

확대경

# 외식업체 경영 노하우(1)

## 「피자」



96년 외식산업 규모는 21조원. 95년 18조원에 비해 16.7%정도 성장한 규모. 최근 주목할만한 현상은 외국 대형외식브랜드나 대기업에서 운영하고 있는 체인브랜드의 시장점유율이 점차 증가하고 있다는 것. 이처럼 조직화, 체계화 되어있는 대기업의 참여로 베이커리업계를 위협하는 또다른 세력의 등장되고 있는 각종 외식업체들은 매출 극대화를 위해 어떤 노력을 기울일까. 본지는 앞으로 3회에 걸쳐 피자, 패밀리레스토랑, 햄버거 업체순으로 이들의 경영노하우에 초점을 맞춰 이를 집중 조명해봄으로써 베이커리업계의 유비무환에 보탬이 되고자 한다.

최근 국내 피자시장은 춘추전국시대를 방불케 한다. 피자 전문점은 이미 거리마다 골목마다 들어서 있으며 피자시장에 진출하고자 하는 업체들도 줄줄이 대기하고 있는 상황이다.

이처럼 피자전문점이 우후죽순처럼 늘어나고 있는 것은 신세대를 중심으로 한 소비자 입맛의 서구화와 소득지출의 증가, 피자업체들의 가격과피 바람으로 이제는 피자가 어느 누구나 즐길 수 있는 메뉴로 정착해가고 있기 때문이다.

### 지난해 30% 늘어난 6,500억원대로 성장

〈표1〉 '96 상위 9개 피자브랜드 매출 규모

95년순위	브랜드명	회사명	매출액(단위:억원)			점포수(단위:개)	
			95년	96년	증가율%	95년	96년
1	피자헛	한국피자헛(주)	969	1,100	13.5	95	120
2	시카고 피자	(주)토르나코리아	120	144	20	140	180
3	로마노피자	(주)로마노피자	95	125	32	28	30
4	도미노피자	(주)한국도미노피자	80	120	50	39	55
5	리온드레이블피자	(주)두산음료	78	100	28.2	10	16
6	미스터피자	(주)한국미스터피자	75	82	9.3	24	50
7	피자물	이랜드	45	59	31	13	-
8	피자빼아띠	남양유업	35	180	414.3	5	15
9	레드핀	해태델리	22	80	264	4	21
계			1,519	1,990	평균31	354	

(자료제공: 한국외식산업정보(주))

관련업계는 지난해 냉동피자를 포함한 전체 피자시장 규모를 대략 6,500억원 정도로 추산하고 있으며 올해도 지속적인 성장을 보일 것으로 전망했다. 현재 국내에는 60~80여개의 피자브랜드가 난립하고 있다.

〈표1〉에서 나타난 것처럼 95년 한 해 상위 9개 브랜드가 올린 총매출 규모는 1,519억원 정도, 96년에는 31% 성장한 1,990억원, 기타 중소브랜드까지 포함시킨다면 2,200억원 시장(즉석피자전문점만을 기준)으로 급성장한 것으로 나타났다.

95년도 상위 9개 브랜드 매출을 조사해본 결과 총매출의 64.7%를 점유하고 있는 피자헛의 독주가 지난해에도 지속되고 있는 가운데 국내 자생브랜드인 「피자물」과 「피자빼아띠」, 「레드핀」의 성장세도 눈여겨 볼만하다. 특히 피자빼아띠는 전년대비 414.3% 성장한 180억원을 기록, 급성장을 보였으며 해태델리의 레드핀 또한 전년대비 264% 성장한 80억원의 매출 신장세를 보여 피자시장을 주도할 또다른 세력으로 급부상하고 있는 것으로 나타났다.

앞으로 피자시장은 이탈리아레스토랑의 증가와 신규출점점포의 증가로 뜨거운 경쟁을 야기할 것으로 보인다. 미스터피자(제시카 피자리아), TGI프라이데이의 이탈리아레스토랑(이탈리아니스) 출점외에 스바로, 리틀시저스가 도입



▲ 피자헛은 '챌스 프로그램'으로 고객서비스를 강화하고 있다.

데 지난해 상반기에 첫 점포를 오픈했고 롯데리아는 피자리아 또는 롯데피자란 브랜드로 신규시장에 새로 진입했으며 해태델리와 신세계푸드 시스템도 피자비중을 대폭 늘릴 방침이라고 발표했다.

아울러 스파케티전

문점인 빼에뜨로는 택배피자전문점 「피자하우스」를 지난해 초 신규출점한데 이어 지난해 상반기까지 모두 40개의 매장을 확보한 것으로 알려져 앞으로 국내 피자시장은 신규 업체 진출로 살아남기 경쟁이 과열될 전망이다.

## 레스토랑 형태와 배달전문점 비교

### 피자헛

#### '가족 고객을 위한 레스토랑'

지난 93년 미국 웹시코레스토랑으로 넘어간 「피자헛」은 피자하면 「피자헛」이라 할 정도로 국내시장에서 꾸준한 인기를 누리고 있으며 단연 선두의 자리를 굳건히 하고 있다. 피자헛은 작년 1,100억원의 매출을 기록, 전년대비 13.5%의 성장률을 기록했다.

가족고객을 위한 피자전문레스토랑, 배달전문점인 델코, 테이크아웃과 조각 판매점인 익스프레스로 점포형태를 다양화하고 있는 피자헛은 작년 11월부터 고객서비스 강화를 위해 '챌스(CHAMPS) 프로그램'을 개발 운영중에 있기도 하다. 'CHAMPS'에서 C는 청결, H는 친절, A는 정확한 주문, M은 시설노후화 방지, P는 제품, S는 스피드를 나타내는 영어의 이니셜로, 이를 합쳐 '챌스'라고 부른다.

이를 위해 피자헛은 외부대행사에 의뢰, 피자헛 전매장을 방문하여 고객의 시각으로 이들 6가지 항목을 일일이 점검하고 점수를 매기는 전문 '점검인'을 따로 추천받아 매장을 관리토록 하고 있다. 이때 매장 직원들은 그를 고객으로만 인식하게 된다.

한편 피자헛 관계자는 "챌스 프로그램은 각 매장들의 자발적인 경쟁을 유도, 고객 서비스의 질을 높이기 위한 방편으로 마련된 것이며, 점검인에 의해 높은 점수를 받은 매장

은 상을 부여하거나 인센티브를 제공하는 방식으로 운영되고 있다"고 말했다.

고객이 피자를 다먹은 후 피자의 가장자리를 남기는 것에 착안, 피자 가장자리에 치즈를 입힌 치즈크러스트피자가 지난해 폭발적인 반응을 불러일으켜 큰 성과를 올린 피자헛은 작년 12월, 5대광역시를 비롯한 제주도 오픈 등 97년 1월 현재 총 121개의 매장이 있으며 울들어 이리, 군산, 춘천, 청주, 전주 등 지방진출을 가속화 하고 있다.

## 피자헛 벤치마킹

#### □ 메뉴

- 기본메뉴는 슈퍼슈프림피자와 불고기피자, 핫피자, 페퍼로니피자 등 10종이 있다.
- 빵의 두께에 따라 얇은 '신피자'와 두꺼운 '팬피자'로 나뉘고 크기에 따라 패밀리, 라지, 레귤러로 구분.
- 가장 인기있는 메뉴는 슈퍼슈프림피자, 불고기피자, 치즈크러스트피자 등이다.

#### □ 맛과 노하우

- 신선한 재료, 독특한 제조비법, 엄격한 품질관리가 기본.
- 빵반죽은 신선도를 제일 중시, 발효후 3~4℃로 4시간을 넘기지 않게 냉장보관.
- 오븐에서 갓 구운 피자도 신선한 맛을 유지할 수 있는 시간 동안만 고객에게 제공.
- 조각짜인 익스프레스피자는 구운지 20분이 지나면 폐기처분.
- 배달도 특수제작된 보온가방에 피자를 넣어 배달.

#### □ 서비스

- 가입비 5,000원을 내면 피자헛패밀리카드 회원이 될 수 있다.
- 회원에게는 콜라무료시식, 생일축하카드, 셀러드바 무료이용권 증정 등의 혜택.
- 주중 11시30분~14시까지 매장을 찾는 고객에게는 브레드스틱, 길블레드, 콜라 2잔 중 1가지를 무료로 먹을 수 있다.
- 생일을 맞은 고객이 3만원이상 구매할 경우 생일기념 팩이나 탁상시계 등을 제공.
- 고객과 직접 연결되는 직통전화 '고객만족 핫라인' 설치, 운영.

#### □ 매장분위기

- 빨간색, 초록색과 옅은 갈색을 기본색상으로 산뜻하고 경쾌한 이미지 연출.
- 트레이드마크인 빨간색 지붕은 여기에 빨간 벽돌과 검은 바탕색이 금방이라도 굴뚝에서 연기가 피어오를 것 같은 '오두막(hut)'을 느끼게 한다.

#### □ 영업방침

- '온가족이 함께 할 수 있는 곳'과 '고객과 함께하는 기업'을 경영모토로 한다.
- 주요고객은 어린이 동반 가족고객, 따라서 즐겁게 먹을 수 있는 마케팅

컨셉에 역점.

- 이런 특성을 감안 패밀리사이즈 피자를 개발하고 있으며 모든 행사는 가족고객중심.

□ 점포전략

- 가족고객을 위한 레스토랑, 배달전문점인 델코, 조각판매점인 익스프레스로 점포형태 다양화.
- 도심지 주요상권보다 아파트단지 등에 점포를 개설하는 주거밀착형 출점 전략 견지.
- 점포형태도 가능한 단독건물을 이용한다는 방침.

□ 경영계획

- 2~3년내에 점포를 200여개로 대폭 확대할 계획.
- 가맹점을 운영하더라도 제품의 질이 떨어지지 않도록 점주에 대한 교육 강화.
- 배달점 확대에도 주력.
- 앞으로 디저트와 수프 등의 메뉴를 개발할 예정.

□ 기타

- 레스토랑매장의 경우 매장면적 100~190평이고 80~200석의 좌석이 마련.
- 주차대수는 평균 20대 정도.
- 영업시간은 오전 11시30분부터 오후 10시까지, 연중무휴로 영업.

**도미노 피자**

‘피자배달 전문점’

‘피자배달은 누구나 할 수 있지만 약속배달은 아무나 할 수 없다’

피자배달전문점인 도미노피자가 자신있게 외치는 캐치프레이즈. 배달전문방식으로 국내 택배시장을 선점, 직영 및 가맹을 포함 현재 약 55개의 점포를 보유하고 있는 도미노피자는 지난해 50% 성장한 약 120억원의 매출을 기록했다.

일반 피자점의 경우 주말에 고객이 많이 몰리면 배달은 뒷전으로 밀리기 쉽상. 자연히 배달이 지연되고 기다리는 사람들은 짜증만 더하게 된다. 바쁜 현대인들이 손쉽게 피자를 즐길 수 있도록 배달만 전문으로 하는 도미노피자가 인기를 끌고 있는 것도 바로 이 때문. 최근 도미노피자는 30분내에 배달하는 ‘배달보증제’를 실시하는 등 빠른 서비스를 제1의 목표로 하고 있다.

도미노피자의 지난해 특기할 만한 것은 신제품인 ‘베이컨체다치즈피자’와 고기를 좋아하는 고객을 위해 토핑을 모두 고기로 엮은 ‘밋찌피자’ 등을 개발·시판해 큰 성과를 올린 것.

그러나 신규매장의 기반이 약해 매출신장율이 다소 주춤

함에 따라 올해는 「데이터베이스 마케팅(고객정보관리를 기반으로 하는 마케팅 방식)」에 주력하는 등 신제품 개발에도 전력할 방침이다. 특히 매출부진매장을 적극 지원할 계획이며 회원고객들에게 DM발송 등 회원카드를 발급해 고객관리에 역점을 둔다는 전략을 세워두고 있다.

**도미노 피자 벤치마킹**

□ 현황

- 직영점 25개, 가맹점 30개 등 모두 55개 점포.
- 대부분 서울, 경기지역에 밀집돼 있으며 지방에는 제주와 순천에 2개점 영업중.
- 가장 실적이 뛰어난 여의도점의 경우 하루에 구워내는 피자만 200판에 달한다.
- 점포는 보통 15평 규모, 5대 정도의 오토바이로 배달.
- 배달가능지역은 점포를 중심으로 반경 3km 이내.

□ 맛과 노하우

- 도피노피자의 맛은 직접 손으로 반죽한 도우(빵)에서 시작된다.
- 도우를 발효시킬 때 1~3℃에서 냉장발효.
- 구울때는 석쇠에 담아 오븐에서 굽기 때문에 기름기가 적고 맛이 담백 쫄깃하다.
- 메뉴는 피자 12가지, 콘셀러드, 콜라 등 음료로 간단.
- 인기 메뉴는 슈퍼디럭스피자, 베이컨체다치즈피자, 아메리칸스페셜피자 등, 특히 베이커체다치즈피자는 국내 최초로 체다치즈를 얹어 만든 피자로 기존 모짜렐라치즈보다 숙성기간이 긴 체다치즈는 맛이 풍부하다는 평이다.

□ 서비스

- 가장 큰 자랑거리는 스피드에 있다(포장판매 13분, 배달 23분).
- 주문후 30분이 지나 배달되면 2,000원을 깎아주고 45분이 지나면 무료로 제공하는 ‘배달보증제’를 실시.
- 도니어리카드 회원에게는 라지사이즈의 경우 1,000원, 미디엄은 500원씩 할인, 포장 판매시에는 1,2l 짜리 콜라 1병을 무료로 제공, 또 고객 생일 때에는 50% 할인쿠폰을 준다.
- 도미도피자는 피자업계에서 프로모션을 많이 하기로 유명(스포츠프로모션에 적극).

□ 영업방침

- PSIS로 대표된다. P는 제품, S는 서비스, I는 이미지, S는 안전을 나타내는 영어의 이니셜로 다른 업체에 비해 이미지와 제품의 안전성을 중시한다는 전략.

□ 경영계획

- 오는 98년까지 100호점을 갖춘다는 목표.
- 1년에 20개 이상씩 점포 오픈할 계획.
- 대부분의 점포가 수도권에 몰려 있는 것을 감안 올해안으로 부산지역에 4개점을 오픈하는 것을 계기로 전국 각지로 출점을 강화할 계획.

## 차별화로 승부한다

피자업체들의 생존전략은 '차별화'.

품질, 가격, 서비스, 인테리어컨셉, 입지 등 점포 성공의 여러 요인 중 하나만이라도 색다른 면모를 보이겠다는 것이다. 즉 처음 찾는 고객에게 색다른 인상을 심어주는 것.

“그 음식점은 한번 더 가볼만 하다”고 생각하는 것만큼 중요한 것은 없다. 경쟁은 치열해지고 고객의 눈은 갈수록 높아가는 상황에서 '차별화'로 승부수를 던진 피자업체들의 면면을 살펴보자.

기존브랜드의 사업확대, 신규브랜드의 시장진입, 국내 자생브랜드의 활성화, 저가격 피자브랜드의 출현 등 그야말로 각종 피자브랜드가 난립하고 있는 가운데 피자업체들의 살아남기 경쟁은 그야말로 전쟁터를 방불케 한다.

최근 「미스터피자」는 난공불락의 요새처럼 피자시장을 '꼭' 잡고 있는 피자헛에 도전장을 내밀며 피자시장 선점을 위해 다각적인 노력을 기울이고 있다.

이 업체는 프라이팬에 구워내는 피자헛의 조리법이 피자를 만드는 한 방법일 뿐 전부는 아니라고 강조하면서 오히려 석쇠에 얹어 식용유를 뿌리지 않고 담백하게 구워내는 피자가 맛있다고 주장하고 나섰다. 실제로 이런 피자를 '뉴옥스타일피자'라고 부른다. 상황이야 어떻든 맛이야 소비자들이 판단해야 할 것이지만 국내피자시장에 새로운 맛의 피자가 등장하고 있는 점은 긍정적으로 봐야할 부분이다.

미스터피자의 맛은 기존 피자점과는 다른 세가지 조리법에서 나온다.

첫째, 밀가루반죽을 24시간동안 저온발효(4℃)시킨다. 상온에서 1~2시간 발효시키는 다른 피자점의 것은 딱딱한데 반해 미스터피자는 부드러워 남기는 경우가 거의 없다.

둘째, 직접 손으로 빵을 만든다. 밀가루 반죽을 손바닥으로 치고 공중으로 던져 회전시켜 자연스럽게 퍼지게 하는 것이다. 손맛이 들어가기 때문에 밀가루반죽을 롤러기에서 찍어내는 피자와는 질적으로 다르다는게 이 업체 관계자의 설명이다. 국수와 손칼국수의 차이라고나 할까.

셋째, 프라이팬에 구워내는 피자와는 달리 석쇠 위에 올려 굽기 때문에 기름기가 적다. 그만큼 맛이 고소하다는 평이다. 피자를 뒤집어 보면 울룩불룩한 석쇠자국도 식욕을 자극한다.

미스터피자에는 피자 8가지, 스파게티 3가지, 마늘빵, 샐러드, 음료 등의 메뉴가 있다. 특히 미국 아이다호산 감자를 얹은 포테이토피자는 파삭파삭한 감자맛을 낸다.

또한 빨간 앞치미를 두르고 공중에서 밀가루반죽을 던지는 미스터피자의 캐릭터는 보는 이로 하여금 친근감을 느끼게 한다. 실제로 손님들이 이 장면을 볼 수 있도록 주방정면을 유리로 만들어 놓았다.

## 우리 모두 다 함께 '맛과 분위기를'

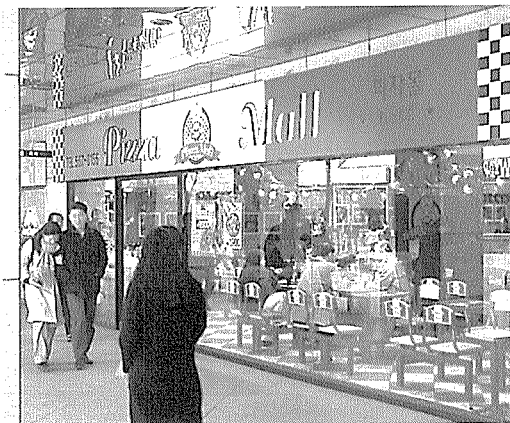
국내 브랜드인 남양유업의 「피자피아띠」는 기존 피자점과는 달리 레스토랑같은 고급스런 분위기로 소비자들에게 어필한다는게 기본 전략. 또 남양유업이 유가공업에서 쌓은 노하우를 살려 외국브랜드 못지 않은 음식맛과 품질을 유지해 나간다는 방침이다.

현재 피자피아띠는 서울 명동점, 논현점, 대구지산점 등 모두 15개의 점포가 있다. 일반 점포는 매장면적 70~150평, 좌석수 70~210석 규모다. 모두 100% 직영점이다.

피자피아띠는 수입치즈를 쓰는 다른 업체와 달리 남양유업이 직접 만든 치즈를 사용해 피자를 만든다. 뿐만 아니라 치즈 배송이 신속하게 이루어져 피자맛이 신선하다는 평가를 받고 있다.

또 피자의 고유한 맛은 유지하되 우리 입맛에 맞춰 다른 피자업체보다 50%정도 피자의 염도를 낮췄고 도우(빵)도 담백하고 고소하다. 피자피아띠만의 특징인 DHA가 들어있는 도우는 미네랄워터로 반죽, 발효시킨 것으로 구우면 바삭바삭한 맛을 낸다. 이외에도 기존업체에 비해 메뉴가 훨씬 다양하다는 특징도 가지고 있다. 피자 9가지, 파스타 5가지, 빵 2가지, 음료 10가지 등.

피자피아띠의 문을 열고 들어서면 피자점에 온게 아니라 카페나 패밀리레스토랑에 들어선 기분이 든다. 벽과 천장의 따뜻한 베이지색과 식탁의 올리브그린색, 나무와 타일이 조화를 이룬 바닥과 우유빛 조명 등이 격조높은 분위기를 연출하고 있다. 피아띠란 이름도 '궁중의 맛있는 요리'



▲ 가격파괴 바람을 몰고온 「피자헛」, 가격이 타 브랜드와 비교해 65% 수준

라는 이탈리아어에서 딴 것이다. 피아띠는 모든 직원을 정식사원으로 채용, 엄격한 교육훈련을 시켜 고객서비스를 한차원 높이고 있다.

한편 이 업체는 피자시장에 뒤늦게 뛰어든 만큼 맛과 품질서비스, 인테리어 등을 차별화하는데 주력하고 있으며 매년 20~30개씩 점포를 늘려 3~4년내에 100개 점포망을 갖출 계획이다.

‘피자가격의 정상화’란 캐치프레이즈를 내걸고 국내 피자시장에 가격과피바람을 몰고온 「피자몰」은 정작 가격과 피란 말을 쓰지 않는다. 즉 외국과는 달리 비싼 음식으로 국내에 소개된 피자를 누구나 부담없이 즐길 수 있는 음식으로 되돌려 놓겠다는 것.

실제로 피자몰의 피자가격은 9,900원대로 다른 피자브랜드와 비교해 65%정도의 수준이다. 피자몰은 이같은 가격 파괴를 위해 레스토랑 형태에서 벗어나 패스트푸드점화 하고 있다. 셀프서비스, 신속한 음식제공, 규격화된 샐러드, 간식식탁과 의자 등 전형적인 패스트푸드점으로 운영, 원가절감을 위해 노력하고 있다. 메뉴도 피자 5종, 샐러드, 음료 등으로 단출하다.

피자 한 조각과 음료로 된 세트메뉴는 1,900원으로 다른 패스트푸드점의 햄버거 세트메뉴와 비교해도 더 싼 가격. 자연히 점포당 고객수는 다른 피자점보다 월등한 편. 명동점의 경우 주말에는 900~1,000개의 피자를 구워낼 정도이다.

이러한 피자몰의 움직임이 대학가나 학원가를 중심으로 호응을 얻자 신세계푸드시스템의 「클럽피자」, 명동의 「파로스피자」, 「후레쉬피자」 등 저가격브랜드가 대거 등장, 피자의 적정가격에 대한 의문점을 남기기도 했다.

지난해 5월에 피자시장에 진출, 패스트푸드형 피자점을 지향하고 있는 「스바로」는 피자중심의 기존업체의 영업방

식을 탈피, 파스타 등 다양한 제품을 제공하고 있다.

카페테리아 형식의 운영을 시도하고 있는 스바로는 매장 운영비 중 인건비 절감효과를 가져오면서 절감비용을 맛의 질로 승부하겠다는 계획이다. 타깃층도 20대~30대를 겨냥하고 있는 이 업체는 올 매출목표 20억원을 바라보고 있다.

한편 해태델리의 피자델리에서 새롭게 탄생한 「레드핀」은 95년 8월 강남점을 출두로 현재 다양한 파스타를 겸비, 정통레스토랑으로서의 컨셉을 접목시키고 있다. 현재 약 21개의 매장이 개설되어 있으며 아직 브랜드 인지도가 낮아 각종 광고를 통해 브랜드 이미지를 넓혀가고 있다.

이밖에도 국내 자생브랜드의 각축전도 눈에 띄게 활발히 전개되고 있다. 5개의 직영점과 25개의 가맹점을 확보하고 있는 「로마노피자」, 불고기피자 등 다양한 피자메뉴를 선보이고 있는 「유스피자」, 택배전문점 「빨간모자」, 「피자피자」 등이 영업을 활성화하고 있다.

### 피자시장의 미래는 '밝음'

피자시장이 최근 성숙기를 맞아 제2의 과당경쟁시대를 예고하고는 있으나 매우 희망적인 것은 피자시장의 미래가 밝다는 것이다.

피자인구의 저변확대를 실감할 수 있는 국내 피자시장은 21세기를 주도할 신세대들의 선호식품이라는 점에서 치열한 경쟁상태에도 불구하고, 앞으로 가장 안정적인 외식산업으로 자리할 것임은 자명하다.

이처럼 피자업체들이 승부수를 내걸 수 있는 요인은 바로 여기에 있으며 결국 고객에게 어느 업체가 가장 먼저 인지되고 맛과 서비스면에서 인정받는냐가 성공의 관건으로 지적되고 있다. 현재 피자시장에 속속 참여하고 있는 신생 브랜드의 경우 과거 난립하던 군소브랜드와는 달리 대기업과 연계한 자회사로 식자재의 수급이나 인력관리, 자금면에서 강점을 보이고 있어 단순히 우후죽순 난립하는 하나의 현상으로 넘겨 짚을 수는 없는 실정이다.

베이커리업체와 마찬가지로 피자시장도 이미 맛의 평준화가 어느정도 이루어져 있다. 이러한 시점에서 업체별 생존을 위한 차별화를 통해 과거 브랜드에 식상한 고객들에게 어느정도 어필할 수가 있느냐가 치열한 각축장을 방불케하는 피자시장에서 무너지지 않고 버틸 수 있는 든든한 기둥이 되어줄 것이라고 관계자들은 한 입을 모으고 있으며 이는 베이커리업계 종사자들도 귀담아 들어야 할 중요한 내용으로 인식되어지고 있다. **네**

〈글/ 강영주〉



▲ 다양한 파스타를 겸비, 정통레스토랑으로서의 컨셉을 접목시킨 「레드핀」.