

# 환경변화에 따른 급식산업의 대응전략

홍완수

상명대학교 자연과학대학 생활환경학부 외식영양전공

## I. 서론

우리나라의 급식산업(foodservice industry)은 '88올림픽을 기점으로 지난 10여 년간 급속한 성장을 거듭하여 국가의 경제발전에 기여하는 하나의 거대한 산업으로 발전하였다. 단체급식산업과 외식산업을 포함하는 급식산업은 점차 그 범위가 확대되어 호텔산업, 관광산업, 레저산업 등의 환대산업(hospitality industry)으로 그 영역이 점차 넓어져 가고 있다(Chon 1997).

국내의 급식산업은 정치, 경제, 사회, 문화 등의 환경변화에 따라 급성장하고 있는 추세이지만, 이와 같은 외형적인 성장에도 불구하고 질적인 측면에서는 아직도 전근대적이고 경험에 의존하는 직관적인 경영을 하고 있다. 특히 외식산업의 경우 급격한 성장에도 불구하고 자영업 규모의 영세 업체의 속출로 인하여 자금력, 전문성, 조직력, 경영의 노하우(know-how) 등의 부족으로 인한 부실한 경영 그리고 서구식 외식업의 무분별한 도입으로 인하여 많은 업체에서 어려움을 겪고 있고, 아직은 다른 산업과 비교해 볼 때 여러 측면에서 미숙한 것이 사실이다.

최근 국내 음식점 관련 허가 업소 수는 687,319개로 추산되고 있으며 그중 순수한 일반음식점은 572,253개로 추정되고 있다(식품의약품안전청 식품안전과 2003). 우리나라 외식업체 수는 인구 68.4명당 1개 업체로 일본의 경우 157.4명당 1개 업체 또는 미국의 343.3명당 1개 업체와 비교해 볼 때 훨씬 많은 수의 음식점들이 영업하고 있는 실정이다(박형희 2001). 이는 시장진입의 장벽이 매우 낮은 산업 중 하나인 외식산업의 특성상 비교적 쉽게 음식점을 창업할 수 있어 외식업체의 수가 급증하고 있고, 그 만큼 경쟁도 치열할 수밖에 없기 때문이다. 특히 외환위기를 맞으면서 많은 수의 명예퇴직자나 젊은이들이 레스토랑 창업에 대한 막연한 환상을 가지고 준비 없이 비교적 쉽게 음식점을 창업하였기 때문이다.

미국 코넬대의 연구결과에 의하면 현재 영업 중인 음식점의 60% 이상이 향후 5년 이내에 실패할 것이고, 문을 연 4개 업소 중 한 개는 일년을 넘기지 못하고 문을 닫을 것이라고 보고하였으며, 실제 미국과 한국의 많은 음식점들이 경영상 적자를 극복하지 못하고 폐업하였다. 우리나라로 예외는 아니어서 외환위기를 맞이하면서 외식산업의 성장 폭은 낮아진데 비해 외식업체 수는 여전히 급증하고 있어 경쟁력 있는 상위 브랜드들의 시장점유율이 점차 가속화됨으로 외식산업의 양극화 현상은 두드러지고 있고, 이로 인해 외식업체의 구조조정은 커지게 되었다(김우곤 2000; 곽동경·류은순·이혜상·홍완수·장혜자 2001).

이와 같이 급식환경이 급변하고 급식시장의 경쟁이 심화되는 속에서 업계에서는 생존전략으로 경쟁우위를 확보하기 위하여 고객중심의 품질경영에 심혈을 기울이고 있다. 즉 급식산업이 경쟁력을 확보하기 위해서는 과거의 직관적이고 경험의존적, 즉 흥적인 경영방식에서 벗어나 과학적이고 체계화된 경영 노하우를 근간으로 하여 소비자 만족을 위한 마케팅 전략 수립 등 급식산업이 직면하고 있는 경영환경을 개선해 나아가야 한다. 따라서, 본 고에서는 급식산업이 당면하고 있는 환경변화의 실체를 분석하여 보고 이에 대한 대응전략 방안들을 살펴보고자 한다.

## II. 급식산업과 환경 변화

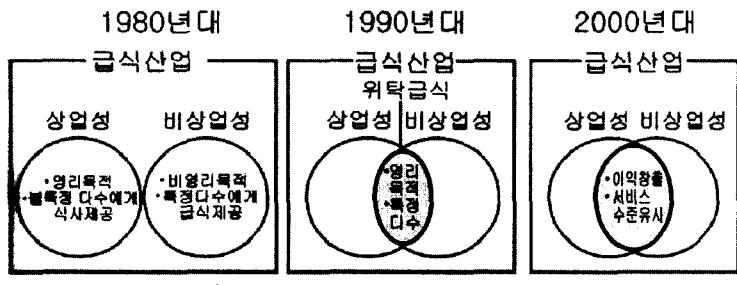
### 1. 급식산업이란?

우리나라의 경우 foodservice industry에 대한 합의된 용어의 통일이 없어 보는 관점에 따라 급식산업, 외식산업, 식음료산업 등이 혼재하여 사용되고 있는 실정이다. 미국의 National Restaurant Association(NRA)에서는 foodservice industry를 크게 상업성 급식(commercial restaurant services), 비상업성 급식(noncommercial restaurant services) 그리고 군대급식(military restaurant services)으로 분류하고 있으며 미국 내 급식산업의 매출규모는 2000년 3,422억 달러, 2002년에는 4,078억 달러로 보고 되었으며, 2001년도와 비교 시 4% 이상의 성장을 보였다(NRA 2002).

본 고에서는 foodservice industry를 급식산업으로 통칭하였으며, 급식산업은 여러 가지의 기준을 가지고 분류할 수 있으나 단체급식산업과 외식산업으로 분류하였다. 단체급식이란 가정 외의 장소인 학교, 사업체, 병원, 정부기관 등의 조직구성원들에게 복리후생 차원에서 급식을 제공하는 것으로, 식품위생법 제2조 9항에 의하면 ‘집단급식소란 영리를 목적으로 하지 않고 계속적으로 특정 다수인에게 음식물을 공급하는 기숙사, 학교, 병원, 기타 후생 기관 등의 급식시설이다’라고 정의되어 있다. 외식산업이란 불특정 다수를 대상으로 영리를 목적으로 운영되고 있는 일반음식점, 패스트푸드점, 패밀리 레스토랑 등의 체인업체 및 가정 외 장소에서 생산, 판매, 서비스 활동을 하는 다양한 형태의 외식업체의 집합체를 지칭한다.

근래에 들어와서는 급식산업을 영리추구의 여부에 따라 단체급식산업과 외식산업으로 분류하는 것이 의미가 없다는 견해들이 제시되고 있으며, 이의 좋은 예로는 미국의 급식산업 분야의 잡지인 Restaurants and Institutions에서는 이미 1993년부터 연간 매출액 예측에서 더 이상 위의 두 가지 분류를 사용하지 않고 있다(양일선·차진아 2001).

우리나라의 경우 단체급식이 직영으로만 운영되던 시기에는 제공되는 메뉴나 서비스의 수준 그리고 급식운영에 있어서 실제적으로 외식산업과 큰 차이를 보여주었다. 그러나 단체급식소에 위탁급식의 도입은 단체급식과 외식산업의 간격을 줄이는 데 결정적인 역할을 하였다. 이의 좋은 예로 (주)아워홈의 경우 Vision 2010을 선포하고 주된 사업영역을 단체급식 뿐 아니라 패밀리 레스토랑, e-Business, Catering, Home Meal Replacement 영역으로 확대하여 초일류 종합 푸드서비스 기업으로 성장할 것을 사업목표로 설정하였다. 이를 실천하기 위한 핵심가치를 고객감동, 신뢰, 혁신에 두고, 운영의 탁월성(operation excellence), 차별적 가치제공(unique value creation), 고객관계관리(customer relationship management) 등의 핵심역량을 키워 나갈 것을 제시하였다(<http://ourhome.co.kr>). 반면에 외식업체도 사업체나 대학 내의 식당을 운영하는 단체급식 부문까지 사업 영역을 확대해 나가고 있어서 이제는 단체급식산업과 외식산업은 더 이상 분리된 개념이 아닌 서로 상당한 부분의 공유영역을 지닌 접합된 개념으로 접근할 필요가 있게 되었다<그림 1>.



(자료 : 민병직 1999)

그림 1. 상업성과 비상업성 급식부문의 통합

최근에 들어서는 위탁급식 전문업체들이 단체급식 외에 외식사업부를 신설하여 본격적으로 외식산업 진출을 모색하고 있으며, 그들의 경영운영 노하우를 이용하여 단체급식소 고객들의 만족을 위하여 식당시설투자, 식사의 품질향상, 메뉴 선택권의 다양성, 서비스의 수준 향상 등을 통하여 급식의 질의 향상을 모색하고 있다. 또한 직영으로 운영될 때에는 복리후생 차원의 급식으로 이윤의 개념이 강조되지 않았지만 단체급식소가 위탁으로 운영됨에 따라 급식전문업체는 이익창출을 모색하여야 하고 이를 위하여 새로운 사업분야로 사업다각화를 모색하고 있다. 포화되어 가는 단체급식 사업의 한계를 극복하기 위하여 단체급식사업 이외에 자체 브랜드 개발 및 해외브랜드 도입을 통한 외식사업 진출, 오프라인과 연계한 e-비즈니스, 반가공 및 완전가공 식재사업, 도소매 식자재 유통사업 등 다양한 사업 분야로의 진출을 꾀하고 있다. 특히 단체급식 업체들이 식자재 유통사업에 관심을 보이는 이유는 급식사업과 관련이 깊은 연관 산업으로 생산 인프라 측면에서도 시장진출이 용이하며 대량구매, 과학적인 품질관리 시스템 그리고 전국적인 물류망을 활용할 경우 거래업체의 식자재 원가 절감을 도모할 수 있어서 상호 원활 할 수 있는 사업분야로 앞으로의 시장확대가 기대되기 때문이다(김정수 a,b 2002). 또한 단체급식 업체들이 외식사업 분야로 활발하게 진출을 모색하고 있는 것도 커다란 변화 중의 하나이다. <표 1>에서는 급식전문업체의 사업다각화 방안에 대하여 정리하였다.

## 2. 급식산업 영역의 확대

미래사회의 급식산업은 단지 단체급식산업과 외식산업으로만 국한되지 않고 더 포괄적이고 넓은 범위인 환대산업(hospitality industry)으로 영역이 확장되어가고 있어서, 이전보다 훨씬 더 서비스중심 산업으로 변모해 갈 전망이다(Chon 1997). 미국의 Council on Hotel, Restaurant, Institutional Education(CHRIE 1992)의 정의에 의하면 환대산업은 급식산업, 호텔산업 및 관광산업 & 레저산업을 포괄하는 관련서비스 산업으로 규정되고 있다<그림 2>.

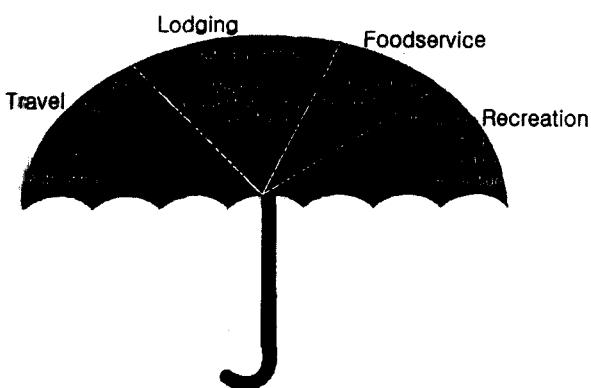


그림 2. Hospitality와 Tourism 산업의 범위

(자료: Walker 2002)

환대산업의 경계는 명확하지 않아서 관광산업, 레저산업과 밀접히 연관되어 있으며, 미국의 경우에는 lodging과 foodservice 산업을 지칭하며, 영국의 경우에는 hotel과 catering 산업을 포괄하고 있다(Brotherton 1999). 서비스가 국민 총생산비용에서 차지하는 비중이 점차 증가하고 있으며, 미국과 캐나다 경제의 70%가 서비스 산업으로 이루어지고 있으며 우리나라의 경우에도 서비스 산업이 전체 산업 분야에서 차지하는 비중이 점점 더 늘어나고 있다. 급식산업은 서비스를 강조하는 hospitality 산업의 한 분야로서 21세기에는 시장규모가 더욱 확대될 것으로 예견되어 진다. 서비스 중심산업으로의 급식산업을 제대로 이해하기 위해서는 서비스에 대한 올바른 이해를 바탕으로 고객 편의 위주의 서비스를 제공하는 것은 매우 중요한데, 이는 제공되는 서비스의 질이 실제 소비자의 구매행동을 자극하고 재 구매를 유발하는 중요한 요소가 되기 때문이다.

상품이 유형적인 산물이라면 서비스란 무형적인 것으로 인간과 기계의 노력이 인간 혹은 물건에 적용되는 것으로 볼 수 있다. 서비스의 정의를 살펴보면 미국 마케팅 학회(American Marketing Association)에서는 “서비스는 판매 목적으로 제공되거나 상품판매와 연계하여 제공되는 제 활동, 편의, 만족”으로 정의하였고(AMA 1960), 코틀러(Kotler 1994)는 ‘서비스는 한 사람이 무형적이고 소유될 수 없는 것을 다른 사람에게 제공하는 행위 혹은 수행력’으로 보았다. 서비스는 제품과는 달리 무형성, 생산과 소비가 분리되지 않고 동시에 발생하는 비분리성, 판매되지 못한 서비스는 저장되지 못하고 사라져 버리는 소멸성 그리고 품질이 일정하지 않은 이질성의 4가지 기본 특성을 지니고 있다. 급식산업에서의 서비스는 이같은 특성을 지니고 있으므로 이에 따른 다양한 대응 전략을 모색하는 것이 필요하다. <표 2>에서는 서비스의 기본적인 특성과 그에 따른 문제점 및 관리전략을 제시하였다.

표 2. 서비스 특성에 따른 문제점과 서비스 관리 전략

특 성	문제점	서비스 관리 전략
무형성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 저장이 불가능</li> <li>· 특허로 보호가 어려움</li> <li>· 가격설정 기준이 명확하지 않음</li> <li>· 진열이나 커뮤니케이션 활동이 곤란함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 유형적인 단서 제공</li> <li>· 구전을 통한 촉진</li> <li>· 인적접촉 강화</li> <li>· 기업 이미지 형성 및 관리</li> <li>· 구매후 커뮤니케이션 강화</li> </ul>
비분리성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 생산되고 동시에 소멸됨</li> <li>· 서비스 제공시 고객이 개입됨</li> <li>· 집중화된 대규모 생산이 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정확하고 능숙한 업무 수행</li> <li>· 철저한 고객관리</li> <li>· 종업원 선발과 훈련</li> </ul>
소멸성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재고로서 보관하지 못함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 효과적인 수요 · 공급의 관리</li> </ul>
이질성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서비스의 산출은 다양함</li> <li>· 표준화와 품질통제가 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 종업원의 교육과 훈련</li> <li>· 팀 미팅(Team meeting)을 통해 서비스 상황별 대처양식의 표준화 관리</li> <li>· 서비스의 개별화전략 실시</li> </ul>

(이유재 1998; 곽동경 · 류은순 · 이혜상 · 홍완수 · 장혜자 2001)

### 3. 급식산업의 환경요인

급식산업의 환경을 구성하는 요인은 다양하며 그들 사이의 관계도 서로 복잡하게 얹혀있어서 환경요인을 체계적으로 이해하려면 이들을 일정한 기준에 의해 분류하는 것이 바람직하다. 많은 기준이 존재하지만 환경요인들의 위치가 조직의 안쪽이냐 바깥쪽이냐에 따라 분류할 수 있으며 이 방법에 따라 환경요인을 분류하면 다음과 같다.

급식산업의 내부 환경이란 조직 내에서 조직의 목표달성을 위해 필요한 기능들로 구성되며, 경영자 및 종사원들이 그들의 직무를 어떻게 수행하는가에 달려 있다. 내부환경의 세 가지 기능으로는 고객과 접점되는 급식소 정면(front of the house)인 흘에서 수행되는 기능인 좌석안내(seating), 판매(sales), 배식서비스, 퇴식, 지불등의 기능 그리고 고객과 접점되지 않는 급식소 후면(back of the house)인 주방에서 수행되는 기능으로 식단계획, 구매, 재고관리, 식품생산, 시설유지관리 등이 포함된다. 그리고 경영의 기본기능인 계획, 조직, 지휘, 통제등의 기능 수행을 통해 식당과 주방내의 기능을 원활히 수행할 수 있게 된다(Sanders · Hill 1998). 급식산업의 외부환경 구성요인을 본 고에서는 크게 소비자, 경제, 생태, 사회·문화, 기술, 법·정치로 살펴본다<그림 3>.

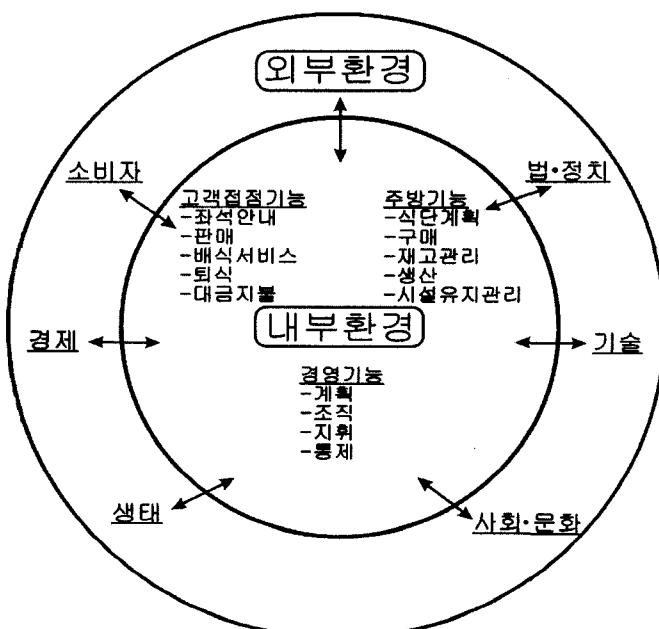


그림 3. 급식 내부·외부환경 인자와의 관계

(자료: Sanders · Hill 1998 부분수정)

### 1) 소비자

급식산업 관리자는 전체 인구구조, 연령별 인구구조, 지역별 인구구조를 파악함으로써 미래에 다가오는 시장의 변화와 이 변화가 가져올 기회와 위협을 파악하는 것은 매우 중요하다. 우리나라의 인구구조는 1970년까지는 저연령층인 연소인구(0-14세)의 비율이 높고, 고연령층인 노령인구(65세 이상)의 비율이 낮은 전형적인 피라미드형인 후진국형의 양상을 띠었으나, 1990년대에 와서는 출산수준의 저하 및 평균수명의 연장으로 생산연령인구(15-64세)의 비율이 증가되는 종형으로 변화되었으며, 2000년대로 진입하면서 국민의 영양수준과 보건의료기술의 향상으로 평균수명이 연장되어 고령인구의 증가로 고령화 사회로 진입하면서 점차 선진국형 인구구조인 항아리 형태로 전환되어 가고 있는 추세이다.

통계청의 발표자료에 의하면 우리나라는 2001년 65세 이상 노령인구는 7.6%, 2019년 14.4%로 고령사회에 진입하고 2026년에는 20.2%로 본격적인 초고령사회에 도달할 것으로 전망되어 우리나라는 OECD 국가중 노인의 증가속도가 가장 빠른 것으로 나타나고 있다(<http://www.nso.go.kr>).

이웃나라인 일본의 경우는 65세 이상의 노년인구가 1995년에는 7인에 1명이었는데, 앞으로는 3인에 1명이 될 것으로 전망하고 있다(전국사회복지협의회 2001). 일본은 65세 이상 노인이 전체인구의 18.25%(2002년 기준) 이상인 실버국가이다. 지난 70년 이미 ‘고령화 사회(Aging Society)’에 진입한 일본은 ‘고령사회(Aged Society)’를 대비하여 노인문제를 다루는 연구소를 일찌감치 발족시켰다. 65세 이상이 전체인구의 7%를 넘으면 ‘고령화사회’, 전체인구의 14%를 넘으면 ‘고령사회’라 부르며, 우리나라의 경우 지난 2000년 고령화 사회에 진입하였다. 고령화 사회에서 고령사회까지 소요된 시간은 프랑스는 115년, 미국 71년, 영국 47년, 일본은 24년 이지만 우리나라는 19년밖에 안 걸릴 것으로 전망되고 있다(삼성경제연구소 2002).

2000년도에 한국방송광고공사는 전국소비자 조사를 통해 우리나라 사람들의 라이프스타일 특성에 따른 소비 구조 및 소비자의 행동 변화를 보고하였다. 라이프스타일은 크게 식생활 영역, 가치관·성격영역, 매체·광고 영역, 인터넷·정보통신 영역으로 분류되었다. 그 중 식생활 영역의 유형은 서구음식 선호형, 미식가형, 무관심형, 성분중시형으로 구분되었으며 그중 서구음식 선호형이 가장 높은 비중을 차지하였다. 서구음식 선호형은 인스턴트 식품이나 패스트푸드 그리고 양식을 선호하는 특성을 보였으며, 성분중시형은 육류보다 채소를 선호하고 식품첨가물에 신경을 많이 쓰는 특성을 보인다. 구매영역 라이프 스타일은 충동구매형, 이성적 구매형, 초기 구매형, 브랜드 추구형으로 구분되어 나타났다. 이중 구매 시 유명한 브랜드에 대한 고려를 가장 중시하는 특성을 보이는 브랜드 추구형이 가장 높은 비중을 보였다. 인터넷·정보통신 영역의 라이프 스타일은 인터넷활용형, 정보화 거부형, 커뮤니티형, 인터넷 무관심형, 정보추구형 다섯 가지로 구분된다. 역시 인터넷 대국답게 인터넷을 통한 정보수집에 높은 관심을 보이는 정보추구형의 비율이 가장 높았다.

이러한 라이프 스타일 특성에 따른 우리나라의 소비구조 및 소비자 행동변화의 특성은 크게 소비개념의 변화, 소비구조의 양극화 진전, 소비공간의 확대, 소비주도층의 변화, 합리적 소비자의 확대, 외재적 속성의 상대적 중요성 증대로 보고되었다. 현대에 있어 소비는 생활의 일부이며, 단절된 행동이 아니라 연속된 행동으로 소비개념은 필요제품을 구매하는 행위 이상의 의미를 지니고 있다. 과거에는 소비주도층이 가정과 직장에서 안정된 30, 40대였으나, 이제는 신세대와 노년층이 소비 주도층으로 부상하고 있어서 이를 대상으로 하는 제품 및 서비스의 개발이 필요하다. 정보기술과 각종 미디어의 발달로 소비자는 상품정보에 접할 기회가 많아졌으므로 과거보다 훨씬 더 현명한 구매가 가능하다. 소비자는 제품의 내재적 속성(성능, 내구성, 품질 등) 뿐 아니라 외재적 속성(디자인, A/S, 품질보증, 할부판매 등)에 대해서 과거보다 더욱 중요한 구매결정기준으로 인식하고 있다(한국방송광고공사 보고서 2001).

미국의 경우 경제가 호황을 누리던 1946년에서 1964년 사이에 출생한 약 7천 8백만의 베이비붐 세대는 그들의 부모세대에 비해 교육과 소득수준이 높다. 이들의 25% 이상이 대학의 학사학위 이상을 취득하였으며, 2/3 이상이 자신의 집을 소유하였고, 빙곤층에 해당하는 비율이 약 10% 정도로 전체 미국인의 평균치보다 훨씬 낮은 수치이다. 풍요로움의 세대인 베이비붐 세대는 자신의 미래가 밝다고 확신하며 성장하였고 정신적으로 자유로와 자기자신과 실험정신 그리고 성취에 초점을 맞춘다. 이들은 사회논리학자인 토드 지틀린(Tod Gitlin)이 이야기한 ‘자기 내부로의 여행’에 관심을 두는 세대로 자신의 능력과 개성을 표현하기 위해 소비하고자 한다. 이들의 소비행태 덕분에 홀 푸드 마켓(Whole Food Market), 와일드 오트(Wild Oats) 같은 자연식품 슈퍼마켓과 스타벅스 같은 커피전문 유통업자들이 1년에 평균 20%라는 놀라운 성장을 맛볼 수 있었다(Koehn 2001).

## 2) 경제

우리나라의 급식산업 시장규모가 빠르게 커지고 선진화되고 있는 가장 큰 요인은 바로 경제적 발전에 따른 국민소득의 증가이다. 1990년대에 들어서면서 국민소득의 증가와 더불어 급식산업이 문화생활의 중요부분으로 자리 잡기 시작하면서 하나의 산업으로 정착되었다. 급식산업의 시장규모가 확대되고 있는 가장 큰 이유는 경제적 변화로 외식기회가 늘어났기 때문이다. 1984년 1인당 국민소득은 2,158달러, 1990년 5,883달러, 1995년에

는 마침내 10,076달러로 1만 달러 시대를 열었으며, 국민소득의 증가는 곧 바로 급식산업발전의 가장 큰 원동력이 되어 국민들의 다양한 욕구로 인하여 다양한 업태의 발생이 가능케 되었다(신재영·박기용 1999).

급식산업에서 소비자의 수요수준은 경제적 추세와 분위기에 의하여 상당부분 영향을 받게 되며, 경제적 변수로는 경기, 물가상승, 소득 등을 들 수 있다. 경기란 전반적으로 거래가 활기 있게 이루어지는 정도를 말하며, 경제의 거시적 분위기를 말하므로 개개의 급식산업은 경기의 지배를 받는다고 보는 것이 옳다. 경기가 침체되면 실질적인 거래의 빈도와 물량도 줄지만 무엇보다도 소비자 구매심리를 위축함으로 시장수요를 떨어뜨리게 되지만 불경기라고 해서 모든 상품에 대한 수요가 줄어드는 것은 아니다. 미국의 경우 1969년~1970년 불경기 동안 할인소매점 체인인 울코(Woolco)와 페니(J.C. Penny)의 매출은 오히려 증가했다는 사실을 주목할 필요가 있다(Starling 1980). 인플레이션은 일반적인 가격수준의 오름을 말하며 이것 역시 급식산업에 큰 영향을 미친다. 그러나 문제는 임금상승률이 물가의 상승률을 따라 주느냐에 있다.

우리경제도 1970년 경제성장의 열기로 1980년대 초까지 병적으로 높은 인플레이션에 시달렸고, 1987년 이후에는 민주화와 임금상승으로 인플레이션이 재현되어 어려움을 겪기도 했다. 급식산업에 영향을 미치는 변수로서 소득을 빼놓을 수 없다. 왜냐하면 소득에서 저축과 세금을 제외한 부분이 곧 시장의 수요로 전환되기 때문이다. 소득의 증가는 교양·오락비, 건강관리비, 외식비 등의 지출을 증가시키기 때문에 전반적으로 서비스제품의 소비를 증가시킨다. 가계가 윤택할 때와 궁핍할 때의 소비행동에는 많은 차이가 있게 마련이다. 우리나라의 외식산업은 "88올림픽을 기점으로 90년대 들어와 급속한 성장을 계속해 '86년 2조원 규모에서 '97년에는 25조 규모의 외식시장으로 절정에 이르렀으나, IMF 시대를 맞이하면서 침체현상을 보였고 '99년도에 들어 경기회복과 더불어 점차 회복세를 보이기도 하였으나 2000년대 들어와 다시 장기간 불황에 허덕이며 특히 경제적인 외부환경 변화에 민감하게 영향을 받고 있다(곽동경 2001; 이우용·정구현·이문규 2002).

### 3) 생태

생태(ecology)란 생물이 그 삶을 영위하는데 있어 그의 자연적 환경에 의존하는 것을 일컫는다. 우리의 삶에 있어서 자연환경이 필수 불가결하다는 것은 설명할 필요가 없다. 특히 1970년대에 들어와 정부와 환경관련 민간단체의 캠페인을 통하여 자연환경 보호의 중요성이 어느 때 보다도 깊이 인식되었다. 모든 산업이 자연훼손의 가능성을 지니고 있으며 규모가 클수록 그 피해는 더 커질 것임을 명심하고 이에 대한 분명한 대책을 마련하는 것이 필요하다. 다른 산업과 마찬가지로 급식산업도 음식물쓰레기 처리문제로부터 일회용 플라스틱 용기 및 화학용제의 사용 등 환경 오염물질을 배출하는 주된 제공자로 부정적으로 노출되어 있어 환경문제에 밀접하게 연관되어 있으므로 급식소에서의 잔식의 처리, 재활용이 가능한 포장용기의 사용 등 생태와 관련된 분야의 연구가 지속적으로 요구되어지고 있다.

국내 테이크 아웃 문화를 확대시킨 스타벅스 커피는 환경캠페인의 일환으로 소비자가 사용하던 머그나 텀블러 컵을 가지고 오면 300원을 할인해 주거나 고객이 텀블러 컵을 구매하고자 하면 비용부담을 덜어주기 위해 무료 시음권을 제공하는 등의 마케팅을 통하여 머그나 자신의 컵을 가지고 와서 테이크 아웃 하는 고객의 수가 점차적으로 늘어나고 있다. 또한 대학가의 개강에 발맞추어 대학가에 위치한 스타벅스 점포의 파트너들이 거리에 버려진 쓰레기를 분리수거하며 지역사회의 환경보호에 앞장서는 Clean Marketing이라는 환경캠페인 활동을 실시하였다. 또한 매장에서 사용되는 모든 일회용품의 80% 이상이 매장에서 회수되어 재활용업체가 수거해가며 제품의 구매단계부터 재활용이 쉬운 재질의 용기들을 구매하고 있으며, 'recycled paper'라는 표기를 통하여 누구라도 쉽게 재활용품임을 알 수 있도록 하고 있다. 원료로 사용하고 남은 원두찌꺼기를 고객에게 무료로 제공하여 좋은 반응을 얻고 있으며 또한 원두찌꺼기를 발효시켜 농가에 무상으로 비료를 공급하기 위한 방안도 마련 중이다(한혜정·윤은옥·장현정 2002).

1995년 1월 1일부터 실시된 쓰레기 종량제 실시결과 생활쓰레기의 배출량은 크게 줄었고(환경부 1998) 재활용량이 늘어나는 등 생활쓰레기 관리의 획기적인 변화가 초래되었으나 음식물쓰레기의 경우에는 크게 개선되

지 않아 버려지는 음식물로 인한 자원낭비와 환경에 미치는 악영향까지 고려한다면 매우 심각한 상황이다. 우리는 푸짐하게 상차림 하여 마음껏 먹고 남기는 것이 부의 상징이며 미덕이라고 생각하는 음식문화를 지니고 있어서 아직까지 음식물쓰레기는 개선되고 있지 못하다. 또한 1996년 11월에는 수도권매립지 등에서 젖은 음식물쓰레기 반입의 제한으로 음식물쓰레기에 대한 국민적 관심이 더욱 높아졌다(환경부 1998). 정부차원에서 음식물 쓰레기의 감량화, 자원화와 함께 재활용촉진을 위한 다양한 정책을 펼치고 있으나 아직까지 재활용을 위한 자원화 기술개발과 공공처리시설이 매우 미흡하고 부족한 상황이다. 따라서 원천적인 발생지인 단위 급식소에서의 음식물쓰레기 줄이기 운동이 가장 핵심이 되므로 급식관리자는 식단의 작성, 조리, 배식 뿐 아니라 퇴식에도 관심을 갖고 음식물쓰레기 발생의 원인을 분석하고 이에 대한 홍보와 개선활동을 지속적으로 하면 효과를 거둘 수 있다. 이는 환경보전의 일환이며 또한 식품비 및 노동력의 절감, 급식개선 등의 부가효과도 지니게 된다(김정려 2002).

#### 4) 사회·문화

사회적 환경과 문화적 환경은 그 성격이 비슷하고 상호 연관되는 부분들이 많기 때문에 함께 다루는 것이 관례처럼 되어왔다. 사회적 환경은 인종, 연령, 성, 사회계층 등에 따른 구성원 집단 사이의 차이가 고객으로서의 행동에 영향을 미치는 현상을 의미하기도 하고(Boone · Kurtz 1983), 소비자 및 생태의 보호 등 기업의 사회에 대한 책임측면을 강조하는 뜻에서의 환경을 의미하기도 한다(Stanton 1984). 따라서 사회적 환경은 이 두 가지 측면을 모두 포괄해야만 균형을 잊지 않을 것이다. 문화적 환경이란 사회가 지니고 있는 가치관, 신념, 풍속, 종교, 예술 등의 총체로 이는 고객의 행동과 기업의 행태에 영향을 미친다. 단기적으로 볼 때에는 문화는 안정되어 있지만 장기적으로는 부단히 변화한다. 근래에 들어 문화의 변화속도는 빨라지고 있음을 주시해야 하는데, 그 예로 맞벌이 부부의 증가, 독신, 이혼, 분가, 사별의 증가를 들 수 있다. 이러한 변화는 소비자의 구매패턴 뿐 아니라 소비수준에까지 큰 영향을 미치고 있다(채서일 2002; 이우용 · 정구현 · 이문규 2002).

현재의 사회구조를 살펴볼 때 맞벌이부부는 지속적으로 증가할 것으로 전망되고 있으며, 실제 여성의 경제활동 참가율은 1963년 37.0%에서 2000년 48.3%로 계속 늘어나고 있으며(통계청 통계자료 2001), 2010년에는 56%까지 증가할 것으로 전망되고 있다(Lee · Kim · Bang · Lee · Jang · Jeon 2000). 또한 기혼 여성의 경제활동 참가율도 1983년 33.6%에서 2000년 51.2%로 증가하여(통계청 통계자료 2001), 과거의 저 연령, 미혼 중심의 취업구조에서 벗어나 전 연령대에 걸쳐 여성의 취업은 꾸준히 증가하고 있다(Lee · Kim · Bang · Lee · Jang · Jeon 2000). 여성의 고학력화는 여성의 경제활동 참가율의 상승추세를 강화시키고 있어, 전문대출 이상인 여성 고학력 인구의 경제활동 참가율은 50%를 넘어서서 2000년 63.9%를 나타내고 있다(통계청 통계자료 2001). 이와 같은 맞벌이 부부의 증가는 소득의 증가로 인하여 외식비 지출이 늘어나고, 여성이 시간에 쫓겨 충실하게 가정생활에만 전념할 수 없기 때문에 즉석간이음식과 시간절약형 전자레인지 식품과 같은 가정식사 대체식(home meal replacement)의 요구도를 증가시키고 테이크 아웃이나 택배 등의 이용이 늘어가고 있다. 일하는 여성이 늘어남에 따라 가족구성원 수가 적어지면서 대형보다는 소형을 선호하게 되었다.

사회적인 흐름으로 자리 잡기 시작한 주5일 근무제도 급식산업에 큰 영향을 미칠 것으로 예상되어진다. 노동부가 주5일 근무제 시행과 관련하여 발표한 내용을 살펴보면 법정 근로시간이 현행 44시간에서 40시간으로 줄어들고 시행 시기는 1천명 이상 사업장은 2003년 7월 1일, 300명 이상 2004년 7월 1일, 50명 이상 2005년 7월 1일, 20명 이상 2006년 7월 1일 실시하고 20명 이하 사업장은 대통령령으로 정하기로 하였다. 또한 교육인적자원부는 중소기업의 시행시기에 맞추어 2005년께 주5일 수업제 도입 방안을 검토 중이며, 행정자치부는 공공부문이나 대기업과 동시에 공무원의 주5일 근무제를 확대하는 방안을 추진 중이어서 주5일 근무제는 지금 당장은 아니더라도 이미 대세의 흐름이 되었다(한혜정 · 윤은옥 · 장현정 2002). 이에 따라 사람들의 생활패턴에도 조금씩 변화가 예상되며 이는 급식산업에도 상당한 변화를 불러올 것이다. 주5일 근무로 인한 관광과 레저 산업의 성장은 급식업계에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되어 경기가 더욱 활성화 될 것으로 전망하고 있

으나, 도심에 직장인을 대상으로 하는 업체의 경우 주말 공동화 현상을 우려하고 있으며 내부 직원의 근무일 축소로 인한 업소 내 직원들의 인건비 부담으로 인한 이중고를 겪지 않을까 우려하고 있는 가운데 앞으로 주5 일 근무제의 확산에 대비하여 주중 매출강화 또는 주말 가족고객 유입 등 업소특성에 맞는 대안책 마련이 필요할 것이다.

## 5) 기술

우리가 누리는 일상생활의 어느 한 구석도 기술과 무관한 것은 없다. 우리의 생활과 삶의 수준을 높이기 위한 제품과 서비스를 생산하고 제공함은 전적으로 기술에 의존하고 있기 때문이다. 오늘날 기술의 변화는 급격하게 일어나고 있으며 그 영향력도 점점 커지고 있다. 최근 POS(Point of Sales)의 도입으로 수퍼마켓, 편의점, 음식점에서 소비자들은 계산대에서 기다릴 필요가 없으며 경영자는 소비자의 구매행동에 대한 유용한 정보를 파악할 수 있어서 그에 따른 효율적인 마케팅 전략을 수립할 수 있다. 현대사회의 급속한 과학기술의 발달로 산업이 발전하고 미래를 예측할 수 없는 불확실하고 애매모호한 혼돈의 모습을 보이고 있으며 이는 컴퓨터의 발달로 인하여 더욱 가속화되었다. 이전의 단순한 기술을 중요시하는 경향에서 정보가치의 중요성에 비중을 둘으로써 하나의 네트워크를 형성하였으며, 인터넷이라는 거대한 네트워크의 연결을 탄생시켰다.

디지털시대와 네트워크에 그 토대를 두고 있는 인터넷은 시장과 비즈니스를 근본적으로 재편성하는 여러 기술들 중 가장 강력한 요소로 조직의 경쟁력 및 재정관련 수행능력을 향상시키며 특히 구매·판매·마케팅 분야와 같은 기능적 분야에 큰 효과를 미칠 것으로 예견된다(Deeter-Schmelz · Kennedy 2002; Stump · Sriram 1997; Carter · Carter · Monozka · Slaigh · Swall 2000; Kotler · Jain · Maesincee 2002). 그와 같은 맥락에서 인터넷이 미래의 시장과 비즈니스 행태에 미치는 잠재적인 영향에 초점을 맞추고 있으며 급식산업을 포함하는 다양한 산업분야에서 효율적인 구매관리와 원활한 의사소통을 위하여 구매관련 소프트웨어를 이용하거나 이메일, Electric Data Interchange(EDI), Web 등의 사용이 증가하고 있다.

이와 같이 IT를 중심으로 하는 환경변화에서 성공을 거두기 위해서는 주요한 전환이 필요하다고 세계적인 마케팅의 권위자인 Kotler 교수와 그의 동료는 제시한다(Kotler · Jain · Maesincee 2002). 다음은 <표 3>에는 네트워크 시대에 일어날 주요 변화들을 정리하여 제시하였다.

표 3. 네트워크 시대의 주요 변화

네트워크 시대의 주요 변화	네트워크 시대의 주요 변화의 내용
정보의 비대칭에서 정보의 민주화로의 변화	디지털 기술의 발달은 정보와 힘의 불균형을 근본적으로 변화시키고 있다. 낮은 진입장벽으로 인해 더 많은 판매자들이 인터넷 시장공간으로 진입하고 있으며, 고객들 또한 상품과 서비스 또는 기업에 대한 정보를 쉽게 찾을 수 있게 되었다. 결국 정보는 널리 대중화된다.
소수 엘리트를 위한 제품에서 모든 이를 위한 제품으로의 전환	디지털 기술은 ‘한 개인이 원하는 제품’을 만드는 비용을 낮추었다. 이런 현상을 이끄는 주도적 원동력은 바로 세계화되고 표준화된 커뮤니케이션 인프라인 인터넷 및 웹 브라우저의 탄생이다. Hanson 교수는 이와 같은 맞춤생산이 제품의 민주화(democracy of goods)로 이끌어간다고 하였다
만들고 파는 개념에서 감지하고 반응하는 개념으로 전환	디지털 기술을 이용하여 기존의 만들고 파는 개념에서 감지하고 반응하는 개념으로 전환하고 있다. 이는 고객들이 그들의 일반적인 필요를 말하게 하기도 하고, 심지어는 그들이 원하는 바로 그 속성들을 구체적으로 선택하도록 참여시키기도 한다. 감지하고 반응하는 기업은 더 창의적인 상품을 출시하고, 기술적으로 우수한 상품을 더 빨리 생산하며, 더 고객 중심적이며 더 높은 수익을 창출한다.
지역경제에서 글로벌 경제로 변화	인터넷은 지리적 도달영역을 기하급수적으로 확장시킬 수 있으므로, 세계 어느 곳이든지 잠재고객들에게 다가갈 수 있게 되었다.
자산의 소유에서 사용권의 획득으로 전환	오늘날 많은 기업은 자산의 소유가 아닌 사용권의 획득을 위해 경쟁하고 있으므로 물리적 자산의 소유는 실제로는 오히려 부채가 되어버렸다. 오늘날 많은 기업들은 공장보다는 오히려 브랜드를 소유하려고 한다.
기업지배에서 시장지배로 변화	기업은 생존을 위하여 그들 고객만족에 핵심역량을 구축하고 있으며 그 외의 활동은 아웃소싱하고 있다. 오늘날 시장에서 성공하기 위해서 기업은 고객, 공급업자 그리고 종업원과의 강력한 유대관계를 구축해야 한다. 따라서 고객관계 형성 및 고객관리 기술은 매우 중요한 역량이 되고 있다
대량시장에서 개별고객시장으로 변화	디지털 기술을 통한 개별 고객들을 추적하고 파악하는 것이 가능해 짐에 따라 상품을 팔기 위해 고객을 찾는 것으로부터 고객을 위해 상품을 개발하는 것으로 바뀌어 가고 있다. 즉 전통적인 일대다 마케팅(one-to-many marketing)에서 일대일 마케팅(one-to-one marketing)으로 변화하고 있다
적시생산에서 실시간 생산으로 변화	디지털 기술혁신으로 정보의 이용가능성과 전달속도가 가속화됨에 따라 소비자 수요를 거의 실시간으로 파악할 수 있게 되었다. 즉 수요에 공급을 맞추면서 시장에 신속하게 반응하고 긴밀하게 연결되었다. 정보는 물리적 재고의 필요성을 최소화시키면서 공급체인의 리스크러닝을 이루어내었다.

(출처: Kotler · Jain · Maesincee 2002; Hanson 2000; Sviokla 2000)

우리나라의 경우 인터넷 이용자들은 전체인구의 58%인 2,565만명으로 추정되며, 초고속 인터넷 가입가구가 1,000만 가구를 넘어서서 이제는 정보화의 선진국이라 할 수 있으며(조선일보 2003년 1월 27일), 급식업계에서도 인터넷을 기반으로 하는 정보사업이 활발히 도입되고 있다. 미국의 The Wood Company가 급식업계에서는 최초로 인터넷 기반사업을 급식업무에 적용을 시도하였으며, 타업체에서도 적용하기 시작하였다. 급식업무의 적용범위로는 인터넷 기반 마케팅, 인터넷 입찰, 구매, 재무, 보고 시스템 관리, HACCP 관리, 고객서비스관리, 실시간 의사전달, 가정배달 프로그램 등으로 그 적용의 범위가 날로 확대되어가고 있다(Lawn · Buzalka 1998). 미국 NRA 연구부서인 Strategic foodservice solution에서 실시한 연구에 의하면 급식산업에서 중요하게 생각하는 IT 부문은 전자조달(e-procurement)과 전자마케팅(e-marketing)으로 조사되었다. 미국의 식품분야 전자상거래 현황을 살펴보면 급식산업에서의 식자재, 기기 등이 인터넷을 통해 30% 이상 구매되고 있으며 앞으로도 더욱 증가될 추세이므로 우리나라의 경우에도 유사한 양상이 예견되어진다(Mehegan 2001). 미국의

e-business 전문리서치 기관인 포레스터 리서치에 의하면 식품산업의 B2B 분야가 향후 5년간 연평균 75% 이상의 높은 성장률을 보일 것이며 2004년에는 전자상거래를 통한 식품 거래가 전체의 12%에 이를 것으로 전망되었다(Institute for supply management 2002). 우리나라 산업자원부 자료에 따르면 2003년 국내 식품산업 전자상거래의 시장규모는 2조 1,832억원, 전자상거래화율은 98년 0.4%에서 4.1% 증가한 4.5%에 이를 전망이다(산업자원부 2002).

미국의 맥도날드사는 E-Mac 디지털 회사를 설립하여 전세계 28,000개 점포의 B TO B를 확립하려고 하며, 스타벅스 커피는 마이크로소프트사와 공동으로 인터넷을 무선으로 조정할 수 있는 사이버카페를 오픈하는 등 새로운 기술을 외식산업에 도입하려고 시도하고 있다. 외식산업의 신기술을 도입의 예로 최근에는 Application Service Provider라고 불리는 IT 전문기업에 아웃소싱을 하는 사례가 많아졌으며, 이 아웃소싱에 의해 업장이 창표정리, 분석작업 등의 단순한 업무에서 벗어나 양질의 서비스를 고객에게 제공할 수 있도록 모든 노력을 기울일 수 있게 되었고, 업체 내에 시스템관리를 담당하는 전문인을 채용하지 않아도 되므로 더불어 인건비의 절감효과를 거둘 수 있으며 인터넷으로 각 점포의 상황 파악이 가능하고 전자메일을 통하여 의사소통을 할 수 있는 등 여러 가지의 이점을 누리게 되었다. 미국의 급식산업은 하이테크 하이터치 양쪽을 모두 추구하므로 업체에서 이를 이해하고 활용할 수 있는 자만이 생존할 수 있는 환경으로 빠르게 변화하고 있다(김현희 2001).

급식산업과 관련된 새로운 기술 개발경향은 노동력 절감형, 비용 절감형, 에너지 절감형, 간편화 등으로 발전되고 있으며 앞으로는 자동화된 기기와 향상된 기술로 인하여 적은 인력으로도 생산성의 증가를 가져올 수 있다. 선진국에서는 병원의 배식서비스에 로봇을 이용하는가 하면, 미국의 타코 벨 회사에서는 주방이 없는 점포인 K 마이너스 프로그램을 추진하여 주방이 없는 소형 타코벨이 쇼핑센터, 수퍼마켓, 공장, 영화관 등의 장소에 쉽게 진입하도록 계획하고 있다. 타코 벨은 1980년대 중반부터 가치 지향적 노력의 일환으로 주방을 최소화하고 궁극적으로는 주방 없는 점포를 지향하고 있다. 따라서 식품 생산공정에 로봇을 이용하여 1시간에 900개의 타코를 생산하는 타코 플렉스테이션(Taco flex-station)을 개발하였다(양일선·차진아 2001).

## 6) 법·정치

급식산업은 업체의 신고, 자격, 검사, 보고 등 여러 절차에서 정부의 법적인 규제 하에 놓여 있어 법과 정치 환경이 큰 비중을 차지하므로 급식관리자는 급식산업을 규제하는 법률에 대한 운영지식이 필요하다. 정치환경은 다른 환경요인과 마찬가지로 급식산업에 영향을 미치는 요인으로 정부의 정책 및 규제, 각종 정부기관의 방침, 국회의 입법, 기타 압력단체 등이 그 구성요소이다.

현재 우리의 급식산업은 식품위생과 관련하여 보건복지부, 식품의약품안전청 등이 식품의 안전성문제, 식중독예방과 발생시의 처리문제 등 국민보건위생과 관련된 현안 문제를 다를 뿐이지 아직까지 급식산업에 관한 체계적인 연구 및 육성을 전담하는 정부기관이 없는 실정이다. 일본의 경우는 농무성 산하에 외식업을 다루는 외식산업실에서 국민건강과 외식 시 메뉴와의 관계, 양질의 식자재 확보를 위한 농어촌과의 연결사업 실시, 외식산업시설의 현대화를 위한 설비자금 및 운영시스템 시행, 외식산업에 관한 국제인증제도의 연구 등을 체계적으로 실시하고 있다. 우리도 급식산업 육성을 위하여 기술개발과 해외진출 모색을 위한 인프라구축, 식자재 생산지와 소비지를 연결하는 유통시스템구축, 금융지원정책, 인재육성정책 등 급식산업에 관련된 전반적이고 포괄적인 문제를 다루는 담당 정부기관이 필요한 실정이다(김현희 2001).

우리나라의 경우 급식산업은 제조업과 비교하여 낭비적이고 과소비의 주범이라는 부정적인 시각으로 인하여 육성보다는 규제중심의 관리를 실시하였으므로 국가적인 지원은 거의 전무한 실정이었다. 현재 실시하고 있는 식품위생법은 규제법으로 급식산업을 진흥 육성시키기에는 부적절하다는 시각이 제기되고 있다. 일본과 같이 '생활위생관계 영업의 운영 적정화를 위한 진흥법'과 같은 급식산업 육성법의 제정이 필요하며, 외식산업에 대한 법적·제도적인 뒷받침을 지니고 체계적으로 육성할 수 있도록 정부의 지원이 요구된다(변철식 2001). 또한 급식전문업체수가 약 1,000여개 이상에 달하고 시장규모도 점점 증가되는 추세이므로 위탁급식업에 대한 관계

법령의 제정이 필요로 대두되어 지난 2002년 8월 26일 식품위생법 개정에 따라 위탁급식업종이 신설되었으며, 식품위생법 시행령 및 시행규칙 개정안이 시행에 들어가게 되어 이제 위탁급식업도 식품위생법의 보호를 받을 수 있게 됨과 동시에 보건당국으로부터 정식으로 규제를 받게 되었다. <표 4>와 <표 5>에서는 급식산업에 적용되는 식품위생법 시행령 및 시행규칙 개정안 그리고 자원의 절약 및 재활용에 관한 법을 정리하여 제시하였다.

표 4. 식품위생법 시행규칙 별표 13중 제 6호 위탁급식영업자의 준수사항

내용	행정처분기준		
	1차위반	2차위반	3차위반
가. 집단급식소를 설치, 운영하는 자와의 위탁 계약한 사항 외의 영업행위 금지	영업정지 15일	영업정지 1달	영업정지 2달
나. 물수건, 숟가락, 젓가락, 식기, 찬기, 도마, 칼, 행주, 기타 주방 용구는 식품첨가물인 살균, 소독제 또는 열탕의 방법으로 소독한 것을 사용해야 함	시정명령	영업정지 7일	영업정지 15일
다. 축산물 가공처리법 제 12조 규정에 의해 검사를 받지 아니한 축산물 또는 야생동물을 사용해 조리하는 것 금지	영업정지 15일	영업정지 1달	영업정지 2달
라. 유통기한이 경과된 원료 또는 완제품을 조리 할 목적으로 보관 또는 조리에 사용하는 것 금지	영업정지 15일	영업정지 1달	영업정지 2달
마. 수돗물이 아닌 지하수 등을 음용 또는 식품의 조리, 세척 등에 사용 시 먹는 물 관리법 제 35조 규정에 의해 검사를 실시 - 수질검사를 검사기간 내에 하지 않은 경우 - 부적합 판정 받은 물을 계속 사용할 경우	영업정지 15일 “ 영업정지 1달	영업정지 1달 “ 영업정지 3달	영업정지 3달 “ 영업허가취소 또는 폐쇄
사. 동물의 내장을 조리한 경우에는 이에 사용한 기계, 기구류 등을 세척하여 살균	시정명령	영업정지 7일	영업정지 15일
아. 제12조 제3항의 규정에 의한 출입, 검사 등 기록부는 최종 기재일부터 2년간 보관	영업정지 7일	영업정지 15일	영업정지 1달
자. 행정처분기준에 의하여 시정명령, 폐기처분, 시설 개수명령 등 사후 조치가 필요한 행정처분을 받은 영업자는 그 명령에 따른 사후조치를 이행한 경우 그 이행결과를 지체없이 처분청에 보고해야 함.	시정명령	영업정지 7일	영업정지 15일

(자료: 보건복지부 2002)

표 5. 급식업계의 자원의 절약 및 재활용에 관한 법 (준수사항 및 적용대상)

업종	해당사업	준수사항	적용대상 1회용품
1. 식품접객업/집단급식소	FS급식 Take-out 외식	가. 사용억제  나. 제작/배포억제 등 사용억제	1회용 컵, 접시, 용기, 나무젓가락, 이쑤시개, 수저, 나이프, 포크, 비닐 식탁보(종이, 합성수지, 금속박 등)  광고선전물
2. 한국표준 산업분류에 의한 도/소매업	FS 내 매점	가. 무상제공금지 나. 제작/배포억제 등 사용억제	봉투, 쇼핑백  광고선전물
3. 식품 제조가공업	FF	사용억제	1회용 합성수지 용기(도시락용기)

(자료: 환경부 2003)

특례적용 사항(아래에 해당하는 경우 사용가능)

1. 식품접객업/집단급식소	- 혼례/회갑연/상례의 경우 - 음식물을 배달하거나 고객이 음식을 가져가는 경우 (단, 도시락 용기의 경우, 03. 7. 1 이후에는 환경부장관이 산업자원부장관과 협의하여 고시하는 규격 기준에 적합한 '분해성 합성수지재질'로 된 것이어야 함) - 자동판매기를 통해서 판매하는 경우 - 그 밖에 시, 군, 구청장이 정당한 사유로 인정하는 경우
2. 한국표준 산업분류에 의한 도/소매업	- 10평 미만의 점포인 경우 (단, 7. 1 이후에는 해당 시, 군, 구의 조례에 따라 금지 또는 허용이 달라짐)
3. 식품제조가공업	- 적용특례사항 없음(단, 7. 1 이후 도시락 용기를 분해성 합성수지재질을 사용하는 경우에는 허용)

(자료: 환경부 2003)

급식산업과 밀접하게 연관되어 있는 제조물 책임(Product Liability)법은 우리나라의 경우 2000년 1월 12일 제정, 공포되었고 2002년 7월 1일부터 시행됨에 따라서 급식업계도 대책 마련에 촉각을 곤두세우고 있다. PL법은 미국, 일본 등 전세계 30여 개국에서 이미 도입하여 시행하고 있는 실정이다(지건중 2002).

PL법은 제조물의 결함으로 인해 발생한 손해에 대하여 판매자나 제조자가 제조물로 인하여 피해를 입은 피해자에게 민법상의 배상책임을 지는 것으로 크게 제조상의 결함, 설계상의 결함 그리고 표시상의 결함으로 구분되며, 피해자의 보호를 도모하여 국민생활의 안전향상에 기여함을 목적으로 한다(지건중 2002). 우리나라의 경우 1991년부터 1997년까지 소비자보호원 분쟁조정위원회에서 처리한 사건 중 결함 제조물 사고와 관련된 것은 총 59건으로 조사되었으며 이 중 식품과 관련된 것은 2건을 차지하였다(박희주 2002).

급식산업과 관련된 PL의 주요사례를 살펴보면 일본의 경우에는 학교급식에서 병원성 대장균 O-157 의한 식중독으로 사망한 여학생에게 지방자치체가 7,770만엔을 배상했으며, 햄버거 세트와 오렌지 쥬스를 먹던 중 유리 파편 같은 것이 목을 자극하는 느낌과 함께 점막에서 출혈이 발생하여 법원은 1심에서 피고에게 제조물 책임을 인정하여 손해배상을 명하는 판결을 내렸고, 피고는 항소하였으나 화해가 성립하여 분쟁이 종결되었다. 최근 미국에서는 비만으로 인한 사망에 햄버거를 판매한 패스트푸드업계가 최소한의 책임을 져야 한다는 소송이 제기되었다(島野康 1998; 박희주 2002). 국내 PL 관련기관과 그 기관에서 추진하는 주요업무와 연락처 그리고 식품 PL 상담센터는 <표 6>에 제시되어 있다.

표 6. 국내 PL 관련기관 및 식품관련 PL 상담센터

관련기관	PL 추진업무	연락처
산업자원부	PL 지원시책 종합추진 공산품·전기용품 안전기준 정비(기술표준원)	02)2110-5293 02)509-7411
중소기업청	중소기업 PL대책 추진	02)503-7928
중소기업진흥공단	PL 컨설팅, PL 전문가 교육과정 운영	02)785-6159
한국표준협회	PL 컨설팅, PL 전문가 교육과정 운영	02)369-8276
중소기업협동조합중앙회	중소기업 PL 단체보험 운영	02)2124-3084
기관명	소재지	대상제품
식품PL상담센터	서초구 방배동 1002-6 식품공업협회 2층 02)583-8357, 585-5052	식품
한국소비자보호원	서초구 염곡동 300-4 02)3460-3000	식품 외

(자료: 지간증 2002. 일부 첨가)

### III. 환경변화에 따른 급식산업의 대응전략

체계적인 경영시스템과 강력한 자본력을 지닌 해외 유명기업들이 국내의 급식시장을 주도하고 있는 실정이다. 이들은 국내 급식시장의 거대한 잠재력을 파악하여 점포망을 더욱 늘리고 있으며, 해외에서 도입되는 브랜드도 미국을 비롯하여 일본·유럽 등으로 다양해지고 있는 양산이다. 이와 같이 거대한 외국계 기업들이 물밀듯이 국내시장을 공략하고 있는 가운데에서도 소수의 국내 브랜드를 지니고 있는 업체들은 우리음식문화의 세계화에 앞장서며 미국·중국 등 다른 나라에 진출하여 해외진출의 발판을 모색하면서 활발한 활동을 벌이고 있다(신재영·박기용 1997).

우리나라의 급식산업이 지속적으로 꾸준히 성장하고 있지만, 보다 성숙된 발전을 도모하기 위해서는 해결하여야 하는 과제들이 존재한다. 특히, 국내 고유의 브랜드로 영업을 하는 업체들은 해외브랜드 기업에 비교하여 경영 노하우의 개발 및 고객만족을 위한 마케팅 전략의 수립 등에서 부족한 면이 많다. 따라서 급식산업이 비교우위를 점할 수 있는 경쟁력을 확보하기 위해서는 미래의 급속한 환경변화에 대한 적절한 대응전략의 모색이 매우 필요한 실정이다.

#### 1. 고객만족과 고객가치 창출

미래의 시장에서 경쟁력 확보를 위해서는 패러다임의 변화 즉 상품중심(product-centric)에서 고객중심(customer-centric)으로의 변화가 필수적이다. 현대에 들어오면서 고객만족 경영을 추진하게 된 이유는 경영환경의 변화로 종래의 기업위주의 사고로는 생존할 수 없다는 사실과 고객만족 경영만이 급속한 변화에 대응하는 전략임을 인식하게 되었기 때문이다. 급식산업에서 고객만족을 실현하기 위해서는 기존의 경영자 중심의 체계에서 고객 중심의 운영체계로 전환시켜 서비스 제공 활동을 전개시켜야 한다.

사실 기업에서 고객만족경영의 개념이 도입된 것은 그리 오래되지 않았다. 고객만족경영의 최초 시도는 1980년 스칸디나비아 항공사(Scandinavian Air Systems, SAS)에 약관 39세의 젊은 사장 얀 칼슨(Yan Kalson)이 회사경영에 진실의 순간(Moments of Truth, MOT)이라는 개념을 도입하여 고객만족에 초점을 맞춘 서비스경영을 실천한 결과 그동안 업적부진으로 누적된 8백만 달러의 적자회사를 7천 1백만 달러의 흑자로 전환시켜 대성공을 거둔 것으로부터 활성화되기 시작했다(Albrecht 1992; Walker 2002; 마이네트 1995).

고객과의 접점의 순간인 진실의 순간은 고객이 업체의 종업원 또는 특정 자원과 접촉하면서 그 서비스의 품질에 대한 인식에 영향을 미치는 상황으로 평균 15초 정도로 알려져 있으며 이는 접점에 있는 현장종업원의 서

비스가 얼마나 중요한가를 의미하는 말이다. 진실의 순간 관리란 고객과 제일선에서 일하는 종업원이 만나는 시점이 가장 중요하고 그 순간 고객이 만족하는가에 기업경영의 모든 것이 달려있다는 생각을 기반으로 한다. 고객만족경영을 바르게 이해하기 위해서는 고객이 누구인지를 알아야하며, 고객만족의 의미를 바로 알아야 한다. 먼저 고객이란 제품이나 서비스를 제공받는 사람을 의미한다. 고객을 더 세분화시키면 가치를 구매하는 최종고객인 소비자와 가치를 전달하는 중간고객인 공급업자, 그리고 가치를 생산하는 종업원인 내부고객으로 분류할 수 있다.

고객만족이란 고객이 제품서비스에 대해 사전에 가지고 있었던 기대와 실제로 이를 구입한 후 내리는 평가와의 차이로, 고객이 제품이나 서비스에 들인 비용에 비해 경험 후 느끼는 혜택의 정도를 의미한다.

고객만족의 개념이 확실하게 자리매김하게 된 것은 1987년 미국 정부가 국가 차원에서 서비스와 제품의 품질 향상을 지원하기 위하여 ‘맬콤 발드리지 품질대상(The Malcom Baldrige National Quality Award 1997)을 제정하고, 그 심사기준에서 고객만족의 평점이 전체 점수의 30% 비중으로 가장 큰 부분을 차지한 것이 계기가 되었다.

노스웨스턴 대학교 켈로그 경영대학원의 마케팅 분야 석좌교수인 Kotler와 그의 동료(2003)는 고객만족을 위한 고객가치 창출을 위한 필수요소를 제시하였다<표 7>.

**표 7. 고객가치를 위한 필수요소 및 운영전략**

필수요소	운영전략
고객중심의 운영	급식업체에서 제공하는 음식 또는 물리적 자산 보다 고객을 만족시키는 것이 더 가치 있다는 사실을 인식하고, 고객을 더 이상 상품 중 하나를 구매하는 사람으로 인식하지 않는다. 급식경영자는 고객이 원하는 것이 무엇인지를 학습하고 그에 맞는 적절한 상품을 개발하는 것이 하나의 큰 과제이다.
고객가치 및 만족에 초점	많은 업체들이 판매를 위하여 고객에게 과장된 약속을 하고 이행하지 못하여 고객을 실망시키고 이는 고객의 이탈을 가져온다. 기존 고객의 이탈로 인하여 새로운 고객을 유치하기 위해서는 더 많은 비용이 소요된다. 현명한 업체는 고객에게 상품가치를 올바르게 제시하고 그에 합당한 가치를 전달하는 신뢰성에 중점을 둔다.
고객만족을 위한 점수표 개발 및 관리	일반적으로 기업의 경영자들은 결과를 중시하는 양적인 성과인 매출액, 시장점유율, 투자수익률, 노동생산성 등에 의해 그들의 사업을 평가하였다. 그러나 이제는 사회와의 관계를 강조하는 사회적 성과인 기업이미지, 사회적 책임의 수행정도, 고객만족도, 고객상실률 같은 것이 강조된다. 이와 같은 고객만족도, 고객상실률 같은 시장기반 변수들을 추적해 주는 마케팅 점수표를 이용하면 변화하는 시장에 현명하게 대처할 수 있다.
고객의 평생가치에 의해 이익 창출	이제 기업은 단지 판매 차원을 넘어서 사고하여야 한다. 즉 고객에게 장기적인 가치를 전달함으로써 보다 오래 지속되는 고객을 창출하는 것을 목표로 삼아야한다. 디지털 시대에서의 경쟁우위는 물리적 자본(physical capital)이 아닌 관계적 자본(relational capital)으로부터 더 많은 것을 도출한다. 결국 현명한 기업은 고객의 사냥꾼이 아닌 고객을 육성하는 정원사의 역할을 수행하는 것이다

(자료: Kotler · Jain · Maesincee 2002; Deise · Nowikow · King · Wright 2000)

이 때 유의하여야 할 사항은 고객을 만족시킨다는 것은 단순하게 최종소비자만을 만족시키는 것을 의미하지 않는다. 왜냐하면 최종소비자가 만족하기 위해서는 그 이전단계의 만족이 이루어져야 하는데 즉 1차 고객인 사내 종업원의 만족은 물론이고 2차 고객인 지원고객의 만족이 그 기본전제로 성립되어야 한다. 즉 종업원의 만족이 없이는 고객만족이란 존재할 수 없다. 혼히들 급식업체에서 고객만족을 강조하면서도 주방종사원이나 현장종업원 같은 내부고객에게는 제대로 대우하지 못하고 이들을 만족시키지 못하는 경우가 허다하다. 이때 급식업체의 종업원은 자신이 가지고 있는 불만족을 고객에게 그대로 전달하게 되어 고객만족을 어렵게 하는 경우가 빈번하다. 이렇듯 업체내부에서 일하는 종업원의 중요성이 새롭게 부각되면서 이들을 대상으로 한 내부고객에 대한 마케팅에 관심이 점차 증대되고 있다.

## 2. 내부고객을 위한 마케팅전략

오늘날 급식산업의 당면 과제는 직원의 서비스 질을 높여 고객에 대한 대우(treatment)를 향상시키는 것이다. 즉 급식업체의 종업원이 고객에게 대하여를 원하는 대로 종업원을 대우해 줌으로써 종업원의 사기를 높이는 것이 필요하다. 리츠칼튼 호텔에서는 종업원에게 ‘우리는 신사 숙녀를 대접하는 신사 숙녀이다’라고 강조한다. 종업원 스스로 자신의 업무에 대하여 자부심을 느낄 때 만족도는 높아지고, 다음 프로세스에서 그 일의 결과를 받아서 일하는 다른 종업원에게 만족을 주며, 최종적으로 고객을 대할 때 고객에게 만족을 줄 수 있다(Walker 2002).

고객만족의 도입이후 많은 기업에서 종업원들이 자신이 가지고 있는 불만족을 고객에게 그대로 전달함으로써 고객만족을 달성하는 것이 어렵다는 것을 깨닫게 되었다. 이에 따라 종업원의 만족 없이는 고객만족이란 불가능하다는 것을 파악하고, 이들 종업원을 대상으로 한 내부마케팅 개념이 주목을 받고 있다. 내부 마케팅이란 외부고객을 대상으로 하는 외부 마케팅에 대비하여 기업 내부의 종업원을 내부고객으로 간주하고 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주는 형태의 마케팅활동이라고 할 수 있다(이유재 1994).

이러한 내부 마케팅을 위하여서는 우선 내부고객의 개념을 확정할 필요가 있다. 내부고객이란 내부의 종업원을 최초의 고객 또는 일차적 시장으로 보는 개념이며, 모든 종업원을 고객으로 본다는 단순하고 평면적인 접근이 아니라 개별 종업원이나 부서의 관점에서 다음 프로세스에 종사하는 사람을 고객으로 이해하는 것이다. 이에 따라 개별 종업원이나 부서는 다음 프로세스에 종사하는 사람들의 만족을 위해 노력하며 그들에게 자신이 고객을 위해 해줄 수 있는 일을 알리고 그들을 대상으로 촉진활동을 하는 것이며, 기업의 입장에서는 내부고객에게 제공할 수 있는 혜택을 적극적으로 개발하여야 한다.

급식소 운영의 최종 목표가 고객에게 양질의 서비스를 제공하는데 있다면 경영자는 새로운 관리 방식으로의 변화를 필요로 한다. 1987년 헤스켓(Heskett)은 ‘서비스의 새로운 개념(New service concept)’에서 관리방식의 변화가 필요하다고 지적하였고, 이와 같은 관리방식의 변화는 1991년 슬레진저와 헤스켓의 서비스 이익사슬(service-profit chain)을 통해 설명된다(Schlesinger · Heskett 1991).

서비스 이익사슬은 <그림 4>에서 제시된 바와 같이 서비스 기업의 결정적인 성공요인은 곧 종업원을 만족시키는 것에서 비롯된다는 개념으로, 즉 고객의 만족은 결국 조직의 이익을 목표로 하는 것이라는 개념이다. 조직의 이익은 고객만족을 통하여 달성되고 이는 만족한 고객의 보유와 밀접한 연관성이 있으며 고객만족은 외적인 서비스 품질에 영향을 받는다. 외적 서비스 품질을 좌우하는 요소는 내부고객인 종업원의 만족이므로 만족한 종업원의 보유가 조직의 이익을 가져오는 것이다. 즉 종업원의 만족에서 소비자의 만족이 얻어질 수 있고 이를 통해서 조직의 이익이 확보된다는 이론이다. 종업원의 만족도가 높은 조직은 소비자에게 높은 가치를 부여하는 조직이고 종업원의 선발을 신중히 결정하며 교육 및 훈련에 철저하며 소비자와 관련된 문제의 해결 시에 종업원에게 많은 권능을 부여하는 조직이다. 이 모델에서 경영자의 역할은 감독자나 통제자가 아닌 지도자 또는 조언자로서의 임무를 수행한다(Schlesinger · Heskett 1991).

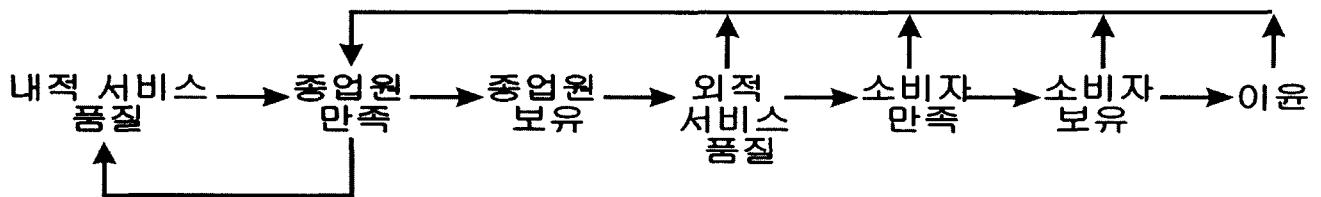


그림 4. 서비스 이익 사슬

(자료: Schlesinger · Heskett 1991)

### 3. 외부고객을 위한 마케팅 전략

국내 외식업계를 대표하는 패밀리 레스토랑 및 패스트푸드업체에서 별이는 마케팅 활동의 주된 내용은 경품 이벤트 행사, 신메뉴 또는 특별메뉴를 이용하는 메뉴행사, 시간대별·시즌별 할인행사, 각종 제휴 등을 통한 할인행사, 단골 회원고객을 위한 프로그램, 쿠폰행사 그리고 최근 활발하게 이용되고 있는 통신사나 카드사와의 제휴 프로그램 등을 들 수 있다.

다음의 <표 8>과 <표 9>는 국내 주요 패밀리 레스토랑 및 패스트푸드업체에서 실시하고 있는 마케팅 현황을 제시하고 있다.

표 8. 국내 패밀리레스토랑 마케팅 현황

업체명 마케팅 활동	T.G.I.F www.tgif.co.kr	Tony Roma's www.tonyromas. co.kr	Outback Steak House www.outback.co.kr	Marche www.marche.co.kr	Bennigans
식자재공급자의 스폰서쉽을 이용한 시기별 행사					
경품 이벤트 행사	-----	어린이를 위한 경품	연인, 여성, 주부를 위한 경품 고비율	on/off 동시실시	영화, 연극 등의 공연행사 스폰서쉽 (오페라의 유령, 뮤지컬 캣츠의 한 회 전좌석을 고객을 위해 마련함)
공동 마케팅	공동 마케팅으로 빅 패밀리 결성 (www.bigfamily.co.kr)				
메뉴 행사	프로모션 메뉴	프로모션 메뉴	-----	계절별 식자재를 이용한 메뉴행사	음료메뉴행사
할인 행사	시간별 할인 2 for 1 (알콜성 음료)	시간별 할인	5주년기념 할인 행사 매장별 할인행사 빌라봉아워	매장별 할인행사	Happy hour (알콜성 음료 2for1) 파워런치 메뉴
회원 프로그램	CRM 회원 할인 상용고객프로그램	통합 패밀리 카드 전용식사권 상용고객프로그램	생일축하 쿠폰 새 매장 초대 이벤트 우선참여	기념일 쿠폰 유기농체험 요리강좌	CRM VIP회원관리 상용고객프로그램 메뉴평가, 메뉴제안
쿠폰	회원 할인쿠폰 제휴사 할인쿠폰	SUN@FOOD의 패키지형 쿠폰	회원 할인쿠폰 제휴사 할인쿠폰	회원 할인쿠폰 제휴사 할인쿠폰	회원 할인쿠폰 제휴사 할인쿠폰
제휴사 프로그램	이동통신사 카드사 상품권제휴	카드사 백화점 공동판촉	이동통신사 카드사 지역은행 백화점제휴	이동통신사 카드사 백화점 인터넷사이트	이동통신사 카드사 백화점 극장멤버쉽제휴
문화프로그램	Cajun club (영화시사회 초대)	영화, 뮤지컬, 연극에 멤버쉽회원 초대 문화행사 소개 및 추천	-----	멤버쉽회원 공연행사 초대	멤버쉽 회원 영화, 뮤지컬 초대

(자료: 이재련 2003; 윤은옥b 2002; 동아일보 2002년 10월 1일; 한국경제 2002년 10월 1일, 9월 6일; 파이낸셜  
뉴스 2002년 8월 22일; 외식경제신문 266호, 278호; 각 패밀리레스토랑의 홈페이지)

표 9. 국내 패스트푸드업계의 마케팅 현황

업체명 마케팅 활동	롯데리아 www.lotteria.co.kr	BBQ www.bbq.co.kr	麦道날드 www.mcdonalds.co.kr	KFC www.kfckorea.com	파파이스 www.popeyes.co.kr	버거킹 www.burgerking.co.kr	하디스 www.hardees.co.kr
식자재공급자의 스폰서쉽을 이용한 시기별 행사							
경품 이벤트 행사	어린이를 위한 메뉴에 장난감 제공	어린이, 주부를 위한 이벤트(장 학금 지급) 유소년 및 장애 인 축구지원 군부대 지원 볼 우 이웃돕기 행 사지원 쥬얼리 경품행사	한·일 월드컵 공식후원사 영화 스폰서쉽 어린이 메뉴에 장난감제공	어린이를 위한 메뉴에 장난감 제공	영화 스폰서쉽 어린이를 위한 메뉴에 장난감제 공	어린이를 위한 메뉴에 장난감 제공	어린이를 위한 메뉴에 장난감 제공
메뉴 행사	프로모션메뉴	-----	프로모션메뉴	프로모션메뉴	프로모션메뉴	프로모션메뉴	프로모션메뉴
할인 행사	월별 할인행사	-----	월별 할인행사	월별 할인행사	월별 할인행사	월별 할인행사	월별 할인행사
회원 프로그램	회원 할인	-----	포인트 적립에 따른 무료식사 제공	신제품시식권 마일리지 제공	파파이스 멤버십 카드 영화 시사회 초대	패밀리카드 회원 인터넷 회원에게 할인쿠폰 제공	멤버쉽 카드 회원 할인
쿠폰	회원 할인쿠폰 제휴사 할인 쿠폰	-----			회원 할인쿠폰 제휴사 할인쿠폰		
제휴사 프로그램	카드사 이동통신사	-----	이동통신사 인터넷서비스	카드사 이동통신사	카드사	카드사 모바일서비스	카드사

(자료: 김미례 2003; 정수연 2003; 각 패스트푸드업계의 홈페이지를 통한 조사내용을 저자 정리)

패밀리레스토랑 업계는 2000년대 들어서면서 마르쉐, 아웃백 스테이크 하우스, 씨즐러, 토니로마스, 티지아이 프라이데이스(MOSTT)의 5개 업체가 연합한 빅 패밀리 결성으로 패밀리 레스토랑 업계의 주목을 받았다. 5개 업체가 연합하여 카드수수료 인하 운동 등 경쟁업체와의 공동마케팅을 펼치며 서로간의 시너지 효과를 높이고 있다. 2000년 4월 빅 패밀리 결성이후 공동 홈페이지([www.bigfamily.co.kr](http://www.bigfamily.co.kr))를 개설하고 동시에 LG 캐피탈과 연계하여 회원가입이나 행사 메뉴 주문시 5개 업체의 프리밀(free-meal) 쿠폰과 할인 쿠폰을 제공하는 등 대대적인 판촉활동을 벌였다. 이에 따라 업체간 고객기반을 공유함으로 새로운 고객의 창출과 각사의 브랜드 홍보에 시너지 효과가 큰 것으로 평가되었다(윤은옥 2000).

패밀리레스토랑과 패스트푸드 업계의 경우 고객에게 중요한 기능을 수행하고 있는 마케팅 활동은 업체간에 유사한 형태로 진행되고 있어서 차별성이 떨어지고 있는 것이 문제점으로 제기되었다. 또한 대부분의 외식업체들이 제휴를 통한 마케팅 활동을 활발히 진행하고 있는데 이는 타 업체와의 제휴를 통한 원-원 전략으로 제휴의 결과는 주로 할인의 형태로 나타나 최근 업계의 할인마케팅이 점점 치열해 짐을 알 수 있다. 고객이

구매하려는 다른 부분의 상품이나 서비스를 연결시켜 서로간의 판매를 증진시키는 연계마케팅은 급식업계에서 보편적으로 사용되는 마케팅 기법이다. 하지만 타 업체와의 제휴를 통하여 고객 인지도를 높이고 신규고객 창출을 통한 실효를 거두기 위해서는 정확하게 타겟층이 일치되는 두 업체간의 제휴가 필수적이다. 타겟 고객이 일치하지 않는 업체간의 제휴는 단골고객의 확보보다는 할인의 혜택이 사라지면 떠나고 마는 철새고객을 양산하는 상황으로 전락할 수도 있다(김정경 2001; 이재현 2003; 월간식당 2002).

밀레니엄의 전환은 시장과 고객성향의 혁명적 변화를 예고하고 있으므로 변화의 방향을 읽으며 이에 대응하는 마케팅전략의 수립은 급식산업의 생존에 있어 필수적이다. 이를 위하여 다양한 마케팅 전략을 제시하고자 한다(이재현 2003; 월간식당 2002; 김현희 2001; 김정경 2001; LG경제연구원 보고서; 박충완·오세조·김동훈 2002; Kotler 1994; Bagozzi 1986).

- CRM(Customer Relationship Management) 구축을 통한 타겟 마케팅으로 고객을 세분화하여, 모든 고객을 대상으로 한 대중 서비스 시대에서 개별고객에 대한 차별적 서비스를 통한 관계 마케팅 전략으로 전환하여 고객충성도가 높은 고정고객에 대한 관리가 필요하다.
- 체계적인 고객관리로 무리한 쿠폰의 남발을 지양하고 각 업체에서 구축하고 있는 CRM을 이용하여 전문적인 고객관리로 꼭 필요한 쿠폰만을 발행하는 것이 바람직하다. 또한 마케팅비용의 절감을 위해 전자쿠폰이나 모바일 쿠폰 등을 이용하는 것도 고려해 볼 만 하다.
- 현재 전세계 인터넷 이용자는 약 1억 5천만 명으로 집계되며, 2005년에는 3억 5천만 명에 육박할 것으로 전망된다. 빌게이츠는 앞으로 10년 이내에 대부분의 성인이 전자우편을 사용하고 웹을 통해 상거래를 할 것이라고 예측하였다. 온라인상에서의 소비자 행동이나 구매의사결정 분석을 통한 마케팅 활용은 아직까지 매우 미흡한 수준이므로 이에 대한 지속적인 연구와 노력이 요구된다.
- 지난 2000년에 고령화 사회로 진입한 우리의 경우 노인은 이제 주 소비자 층으로 부각되고 있다. 21세기의 노년층은 생활력이 없는 무능력자가 아니라 각종 연금의 혜택으로 경제적 여유를 지니는 집단이다. 이들은 젊게 살기 위해 노력하고 젊은이처럼 행동하며 경제적 능력이 있으므로 이들의 구매성향을 파악하여 마케팅 전략을 세우는 것이 필수적이다.
- 초등학교 학생들을 대상으로 한 조사에 의하면 부모대신 어린이들이 직접 구매하는 제품의 비중이 65%를 차지하였으며, 외식 등 부모들의 소비 중 약 60%를 어린이가 좌우한다고 보고되었다. 따라서 이제는 주 소비대상자인 어린이를 대상으로 하는 다양한 마케팅 전략이 구사되어야한다. 그 예로 외식업체들이 어린이는 왕이라는 전략으로 가족고객유치 등 어린이 고객잡기에 나서고 있다. 이를 위해 패스트푸드업체인 KFC, 맥도날드, 파파이스 등은 어린이용 식단과 어린이 생일 파티용 장소를 별도로 마련하고, 자사제품에 장남감을 끼워주는 세트를 마련하는가 하면 어린이들이 선호하는 만화영화와 연계한 프로모션을 실시하고 있다.
- 복잡한 현대사회에서는 한 사람이 동시에 여러 가지 역할을 담당해야 하므로 '오락에 대한 몰입'은 필수적인 요건이어서 21세기에는 유머가 진지함을 누르는 사회가 전개된다고 한다. 마이클 울프는 그의 저서 「오락경제학」에서 오락성은 기업의 성장이 아닌 생존을 위한 전략이라고 주장하였다. 급식산업의 경우에도 Eat(식사)와 여흥(Entertainment)을 조합해서 만들어진 Entertainment라는 용어를 통해 알 수 있듯이 식사자체를 즐거운 생활의 일부로 여흥과 연결하는 전략이 요구된다.
- 개인의 편리함보다 공존을 위한 환경보존의 중요성을 인식하는 소비자들이 확산됨에 따라 그린마케팅이라는 환경친화적인 마케팅이 더욱 요구되어지고 있다. 따라서 급식업체의 입장에서는 음식물쓰레기 배출의 최소화와 같은 소극적 환경정책으로는 소비자들의 인식에 각인될 수 없으므로 보다 적극적인 그린마케팅 전략이 필요하다.

#### 4. 급식업체의 브랜드 관리

하나의 브랜드가 꾸준하게 자신의 지위를 유지해가기 위해서는 생명체의 성장처럼 여러 과정을 거치게 된다. 수많은 브랜드가 시장에서 선보이고 채 기억되기도 전에 새로운 브랜드와의 경쟁에서 패배하고 뒤안길로 사라져 가기도 한다. 또 어떤 경우에는 브랜드가 자신의 생명력을 불어넣지 못한 채 영원히 소비자의 기억 속에서 잊혀져간다.

세계적인 Best 브랜드를 생각해 보자. 마이크로소프트, 코카콜라, 디즈니, 맥도널드, IBM, GE 등. 이들은 어떻게 오늘날 세계적인 브랜드로의 가치를 지니게 되었는가? 이에는 여러 가지 이유가 있지만 가장 중요한 것은 이 브랜드들이 자신의 고객에게 뛰어난 가치를 제공하였기 때문이다. 즉 이러한 세계적인 Best 브랜드들은 고객들의 필요, 욕구, 더 나아가 꿈 심지어 아픔까지도 깊이 있게 공감하면서 뛰어난 상품이나 서비스 또는 아이디어를 이에 대한 해결책으로 제공하였다.

지난 1980년대에 서구사회는 기업인수합병(M&A) 열풍 속에서 브랜드 자산의 중요성을 깨닫게 되었고 브랜드를 자산으로서 체계적으로 관리해야 된다는 인식이 팽배해졌다. 우리나라의 경우에도 금융위기를 겪으면서 ‘브랜드=자산’이라는 사실을 인식하게 되었다.

유명한 커피전문점 스타벅스는 무엇을 의미하는가? 그것은 바로 살아 움직이는 브랜드이다. 그저 그런 생필품 커피가 아니라 품질과 서비스 그리고 만남의 장을 제공하는 커피브랜드를 창출하였다. 1990년대 후반 로스 앤젤레스 타임지(The Los Angeles Times)는 스타벅스 커피를 미국에서 최고라고 격찬하였는데, 미국의 영향력 있는 언론의 격찬은 가장 큰 입소문을 내준 격이었다. 스타벅스는 별다른 광고를 하지 않고 대신에 스타벅스를 애용하는 고객이 자신의 가족, 친구 또는 동료에게 그 브랜드를 추천하는 것에 의존하였다. 고객의 입소문은 미디어의 보도보다 훨씬 빠르고 강력하였다. 슬츠와 그의 동료들은 커피판매가 아닌 지속적이고 만족을 주는 ‘커피체험’ 즉 프리미엄 커피에 화기애애한 분위기 그리고 개인에 대한 존경을 보이는 서비스를 결합한 것이라는 것을 알리도록 사업을 시작했고 스타벅스 제품, 점포, 대규모 조직으로 고유의 브랜드 아이덴티티를 확립하였다. 이런 체험은 고객이 머리가 아니라 가슴으로 스타벅스를 믿게 만들었으며, 고객이 가슴에 간직한 기대에 부응하는 일상적인 체험을 창출하였다. 엄격한 품질관리, 진보적인 고용정책, 엄격한 유통관리, 전략적인 점포의 위치선정과 디자인 등으로 스타벅스 고유의 강한 브랜드를 빠르게 창출하였으며 이는 1990년대 후반 12개 국가에 있는 소비자들이 스타벅스 브랜드를 고급커피, 개인적인 표현, 커뮤니티, 근접하기 쉬운 우아함과 연관하여 생각하도록 만들었다. 스타벅스는 자신의 브랜드 관리를 위하여 손쉬운 성장방법인 프랜차이즈 방식을 강력하게 거부하였다(Koehn 2001).

고객성향의 변화에 따라 국내 외식업계에서도 브랜드 전략들이 모색되고 있다. 패밀리레스토랑인 마르쉐는 (주)덕우산업에서 (주)아모제로 사명을 변경하고 기존의 마르쉐 외에 테이크아웃 전문점 카페 아모제와 차이나 엉클윙스 등 3개 브랜드를 운영하며, 마르쉐의 기존고객을 신규브랜드의 고객으로 유도하기 위해 적극적인 홍보를 벌이고 있다. CJ 푸드빌은 올 초 (주)CJ로부터 테이크아웃 브랜드인 멜쿠치나를 인수하고 하반기에 한식 패밀리레스토랑인 한쿡 오픈을 준비하며 올해 빙스와 스카이락, 한쿡, 멜쿠치나의 4개 브랜드를 운영하는 외식전문기업으로 자리매김하고 있다. 베니건스는 2003년 10월 오픈 예정인 유로차우를 기점으로 멀티 브랜드 전략을 통한 외식 전문기업으로의 위치를 확고히 한다는 전략을 세우고 있다(윤은옥 2003; 윤은옥a 2002). 국내 급식산업의 체계적인 브랜드 전략은 대부분 외국계 체인업체 또는 대기업을 중심으로 하는 업계에서만 이루어지고 있는 실정이므로 아직은 매우 제한적이다.

급식산업에서 브랜드 구축을 체계적으로 하여 파워 브랜드를 갖는다는 것은 맥도날드, 스타벅스와 같이 소비자에게 독특한 브랜드 이미지와 연상을 심어 주는 것을 뜻한다. 이러한 브랜드를 선호하거나 구매하기를 원하는 소비자는 그 브랜드가 지니는 물리적 속성의 장점보다는 브랜드가 지니는 연상과 아이덴티티로부터 발생되는 혜택을 더욱 가치 있게 간주한다. 이와 같이 소비자가 어떠한 브랜드를 좋아하는 이유가 강력한 브랜드 자산에 있을 때 우리는 그것을 파워브랜드라 칭한다. 파워브랜드를 구축한 업체는 제품개념을 제대로 반영하

는 브랜드 연상을 충분히 가지고 있어서 제품의 홍보를 더욱 효과적으로 수행할 수 있다. 또한 파워브랜드는 표적시장의 고객에게 높은 인지도를 지니고 있어 구매 장애요인의 제거에 중요한 역할을 한다. 즉 강력한 브랜드 연상과 높은 브랜드 인지도는 소비자가 구매 시에 느낄 수 있는 지각된 위험을 감소시켜 구매의 장애요인을 완화시키기도 한다. 따라서 강력한 연상과 높은 인지도를 가진 파워 브랜드 형성은 국내 급식산업의 경쟁력을 가져올 것이다(Aaker 1996; 박충환 · 오세조 · 김동훈 2002).

## 5. 정보인프라의 구축

인터넷은 홍보를 위한 마케팅의 한 전략으로서 고객을 확보하고(알버트 쿠들로 2000), 효과적인 의사소통 수단으로 높은 효율성과 무한한 잠재력을 지닌 마케팅의 도구로 평가받고 있다. 이에 따라 급식업체는 고객의 시선을 집중시키는 양질의 정보를 제공함으로 홍보의 극대화를 가져올 수 있으며 고객의 입장에서도 필요한 정보를 손쉽게 획득할 수 있다. 모든 서비스산업이 그러하듯이 급식산업도 고객의 시선을 집중시키지 못하면 사업의 확장 및 경쟁력 강화를 이를 수 없으므로 차별적이고 진취적인 홍보 전략이 요구된다(김종균 · 유양자 · 차은석 · 홍완수 2002).

날로 늘어만 가는 수많은 급식업체들 중에서 자신의 업체를 소비자에게 알리는 일은 매우 많은 시간과 노력을 요하는 작업이 아닐 수 없으며, 이를 위하여 인터넷을 효과적으로 활용하면 네트워크를 통하여 인터넷에 접속한 수많은 고객들과 급식업체간의 긴밀한 커뮤니케이션을 통하여 유대관계를 밀착시킬 수 있고 업체의 가치를 한 차원 더 높일 수 있는 계기를 마련할 수 있다.

<표 10>에서는 급식관련 인터넷 사이트를 소개하였다. 급식관련업체들의 인터넷 사이트에서는 맛난 맛집 추천사이트와 지도로 위치를 알려주는 사이트, 외식문화 및 음식문화의 유래, 조리방법과 자기만의 독특한 조리비법, 조리용구 사용법과 구입처, 조리 관련 쇼핑몰, 식재료의 보관법 등 다양한 정보들을 제공하고 있다.

현대의 모든 산업은 정보의 가치에 많은 비중을 두고 있고 인터넷의 발달로 인하여 정보가 다양화되고 있으며, 많은 업체들이 끊임없이 양질의 정보를 흡수하고자 하는 고객들에게 질 좋은 정보를 제공하고자 노력하고 있다. 외식정보를 제공하는 각종 인터넷 사이트에서는 맛집 소개 코너를 운영하며 다양한 업소를 소개하고 있다. 일부 업체는 일정한 기준을 지니고 업소를 심사하며 공신력을 갖추기 위하여 고심하고 있지만, 어떤 사이트는 일과성 이벤트로 무분별한 정보를 제공하기도 한다.

우리가 살고 있는 21세기는 정보화의 시대이고 우리나라의 정보화 보급률은 상당히 높은 편이다. 하지만 아쉬운 것은 급식산업에 관련된 정보들이 단일 업체에서 제공하고 관리하는 실정이어서 그 정보의 양과 수준은 아직까지는 매우 제한적이다. 급식산업의 발전을 위해서는 체계화된 정보인프라의 구축이 필요하고 이를 지속적으로 관리할 수 있는 주관 관리기관이 지정되어야 할 것이다.

표 10. 국내 급식관련 인터넷 사이트

음식점 가이드 사이트	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 누들푸들 www.noodlefoodle.com</li> <li>• 델리쿡 www.delicook.co.kr</li> <li>• 리츠쿡 www.ritzcook.com</li> <li>• 식품의약품 안전청 www.kfda.go.kr</li> <li>• 아이라이크푸드 www.ilikefood.co.kr</li> <li>• 코리아쿡 koreacook.com</li> <li>• 쿡쿡 www.cookcook.com</li> <li>• 잇앤쿡 www.eatncook.com/</li> <li>• 386쿠킹클럽 www.386cook.com/</li> <li>• 오리오넷 www.orio.net</li> <li>• 푸드나라닷컴 www.foodnara.com</li> <li>• 코리아푸드 www.koreafood.co.kr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조이푸드 www.joyfood.com</li> <li>• (주) 메뉴판닷컴 www.menupan.com</li> <li>• (주)펜콤&amp;푸드하우스 www.foodhouse.co.kr</li> <li>• 차이나푸드21 www.chinafood.21.co.kr</li> <li>• 쿠캔네트 www.cookand.net</li> <li>• 쿠키 www.cooki.co.kr</li> <li>• Cook114 www.cook114.net</li> <li>• 점심 닷컴 www.jurnsim.com/</li> <li>• 알참 www.alcham.co.kr/</li> <li>• 다이닝ok www.diningok.com</li> <li>• 포포푸드 www.popofood.com</li> <li>• 조이투푸드 www.joy2food.com</li> </ul>
레시피 및 요리 포탈 사이트	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국과 찌개 cook.gagsee.com</li> <li>• 동원홈푸드 dwhf.co.kr</li> <li>• 베베쿡 www.bebecook.com</li> <li>• 아라코 www.arakor.co.kr</li> <li>• 삼보유통 www.sambofs.co.kr</li> <li>• 삼성에버랜드 www.everfood.co.kr</li> <li>• 신나라요리 www.sinnara.co.kr</li> <li>• 신세계푸드시스템 www.sfs.co.kr</li> <li>• 이씨엠디 www.ecmd.co.kr</li> <li>• 63FS www.63city.co.kr</li> <li>• 헬로우쿡 www.hellocook.com</li> <li>• 요리조리 www.yorizori.com</li> <li>• 한국요리 www.koreanyori.com</li> <li>• 오리오넷 www.orio.net</li> <li>• 쿡앤조이 www.cooknjoy.co.kr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (주) 메뉴판닷컴 www.menupan.com</li> <li>• 코푸드 www.cofood.com</li> <li>• 쿠킹랩 www.cookinglab.co.kr</li> <li>• 쿡쿡 www.cookcook.com</li> <li>• 통일요리길잡이 www.northfood.co.kr</li> <li>• (주)아워홈 www.ourhome.co.kr</li> <li>• 제일제당FS사업부 www.cjfood.com</li> <li>• 요리조리쿡 www.yorizoricook.com</li> <li>• 알참 www.alcham.co.kr/</li> <li>• 푸드나라닷컴 www.foodnara.com</li> <li>• 포포푸드 www.popofood.com</li> <li>• 조이투푸드 www.joy2food.com</li> <li>• 한국전통음식연구소 www.kfr.or.kr</li> <li>• 한화국토개발 hanwhafs.co.kr</li> <li>• 현대지네트 gnet.e-hyundai.com</li> </ul>
외식창업 및 급식관련 정보	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 월간식당 www.foodbank.co.kr</li> <li>• 외식창업연구소 www.chef.co.kr</li> <li>• 21세기조리사 www.21yori.co.kr</li> <li>• 조이투푸드 www.joy2food.com</li> <li>• 맛깔친설텁 www.yesyori.co.kr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 푸드네트워크 www.foodnetwork.co.kr</li> <li>• 푸드로넷 www.foodro.co.kr</li> <li>• 쿡앤조이 www.cooknjoy.co.kr</li> <li>• OGM 코리아 www.ogm.co.kr</li> <li>• 헬로우쿡 www.hellocook.com</li> </ul>
국내 패밀리 레스토랑	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 레스토랑 빅체밀리 사이트명 www.bigfamily.co.kr</li> <li>• 마르쉐 www.marche.co.kr</li> <li>• 범스 www.ivips.co.kr</li> <li>• 베니건스 www.bennigans.co.kr</li> <li>• 씨즐러 www.sizzler.co.kr</li> <li>• 스카이라크 www.skylark.co.kr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 아웃백스테이크하우스 www.outback.co.kr</li> <li>• 토니로마스(MOST'T) www.tonyromas.co.kr</li> <li>• 티지아이프라이데이스 www.tgif.co.kr</li> <li>• 파파조스 www.koreapapajoes.co.kr</li> <li>• 카후나빌 www.kahunaville.co.kr</li> </ul>

## 6. Home Meal Replacement 개발

최근 급식산업에서 HMR(Home Meal Replacement)이라는 용어가 화제이다. HMR은 ‘집에서 만드는 식사를 대체하는 음식으로 가정에서 만드는 것과 비슷한 식사’라는 의미로 처음 사용되기 시작하였으며 말 그대로 집에서 먹는 음식을 대신하는 ‘가정식 대용식품’으로 일본의 ‘중식’과 거의 같은 의미로 볼 수 있다. 일하는 여성들이 늘어나면서 편리성과 시간절약이 중요한 요인으로 등장하면서 식사시간은 짧지만 보다 맛있고 품위있게 식사를 즐기려는 사람들이 HMR의 주된 소비자 층이다.

급식산업 전문가들은 21세기 매출증대의 새로운 경쟁상품으로 HMR을 들고 있으며 이를 둘러싸고 외식업체, 레스토랑, 편의점 등도 더 이상 고객을 빼앗길 수 없어 HMR 시장에 뛰어들고 있어 경쟁 업체간에 총력전을 벌이고 있다. 고객의 입장에서는 식사를 위하여 기다릴 필요가 없이 빠른 시간에 다양한 음식을 본인이 원하는 장소에서 먹을 수 있으며 이미 조리된 음식을 먹을 수 있다는 간편성을 누릴 수 있어서 선호하고 있으며, 운영자의 경우에는 소형점포의 운영으로 인한 경제적 효율성과 음식을 중량 또는 개별 판매하므로 잔반의 발생이 줄어드는 등 여러 가지의 이점을 지니게 된다(이진미 2002).

미국의 NRA에서 실시한 설문조사에 의하면 조사대상자의 42%에 해당하는 사람들이 한끼의 식사를 결정하는 가장 중요한 요인을 편리성(convenience)이라고 응답하였으며, 응답자의 약 1/3 집단은 1년 전과 비교하여 가정에서 조리하는 횟수가 감소하였다고 답하였고, 성인의 약 25%는 주말의 저녁식사를 레스토랑이나 패스트푸드점에서의 테이크 아웃 또는 택배서비스에 의존한다고 하였다. 때문에 테이크 아웃이나 택배서비스는 점점 더 중요한 위치를 차지하고 있으며 급식산업의 중심으로 자리매김하고 있다. 미국의 경우 1992년까지만 하여도 패스트푸드점에서 택배서비스를 실시하는 업체는 없었지만 1995년에는 10% 정도가 택배서비스를 실시하였으며 레스토랑 전문잡지인 NRN(Nation's Restaurant News)에 의하면 테이크아웃 시장이 매년 수%씩 성장하고 있으며 소비자들의 편의성을 추구하는 성향이 HMR 시장의 형성에 크게 기여하여 시장규모를 약 1,000억 불로 예측하고 있다. HMR 시장은 급식산업에서 세 번째의 큰 시장으로 자리 매김 할 것으로 예측되며 quick-service restaurant의 약 48%, 레스토랑의 25%, 슈퍼마켓의 경우 12%를 차지하고 있는 것으로 조사되었다(Sloan 1996; 이진미 2002; 신재영·박기용 1999).

일본 능률협회에서 실시한 설문조사결과 일본가정의 80%가 백화점에서 판매하는 반찬과 부식 그리고 냉동식품 이용에 대하여 거부감이 없는 것으로 조사되어 HMR 시장의 무한한 가능성을 보여주었다. 일본의 편의점 매출의 20% 이상이 HMR 제품으로 앞으로 더 증가할 것으로 예측되어진다. 일본 오니기리(삼각김밥)는 편의점의 간판상품으로 대두되고 있으며, 오니기리 카페 또는 테이크아웃 점포로 활성화되고 있다. 주 전략은 주문을 받은 후 생산하며 부담 없이 운영할 수 있는 소형점포인 take-out 전문점이다(이진미 2002).

우리나라의 경우 테이크아웃 전문업체는 소비자의 접근이 용이하고 홍보효과가 높은 지역중심으로 이루어지고 있는데 주로 백화점이나 할인점 등의 식품매장을 중심으로 전개되고 있다. 고객성향의 변화에 따라 국내 급식업체에서도 HMR 시장을 겨냥하여 다양한 전략들이 모색되고 있으며 소비자들의 편리성(convenience)을 추구하는 라이프스타일에 발맞춘 편의제공도 커다란 흐름으로 급식산업에 영향을 미치고 있다. 다음의 <표 11>에서는 국내 급식업체의 HMR 현황을 제시하였다.

표 11. 국내 급식업체에서 제공하고 있는 HMR 현황

급식업체명	HMR 현황
카페 아모제	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 패밀리레스토랑인 마르쉐는 기존의 마르쉐 외에 테이크아웃 전문점인 카페 아모제를 오픈하고 고객들의 반응을 조사하여 주기적으로 업그레이드 작업에 주력하고 있으며 이를 바탕으로 서울, 분당 등의 백화점내에 점포를 운영하는 있음</li> <li>· 메뉴는 샐러드, 맥시칸, 메인메뉴, 주문시 바로 제공되는 쿼, 베이커리, 음료 등 80여가지 메뉴 중 매장 규모에 따라 25~30여 가지 메뉴를 선보이며 일부 메뉴는 매장의 특성을 고려해 차별화하고 있음</li> <li>· 마르쉐메뉴와 자체메뉴를 혼합하여 직영체제로 운영하고 있으며 마르쉐와는 별도의 메뉴개발팀을 운영하고 있음</li> <li>· 주요전략으로는 아웃소싱으로 비용절감, 음식의 맛과 특성을 살린 포장용기, 위생사고 제로전략, 차별화된 로드샵을 추진하고 있음</li> </ul>
멜쿠치나	CJ푸드빌은 2003년 (주)CJ로부터 테이크아웃 브랜드인 멜쿠치나를 인수하여 샐러드, 샌드위치, 수제 햄, 소세지, 바비큐를 주 메뉴로 하여 테이크 아웃 시장의 선점을 노리고 있음
코코스	<ul style="list-style-type: none"> <li>· LG 홈쇼핑을 통하여 백립세트(백립+떡갈비스테이크+햄버거스테이크)를 판매하고 있으며, 백립세트는 매장에서 판매하는 메뉴와 맛과 품질은 동일하면서 완제품으로 가정에서 테우기만 하면 먹을 수 있어서 간편하고 가격도 매장보다 50% 저렴하여 좋은 반응을 얻고 있음</li> <li>· 1달에 2번 진행되는 홈쇼핑 판매를 통하여 월 4~5억원의 매출을 기대하는 등 국내 최대의 식자재 납품업체로서의 성장을 목표로 적극적인 활동을 벌이고 있음</li> <li>· 2000년부터 특판사업을 시작하여 진천 CK의 활성화 방안으로 신세계 이마트, 에버랜드 등의 단체급식 및 외식사업체에 햄버거스테이크 등을 OEM 방식으로 공급하여 2001년도 하반기에만 12억원의 매출을 올렸음</li> </ul>
엘 몬트레이	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (주)바론즈인터내셔널에서 운영하는 씨즐러는 제 2 브랜드인 테이크 아웃 전문점 엘 몬트레이를 오픈하여 미국 루이지애나에서 타코, 부리또 등을 반제품 상태로 들여와 판매하고 있으며 약 30원의 매출을 기대하고 있으며 향우 프랜차이즈를 검토하고 있음</li> <li>· 씨즐러의 샐러드 바를 기본으로 맥시칸 음식을 중심으로 부리또류, 화지타류, 타코류, 스테이크류, 샐러드류, 바베큐류, 케밥류 등 40여가지 메뉴를 1,000~5,000원대로 판매하고 있음</li> <li>· 백화점내의 수수료매장과 푸드코트형 매장, 로드샵의 형태로 운영하고 있음</li> <li>· 주요전략은 철저한 원재료관리, 메뉴아이템별로 구분한 매장진열, 중요메뉴의 경우 매장내 조리로 품질유지, 음식종류에 따른 맞춤포장, 위생사고에 대한 철저한 대비책 등을 추진하고 있음</li> </ul>
In The Kitchen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조선호텔에서 운영하는 인더키친은 신세대의 입맛에 맞는 특급호텔의 요리를 가정에서 간편하게 즐길 수 있도록 한 신개념의 테이크아웃 전문점으로 주고객층인 20~30대 젊은 주부들의 기호에 부합하도록 운영하고 있음</li> <li>· 호텔 레스토랑의 음식 중 테이크아웃이 가능한 음식으로 건강과 몸매관리에 역점을 두어 구성하였으며 각종 샐러드류, 고급샌드위치 등의 양식류 외에도 동남아식 볶음밥, 볶음국수, 디저트와 계절성 메뉴 등 다양한 메뉴를 선보이고 있음</li> <li>· 객단가는 8,000~10,000원 정도이며 식재료 비율은 37~38%로 다소 높은 편</li> <li>· 원재료의 구매, 생산, 관리, 배송 등 전 단계를 조선호텔이 직접 관리하여 품질, 신선도, 맛, 위생에 초점을 두고 있으며 음식은 호텔 내 주방에서 1차 조리하여 배송하고 있으나 앞으로는 인더키친 전용공장을 마련할 계획임</li> </ul>
Comer	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 이태리어로 '참 맛있다'라는 뜻을 가진 꼬메르는 프렌치, 이탈리안, 베이커리, 퓨전 등의 요리를 선보여 인기를 끌고 있음</li> <li>· 고객층의 70%가 단골이어서 메뉴가 식상하지 않도록 다양한 맛과 메뉴개발에 주력하고 있으며, 샐러드, 베이커리, 메인요리, 그라탕, 크로켓, 소시지 등 40여 가지의 메뉴가 포장이 가능하며 신선한 맛을 유지하기 위하여 신선한 재료의 사용과 현장조리를 원칙으로 함</li> <li>· 포이동의 생산라인에서 전처리된 식재료가 매장으로 배송되면 조리과정을 거쳐 생산할 수 있도록 하여 작업의 효율을 꾀하고 있으며 무엇보다 맛을 최우선으로 하고 있음</li> </ul>

급식업체명	HMR 상품
신선설농탕	<ul style="list-style-type: none"> <li>국물이 있는 음식은 포장판매가 불가능하다는 고정관념을 깨고 지난 94년부터 설농탕, 도가니탕, 모듬수육, 도가니 수육, 김치 등 모든 음식을 포장판매 함</li> <li>포장판매는 총매출의 12% 정도를 차지하며 가정용이 90%로 대부분을 차지함</li> <li>포장은 가정용과 사무실용으로 구분되며, 포장용기의 원가는 가정용이 10%, 사무실용이 15% 정도를 차지함</li> <li>뜨거운 국물을 담아야 하는 팩 포장의 문제점이 지적됨에 따라 컵라면처럼 용기에 1인분씩 담아 이지실링 처리로 쉽게 개봉할 수 있는 포장용기를 개발 중에 있음</li> </ul>
송추 가마골	<ul style="list-style-type: none"> <li>갈비 전문점 송추가마골은 식사 후 따로 포장을 원하는 고객의 요구가 늘자 포장 갈비세트를 판매하기 시작하여 좋은 반응을 얻고 있음</li> <li>소·중·대 3가지 종류로 판매되는 포장세트는 플라스틱 용기에 담은 후 스티로폼 박스에 다시 담아 열 손실을 최소화하였음</li> <li>명절을 전후해서 평소에 비해 몇십배에 가까운 양이 판매되고 있는데 이는 명절 후의 비수기 매출하락을 만회하기에 충분한 정도라고 함</li> </ul>
델리겐 www.bfs.co.kr	<ul style="list-style-type: none"> <li>일본 후라이 전문점인 본까스와 초밥전문점 본스시를 운영하고 있는 (주)본푸드시스템이 본까스와 본스시의 다양한 메뉴를 간편하게 즐길 수 있는 아시안 푸드 포장전문점을 선보여 관심을 모으고 있음</li> <li>처음에는 일본식 반찬류를 선보이며 고객층과 선호메뉴를 파악한 후 간편하게 집에서 테워먹을 수 있는 테이크 아웃이 가능한 메뉴를 개발하였음</li> <li>도시락류에 들어가는 반찬과 부재료는 CK에서 배송되며, 후라이류나 마끼류 등은 재료의 전처리에서 조리에 이르기까지 매장에서 이루어짐</li> <li>조리담당자는 본까스와 본스시에서의 경력이 있는 직원으로 구성하여 맛과 품질에 차이가 없도록 관리하고 있음</li> <li>테이크 아웃용기도 일본에서 들여온 원모양의 화려한 색과 모양의 용기를 사용하여 눈길을 끌고 있음</li> </ul>
To Go Express	<ul style="list-style-type: none"> <li>2001년 12월 영등포 문래동 홈플러스 푸드코트에 호텔출신의 전문가들이 모여 가정·직장·야외에서 즐길 수 있는 40여 가지 호텔식 요리를 제공하는 테이크 아웃전문점을 오픈함</li> <li>샌드위치류, 파스타류, 소시지류, 더운 음식류, 샐러드류를 판매하며 샐러드바와 세트메뉴를 구비해 메뉴의 다양화를 추구하고 있음</li> <li>총매출액 중 테이크 아웃비율이 50% 정도이며, 식자재 비율은 30~33% 정도이며, 각종 모임이나 행사에 뉴디자인 및 예약주문 판매도 실시하고 있음</li> </ul>
비빔스 www.bibim.co.kr	<ul style="list-style-type: none"> <li>참푸드시스템에서는 우리의 고유한 맛과 패스트푸드를 접목시킨 전문화를 이루겠다는 취지로 다양한 재료의 맛깔스러운 전주비빔밥을 테이크 아웃으로 간편하게 즐길 수 있는 비빔스를 선보여 관심을 끌고 있음</li> <li>비빔밥, 비빔국수, 쫄면 등 10여 가지 메뉴를 갖추고 있으며 인천의 CK에서 고기, 낙지 및 각종 야채를 전처리, 조리한 상태인 진공포장으로 배송하기 때문에 효과적인 매장관리가 가능하고 통일된 맛과 품질의 유지에 승부를 걸고 있음</li> </ul>
맥도날드 www.mcdonalds.co.kr	<ul style="list-style-type: none"> <li>더욱 바빠진 현대인의 생활을 고려하여 인천 연수점과 부산 만덕점 등에 LG칼텍스 주유소와 드라이브 쓰루 시스템을 결합한 맥드라이브 매장을 선보였으며 지속적으로 늘려나갈 계획임</li> <li>기존점포의 100~200m 근처에 5평 내외의 테이크 아웃용 점포인 키오스크 매장 출점을 계획하며, 소비자의 편리를 도모하고 적은 비용으로 효율을 높이는 방안을 모색하고 있음</li> <li>최근 압구정, 아셈점 및 종로매장에 테이크 아웃 부스인 '맥테이크 아웃'을 별도로 구성하여 시험운영중임</li> <li>맥 테이크 아웃은 매출증대를 위한 매장 다각화 측면에서 테이크 아웃 부스를 신설하였으며 유동인구가 많은 변화한 거리에서 즐서는 번거로움 없이 쉽게 접근하여 제품을 구입할 수 있도록 별도의 창구를 마련하였으며 주 판매품목은 커피, 아이스크림, 쉐이크, 맥플러스, 팔빙수 등 드링크와 디저트류임</li> </ul>
롯데리아 www.lotteria.co.kr	<ul style="list-style-type: none"> <li>자동차에서 내리지 않고 제품을 주문하여 구입할 수 있는 드라이브 스루(drive through) 매장을 오픈하였으며, SK주유소와 함께 있는 수원시청점의 경우 드라이브 스루 이용률이 전체 매출 중 25%, 안산점의 경우 20%에 달해 좋은 성과를 거두고 있어 적당한 규모의 부지가 확보되는 대로 드라이브 스루 매장을 늘려나갈 계획임</li> </ul>
KFC www.kfckorea.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>테이크 아웃 매출을 늘리기 위한 방안으로 한시적으로 한 마리 세트를 판매하기 시작하였는데 고객의 반응이 좋아 판매량이 대폭 늘어남에 따라 행사기간을 늘려 계속 한 마리 세트를 판매할 예정임</li> </ul>

(자료: 윤은옥 2003; 한혜정·윤은옥·장현정 2002; 이진미 2002; 각 업체의 홈페이지를 통한 조사내용을 저자 정리)

과거의 HMR 식품으로는 패스트푸드, 레토르트식품, 중국음식 등으로 한정되었으나 현대의 고객들은 시간이 허락된다면 가정에서 가족들과 함께 만들어 먹고 싶었던 음식에 대한 욕구가 커지면서 완벽한 식사형태인 양질의 음식개념으로 변화하고 있다. 특히 일하는 여성의 증가와 고객의 편리한 생활추구 욕구의 단면으로 HMR 시장은 더욱 성장할 것으로 예견되어 진다. 그러나 시장에서 경쟁력을 구축하기 위해서는 선결되어야 하는 과제를 지니고 있다.

HMR 운영자들은 각 음식에 알맞은 take-out 포장을 가장 중요한 요소로 간주하고 있다. 즉 음식에 적합한 포장용기를 개발하여 음식의 품질을 최대한 보존할 수 있고 운반이 간편하며, 가정이나 직장에서 간단하게 데워먹을 수 있는 용기의 개발이 절대적으로 필요하다. 포장비용은 메뉴가격의 8% 이내가 적합하며 제품의 특성을 살릴 수 있도록 디자인을 이용하며 이동시 음식이 훈들리지 않도록 고려되어야 하며, 소비자들이 원하는 음식을 빨리 가져갈 수 있도록 신속성을 제공하여야 한다. 최상의 품질상태로 이미 조리된 음식을 구입할 수 있도록 적정량을 미리 예측하여 생산하고 최상의 품질을 유지할 수 있도록 유통시간, 보존성 등을 고려하여야 하겠다(윤은옥 2003; 한혜정 · 윤은옥 · 장현정 2002; 이진미 2002).

## 7. 건강식의 개발 및 홍보

소득이 증가하면서 음식에 대한 양적 욕구에서 질적 욕구로의 변화 중 가장 특징적인 것은 건강에 대한 관심의 고조이다<sup>1)</sup>. 생활환경의 변화와 식생활과 밀접하게 관련된 만성 퇴행성 질환의 증가로 국민의료비 지출이

1) 소비자가 다양한 급식업체들 중에서 자신의 취향에 맞는 업소를 선정하는 요인은 또 다른 연구주제이다. 선택은 소비자에게 매우 많은 시간과 노력을 요하는 작업이 아닐 수 없으며, 자신이 만족할 수 있는 업소를 스스로 찾아내기는 축적된 경험이 많지 않은 한 매우 어려운 일이다. 따라서 외식업체의 수가 날로 증가하면서 소비자가 안심하고 이용할 수 있는 식당을 선별할 수 있도록 국가차원에서 '모범음식점'과 '전통음식점'을 지정하여 육성하고 있다. 보건복지부에서는 음식문화개선 및 좋은 식단제의 조기정착과 일반음식점의 수준향상을 유도하기 위하여 위생 및 서비스 수준이 우수한 업소를 모범음식점으로 지정, 육성하고 있다. 모범음식점은 자격을 갖춘 업소의 신청이나 각종 언론매체와 시·군·구의 음식업 단체의 추천을 받아 시장, 군수, 구청장이 지정하며 심사기준으로는 식품위생법시행규칙과 보건복지부 모범음식점지정 및 운영관리지침에 따라 시설, 청결도, 종업원의 위생수준 및 서비스, 외국어 안내 및 좋은 식단 이행수준, 음식의 맛, 가격 등으로 업소 수의 5% 내외 범위에서 지정된다. 모범음식점으로 지정되면 영업시설 개선자금을 우선적으로 용자받을 수 있고, 지정 후 1년간 위생감사를 면제받으며 수도료의 30% 감면과 세계상의 우대 조치 등의 혜택을 받게 되며, 지정된 모범음식점이라도 정기심사와 수시심사를 통해 지정이 취소될 수 있다(최혜미 · 박영숙 2001; 장현정 2003; 김정수 2003).

2003년 4월 서울시에 따르면 모범음식점을 올해 말까지 6,500개소로 확대지정하고, 2006년까지 매년 100개소씩 300개소를 추가하여 6,800개소로 확대하며 음식점 지원·육성·강화를 위하여 시설개선자금과 운영자금을 매년 100억원씩 지원하기로 하였다. 전통음식점의 경우는 시도별 음식업 단체에서 추천하면 문화부의 검토를 거쳐 시장, 군수, 구청장이 지정한다. 선정기준으로는 음식 항목으로 맛이나 전통성 또는 향토성의 반영여부, 시설환경, 주방, 종업원 서비스 등이 포함된다. 전통음식점으로 지정되면 '한국의 전통 음식점'이라는 표지판을 부착할 수 있으며 또한 모범음식점에 준하는 육성지원의 혜택을 받게 된다. 이외에도 한국관광협회중앙회에서는 국내외 관광객들에게 양질의 음식과 서비스 제공을 위하여 지난 87년부터 '관광식당'을 지정, 운영하고 있다. 관광식당으로의 지정을 위해서는 개별 업소에서 관련 서류를 제출하고 신청하면 취급하는 음식, 위생, 서비스, 조리사 자격여부, 화장실 청결 등 지정기준에 따른 심사를 실시한다. 2002년 서울 등 전국에 약 640여개의 관광식당이 운영되고 있으며 매년 서울지역에서만 40여개의 업소가 지정되고 있다. 2년에 한번씩 시행되는 실사를 통하여 지정기준에 미달되는 업소는 자격을 상실하게 되므로 양질의 점포 운영을 위해 노력하고 있다. 한국관광공사에서는 '깨끗한 식당', '중국인 관광객 전문식당' 등 맛있고 친절하며 청결한 업소를 중심으로 심사기준을 적용하여 선정하고 있으며, 선정된 업소는 인증서와 함께 해당 표지판을 부착할 수 있다. 깨끗한 식당의 선정기준으로는 식당의 청결과 관련된 20개 항목, 종업원의 친절과 관련된 10개 항목, 음식관련 10개 항목, 부대시설 관련 10개 항목이며, 한국관광공사 및 지자체 공동으로 현지실사를 마치고 조리관련학과 교수에 의뢰하여 전문가 암행실사를 통해 최종 선정된다. 선정된 업소는 지방세 감면, 관광진흥개발금 지원방안 모색, 표준 메뉴판 제작 및 제공 등의 혜택을 받게 된다. 선정업소 지정 후 재평가를 실시하여 수준 미달 업소에 대해서는 선정을 취소하여 양질의 점포로 운영하고 있다. 외래관광객 중 3위를 차지하는 중국관광객 수용개선을 위하여 2000년 중국관광객 전문식당 50개소를 선정하고 2002년 52개소를 추가로 선정하였다. 중국인 단체관광객 전담여행사와 음식업중앙회 등에서 우수 음식점을 추천 받은 뒤 중국인이 선호하는 음식의 맛과 양, 단체관광객 수용시설, 종업원의 친절상태 등에 대한 세밀한 현장실사를 걸쳐 선정한다. 지역별로는 서울이 16개소로 가장 많으며, 음식종류로는 중국인들이 좋아하는 불고기, 비빔밥, 갈비 등 한정식 33개소, 중국요리 전문점 11개소, 저렴한 가격의 중국식 뷔페식당 8개소이다(장현정 2002; 김정수 2003; 이덕철 2002)..

전국의 맛있는 점을 발굴하여 매체를 통해 홍보함으로 외식업체들의 자부심을 키우고 선진 외식문화를 구축하는데 큰

급증됨에 따라 영양에 대한 관심이 높아지고 있다. 만성 퇴행성 질환은 그 원인이 정확히 규명되지 않았으나 역학조사 결과 주요한 발생요인으로 식생활의 중요성이 밝혀지고 있다(Blumberg 1997; McGinnis · Foeg 1993; Whitney · Cataldo · Debruyne · Folkes 1996).

소비자들의 식품을 통한 건강추구는 계속될 것이며, 건강을 증진시키는 조리법이나 식재료의 탐색은 지속될 것이다. 실제로 대부분의 소비자들이 식품과 영양이 개인건강에 중요한 영향을 미친다고 생각하고 있으며 건강증진을 위하여 식습관을 바꾸었다고 응답하였다(Senauer · Asp · Kinsey 1991). 건강에 대한 관심의 고조로 가능한 건강에 좋은 식품, 자연식품을 선호하는 현상을 보이며 유기재배 야채 및 과일, 지방과 콜레스테롤이 적은 식품, 다이어트 식품 등에 대한 관심이 늘어가고 있다. 이와 같이 소비자들의 건강에 대한 관심고조로 업체들도 경쟁력 구축을 위하여 다양한 건강지향 신제품을 선보이기 시작하였다.

2002년 한 해 동안 비만소송과 발암의심 물질의 유해논란 등으로 어려움을 겪었던 패스트푸드 업계는 제기의 발판으로 건강식을 선보였다. 여러 가지 건강 지향적 신제품 중 성공한 제품으로는 KFC의 치킨샐러드와 롯데리아의 크랩버거를 대표로 꼽을 수 있다. 특히 KFC의 치킨샐러드는 신선한 야채에 치킨을 토핑한 건강식으로 패밀리레스토랑에서 제공되던 고급스러운 이미지의 샐러드를 패스트푸드에 성공적으로 정착시켜 매장당 매출을 1위로 올려놓아 현재 다른 패스트푸드사의 벤치마킹 대상이 되고 있다. 패스트푸드 업계는 건강 지향적 신제품 개발을 통하여 패스트푸드에 대한 긍정적인 이미지를 구축한다는 전략을 펼쳐나갈 예정이다. 육류와 튀김제품에 대한 부정적인 인식으로 인해 육류가 아닌 야채, 해산물 위주의 메뉴, 야채 비중을 높인 버거, 생선살을 이용한 버거 등을 개발 중이며 통감자, 고구마 스틱 등 프렌치프라이를 대체 할 건강식 메뉴도 출시 할 계획이다(정수연 2003; 김미례 2003). (주)아모제의 마르쉐는 식자재 우선주의를 추구하며 친환경 농법으로 재배된 채소를 사용한 유기농 샐러드 바를 운영하여 소비자의 건강 열풍에 힘입어 좋은 반응을 얻었다(윤은옥 2003).

우리 음식은 탄수화물 : 지방 : 단백질의 열량 구성비율이 영양적으로 이상적인 분포를 보이고, 곡류·채소류가 넉넉히 포함되며 단백질이나 지방을 공급하는 식품도 적절히 들어 있어서 다른 나라 음식보다 영양적으로 매우 우수하다. 외국의 많은 연구에 의하면 건강식으로는 채소를 넉넉히 먹고, 과일을 충분히 섭취하며, 곡류도 적절히 먹어야 한다는 것이 입증되었으며, 우리의 전통음식은 외국에서 말하는 건강한 식사에 적절히 부합된다. 따라서 우리의 음식은 맛 뿐만 아니라 영양 면에서도 훌륭하다는 점을 강조하여야 한다. 따라서 우리의 음식은 영양적인 면에 있어서는 개선이 필요한 것이 아니라 홍보가 필요하다. 우리나라의 식당에서도 판매하는 메뉴판에 음식의 간단한 조리법의 소개와 함께 영양성분표시를 실시한다면 우리 음식의 우수성을 더욱 널리 알릴 수 있을 것이다(최혜미 · 박영숙 2001; 문현경 1994).

## 8. 음식물 쓰레기 관리

푸짐한 상차림을 선호하는 우리의 음식문화로 인하여 외식 시에도 음식을 넉넉하게 주문하는 경향을 보이

기여를 하였던 백파 홍성유 선생을 중심으로 전국의 유명 외식업소 운영자의 모임 '다담회'가 93년 10월 발족되어, 자체 제작한 다담회 로고가 찍힌 표지판과 스티커를 부착하여 미식가 백파 홍성유 선생이 인정한 맛집에 대해 홍보하고 있다. 다담회에 가입하기 위해서는 신청 또는 추천을 통해 해당업소에 대하여 회장단의 평가가 진행된다. 심사항목으로는 업소를 운영하는데 필요한 장인의식 및 사명감과 외식문화를 이끌어 갈 수 있는 자질을 중심으로 업소의 맛과 청결, 서비스 등 세부항목이 포함된다. 사람들의 생활패턴의 변화로 외식기회가 늘어나면서 수많은 업소 중 맛있는 집을 찾아다니는 '식도락'이 한 트렌드로 자리매김 하면서 맛있는 음식을 소재로 하는 방송 프로그램이 날로 인기를 끌고 있으며 또한 외식정보를 제공하는 각종 인터넷 사이트에서도 맛집 소개를 위한 코너를 운영하고 있다. 이렇듯 홀려 넘치는 맛집 정보 가운데 공신력 있는 기관인 보건복지부, 한국관광공사, 한국관광협회 중앙회, 음식업중앙회, 지방자치단체 등에서 자체의 엄격한 심사기준을 가지고 업체를 선정하여 지원·육성하고 있는 것은 바람직한 현상이다. 이러한 제도는 우리나라의 자생적인 일반음식점들의 개선의지를 촉구하며 전반적인 수준을 향상시키는데 크게 기여하고 있다(장현정 2002; 김정수 2003; 이덕철 2002).

며, 음식점에서 제공되는 과다한 반찬 가짓수와 양으로 인하여 음식의 낭비가 많고 음식의 재사용으로 인한 위생의 문제가 제기된다. 이와 같은 문제를 해결하기 위하여 1980년 제안되었던 주문식단제는 우리 식문화의 관행으로 정착되지 못하고 거의 실효를 거두지 못하였다. 1992년 초 한국식품공업협회와 한국식품연구소는 주문식단제의 문제점을 보완하여 보건복지부의 지원을 받아 식단의 간소화를 추진한다는 취지 하에 영양적·위생적으로 바람직한 식단의 모형인 '좋은 식단'을 개발하여 보급하였으며, 이의 성과로 좋은 식단 도입 후 5년 동안 음식물쓰레기가 약 40% 정도 감소한 것으로 조사되었다(보건복지부 2003).

그러나 아직까지도 음식점에서 버려지는 음식물이 많다는 것은 누구나 동감하고 있으며, 이를 줄여가는 것이 자원절약과 소비의 합리화라는 측면에서 필요하다. 좋은 식단의 기본모형 보급을 위하여 탕류, 찌개류 등 한식에 대한 기본모형을 개발·보급하여 성과를 거두었으며, 이를 일식, 한정식, 도시락 등 현재 쓰레기가 많이 발생되는 업종에 중점을 두고 우리문화에 맞는 새로운 모형을 개발하여 제시할 계획이다. '좋은 식단'은 영양적으로 균형 잡힌 식단, 위생적인 식단, 알뜰한 식단의 3가지 기본요소를 원칙으로 하고 있으며, 제시된 기본모형은 현재는 한식만을 대상으로 하고 있으나 기본원리를 활용하면 양식, 중식, 일식 등 모든 유형의 음식점에 적용할 수 있다. 98년 2월 10일 좋은 식단 발전방향 모색을 위한 토론회를 개최하여 단국대 문현경 교수 가 좋은 식단 발전방향 모색을 위한 정책대안을 발표하였다. 문 교수는 좋은 식단의 도입으로 그동안 적정한 가짓수의 반찬을 소형찬기에 담아 제공하여 음식물 쓰레기 줄이기에 큰 기여를 하였으나 추가반찬을 무료로 제공하여 반찬의 낭비를 가져왔으므로, 메뉴별로 꼭 필요한 반찬을 양식의 set menu 개념으로 업주가 정해 기본적으로 제공하고 이것보다 반찬을 적게 주문하면 가격을 할인해주며 이것을 초과해서 주문할 경우 추가가격을 받는 방안을 제안하였다. 보건복지부에서는 좋은 식단 실천추진계획 및 시행세부지침을 마련하여 실천업소에 대한 지원을 강화하고 있다. 이 제도는 식량절약과 음식물 쓰레기 관리를 위하여 아주 바람직하므로 국가적으로 이의 실천을 장려하여 올바르고 합리적인 식생활 문화를 정착시켜야 하겠다(보건복지부 2003; 최혜미·박영숙 2001).

## 9. PL법 대책

제조물책임법이란 제조물의 결함으로 타인의 생명, 신체, 재산에 손해가 발생한 경우 제조자의 과실유무에 상관없이 손해배상책임을 인정하는 것으로 소비자보호법의 중심이 되는 제도라 할 수 있다. 급식과 관련된 PL법의 저촉대상은 부패한 식품을 먹고 발생한 식중독, 부적절한 용기 포장으로 인한 상해, 식품첨가물에 의한 알레르기 발생, 이물질의 혼합으로 인한 건강과 신체상의 장애 또는 매장 바닥이 미끄러워 다쳤을 경우, 고객이 직접 사용하는 수입기계류의 경우 주의사항이나 기기 사용법이 한글이 아닌 외국어로 표기되어 있어 다친 경우 등 매우 다양한 사례를 들 수 있다(박희주 2002; 지건중 2002; 김정수·윤은옥 2002).

우리나라에 PL법이 시행됨에 따라 국내 급식업계 역시 PL법에 저촉될 수 있는 사고를 막기 위하여 이에 대한 대책 마련에 고심하고 있다. 일부 기업형의 급식업체의 경우에는 PL 담당자를 선정하거나 전문 PL 컨설팅사를 통한 업무제휴 등을 통하여 PL법 소송의 대상이 되지 않기 위하여 노력을 기울이고 있지만, 일반 중·소규모의 급식업소의 경우 아직까지 PL법에 대한 사각지대에 놓여있다고 하여도 과언이 아니다. 이전의 과실책임에서는 제조업자의 과실을 사용자가 입증할 경우에만 손해배상이 가능하였지만 PL법에서는 결함이 확인되면 무조건 배상을 해 주어야 하므로 소비자가 훨씬 더 막강한 권력을 행사할 수 있다. 따라서 PL법은 사후방어보다는 사전예방이 훨씬 중요하므로 PL법에 대한 인식의 전환과 함께 경영주와 종업원이 함께 하는 전사적인 노력이 필요하다. 따라서 전문가들은 제조일자와 유통기한의 정확한 표기와 제조물책임법 예방을 위한 메뉴얼의 작성, 보험 등의 다양한 방법을 도입할 것을 권고하고 있다. 제조물책임법을 단지 규제라는 차원에서 폐쇄적으로만 간주하지 말고 고객의 보호 차원에서 그리고 급식산업을 더욱 안정되게 발전시킬 수 있다는 차원에서 받아들이고 이에 대한 적극적인 대처방안을 모색하는 것이 더욱 바람직 할 것 같다.

다음 <표 12>에는 국내 급식업계에서 실시하고 있는 PL법 대책방안을 정리하였다.

표 12. 국내 급식업체의 PL법 대책방안

국내 단체급식업체	
(주)아워홈	<ul style="list-style-type: none"> <li>PL법 시행 이전부터 이미 생산물(식품, 식료품류) 배상보험에 가입하였음</li> <li>식품은 물론 매장시설물에 대한 설계에서부터 제조단계까지 사고예방에 역점을 두고 있음</li> <li>PL법과 관련하여 이를 체계적으로 예방하고 관리하기 위한 별도의 팀을 운영할 예정임</li> </ul>
삼성에버랜드	<ul style="list-style-type: none"> <li>본사 경영지원실을 중심으로 사업부별 PL 대응방안을 수립하였음</li> <li>내부직원 뿐 아니라 협력업체의 담당자에게도 PL법에 관한 교육을 실시하며, 각종 회의를 통하여 업계의 동향 및 관련 사례들을 공유함으로써 돌발적인 사태에도 신속·정확하게 대응하도록 하고 있음</li> </ul>
신세계푸드시스템	<ul style="list-style-type: none"> <li>PL법에 대한 사전 대응방안으로는 HACCP 사업장을 확대하고 교육을 강화함</li> <li>사후 대책으로는 생산자배상 책임보험을 적극 활용한다는 계획임</li> </ul>
CJ푸드시스템	<ul style="list-style-type: none"> <li>PL 전문 컨설팅사를 선정하여 전사적으로 PL 마인드 전파를 통하여 대응방안을 준비중</li> <li>식자재 납품업체에게도 PL 마인드를 심어주어 안전성 향상을 꾀하고 있음</li> </ul>
아라코	<ul style="list-style-type: none"> <li>기술제휴업체인 미국의 아라마크는 보험회사를 통해 PL법을 책임지는 정책을 실시하고 있음</li> <li>아라코는 PL법과 관련하여 발생할 수 있는 사고를 미연에 방지하는 사전대책에 최우선을 두고, 이를 위하여 위생활동의 강화, 대고객서비스 향상, 직원교육의 강화 등을 실시할 방침임</li> </ul>
한화국토개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>제조물책임에 대하여 90년대 초부터 전국의 단체급식업장에 대해 생산물배상보험에 가입하여 대비를 해오고 있음</li> <li>PL법에 대해 사전연구와 결과를 시뮬레이션화 하였으며 그 중요성을 전직원에게 교육을 통하여 강조함</li> <li>식품안전연구팀은 위생 및 안전부문에 만전을 기하고 PL법에 관련된 업무를 추가하여 담당하고 있음</li> </ul>
국내 외식업체	
빕스	<ul style="list-style-type: none"> <li>PL법에 대한 표준화 작업을 마치고 수시로 안전위생 점검을 실시하고 있음</li> <li>직원과 고객을 위하여 수입기기의 사용법은 한글로 번역하여 부착하였음</li> <li>바닥의 미끄럼 주의를 위한 안내문을 부착하는 등 매장에서 발생할 수 있는 안전사고에 만전을 기하고 있음</li> </ul>
롯데리아	<ul style="list-style-type: none"> <li>제조물책임 전문 컨설팅업체와 제휴하여 제조물 책임관리 시스템 구축을 준비하고 있음</li> <li>설계단계부터 안전사고를 예방하기 위하여 중앙연구소와 연계해 상품을 개발하고 있음</li> <li>PL 관련 사례 유형집인 안전 가이드를 제작하여 배포할 예정임</li> </ul>
KFC	<ul style="list-style-type: none"> <li>모기업인 두산그룹 차원에서 한국표준협회와 PL 컨설팅 협약을 맺고 대응전략을 수립하고 있음</li> <li>PL 전담부서를 발족하여 매장 교육에 중점을 두고 있음</li> <li>신규업장은 신축단계부터 시설물 안전 대비책을 수립할 예정임</li> </ul>
버거킹	<ul style="list-style-type: none"> <li>모기업인 두산그룹에서 한국표준협회와 PL 컨설팅 협약을 맺고 대응전략을 수립하고 있음</li> <li>외부 및 내부 교육을 통하여 PL법을 숙지시키고 매장시설물에 대한 설계, 제조 단계에서의 PL 적용규칙도 마련할 방침임</li> </ul>
맥도날드	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객의 범위가 광범위하고 다양한 패스트푸드의 특성을 고려하여 전 부서가 PL에 참여하고 있으며, 제품과 매장시설 등에 대한 경고표시도 완료하였음</li> <li>PL법의 적용범위와 비적용범위에 대한 교육을 강화하고 소비자 보호 시스템 구축에 주력하고 있음</li> </ul>
파파이스	<ul style="list-style-type: none"> <li>각 부서 담당자로 구성된 PL 팀을 조직하여 전 종업원을 대상으로 교육을 실시하는 등 전사적으로 준비하고 있음</li> <li>PL 관련 방어대책을 완료하고, 관련 보험에 가입하고 본격적인 제품안전 경영시스템 실행에 돌입하였음</li> </ul>

(자료: 김정수 : 윤은옥 2002)

## 10. 체계적인 위생관리기법 구축

우리나라의 식중독 발생 추이를 살펴보면 '90년대 초반에 비해 후반기에 발생건수 및 발생환자의 급격한 증가를 보여 식중독 사고의 규모가 점차 대형화되어가고 있음을 알 수 있다. 그와 함께 수인성 전염병 환자의 발생이 '98년부터 급격히 증가하고 있으며 그 중 세균성 이질 환자 발생은 2002년 초반 2개월 동안 총 318명으로 집계되어 2001년도 총 발생 환자수의 5배보다 많은 것으로 조사되었다(윤은옥c 2002; 곽동경 2002). 2001년 식중독 발생건수는 93건, 발생 환자수는 총 6,406명으로 집계되었는데, 이를 섭취장소별로 분류해 보면 학교 70.04% > 음식점 16.8% > 회사 및 공장 3.3% 순으로 나타나 단체급식소 및 외식업소를 포함한 급식업소에서의 식중독 발생이 주요 관리 대상임을 알 수 있다(식품의약품안전청 2003). 이와 같이 최근 급속히 확대되고 있는 급식업체의 식중독 발생은 위생관리상의 허점이 많음을 보여준다.

식중독 사고를 미연에 방지하고 고객에게 위생적으로 안전한 식사를 제공하기 위해서는 업계 차원에서 전사적이고 체계적인 위생관리기법인 HACCP(Hazard Analysis Critical Control Points) 도입이 필요하다. 우리나라는 '2000년 10월 개정된 식품위생법 제 32조 2항에 의거하여 단체급식소에 HACCP이 적용됨에 따라 2000년 11월, 12월 두 차례의 심사를 거쳐 15개 급식업체들이 심사를 통과해 인증을 받게 되었으며, 2003년 3월에는 31개 집단급식소의 사업장과 5개의 도시락류 사업장이 HACCP 적용업소로 지정을 받았다(식품의약품안전청 2003; 곽동경 · 류은순 · 이혜상 · 홍완수 · 장혜자 2001).

HACCP는 '해썹'(Hass-up)(La Vella · Bostic 1994) 혹은 '해씹'(Has-sip)으로 발음되며(NRA 1993), 보건복지부에서는 '식품위해요소 중점관리기준'으로 번역하여 사용하고 있다(강영재 1993). HACCP 시스템은 급식 생산 전 단계에서의 안전성을 보장하기 위한 예방체계로 위해요소(HA)를 분석하고 중요관리점(CCP)을 규명한다. 위해요소 분석이란 잠정적으로 미생물이 증식할 수 있는 재료, 생산공정 중 위험한 단계, 식품안전성에 위협을 초래할 수 있는 인적요인 등을 규명하는 것이며, 중요관리점이란 HACCP을 적용하여 식품의 위해를 방지하거나 제거하여 안전성을 확보할 수 있는 단계 또는 공정을 일컫는다(곽동경 1999; 양일선 · 차진아 2001).

급식산업은 식품제조 · 가공산업과 상황이 아주 다르므로 HACCP 적용을 위해서는 다른 접근방법의 모색이 요구된다. 따라서 미국의 FDA에서는 1998년 급식업체 등 소매점에 적용할 수 있는 HACCP 가이드라인을 공정접근법(Process Approach)을 중심으로 3개의 공정으로 분류하였다(FDA 1998). 미국과는 달리 당일 급식생산을 원칙으로 전통적 급식체계를 주로 사용하는 국내의 급식소에 HACCP 적용을 위하여 연세대학교 식품영양과학 연구소에서는 조리공정을 비가열조리공정, 가열조리 후처리공정, 가열조리공정으로 조정하여 제시하였다.

현재 국내 급식업소의 HACCP 적용은 의무적용이 아닌 지정제도로 선택사항이어서 경영자의 강력한 실행 의지나 투자 능력이 있는 업체에 한하여 적용을 추진하고 있는 상황이다. HACCP 제도의 빠른 보급을 위해서는 의무적용제를 도입하여 급식 규모별로 적용시한을 정하고 그때까지 도입하지 못하는 경우 벌금의 부과 등 강제력을 지닌 조치가 필요하다. 급식업체에 HACCP 도입을 위해서는 반드시 GMP(Good Manufacturing Practices)와 SSOP(Sanitation Standard Operation Procedures) 수립이 전제되어야 한다. 우리나라는 GMP와 SSOP 도입이 이루어지지 않은 채 HACCP 제도를 법제화하고 보급을 추진하였으므로 사업장에 HACCP 도입 시 이들을 동시에 추진해야 하는 실정이어서 실제로 HACCP의 보급과 확산이 미진한 상태이다(강영재 2002).

## IV. 결어

급변하는 21세기를 대비해야 하는 급식업계가 혁명한 준비자가 되기 위해서는 풀어야 할 과제가 산적해 있다. 빠르게 변화하는 시대의 흐름에 유연하게 대처하면서 미래를 도약의 기회로 만들기 위해서는 어느 때보다 철저한 준비가 필요하다. 우리나라 급식산업은 지난 10여 년 동안 외형적으로는 팔목할만한 성장을 기록하여 맘모스 산업군으로 자리 잡았지만, 내적으로는 대단히 체계화되지 못한 상황이다. 급식산업을 둘러싼 환경의 불확실성과 역사상 찾아보기 힘든 빠른 변화의 시대를 맞고 있는 현 상황이 국내 급식산업의 불안정한 현주소를 말해주고 있다고 할 수 있다. 역동적인 환경변화의 실체를 정확히 파악하는 일이 어느 때보다 필요한 시기이다.

급식산업에서 제공하는 제품과 서비스를 통하여 인류를 행복하게 하고 인간생활의 변화를 주도할 수 있는 것은 우리의 단순한 꿈이 아니라 점차 현실로 다가오고 있다. 한국의 급식업계는 이러한 미래를 위하여 자발적인 연구와 대비로 경쟁력을 재고 하여야겠다.

## 참 고 문 헌

- 강영재(1993) : HACCP란 무엇인가. *식품과학과 산업* 26(3):4-16.
- 강영재(2002) : 안전한 단체급식을 위해 개선이 필요한 제도와 규정들. *한국급식위생관리학회 학술대회(급식(급식·외식산업의 식품위생 관련 법규 개선 방안 및 정책 방향) 자료집)*, pp.432-440.
- 곽동경(1999) : 급식산업의 HACCP 도입 필요성 및 발전 방안. *한국식품영양과학회 추계산업심포지움(주제: 급식산업과 위생) 자료집*, pp.3-21.
- 곽동경(2002) : 급식·외식 시설설비의 위생관리 기준 및 배치. 2002년 *한국급식위생관리학회 춘계학술 심포지움(주제: 급식·외식산업의 HACCP시스템 적용을 위한 시설설비 및 기기관리 개선 방안) 자료집*, pp.5-46.
- 곽동경, 류은순, 이혜상, 홍완수, 장혜자(2001) : 급식경영학. 신광출판사, 서울.
- 김미례(2003) : 외식브랜드 2002년 결산 및 2003년 전망(패스트푸드업계). *월간식당* 2:164-169.
- 김우곤(2000) : 사례로 배우는 외식경영. 학현사, 서울.
- 김정려(2002) : 상계백병원 환자식의 음식물쓰레기 줄이기 운동. *국민영양* 25(7):14-17.
- 김정수a(2002) : 수익성 위해 점포내실화 및 사업다각화 주력. *월간식당* 2:176-180.
- 김정수b(2002) : 점포효율성 강화 및 식자재 유통·외식사업에 주력. *월간식당* 8:175-177.
- 김정수(2003) : 서울시 음식점 육성책 강화. *외식경제신문* 3월 16일.
- 김정수, 윤은옥(2002) : 외식업계, PL법 대책 마련 시급하다. *월간식당* 8:178-183.
- 김정경(2001) : 패밀리레스토랑 이벤트의 고객만족도에 관한 연구. 세종대학교 석사학위논문.
- 김종균·유양자·차은석·홍완수(2002) : 국내 주요 급식전문업체의 홈페이지 운영평가. *한국조리과학회지* 18(2):147-156.
- 김현희(2001) : 외식서비스 산업의 현황과 과제·전망. *식품과학과 산업* 34(3):17-26.
- 동아일보. 2002년 10월1일.
- 마이네트 편(1995) : 마케팅 신조류. 경문사, 서울.
- 문현경(1994) : 우리 음식의 국제화를 위한 식단의 표준화. *식품산업과 과학* 27(2):38-54.
- 민병직(1999) : 급식경영의 추세와 급식경영인의 역할. 연세대학교 급식경영전문인과정 강의자료집.
- 박충환, 오세조, 김동훈(2002) : 시장지향적 마케팅관리. 박영사, 서울.
- 박형희(2001) : 21세기 외식산업의 현황과 전망. 경희대학교 호텔관광대학 관광산업정보연구원 외식산업경영연

- 구소 산학협동세미나(주제: 21세기 글로벌시대 외식·급식산업의 성장전략) 자료집, 2001.
- 박희주(2002) : 외식산업 관련 제조물책임 사례 연구. 2002년도 한국외식경영학회 추계학술세미나(주제: 외식업체의 제조물책임(PL)법에 대한 대처방안) 자료집, pp.55-68.
- 변철식(2001) : 외식산업 발전을 위한 과제. 경희대학교 호텔관광대학 관광산업정보연구원 외식산업경영연구소 산학협동세미나(주제: 21세기 글로벌시대 외식·급식산업의 성장전략) 자료집, pp.5-11.
- 보건복지부(2002) : 식품위생법시행규칙중개정령안. <http://www.mohw.go.kr>.
- 보건복지부(2003) : <http://www.mohw.go.kr>.
- 산업자원부 한국 전자거래협회(2002) : 전자상거래백서.
- 삼성경제연구소(2002) : 고령화사회의 도래에 따른 기회와 위협.
- 식품의약품안전청(2003) : 식품접객업통계자료 <http://www.kfda.go.kr>.
- 식품의약품안전청(2003) : HACCP 적용 사업장 지정 현황. <http://www.kfda.go.kr>.
- 식품의약품안전청(2003) : 식중독 발생현황 통계. <http://www.kfda.go.kr>.
- 신재영, 박기용(1999) : 외식산업개론. 대왕사, 서울.
- 알버트 쿠들르, 멜빈 샌들러(2000) : 호텔기업 홍보전략(우경신 옮김). 일신사, 서울.
- 양일선, 차진아(2001) : 급식경영학. 교문사, 서울.
- 윤은옥(2000) : 패밀리 레스토랑 업계, 공격적 마케팅, 운영노하우로 브랜드 파워 다져. 월간식당 8:166-170.
- 윤은옥a(2002) : 패밀리 레스토랑업계. 신규브랜드 가세, 지방진출로 시장확대. 월간식당 2:155-163.
- 윤은옥b(2002) : 패밀리 레스토랑업계. 전략적 제휴, 신규브랜드…수익성 제고에 총력. 월간식당 8:160-163.
- 윤은옥c(2002) : 외식업 외교의 초석 '식품위생'. 월간식당 5:160-167.
- 윤은옥(2003) : 외식브랜드 2002년 결산 및 2003년 전망(패밀리레스토랑업계). 월간식당 2:154-163.
- 이덕철(2002) : 모범음식점 안내책자 배포. 외식경제신문 1월 28일.
- 이우용, 정구현, 이문규(2002) : 마케팅원론-기본적 개념과 전략적 응용- 형설출판사, 서울.
- 이유재(1994) : 서비스 마케팅: 경쟁우위를 위한 고객지향적 사고. 학현사, 서울.
- 이유재(1998) : 서비스마케팅. 학현사, 서울.
- 이재련(2003) : 패밀리레스토랑 여성고객 마케팅 선호도에 관한 연구. 외식경영연구 6(1):65-83.
- LG 경제연구원 보고서.
- 외식경제신문. 266호, 278호.
- 월간식당(2003) : 불황기 영업대책…단골고객 만들기. 월간식당 3:163-173.
- 이진미(2002) : 외식산업에서의 Home Meal Replacement 포지셔닝. 국민영양 25(9):14-18.
- 장현정(2002) : 각종 매체·시범식당제도 선정 '맛집' 화려한 감투로 소비자 유혹. 월간식당 6:166-169.
- 전국사회복지협의회(2001) : 도설고령자백서(일본어), 三浦文夫.
- 정수연(2003) : 패스트푸드시장, 건강지향 이미지와 내실강화로 재도약 기대. 월간식당 1:172-173.
- 조선일보. 2003년 1월 27일.
- 지전중(2002) : 제조물책임(PL)법과 대응방안. 2002년도 한국외식경영학회 추계학술세미나(주제: 외식업체의 제조물책임(PL)법에 대한 대처방안) 자료집, pp.3-19.
- 최혜미, 박영숙(2001) : 21세기 식생활관리. 교문사, 서울.
- 체서일(2002) : 마케팅 제3판. 학현사, 서울.
- 파이낸셜뉴스. 2002년 8월 22일.
- 통계청 통계자료(2001) : 경제활동인구조사. <http://nso.go.kr>.
- 한국경제. 2002년 9월 6일.
- 한국경제. 2002년 10월 1일.
- 한국방송광고공사 보고서(2001) : 2000년 소비자 행태 조사.

- 한혜정, 윤은옥, 장현정(2002): 물오른 테이크 아웃 시장. 월간식당 3:162-172.
- 환경부(1998) : 음식물쓰레기 감량·자원화 기본계획, 1998~2002. <http://www.me.go.kr>.
- 환경부(2003) : 자원의 절약 및 재활용에 관한 법. <http://www.me.go.kr>.
- 島野康(1998) : PL法による 訴訟事例II, 國民生活研究 38(3):28.
- Aaker DA(1996) : Building strong brands. The Free Press, New York.
- American Marketing Association(1960)
- Albrecht K(1992) : At America's service. Warner Books, pp.13. New York.
- Bagozzi RP(1986) : Principles of marketing management. Science Research Associates, Chicago.
- Blumberg JB(1997) : Public health implications of preventive nutrition. In : Bendich A, Ckelbaum RJ(1997), eds. Preventive nutrition, The comprehensive guide for health professionals. Humana, NJ.
- Boone LE, Kurtz DL(1983) : Contemporary marketing. The Dryden Press, New York.
- Brotherton B(1999) : Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management, International Journal of Contemporary Hospitality Management 11(4):165-173.
- Carter PL, Carter JE, Monozka RM, Slaigh HB, Swall AJ(2000) : The future of purchasing and supply : a ten-year forecast. J. Supply Chain Manage. 36(1):14-26.
- Chon K(1997) : Strategies for service quality management in restaurant and hospitality industry. 식품산업과 영양 2(2):24-29.
- Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education(1992) : Handout of Accreditation. Commission for Programs in Hospitality Administration. Washington, D.C.
- Deeter-Schmelz DR, Kennedy KN(2002) : An exploratory study of the internet as an industrial communication tool-examining buyers' perceptions, Ind. Mark. Manage. 31:145-154.
- Deise MV, Nowikow C, King P, Wright A(2000) : Executive's guide to e-business: from tactics to strategy. John Wiley & Sons, New York.
- FDA(1998) : Center for food safety and applied nutrition managing food safety : A HACCP principles guide for operators of food establishments at the retail level. [http://vm.cfsan.fda.gov/~dms/hret\\_toc.html](http://vm.cfsan.fda.gov/~dms/hret_toc.html)
- Hanson W(2000) : Principles of internet marketing. Cincinnati: South-Western College Publishing.  
<http://www.nso.go.kr>.
- Institute for supply management(2002) : NAPM/Forester research Report on ebusiness, <http://www.ism.ws>.
- Koehn NF(2001) : Brand new: How entrepreneurs earned consumer's trust from Wedgewood to Dell. Harvard Business Publishing Corporation, Boston.
- Kotler P(1994) : Marketing management : analysis, planning, implementation and control. 8th ed., Prentice Hall. pp.470.
- Kotler P, Jain DC, Maesincee S(2002) : Marketing moves. A new approach to profits, growth, and renewal. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- LaVella B, Bostic JL(1994) : HACCP for Food Service. Recipe Manual & Guide. LaVella Food Specialist. St. Louis, MO.
- Lawn J, Buzalka M(1998) : Eight trends that drive the contract market. Food Management 54-58.
- Lee WD, Kim H, Bang HN, Lee BH, Jang JY, Jeon BY(2000) : 21th century labor policy, Korea labor Institute, Seoul.
- McGinnis JM, Foeg WH(1993) : Acutal causes of death in the United States. JAMA 270(18):2207-2212.
- Mehegan S(2001) : Stocking feat. Res. Bus. April 15:59-64.
- National Restaurant Association(2002) : Restaurant industry operations report.
- NRA(1993) : SERVSAFE Serving safe food instructor activity guide. The Educational Foundation of

- National Restaurant Association.
- Sanders EE, Hill TH(1998) : Foodservice profitability, A control approach, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Schlesinger LA, Heskett JL(1991) : Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction, in How does service drive the service company? by Quinlan, MR. Harvard Business Review, November-December.
- Senauer B, Asp E, Kinsey J(1991) : Food trends and the changing consumer. Eagan Press, St. Paul, MN.
- Sloan AE(1996) : America's appetite '96, the top10 trends to watch and work on. Food Technology 50(7):55-71.
- Stanton WJ(1984) : Fundamentals of marketing. McGraw-Hill, New York.
- Starling G(1980) : The changing environment of business. Kent, pp.98.
- Stump RL, Sriram V(1997) : Employing information technology in purchasing : buyer-supplier relationship and size of the supplier base, Ind. Mark. Manage. 26:127-136.
- Sviokla JJ(2000) : "Virtual value and the birth of virtual markets," in Sense & Respond, ed. Bradley and Nolan, Amir Hartman and John Sifonis, with John Kador, Net Ready"Strategies for Success in the E-economy. McGraw-Hill, New York.
- The Malcom Baldrige National Quality Award(1997) : United State Department of Commerce. Gaithersburg, MD.
- Walker JR(2002) : Introduction to hospitality. 3rd ed., Prentice Hall, pp.3-37, Upper Saddle River, NJ.
- Whitney EN, Cataldo CB, Debruyne LK, Folkes SR(1996) : Nutrition for health and health care. West, CA.