, 치킨윙, 김치, 갈비가 캐나다는 순두부, 감자탕, 비빔밥, 고기구이, 치킨, 불고기, 갈비구이, 국수, 해물파전이, 브라질에서는 닭고기, 바비큐, 쌀, 두부, 불고기, 국수가 인기아이템으로 나타남. 국내 조리/외식 전문가를 대상으로 한 인터뷰에서는 구절판, 신선로, 전류, 불고기, 비빔밥, 보쌈, 수정과가 현지 소비자인터뷰에서는 고기구이, 비빔밥, 순두부찌개, 김치찌개가 추천되었음

구분	후보아이템(27개)	최종아이템(8개)
문헌조사	갈비구이, 너비아니, 김치해물치즈파전, 비빔밥, 닭갈비	
빅데이터 분석	미국: 치킨, 고기구이, 치킨윙, 갈비, 캐나다: 순두부, 감자탕, 비빔밥, 고기구이, 치킨, 불고기, 갈비구이, 국수, 해물파전, 돼지고기버거(Pork burns), 브라질: 치킨, 바비큐, 불고기, 국수	①비빔밥 ②갈비구이 ③불고기 ④해물파전 ⑤닭갈비 ⑥고기구이 ⑦김치찌개 ⑧순두부찌개
전문가 인터뷰	전문가 인터뷰: 구절판, 신선로, 전류, 불고기, 비빔밥, 보쌈, 수정과	
기존진출의 석기업	불고기, 갈비, 비빔밥, 김밥, 죽, 라면, 한정식, 고기구이	
소비자 인터뷰	고기구이, 비빔밥, 순두부찌개, 김치찌개	
소비자 설문조사	비빔밥, 불고기, 김치찌개, 갈비, 전, 냉면	

■ 설악산(캐나다 토론토) 차별화 사례

■ chego(미국 뉴욕) 현지화 사례

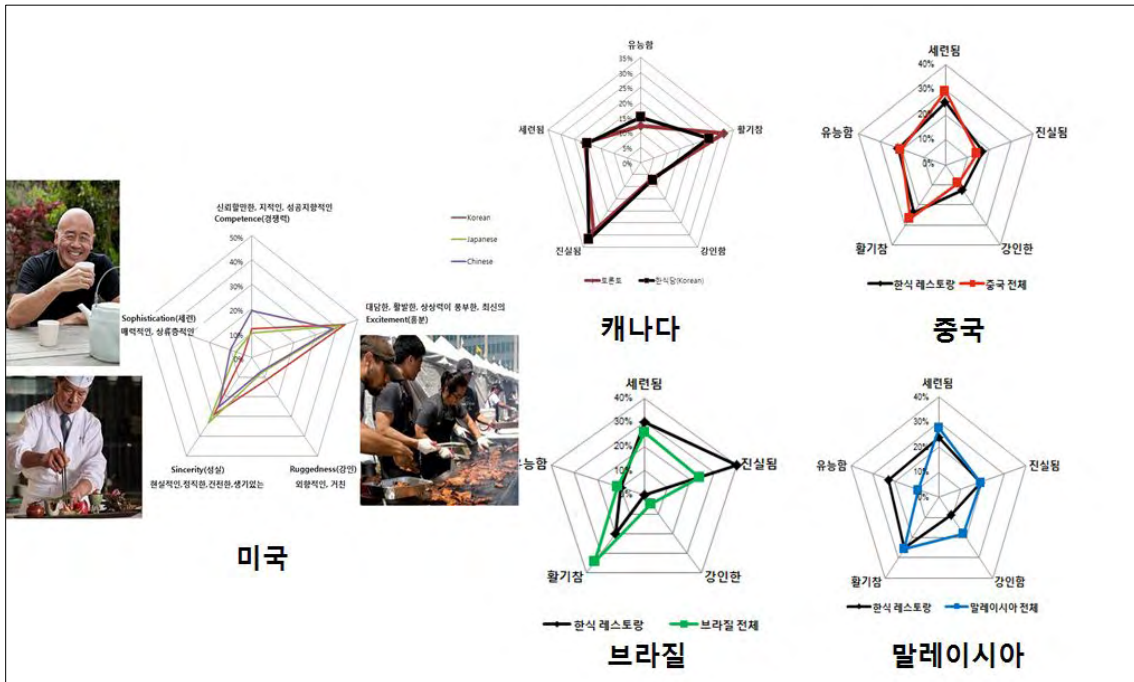
■ 합지막(미국 뉴욕) 차별화 사례

■ Kalbi(미국 뉴욕) 현지화 사례

■ 불고기브라더스(캐나다 토론토) 차별화 사례

■ 단지(미국 뉴욕) 현지화 사례

■ 소비자 설문조사 에서는 비빔밥, 불고기, 김치찌개, 갈비, 전, 냉면이 추천됨

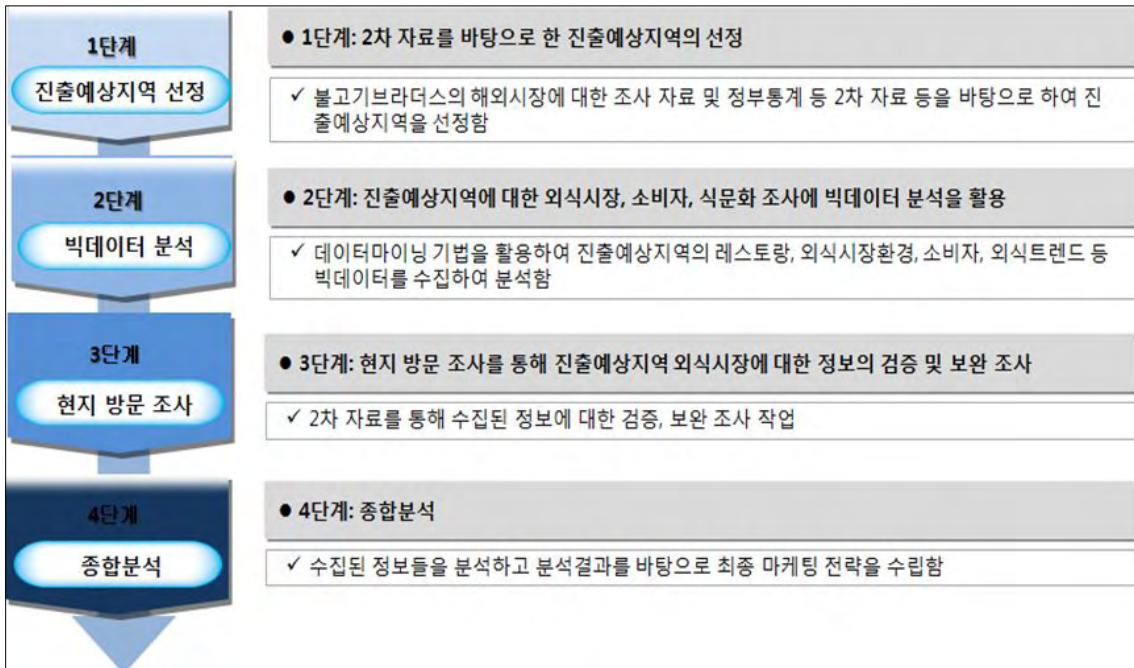


■ 각 연구방법을 통해 도출된 20개의 아이템에 대해 서양식문화권에 적합한 아이템의 선정 및 고려요인에 대해 자문위원의 의견을 수렴하였으며, 한식의 브랜드 전략으로 현지화전략과 차별화 전략을 제시함

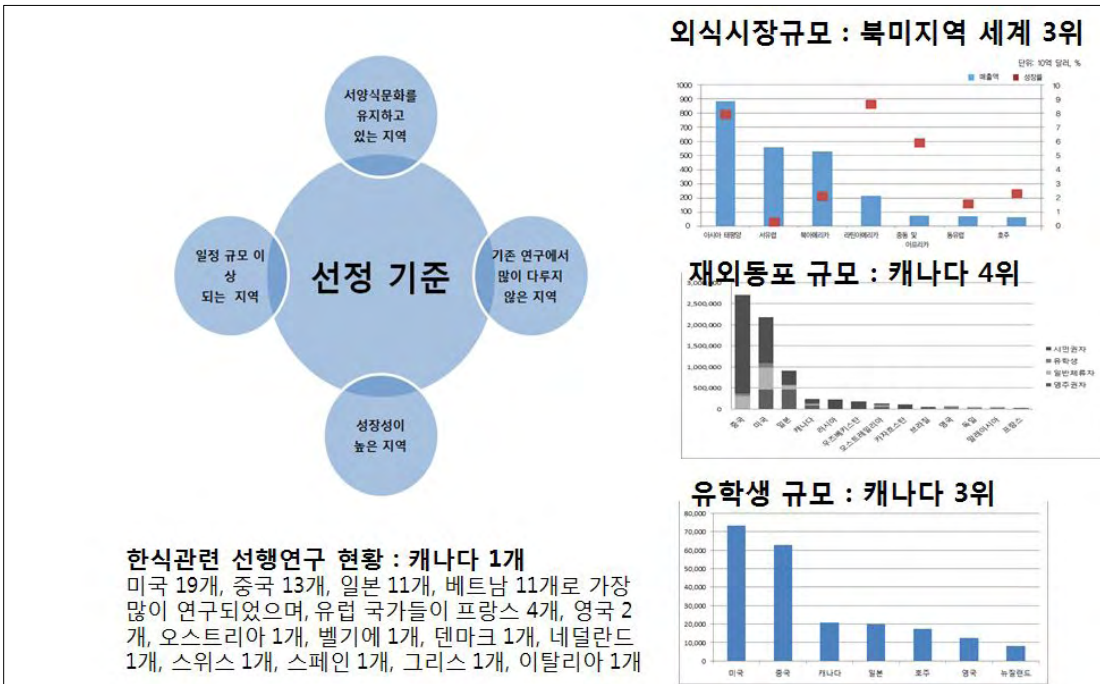
아이템 현지화	사례1(한식당)	사례2(태국식당)	모모후쿠누들바(momofuku noodle bar) 주소 190 University Avenue, Ground Floor, Toronto, ON M5H 0A3 전화번호 647-253-8000 객단가 Moderate (\$11-\$30)	
	 모모후쿠 누들바 사례1(한식당)	 타이 익스프레스 사례2(한식당)		
서비스 현지화	 모모후쿠 누들바 사례1(한식당)	 꼬꼬 해어 바 사례2(태국식당)	 우리는 뉴욕에서 유명한 Momofuku가 그 유명세에 걸맞은 곳인지 보러 왔다. 이번 여름을 보내면서 나는 이 곳을 외렸는데 정말 좋았다. 뉴욕의 지점처럼 맛있었다. Broth는 내 입맛에 너무 찻지만, Pork bun과 Mushroom Bun을 맛보고서는 그런 생각이 사라졌다. 운 좋게도, Momofuku는 뉴욕과 동일한 품질의 음식을 제공해 주었다. 나는 Shoyu소스와 함께 나오는 라면을 선택했다. Broth는 Tonkotsu Broth보다 평범했다. 면은 먹기에 적당한 양이 나왔고, 계란은 노른자가 좋았다.	
	 모모후쿠	 카오산로드		

아이템 차별화			코리아인 그릴 하우스(Korean Grill House)  주소 214 Queen St W, Toronto, ON M5V 1Z2 전화번호 (416) 263-9850 객단가 Moderate (\$11~\$30)
	복창동 순두부	사리원	
서비스 차별화			
	미네르바의 부엉이	불고기 브라더스	
분위기 차별화			 테이블은 모두 전통적인 한국식 BBQ테이블입니다. 저번에는 쇠고기 BBQ만 먹어봤지만 여기서는 돼지고기, 닭, 오징어 그리고 허삼생선까지 제공해 주었습니다. 모두 맛있었어요.
	낙원	부엉이	

3) 해외진출 예상지역 시장조사, 소비자조사, 식문화조사



■ 해외진출 예상지역 시장조사, 소비자조사, 식문화조사를 위해 해외진출 예상지역으로 서양식문화를 유지하고 있는 북미, 유럽, 남미 권역으로 정하였으며, 경제 및 외식산업의 성장성이 높으며 한식당의 기반 고객층인 교민과 유학생 수가 일정 규모 이상 되는 국가로 후보군을 선정함. 유럽의 경우 교민수, 유학생수가 상대적으로 적어 후보군에서 제외하였으며 기존의 다수 연구에서 조사한 국가인 미국(19개)을 제외하여 캐나다를 진출 예상 지역으로 선정함



푸드트럭 관심

까다로워진 이민정책

콘도 건축붐과 규제 증가

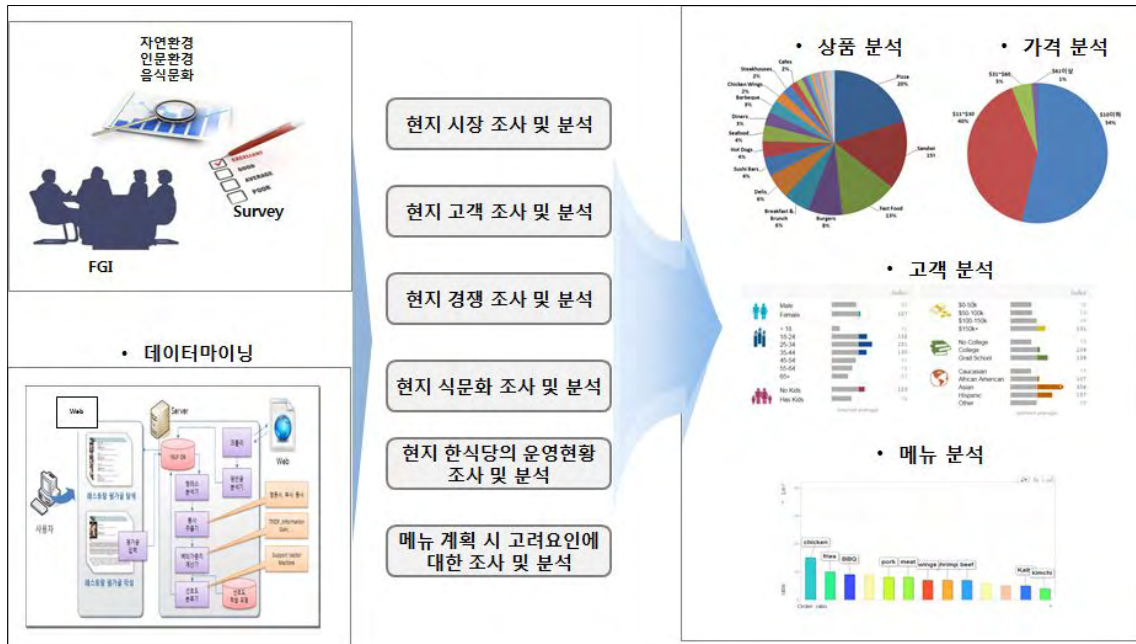
높은 소득 수준

연도	Toronto (달러/년)	Montreal (달러/년)	Vancouver (달러/년)
2000	~38,000	~30,000	~30,000
2001	~38,000	~30,000	~30,000
2002	~38,000	~30,000	~30,000
2003	~38,000	~30,000	~30,000
2004	~38,000	~30,000	~30,000
2005	~38,000	~30,000	~30,000
2006	~38,000	~30,000	~30,000
2007	~38,000	~30,000	~30,000
2008	~38,000	~30,000	~30,000
2009	~38,000	~30,000	~30,000
2010	~38,000	~30,000	~30,000
2011	~38,000	~30,000	~30,000

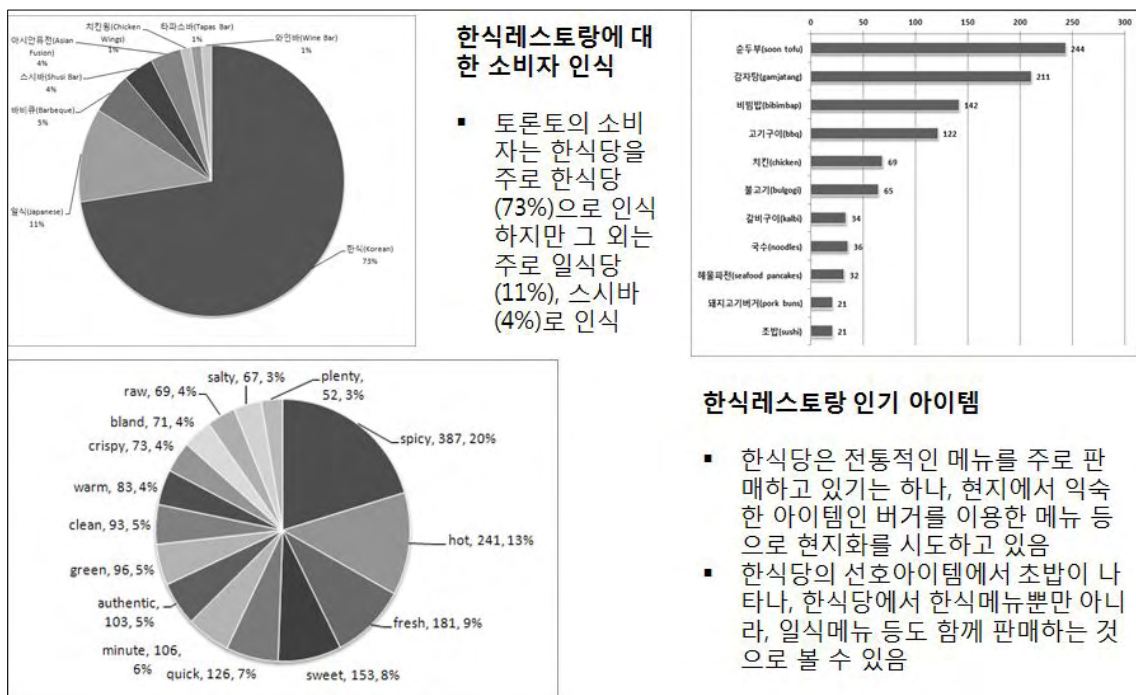
■ 문헌조사, 빅데이터분석, 전문가 인터뷰, 소비자설문조사를 통해 식문화, 시장, 소비자 조사를 함. 한식레스토랑은 경쟁군인 일식, 중식, 태국식, 아시안 퓨전에 비해 만족도는 높으나 가격대는 낮고 인기도는 조금 낮은 수준임. 따라서 현재의 만족도를 유지하면서 광고, 홍보 등을 적극적으로 펼쳐 인기도를 높인 후 가격대를 서서히 올리는 전략이 필요함



4) 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석



■ 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석을 위해 우선 국내·외 문헌 조사를 통해 진출 예상 지역인 캐나다 지역 소비자들의 선호 메뉴, 최근 트렌드 등을 파악하였으며, 캐나다 현지에서 직접 매장을 운영 중인 이티엔제우스 불고기브라더스 토론토 지점 매니저과의 인터뷰를 통해 현지 상황을 파악함



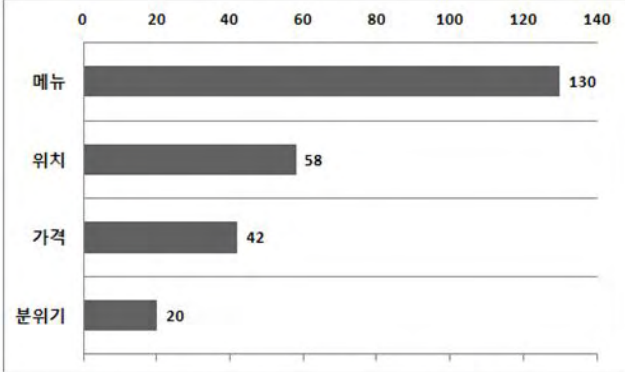
<p>한식당 긍정적인 고객 감성 사례</p> <p>Spicy</p>  <p>매콤한 양념을 한 보글보글 끓고 있는 찌개에 날계란을 넣고 젓가락으로 쪼는다. 쿠션처럼 부드러운 두부, 한 입 크기의 돼지고기와 쇠고기. 대나무림통에 흑미 쌀밥이 담겨져 나오면 찌개에 넣어서 먹어도 되고 따로 맛있는 콩나물, 매콤한 김치, 무와 먹어도 된다. 이런 천상의 건강식이 \$8.50 밖에 하지 않는다. 난 립으로 5파운드를 넘겼다. 이 식당의 사람들은 열정적이고 \$8.50의 20%는 결코 과하지 않다. 놀라운 한식에 핑거지 않는 가격이다</p>	<p>한식당 부정적인 고객 감성 사례</p> <p>Bland</p>  <p>난 순두부찌개를 좋아하지 않아서 아마 내 리뷰는 불만하게 못할 수도 있어. 이 레스토랑은 정말 바빴고, 나는 현지 소외된 느낌을 받았었어. 난 내 음식이 그렇게 특별하지도 않았고 맛도 없었어. 내 말은 별로 랩지 않다는 많은 아시아 그러니까 고기, 국물, 두부, 달걀 등 - 맛이 없었어. 추가로, 가격은 안 편이였어(\$8-\$9) 그리고 김치나 무 같은 반찬은 무제한으로 먹을수 있어 그런 맛있더라. 찌개가 반찬만큼만 맛있었다면 좋았을 텐데..</p>
<p>일식당 긍정적인 고객 감성 사례</p> <p>Delicious</p>  <p>여긴 내 생일날 왔었다. 나는 들어서자마자 이곳의 엄청난 에너지와 파티 분위기에 놀랐다. 모든 스태프들은 멈춰 서서 날 반겼다. 친구들과 가기에 재밌는 장소다. 랍스터 델푸라와 붓다 김치 비빔밥을 먹었다. 모든 것이 맛있다는 말로 표현 되지 않을 만큼 좋았다. 난 당연히 다시 방문할 것이다.</p>	<p>일식당 부정적인 고객 감성 사례</p> <p>Poor</p>  <p>정편 없는 환경. 오픈키친이기 때문에 아마 당신이 나갈 때, 좋은 레스토랑 냄새가 당신한테 날 것이다. 그리고 여긴 연기가 자욱하다. 나는 알레르기가 있고 연기는 알레르기에 해롭다. 정말 끔찍한 경험이었음. 보통 리뷰를 길게 쓰지 않는데 이번에는 정말 너무 실망했어. 난 Guu토론토점에 왔다가 Guu퀸주버점 까지 싫어하게 됐어.</p>
<p>중식당 긍정적인 고객 감성 사례</p> <p>Hot</p>  <p>난 이곳의 "All day dim sum"에 대한 좋은 리뷰를 보고 왔어 난 정말 Dim sum을 좋아해. Hao gao는 너무 좋았고, 두부/생우유로도 맛있어. 해물 망고 튀김은 괜찮았어. 서비스는 조금 느렸지만 음식은 따뜻하고 신선하고 맛있었어.. 난 당연히 여기 또 올거야.</p>	<p>중식당 부정적인 고객 감성 사례</p> <p>Terrible</p>  <p>우웩 - 난 보통 여기 일상적인 중국음식을 먹으러 왔었고, 정말 만족했는데 오늘 Dim sum은 정말 실망이었어! 씻지도 않았는지 모래가 씹히는 새우에 서비스도 열렬했어! 내 남편은 대만사람이라 친인척들과(중국어) 대화를 하곤 했어. 난 내 말(영어)은 하나도 못 알아 듣고 내 머리가 진짜냐고 한번 던져 봐도 되는지 물어보거나 하고, 니가 종업원이라면 최소한 메뉴에 있는 영어라도 알아야 할거야니!</p>
<p>태국식당 긍정적인 고객 감성 사례</p> <p>Cheap</p>  <p>가격대비 정말 훌륭한 태국음식이야. 정말 싸고 엄청나게 빨리 나와! 종업원도 친절하고 매력적이야. 이곳의 유일한 단점은 좌석과 소음 정도야. 아마 다른 사람들 옆에 앉을 수도 있고 그렇게 되면 너무 시끄럽고 갑갑한 느낌일거야. 그리고 자켓이나 코트를 둘 곳도 없어(특히 겨울에). 좌석 아래 보관함으로는 충분하지 않아.</p>	<p>태국식당 부정적인 고객 감성 사례</p> <p>Mediocre</p>  <p>지난 20년 동안 일년에 두 번 정도 방문 했었다. 어제저녁엔 가족과 함께 방문했다. 평소와 같은 코코넛 수프 - 정말 맛있음 하지만, 다른 음식들은 메스꺼울 정도로 맛이 없었다. 매운 가지 요리, 핫 타이 그리고 그런 치킨 카레... 너무 썩빠하고 아무 맛이 나지 않았다!!! 만약 우리가 다시 간다면.. 코코넛 수프만 시킬 것이다.</p>

- 빅데이터를 이용한 고객 감성 분석과 상권, 업종별 경쟁현황 분석을 통해 토론토 소비자는 한식당을 주로 한식당(73%)으로 인식하지만 그 외는 주로 일식당(11%), 스시바(4%)로 인식하며, 한식의 맛에 대한 긍정적인 감성으로는 Spicy, delicious, hot, tasty가 있으며 특히 매운맛에 대해서는 긍정적이었음. 맛에 대한 부정적인 감성으로는 bland, mediocre, soggy, watery와 같은 맛에 대한 속성에 대해 부정적으로 느끼고 있으며 그중 식감에 해당되는 soggy, watery에 대해 부정적으로 느끼고 있음. BBQ와 Meat를 원하는 고객은 한식당을, Fish와 Salad를 원하는 고객은 일식당을, chicken, beef, rice, pork, noodle, shrimp를 원하는 고객은 중식당을 이용하는 것으로 나타남

- 한식을 경험한 토론토 현지 소비자를 대상으로 외식 소비 성향, 식문화에 관한 설문 결과 한식 메뉴 선택을 통해 기대하는 가치로 가장 많은 소비자가 건강과 다이어트, 가격대비 가치(낮은 가격), 우수한 영양과 단백질이 있으며, 메뉴의 향과 메뉴의 이름은 메뉴 선택 시 크게 고려하지 않는 부분으로 나타남. 이는 한식 메뉴가 현지 소비자에 맞게 일정부분 현지화가 되어 향에 대한 거부감이 적은 것으로 보임.

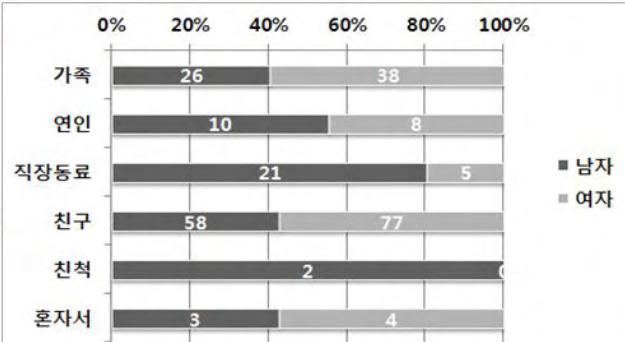
소비자의 한식당 선택 속성

- 토론토 외식소비자는 한식당을 선택할 때 메뉴(130)를 가장 중요하게 생각하는 것으로 나타났으며, 위치(58), 가격(42), 분위기(20)의 순으로 나타났음



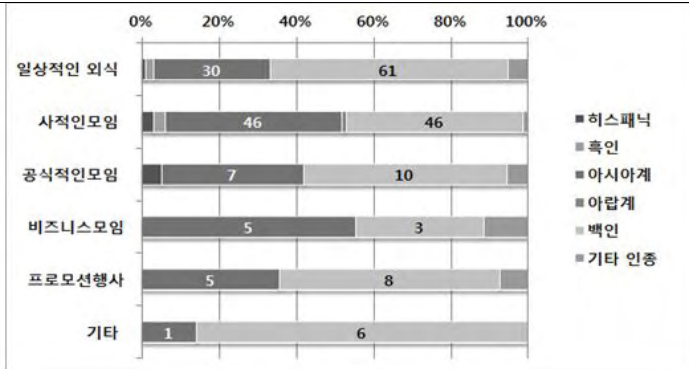
성별에 따른 한식당 방문 시 동반자

- 남성은 직장동료가 가장 많았으며, 이는 비즈니스를 위해 주로 방문하기 때문으로 볼 수 있고, 여성은 친구, 가족이 높게 나타났음



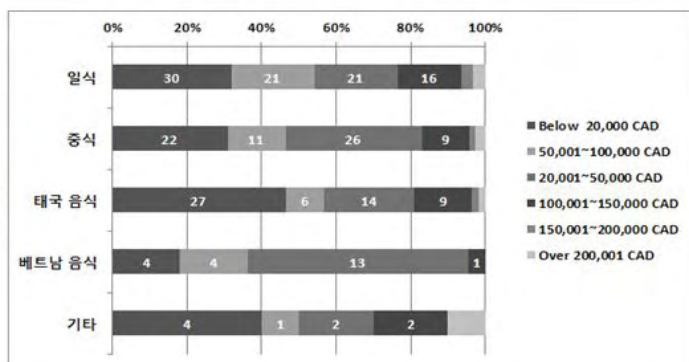
인종별 한식당 방문 목적

- 백인은 프로모션행사, 일상적인 외식을 위해 방문하고 있으며, 아시아인은 비즈니스 모임과 사적인 모임을 위해 방문하는 것으로 나타났음



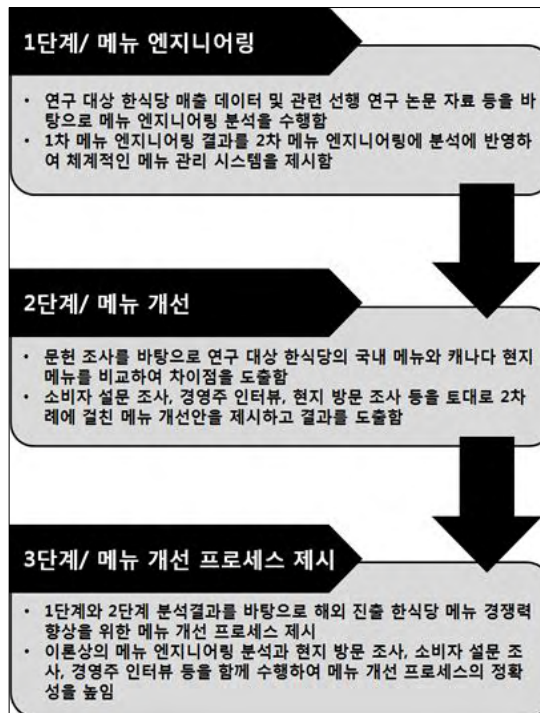
소득수준별 한식당 대안 메뉴

- CAD 2만 이하의 소비자는 태국음식과 일식을 선택했으며, CAD 2만에서 5만 사이의 소비자는 베트남음식과 중식을 선택하였음

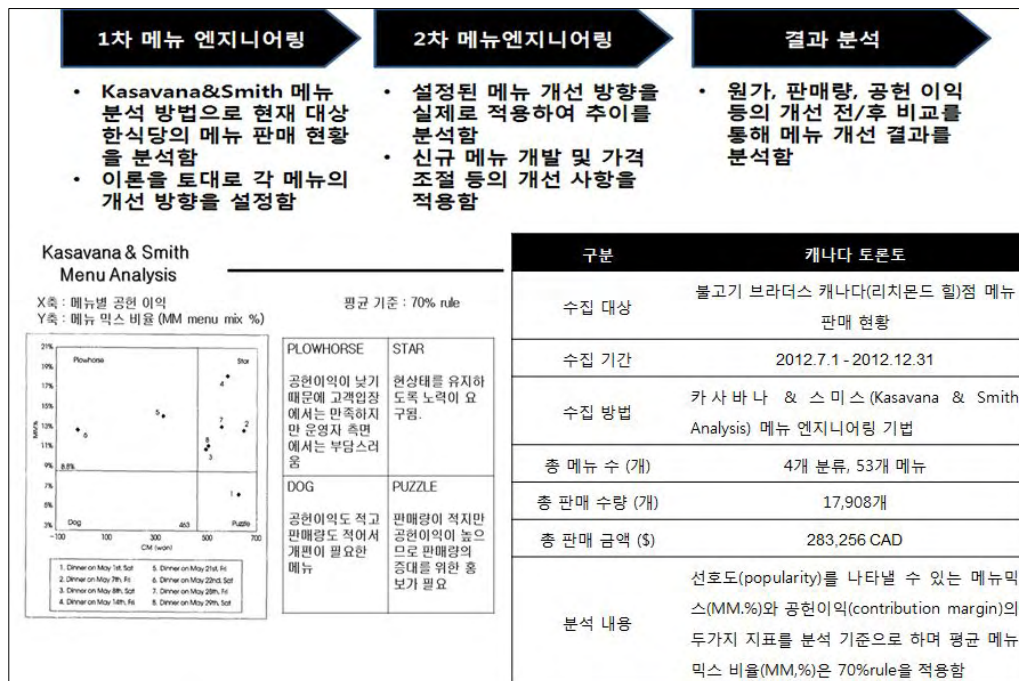


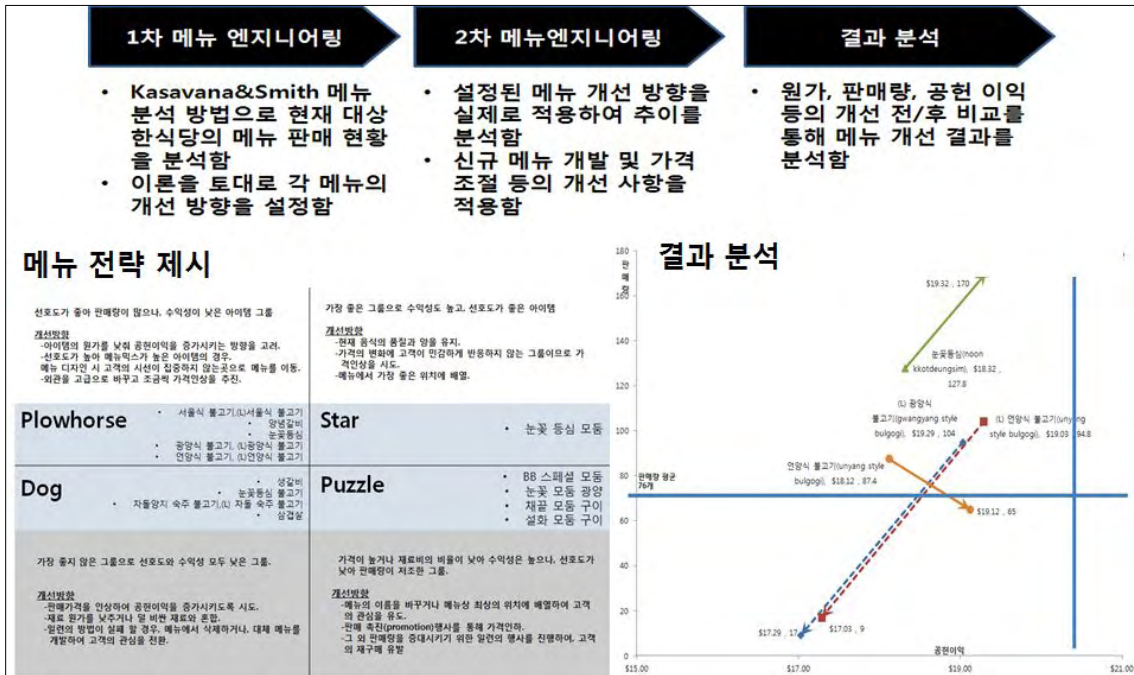
- 분석 결과에 대한 검증 및 추가 조사를 위해 해외진출예상지인 캐나다 토론토를 현지 방문 조사를 수행함

5) 상품(메뉴)의 개선



- 상품(메뉴)의 개선에서는 조사대상 레스토랑의 매출 데이터를 기반으로 Kasavana & Smith의 메뉴엔지니어링을 실시하여 메뉴의 판매가와 원가 기준은 통계 자료 내 기입된 판매가와 원가를 적용하였으며 본 분석의 공헌 이익, 메뉴 믹스 비율, 평균 선호도를 파악함





■ 1차 메뉴엔지니어링(2012년 7월~2012년 11월)의 결과 Star메뉴의 ‘눈꽃 등심 모듬’은 판매기간 동안 판매량이 꾸준히 높게 유지되었으며 공헌 이익도 높아 업장에 가장 도움이 되는 메뉴였으며, Plowhorse의 ‘서울식 불고기’, ‘양념갈비’ 등의 8개 메뉴는 판매량은 평균보다 높으나 공헌 이익이 평균에 미치지 못하여 수익성이 낮은 것으로 분석되었음. Puzzle에 속하는 ‘BB 스페셜 모듬’ 등 4개 메뉴는 공헌이익이 높아 수익성은 좋지만 판매량이 평균에 미치지 못하였으며, Dog의 ‘생갈비’, ‘삼겹살’ 등 5개 메뉴는 공헌 이익과 판매량 모두 평균에 미치지 못하여 개편이 시급한 메뉴로 분석됨

1. 기존 메뉴 분석(국내, 토론토)





2. 소비자 설문 조사(토론토)

선호 메뉴	빈도	비율(%)
Bibimbap	123	39.4
Bulgogi	111	35.6
kimchi-jjigae	102	32.7
Galbi	81	26
Jeon	50	16
Naengmyeon	41	13.1
Galbitang	38	12.2
Samgyetang	30	9.6

3. 경영주 인터뷰

구분	메뉴 개발시 고려 사항
외부 요인 관련	육류 관련 전염병 확산 및 언론 매체를 통한 부정적 매출 증감 여론 형성시 육류 수요 급감
메뉴 품질 유지 관련	메뉴 아이템의 품질을 일정한 수준으로 유지하기 위해 레시피 관리, 식재료 관리 등에 집중함
메뉴 가격 관련	캐나다 현지의 소비 문화가 가격에 민감하도록 변화하고 있기 때문에 메뉴 가격의 조절에 신중을 기해야 함

4. 메뉴 개선안(신규,기존메뉴)

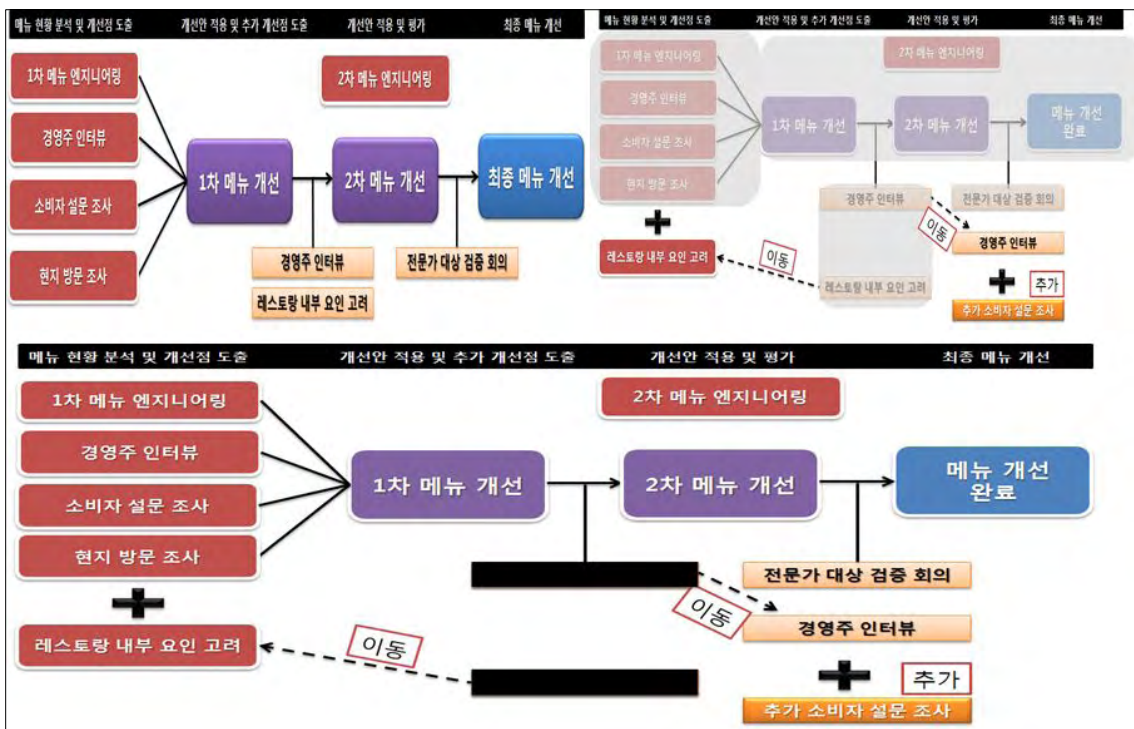
메뉴 사진	메뉴명	메뉴 설명
	한방 갈비찜	여러 가지 한약재료를 넣어 한방의 향이 은은하게 나고 씹을수록 고소함과 부드러운 영양만점 한방 갈비찜
	한방 수육	목은지의 시원함과 부추, 부드러운 수육을 함께 즐기면 더욱 맛이 새로운 한방수육
	숯불 돼지 양념 갈비 구이	숯향기의 은은함과 갈비 본연의 맛이 어우러져 맛이 일품인 숯불 갈비 구이
	해물 순두부 찜개	돼지고기 또는 소고기와 푸짐한 해물에 부드러운 순두부가 어우러져 얼큰한 맛이 일품인 순두부 찜개
	동래 해물 파전	신선한 해물이 듬뿍 들어가 푸짐하고 고소하며 바삭한 해물 파전 요리
	매운 닭 불고기	고춧가루를 첨가하여 얼큰하며 푸짐한 닭다리살과 여러 야채가 어우러진 닭 불고기 요리

메뉴 사진	메뉴명	개선 전 메뉴 설명	개선 내용
	연알식 불고기	연알식은 만들어 냉동시켜 사용하고 있음	즉석 제공으로 수질과 원육과 지방의 비율을 조정
	양념 갈비 구이	갈비 양념장이 간장에 따라 색상이 틀림	통고간장으로 색상을 수경 하였음
	왕룡식 불고기	기존에 판매없이 제공	파재 및 버섯을 슬라이스 하여 함께 제공
	차돌 숙주 불고기	기존에는 숙주 없이 제공	숙주에 전분가루를 묻혀 제공하는 것으로 수정
	김치찌개	기존 돈전지를 슬라이스로 제공	돈전지 크기를 조정 육수의 양도 조절
	소고기 밀랍	갈비살의 껍질 부분	양념을 바쳐 갈비살이 부드러워짐

- 이에 따라 2012년 12월 초 구이류 7개 메뉴의 가격을 변경하였으며 5개 메뉴는 각 사분면의 이론 상 개선 방향과 같이 가격을 인상하였음. 2013년 2차 메뉴엔지니어링을 실시한 결과 주요 4개 메뉴는 1차 메뉴 엔지니어링 분석 결과에서 예측한 결과를 나타냈으며, 2개 메뉴는 1차 메뉴 엔지니어링 분석 결과와 맞지 않는 변화가 나타남

메뉴명	메뉴 설명	개발 성공/실패 여부	메뉴 개발 실패 원인 분석
한방 갈비찜	여러 가지 한약재료를 넣어 한방의 향이 은은하게 나고 씹을수록 고소함과 부드러운 영양만점 한방 갈비찜	성공	① 식재료 수급 문제 해물 순두부 찜개 : 캐나다 현지에서 원가에 맞춰 사용할 수 있는 해산물 식재료가 냉동 해산물로 제한되기 때문에 의도한 해물 순두부 찜개의 맛을 구축할수 없다는 한계가 있음. 해산물을 제외하고 돼지고기 및 소고기를 이용한 순두부 찜개로 보완하여 개발함 ② 조리 난이도 문제 동래 해물 파전 : 현지에서 원가에 맞춰 구할 수 있는 해산물인 냉동 해산물은 해동 과정에서 조리 시간이 오래 걸리며 의도한 맛을 구현할 수 없고, 파전류의 특성상 지속적으로 조리에 관여하지 않으면 파전이 타버리는 등의 조리 난이도가 어렵기 때문에 판매하지 않음 ③ 조리 기구 문제 매운 닭 불고기 : 닭 불고기의 경우 단시간내에 열을 받아 조리해야 하는데 현재 갖춰져있는 조리 기구로는 조리가 불가능하며 신규로 기구를 구입하는 비용이 과다하게 책정되어 판매하지 않음. 또한 현재 주 고객층인 중국인이 매운맛에 대해 선호하지 않아 시범 판매량이 저조하여 상품화하지 않음
한방 수육	목은지의 시원함과 부추, 부드러운 수육을 함께 즐기면 더욱 맛이 새로운 한방수육	성공	
숯불 돼지 양념 갈비 구이	숯향기의 은은함과 갈비 본연의 맛이 어우러져 맛이 일품인 숯불 갈비 구이	성공	
해물 순두부 찜개	돼지고기 또는 소고기와 푸짐한 해물에 부드러운 순두부가 어우러져 얼큰한 맛이 일품인 순두부 찜개	개발 후 보완	
동래 해물 파전	신선한 해물이 듬뿍 들어가 푸짐하고 고소하며 바삭한 해물 파전 요리	실패	
매운 닭 불고기	고춧가루를 첨가하여 얼큰하며 푸짐한 닭다리살과 여러 야채가 어우러진 닭 불고기 요리	실패	

- 메뉴 개선 프로세스의 초기 단계인 메뉴 현황 분석 및 개선점 도출 부분에서 레스토랑이 갖추고 있는 내부 요인을 고려함으로써 대상 레스토랑에서 실제로 적용 할 수 있는 메뉴 개선인지 여부를 고려하도록 해야함
- 전문가 대상 검증 회의 단계에서 경영주 인터뷰를 수행하여 메뉴 개선 프로세스 내에서 경영주의 주관적 선택이 큰 영향을 미치지 않도록 함
- 전문가 대상 검증 회의 단계에서 추가 소비자 설문 조사를 실시함으로써 검증 해야 할 메뉴 개선 사항에 대한 소비자 선호도 기초 자료를 제공함



마. 연구목표 달성도

1) 연구 목표 달성도

세부과제	세부연구내용	달성도
(1) 해외진출을 위한 한식당 비즈니스 모델, 한식당 매뉴얼의 제시	전문가 조사 설문 개발	100%
	전문가 조사 수행	100%
	조사결과의 분석	100%
	최종 모델 제시	100%
	MESTAF 표준화	100%
	전문가와 매뉴얼 검증 작업	100%
	해외진출 한식당 매뉴얼 최종 개발	100%
	연구보고서의 작성	100%
(2) 서양식 문화와 적합한 한식 아이템 개발 및 브랜드 전략 제시	전문가 조사 설문 개발	100%
	전문가 조사 수행	100%
	조사결과의 분석	100%
	아이템의 확정	100%
	아이템 세부사항 결정	100%
	한식 브랜드 개성 자료 수집	100%
	타에스닉푸드와의 브랜드 개성 비교	100%
	한식이 추구해야 할 브랜드 개성의 정의	100%
	최종 브랜드 전략 구축	100%
연구보고서의 작성	100%	
(3) 해외진출 예상지역 시장조사, 소비자조사, 식문화 조사	진출예상지역의 선정	100%
	기초자료 조사	100%
	시장조사, 소비자조사, 식문화 조사	100%
	현지방문 조사	100%
	한식당 분석	100%
	마케팅 전략 정리	100%
	연구보고서의 작성	100%
(4) 메뉴 개선을 위한 시장 및 경쟁 분석	수집 대상 분석	100%
	수집 방법 개발	100%
	데이터 수집 및 분석	100%
	현지방문조사	100%
	수집된 정보 분석	100%
	최종 보고서 작성	100%
(5) 상품(메뉴)의 개선	전문가 조사 설문 개발	100%
	전문가 조사 수행	100%
	조사결과의 분석	100%
	현지방문조사	100%
	메뉴엔지니어링	100%
	메뉴 개선안 도출	100%
	전문가 대상 검증 회의	100%
	메뉴 개선 프로세스 제시	100%
최종 보고서 작성	100%	

2) 주요 성과

- 본 연구의 가시적 성과물로는 연구 기간 중 빅데이터 수집, 분석, 브랜드 개성, 메뉴엔지니어링을 주제로 학술대회 발표 3건, 연구논문 발표 1건, 지식재산권 1건을 등록함

가) 논문 발표 1건, 학술대회 발표 3건

			
<p>논문 발표</p> <p>제목 : 빅데이터 분석기법을 이용한 레스토랑 품질과 고객만족이 추천행동에 미치는 영향에 관한 연구</p> <p>저자 : 도해용, 류기상</p> <p>학회지 : 한국외식경영학회(등재지)</p> <p>등록 : 2013년4월</p>	<p>학술대회 발표</p> <p>제목 : 빅데이터 분석기법을 레스토랑 브랜드 개성 측정에 관한 연구</p> <p>저자 : 도해용, 류기상</p> <p>학회 : 한국관광학회 학술대회(등재지)</p> <p>발표 : 2013년2월</p>	<p>학술대회 발표</p> <p>제목 : 빅데이터 분석기법을 이용한 미주지역 한식,중식,일식 레스토랑 인기도,선호도에 관한 연구</p> <p>저자 : 도해용, 이애주</p> <p>학회 : 한국외식경영학회(등재지)</p> <p>등록 : 2012년11월</p>	<p>학술대회 발표</p> <p>제목 : Kasavana & Smith 메뉴 엔지니어링 기법을 적용한 메뉴 가격 변동전과 변동 후 판매량, 공헌이익의 변화에 관한 실증 연구</p> <p>저자 : 도해용, 이애주, 이웅선</p> <p>학회 : 한국호텔관광학회(등재지)</p> <p>등록 : 2013년6월</p>

나) 보도자료 배포 1건

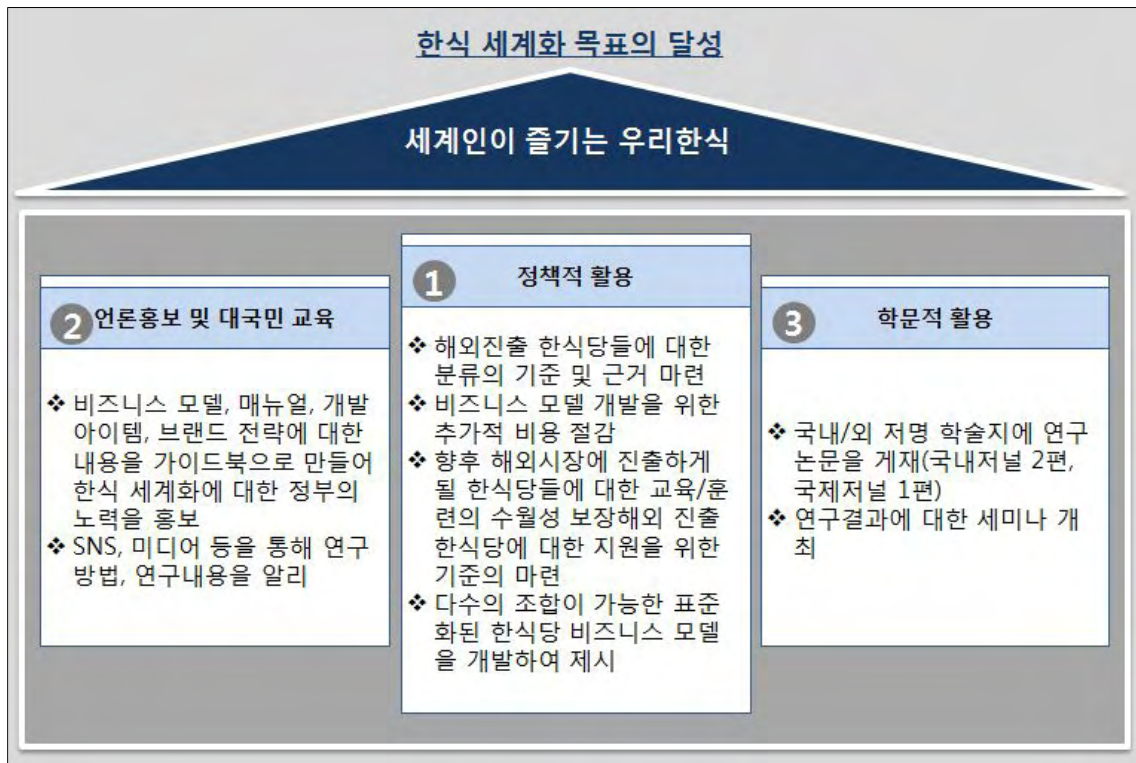


제목 : 빅데이터 분석기법 이용하면 인기메뉴 개발도 척척

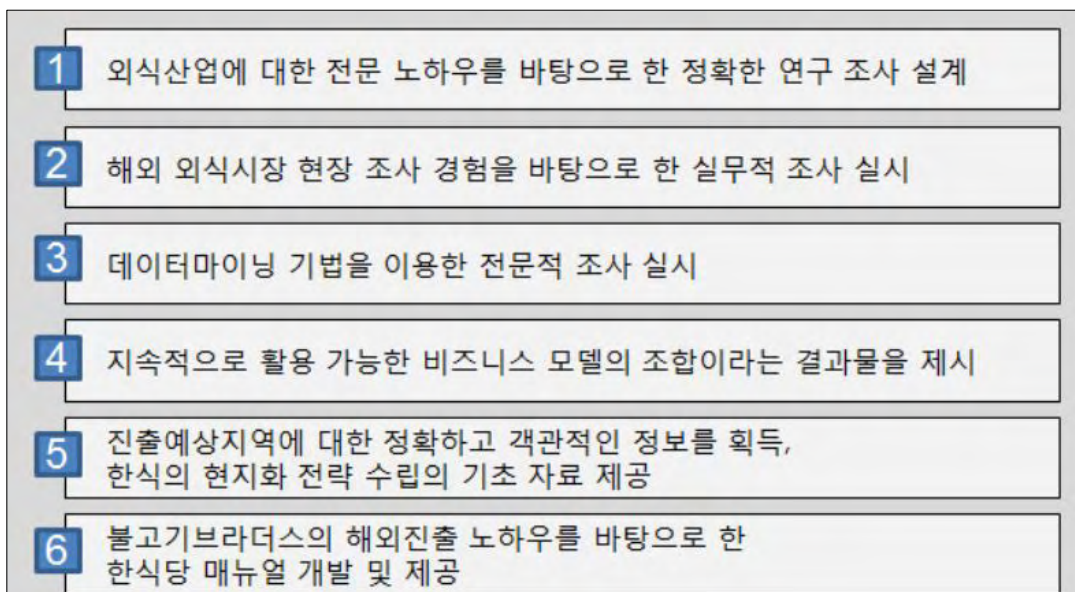
매체 : 연합뉴스, 네이버, 다음 등

등록 : 2013년 8월

바. 연구 결과의 활용

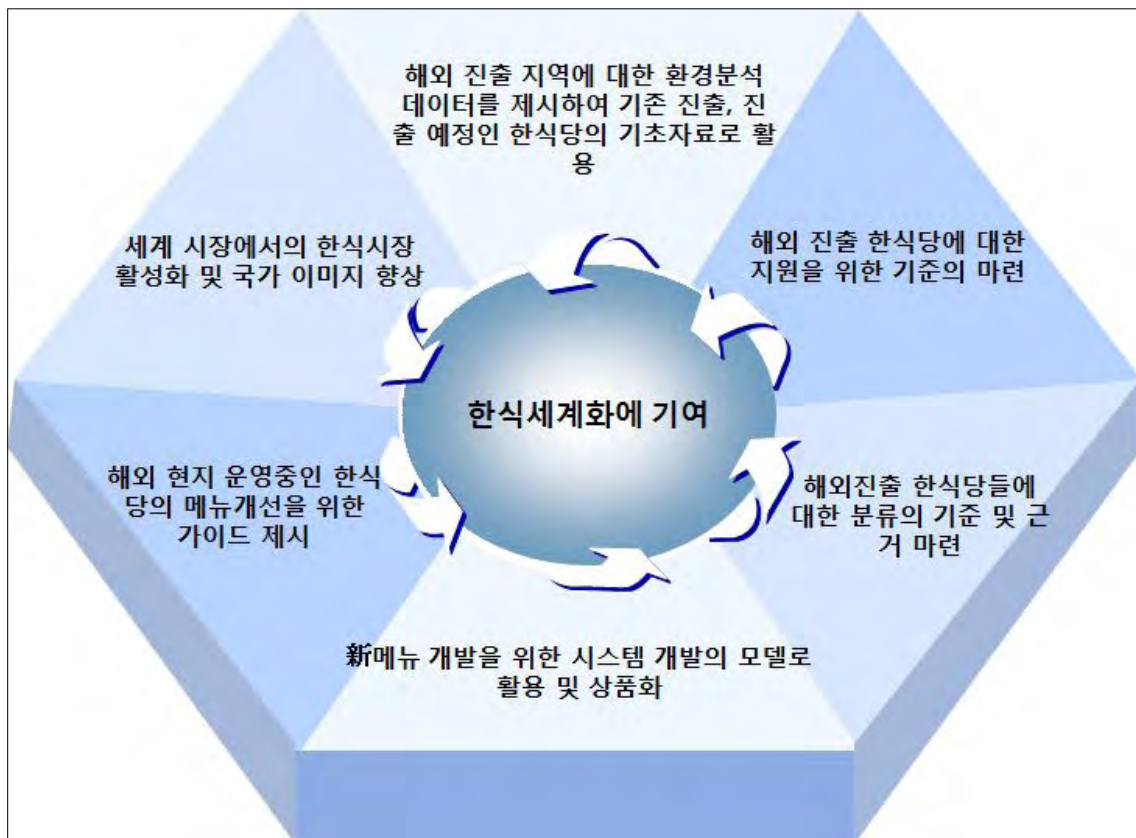


- 본 연구는 외식산업에 대한 전문 노하우를 바탕으로 한 연구 및 조사가 설계되었으며, 해외시장 현장 조사경험을 바탕으로 실무적인 관점에서 조사가 실시됨



- 빅데이터 분석, 설문조사, 전문가인터뷰, 현지 방문조사등을 통해 지속적으로 활용가능한 비즈니스 모델을 결과물로 제시하였으며, 진출예상지역에 대한 정보를 수집하여 한식의 현지화 전략 수립의 기초자료로 제공함
- 캐나다 토론토에서 한식당을 운영중인 이티엔제우스의 해외진출 노하우를 바탕으로 한식당에 적합한 메뉴개발 프로세스와 운영 매뉴얼이 제시됨
- 연구 성과의 활용 계획으로는 한식의 세계진출은 중장기적 관점에서 이루어져야 할 사안으로서 언론홍보 및 대국민교육을 통한 한식 세계화를 위한 방향성 제시, 장기적 관점에서 이루어지고 있는 노력 등을 홍보할 필요가 있기에 비즈니스 모델, 매뉴얼, 개발 아이템, 브랜드 전략에 대한 내용을 가이드북으로 만들어 한식 세계화에 대한 정부의 노력을 홍보함과 더불어 한식 세계화에 대한 관심을 촉구하는 대국민교육을 실시할 것임

사. 파급 효과



VIII. Appendix

가. 전문가 인터뷰 설문지

<표 174> 전문가 인터뷰 설문지

전문가 인터뷰 질문지

1. 해외에 진출하는 한식당들이 경쟁에서 살아남기 위해서는 메뉴(menu)를 어떻게 구성하는 것이 바람직하다고 생각하는지, 유념할 사항 2가지를 기술해 주시기 바랍니다.
2. 해외에 진출하는 한식당들이 경쟁에서 살아남기 위해서는 레스토랑 분위기(environment)를 어떻게 조성하는 것이 바람직하다고 생각하는지, 유념할 사항 2가지를 기술해 주시기 바랍니다.
3. 해외에 진출하는 한식당들이 경쟁에서 살아남기 위해서는 레스토랑의 공간(space)을 어떻게 구성하는 것이 바람직하다고 생각하는지, 유념해야 할 사항 2가지를 기술해 주시기 바랍니다.
4. 해외에 진출하는 한식당들이 경쟁에서 살아남기 위해서 레스토랑 타겟(target) 설정할 때 유념해야 할 사항 2가지를 기술해 주시기 바랍니다.
5. 해외에 진출하는 한식당들이 경쟁에서 살아남기 위해서 상권(area)을 설정할 때 반드시 고려해야 할 사항 2가지를 기술해 주시기 바랍니다.
6. 해외에 진출하는 한식당들이 경쟁에서 살아남기 위해서 초기 투자비용, 운영비용 등을 관리할 때 반드시 고려되어야 할 부분 및 유념할 사항 2가지를 기술해 주시기 바랍니다.
7. 해외 진출 한식당에서 서양인의 입맛에 맞는 메뉴 아이템을 개발하고자 할 때, 개발 시 유념해야 할 사항 2가지를 기술해 주시기 바랍니다.
8. 해외 진출 시 서양인의 입맛에 맞게 응용 가능하며 추천할 만하다고 판단되는 한식 메뉴와 그 이유를 2가지 작성해 주시기 바랍니다.

나. 자문위원 설문지

<표 175> 자문위원 회의 설문지-1

연구 결과 보안을 위한 자문위원 회의 질문지

연구계획서와 연구결과를 비교하여 현재의 연구결과에 대한 평가와 개선 방향을 제시해 주십시오.

연구결과

- 기존 연구

MESTAF는 사업모델의 컨셉을 구체화하는 기법으로 ‘싱가포르 한식당 진출 가이드북’에서 제시되었다. 사업모델의 메뉴, 서비스 프로세스별 경험, 공간의 분위기, 입지 및 상권, 초기 투자비용 및 운영 손익을 종합적으로 제시하는 방법임

- 기존 연구의 한계점

- MESTAF를 통하여 비즈니스모델을 제시하였으나 비즈니스모델의 분류가 정확하지 않아 전세계에 범용으로 적용하기 어려운 점이 많음

- 대안의 제시

- 한식당의 해외진출을 위해 기존의 레스토랑타입의 분류기준을 적용하여 비즈니스모델을 분류하고 이에 맞게 MESTAF를 제시함

- 본 연구에서는 레스토랑 유형을 NRA의 레스토랑 유형 분류를 기반으로 fast food, casual dining, fine dining의 세 가지 유형으로 분류함

연구결과

1. 연구내용

- 가) 해외진출 예상지역의 선정

- 가) 거시 환경 분석

- 나) 외식 시장 현황분석

- 다) 고객 분석

- 라) 경쟁 분석

2. 연구방법

- 마) 문헌고찰

- 바) 현지 방문 조사 1차, 2차

- 사) 빅데이터 분석

- 아) 전문가 회의를 통한 검증

- 3) 최종결론

연구결과

- 가) 서양식문화와 적합한 한식 아이템 개발
 - (1) 해외진출 한식 아이템 조사
 - (2) 서양식문화와 적합한 한식 아이템 도출
 - 나) 한식 브랜드 전략 제시
 - (1) 한식 브랜드 개성 분석
 - (2) 한식 브랜드 전략 제안
- 설문작성

연구결과

- 가. 시장조사 결과 요약
- 나. 최적 비즈니스 모델의 제안
- 라. 브랜드 전략 수립
 - 1) 브랜드 전략 수립
 - 2) 브랜드 전략 제시

연구결과

- 1차 개선
- 1차개선 결과 분석
- 2차개선

다. NRA(National Restaurant Association) ‘What's hot in 2012’

- 2011년 가을, 1500명의 주방장들을 대상으로 조사를 시행하였으며 상위 20위권에 선정된 트렌드를 나타내면 다음과 같음

<표 176> NRA(National Restaurant Association) ‘What's hot in 2012’

NRA(National Restaurant Association) ‘What's hot in 2012’

- ① 지역에서 공급되는 육류나 해산물(Locally sourced meats and seafood)
- ② 지역 산 농산물(Locally grown produce)
- ③ 건강에 좋은 어린이 음식(Healthful kids’ meals)
- ④ 국지산 식재료(예 : 레스토랑이 직접 운영한 식재료)(Hyper-local sourcing)
- ⑤ 지속가능성(Sustainability)
- ⑥ 어린이의 영양(Children’s nutrition)
- ⑦ 無 글루텐/알러지 유발 없는 음식(Gluten-free/food allergy conscious)
- ⑧ 지역산 와인과 맥주(Locally-produced wine and beer)
- ⑨ 지속가능한 해산물(Sustainable seafood)
- ⑩ 유아음식의 통곡물 (Whole grain items in kids’ meals)
- ⑪ 새로운 조리방식의 육류요리(Newly fabricated cuts of meat (e.g. Denver steak, pork flat iron, Petite Tender)
- ⑫ 생산자 브랜드 식재료(Farm/estate-branded ingredients)
- ⑬ 푸드 트럭/거리 음식(Food trucks/street food)
- ⑭ 미세 증류/ 장인이 만든 술(Micro-distilled/artisan spirits)
- ⑮ 장인이 만든/가정에서 만든 아이스 크림(Artisan/house-made ice cream)
- ⑯ 건강/영양(Health/nutrition)
- ⑰ 비전통적인 생선요리 (Non-traditional fish (e.g. branzino, Arctic char, barramundi)
- ⑱ 과일/채소로 구성된 어린이 간식(Fruit/vegetable children’s side items)
- ⑲ “미니밀” (“Mini meals” (e.g. smaller versions of adult menu items)
- ⑳ 요리로서의 칵테일(예 : 풍미, 신선한 식재료, 허브첨가)(Culinary cocktails (e.g. savory, fresh ingredients, herb-infused)