



외식업체 경영 노하우(Ⅲ)

「패스트푸드 및 치킨」

“시장을 지배하라! 최선의 공격이 최대의 방어”라는 말이 있듯이
급변하는 환경에서 도태되지 않으려면 처음부터 1등을 하겠다는 의욕이 필수.
시장지배자가 되는 것이 장기적인 생존을 보장받는 유일한 길이기 때문이다.

결국 혁명적인 변화(Transformation)가 유일한 대안.

그렇다면 그 대안을 찾기 위해 고민하고 있는 패스트푸드 및 치킨업체들의 경영 현장에서는
어떤 일이 일어나고 있을까

최근 한국음식업중앙회가 전국 10대 이상 1,443명을 대상으로 설문 조사한 「패스트푸드·패밀리레스토랑 이용 현황」자료에 따르면 패스트푸드 메뉴 가운데 가장 즐겨 찾는 음식은 ‘햄버거’였으며 세번째가 치킨.

이에 따르면 우리나라 사람이 가장 좋아하는 패스트푸드 메뉴는 ‘햄버거(29.2%)’였으며 이어 ‘피자(27.8%)’, ‘치킨(26.8%)’, ‘아이스크림(4.0%)’, ‘도넛(1.9%)’ 등의 순으로 조사됐다.

이외에도 외식할 때 업소 선택의 기준은 ‘맛(63.6%)’이 가장 높았으며 이어 ‘청결·위생(20.9%)’, ‘분위기(18.4%)’, ‘서비스(17.1%)’ 등으로 나타나 여전히 ‘맛’이 고객을 부르는 최선의 가치로 인식되고 있음이 밝혀졌다.

5대 햄버거브랜드 전년대비 48% 성장 기대

〈표1〉 상위 5개 햄버거브랜드 매출액과 점포수

96년 순위	브랜드명	회사명	매출액 (억원)			매출증가율 (%)		점포수 (개)			점포증가율 (%)	
			95	96	97	96/95	97/96	95	96	97	96/95	97/96
1	롯데리아	롯데리아	1,500	2,400	3,500	60	46	260	317	397	22	25
2	맥도날드	한국맥도날드	410	700	1,200	71	71	48	76	130	58	71
3	웬디스	웬디스코리아	400	400	450	0	13	29	32	37	10	16
4	버거킹	일경식품	203	320	550	58	72	27	40	55	48	38
5	하디스	세진푸드시스템	150	170	220	13	29	23	20	28	-13	40
계			2,663	3,990	5,920	50	48	387	405	647	25	33
						(평균)	(평균)				(평균)	(평균)

*매출액 조사는 ±5% 정도의 오차 있음.

〈자료제공: 한국외식사업정보(주)〉

지난해 경기불황에도 불구하고, 패스트푸드업계는 지속적인 성장을 보였다. 롯데리아는 지난해 전년대비 60% 성장한 2,400억원의 매출을 올렸고 맥도날드는 전년대비 71% 성장한 700억원의 매출을 기록했다. 버거킹도 전년대비 58%가 성장한 320억원의 매출을 올려 괄목할 만한 성장을 거뒀다.

반면, 매각설이 나돌고 있는 웬디스는 0%, 부실점포를 정리로 오히려 점포수가 감소한 하디스는 매출 증가율이 13%로 부진한 성장을 보였다.

부실점포를 정리한 하디스는 점포당 평균 매출이 95년 6.5억원에서 96년 8.5억원으로 30% 증가, 채산성이 다소 좋아진데 반해 웬디스는 점포당 평균 매출증가율이 오히려 -8% 성장을 기록해 채산성이 급격히 악화될 양상을 보였다. 맥도날드와 버거킹은 점포당 평균 매출증가율이 10% 미만으로 매출증가율만큼 큰폭으로 성장하지는 못한 것으로 나타났다.

올 한해도 경기불황 여파를 타지 않은 패스트푸드업계는 외식패턴의 고급화에도 불구하고 지속적인 성장이 예상된다. 5대 패스트푸드 브랜드는 전년대비 50% 성장한 5,920억원의 매출을 예상하고 있다. 영남, 호남 등 지방의 읍단위까지 진출, 점포수 확장에 박차를 가하고 있는 롯데리아는 지난해에 비해 46% 증가한 3,500억원, 버거킹은 전년대비 72% 증가한 320억원의 매출 목표를 잡고 있다. 저가정책이 성공, 괄목할 만한 성장을 기록하고 있는 맥도날드는 브랜드 인지도를 안고 지방에 적극 진출, 전년대비 71% 증가한 1,200억원의 매출을 올릴 계획이다.

치킨업계 올해도 꾸준한 성장 유지할 전망

〈표2〉 상위 3개 치킨브랜드 매출액과 점포수

96년 순위	브랜드명	회사명	매출액 (억원)			매출증가율 (%)		점포수 (개)			점포증가율 (%)	
			95	96	97	96/95	97/96	95	96	97	96/95	97/96
1	KFC	두산음료	1,087	1,200	1,400	10	17	100	110	130	10	18
2	파파이스	T.S해마로	125	450	990	260	120	32	72	150	125	108
3	케니로저스	한국로스타식주	20	37.5	67	88	79	4	5	11	25	120
계			1,232	1,688	2,457	50	48	136	187	291	38	56
						(평균)	(평균)				(평균)	(평균)

*매출액 조사는 ±5% 정도의 오차 있음. <자료제공: 한국외식사업정보(주)>

지난해 치킨업계는 점포의 양적 팽창을 이룬 T.S 해마로의 파파이스의 약진으로 KFC의 시장점유율이 상대적으로 약화된 것을 특징으로 들 수 있다.

KFC는 지난해 1,200억원의 매출을 기록, 치킨업계 1위

를 고수했음에도 불구하고 매출증가율은 10% 정도로 저조한 성장을 보였다. 반면에 파파이스는 지난해 260% 증가한 450억원의 매출을 기록, 괄목할

만한 성장을 보였다. 케니로저스도 95년대비 88% 증가한 37.5억원의 매출실적을 올려 내실있는 경영을 한 것으로 나타났다.

케니로저스는 점포당 평균 매출증가율에서도 96년 한 해동안 전년대비 50% 신장했다. 점포당 평균매출이 가장 호조를 보인 업체는 KFC로 10.9억원을 기록했으나 점포당 평균매출 증가율에서는 0%를 나타냈다. 파파이스는 점포당 평균매출액이 지난해 6.3억원으로 전년대비 26% 성장했다.

97년 치킨 상위 3사는 전년대비 46% 증가한 2,457억원의 매출을 예상하고 있어 전년과 비슷하게 꾸준한 성장이 예상된다. 990억원을 올해 매출 목표로 정한 파파이스와 전년대비 88% 증가한 67억원을 예정한 케니로저스의 성장이 올 한해도 지속될 전망이다.

특히, 파파이스 외에 케니로저스도 지난 3월부터 가맹사업을 추진중이어서 점포수 확장에 전력할 것으로 보인다. 반면 KFC는 97년 매출신장률을 전년대비 17%로 정한 것에서 보여주듯 저성장이 예상된다. 이밖에도 미원마니커의 별도 법인 제너시스의 BBQ가 일반 주거지역을 중심으로 200호점을 돌파, 빠른 성장을 보이고 있다.

불황! 불황을 돌파하라

‘다양한 메뉴로 불황을 타개한다’

패스트푸드업계는 최근 매출부진을 극복하기 위해 새로운 식단개발, 실내 인테리어, 서비스 강화 등 다양한 대책을 마련, 불황 타개에 부심하고 있다.

롯데리아는 지난해 말부터 햄버거 제품의 50%를 신제품으로 교체하는 한편, 시장 가능성이 높은 호남지역에 진출할 계획이다. KFC도 최근 ‘가슴살로 만든 부드러운 치킨’이라는 개념을 가진 2종류의 신제품을 출시했으며 버거킹은 개별점포가 위치한 지역과 고객에 따라 고객유치 전략과 판촉활동을 점포별로 다르게 실시하는 로컬마케팅



▲ KFC는 지난해 1,200억원의 매출을 기록, 치킨업계 1위를 지켰으나 매출증가율은 10% 정도로 저조

패티(지역밀착마케팅)을 지난해 말부터 실시, 이를 한층 강화하고 있다.

이외에도 맥도날드는 자사의 햄버거가 가격적으로 낮은 가격임을 강조하는 광고전략으로 매출액이 크게 늘어 브랜드 이미지가 좋아졌다고 평가, 이러한 광고개발에 힘 쓸 계획이다. 이는 최근 맥도날드의 '햄버거 가격 파괴'와 맞물려 판매에 호조를 보일 전망이다.

장작을 이용한 숯불구이 닭고기를 내세우고 있는 케니로저스는 배달체제를 도입하고 옥탑광고와 전광판을 통해 브랜드 이미지를 홍보할 계획. 또 하디스는 새로운 교육프로그램을 통한 직원교육 강화로 매출 부진 탈피를 꾀하고 있다. '5STAR'라 불리는 이 프로그램은 몇 개의 점포를 책임지고 관리하는 지역담당 매니저가 각 지점의 메뉴의 질과 서비스 수준, 청결도 등을 교육하고 평가하는 것이다.

한편, 올 초부터 맥도날드가 '900원짜리 햄버거'라는 광고를 내보냄에 따라 햄버거업계에도 저가경쟁이 일고 있는데, 하디스는 900원짜리 햄버거로 중고등학생 등 가격을 중시하는 소비자층의 입맛을 붙잡고 있다. 롯데리아는 최근 850원짜리 '영버거'를 내놓으면서 햄버거 가격을 800원대로 끌어 내렸다. 이는 기존 롯데리아버거보다 50원이 싼 가격이라는 것이 이 업체측의 설명이다.

롯데리아의 한 관계자는 "어린아이부터 노인들까지 남녀노소 누구나 850원짜리 영버거를 좋아한다. 기존 햄버거 품질을 그대로 유지하면서 재료관리를 통해 원가를 절감한 것이 소비자들의 입맛을 끄는 이유인 것 같다"고 밝혔다.

패스트푸드업체들은 이같은 저가메뉴를 내놓음에 따라 다양한 고객층을 매장 안으로 끌어들이며 최근 경기침체로 주춤하고 있는 매출을 증대시킬 수 있을 것으로 기대하고 있다.

각 업체들의 경영 특징 비교

버거킹

햄버거의 개념을 패스트푸드에서 식사로

'버거킹에서는 햄버거를 팔지 않습니다'

기존 패스트푸드점과의 차별화를 선언하고 나선 버거킹이 내건 슬로건. 햄버거의 개념을 패스트푸드에서 식사로 한 차원 높인 '와퍼'가 버거킹의 대표 메뉴이다.

와퍼는 한 마디로 프리미엄급 햄버거. 크기도 더 크고 맛도 좋아 한입 먹으면 '와퍼(놀랍다는 뜻의 감탄사)'라는

말이 절로 나오고, 93년 버거킹을 인수한 일경식품은 이같은 맛의 차별화를 통해 매장 리뉴얼을 대대적으로 추진, 3년만에 매출을 6배로 늘렸다.



▲ '근접마케팅'이란 독특한 광고전략으로 주목을 끌고 있는 버거킹.

이와 함께 버거

킹은 지난해말 '근접마케팅'이란 독특한 광고전략을 선보여 주목을 끌고 있다. 근접마케팅이란 TV·극장·지하철·매장내 POP광고(메뉴판 등 매장내 광고물) 등 다양한 광고수단을 3단계로 나눠 고객이 광고를 접하는 위치에 따라 인지·발견·소비의 단계로 유도해가는 마케팅 기법을 말한다.

버거킹은 현재 20대 여성을 주소비층으로 좁혀 조직적이고 체계적으로 근접마케팅 기법을 구사해 매출 상승에 적잖은 효과를 본 것으로 알려졌다. 근접마케팅 광고전략의 1단계는 TV광고를 통해 광범위한 소비자에게 버거킹의 브랜드 이미지를 심는 것. 불꽃 석쇠에 지글지글 구운 패티

버거킹 벤치마킹

● 맛과 노하우

- 재료구입에서 조리예 이르기까지 섬세한 정성을 쓴다.
- 최대 자랑은 패티(햄버거용 고기)를 프리이펜이 아닌 불꽃석쇠에 직접 구워 낸다는 것.
- 그만큼 기름기가 적고 맛이 담백. 패티가 빵보다 더 큰 것도 버거킹만의 특징.
- 충전물로 쓰이는 양파, 양상추, 토마토 등 야채를 강원도 횡성군 유기농장에서 계약재배한 것으로 사용.
- 고소한 맛을 더하기 위해 빵에 참깨를 뿌리고 있어 원가가 20% 더 든다.

● 분위기와 서비스

- 매장 안은 흰색과 검은색의 체스무늬 타일, 파란색과 빨간색의 네온사인, 50년대 할리우드 스타들의 사진으로 이루어져 있다.
- 매장 인테리어는 '50년대 아메리카'가 주 컨셉.
- 점포의 지역적 특성에 따라 영화, 음악, 스포츠 등 3가지 테마 중 하나를 선택해 50년대 미국 분위기를 연출.
- 너무 미국적이지 않다는 비판도 있으나 이미 보편화된 미국의 대중문화를 테마로 하고 있어 고객들로부터 쉽게 공감을 얻고 있다.

● 영업방침

- 주고객층은 20대 초반 여성층(타깃 고객의 차별화 추구)
- 신입직원의 경우 한달 반에서 세달 가까이 이론 및 실습교육을 시킨 후 매장에 내보내고 있어 맨파워도 강하다는 평.

(고기)를 미인이 맛있게 먹는다는 내용으로 버거킹 햄버거가 다른 제품과 다른 방법으로 구웠기 때문에 느끼하지 않고 담백하다는 점을 강조했다.

2단계는 와이드컬러 광고나 극장광고·지하철 광고 등으로 소비자의 현위치에서 가장 가까운 매장이 어디에 있는지 알려준다. 즉 “언젠가 TV에서 봤던 제품을 여기에서 파는구나” 하고 가까운 버거킹 매장으로 소비자를 인도하는 단계. 3단계는 매장 안에 들어온 고객에게 포스터나 세트메뉴판(POP광고)을 통해 어느 햄버거를 선택해야 할지 알려준다는 방식으로 타깃을 좁히고 전문화하여 고객 밀착도를 높이는 데 효과가 크다고 광고전문가들은 분석했다.

웬디스

다양한 메뉴가 좋다 햄버거가 좋다

햄버거점에 햄버거를 먹으러 가고 피자점에는 피자를 먹으러 간다. 그런데 가끔은 “햄버거에다 다른 음식을 곁들이면 더 좋을 텐데”란 생각을 하게 된다. 하지만 패스트푸드점인 만큼 다양한 음식을 기대하는 건 무리다. 그렇다고 가만히 있을 수는 없다.

요즘 신세대들이 좋아하는 메뉴 3~4가지를 더 갖춘 패스트푸드점이 있다면 손님이 물릴 수밖에 없을 텐데.

웬디스가 바로 패스트푸드점이면서 다양한 메뉴로 고객의 사랑을 얻고 있는 업체이다. 햄버거 외에 샐러드바, 통감자요리 4가지, 스파게티, 칠리 등이 마련돼 있으며 한끼 식사로 균형 잡힌 영양분을 골고루 섭취할 수 있도록 짜여진 메뉴가 특징이다.

웬디스는 이러한 메뉴를 주문한지 15분 정도면 음식이 고객에게 제공된다. 또 경쟁 패스트푸드점과는 달리 고객의 주문을 받고 난 후 햄버거를 굽기 때문에 신선도에서도 앞선다고 강조한다.

이런 이유로 미국 소비자보호연맹이 발간하는 ‘컨슈머리포트’의 고객설문조사에서 미국인이 가장 좋아하는 패스트푸드업체로 선정되기도 했다.

롯데리아

한국형 햄버거로 승부 한다

미국의 맥도날드가 아직 우리나라 패스트푸드 업계를 평정하지 못하고 있는 것은 국내에서 처음으로 패스트푸드 사업을 시작한 롯데리아의 저력 때문이라는 게 업계의 일

반적인 견해. 그만큼 롯데리아는 우리나라 소비자들이 부담 없이 찾는 패스트푸드점으로 뿌리내린지 오래이기 때문이다.

최근 롯데리아는 이제 해외로 눈을 돌리고 있다. 27년 동안 국내에서 터득한 노하우를 바탕으로 브랜드 수출에 나선 것. 그 첫출발이 지



▲ 롯데리아는 지난해 말 햄버거 50%를 신제품으로 교체하고 시장 가능성이 높은 호남지역에 진출할 계획.

롯데리아 벤치마킹

● 현황

- 점포규모는 보통 매장면적 50평, 좌석수 120석 정도.
- 영업시간은 오전 10시~오후 10시. 백화점 입점 점포를 제외하곤 연중무휴 영업.

● 메뉴

- 햄버거 8가지, 치킨 3가지, 음료 7가지 등 모두 30가지 메뉴 구비.
- 가장 인기 있는 메뉴는 불고기버거.
- 세트메뉴로 골라도 2,600원이면 한끼 식사는 거뜰히 해결 할 수 있는 게 최대 장점.

● 맛과 노하우

- 음식은 비록 외국에서 온 것이지만 맛만큼은 우리 입맛에 맞게 개발.
- 이를 위해 롯데그룹중앙연구소는 소비자들의 생활습관, 기호 등을 항상 체크, 새로운 소스, 양념, 신제품을 R & D.
- 고품질을 유지하기 위해 마련한 조리매뉴얼도 300쪽에 이른다.
- 전국 3개 물류센터에서 식재료를 가장 신선한 상태로 빠르게 공급.
- 불고기버거, 새우버거, 팔방수를 패스트푸드업계 처음으로 개발, 고유메뉴 개발에도 주력.

● 매장분위기

- ‘사랑스럽고 편안하고 앞서기는’ 매장컨셉으로 친근감 있는 분위기 연출.
- 기본 색상인 흰색과 빨간색, 부드러운 자연광을 연출하는 조명시설 등으로 따뜻한 느낌.

● 서비스

- 국내 최초로 햄버거대학을 사내에 개설, 종업원서비스 교육을 50일 이상 실시.
- 업계 최초로 상품권을 도입, 10%할인 혜택을 주고 사용금액에 따라 세트메뉴나 상품권을 시은품으로 증정.
- 주문 후 45초내에 음식을 내놓는 등 문자 그대로 ‘패스트푸드’를 지향.

● 가맹점 개설

- 시단위 이상 도시의 중심상권에 실평수 30평 이상 공간이 있으면 가능.
- 투자비 내역은 가맹비 1,000만원, 시설비 2억1,100만~3억6,600만원, 7,000만 이상 부동산 담보, 교육비 150만원 등.

난 94년 북경점 오픈이었다. 현재 중국에서 5개점을 운영 중인 롯데리아는 올해까지 중국내 점포를 50개로 늘리고 동남아와 러시아 및 동구권 등지에도 진출할 계획이다.

파 파 이스

만화영화 같은 분위기, 매콤한 맛이 특징

빨간색과 노란색이 어우러진 화려한 '파파이스' 간판은 고객의 시선을 끌기에 충분하다. 최근 들어 매장수가 대폭적으로 늘면서 활황을 구가하고 있는 이 업체는 94년 5월 서울 압구정점에 첫 점포를 오픈했다.

만화영화 같은 알록달록한 간판과 매장분위기, 여타 치킨 업체와는 다른 매콤한 맛, 이것이 파파이스가 내건 '차별화'이다.

파파이스 벤치마킹

●현황

- 대부분의 점포가 서울부근에 집중.
- 가장 남쪽 지방까지 내려간 점포는 작년 6월 개점한 대구 황금점.
- 점포규모는 대개 60~90평에 좌석수 100~150석 정도.

●메뉴

- 프라이드치킨 2종(매운 맛, 고소한 맛), 비스킷, 햄버거, 샐러드, 세트메뉴 등 총 30여 가지.
- 이 중 기름기가 적은 닭안심으로 만든 핑거휠레와 케이준리이스 등은 고유메뉴.
- 세트메뉴는 어린이·레이디·디너 세트 등으로 나누어져 있어 선택이 쉽다.

●맛과 노하우

- 치킨의 특징은 '겉은 바삭바삭, 속은 촉촉, 맛은 매콤'하다는 것.
- 푸석푸석하지 않고 촉촉한 속살은 냉장 닭고기만을 사용하기 때문.
- 파파이스 치킨의 매콤한 맛은 미국 뉴올리언스 지방의 요리법인 '케이준 쿡킹'에서 주로 쓰는 '케이준소스'에서 비롯된 것.
- 케이준쿡킹은 인공적인 맛보다는 천연 향신료의 맛과 향을 최대한 살린 요리법.

●매장분위기

- 보기에 따라 창문 같기도 하고 무지개 같기도 한 '펠라디움' 로고가 트레드마크.
- 빨간색과 노란색, 파란색의 기본색상은 발랄하고 톡톡 튀는 느낌.
- 벽면은 재즈음악을 테마로 한 액자로 장식돼 있다.
- 청소년들의 취향에 맞게 매장을 꾸며 새로운 신세대들의 문화공간으로 자리잡고 있다.

●서비스

- TS해마로 임직원들이 매달 1회이상 매장에 나와 일하는 '현장체험'도 고

유 특징.

- 직원들은 고객봉사란 명찰을 달고 주문을 받으며 설문조사도 하는 등 고객서비스의 질을 높이기 위해 노력.
- 주문 후 45초내에 음식을 내놓는 등 문자 그대로 '패스트푸드'를 지향한다.

●가맹점 개설

- 가맹점이라 하지 않고 '투자점'이라 부른다.
- 점주가 알아서 하도록 내버려두는 게 아니라 본사에서 점장을 파견, 점포운영을 돕는다.
- 점포개설비 2억 5,000만~3억 5,000만원 정도, 무담보, 광고선전을 위한 로열티는 순매출액의 10% 정도.
- 투자자 선정기준은 고객을 상대하는 사업이란 사실을 철저히 인식하고 있는가, 하나의 경영인으로 점포관리를 체계적으로 할 수 있는가 등이다

차별화를 위한 강력한 해결사, '맛'

지금까지 3회에 걸쳐 피자업체, 패밀리레스토랑, 패스트푸드 및 치킨업체 순으로 그들만의 독특한 경영노하우를 살펴보았다.

결론적으로 말하자면 이들의 한결같은 생존전략은 결국 '차별화'로 모아진다. 더구나 최근 경기 불황으로 인한 매출부진을 타개하기 위해 새로운 메뉴개발, 매장 인테리어 강화, 고객서비스의 질적 향상 등 이들이 보여주고 있는 '살아남기' 경쟁은 그 치열함을 더한다.

이렇듯 '차별화'란 키워드를 입력해 매출상승이란 결과물을 출력해 내기 위해 이들 외식업체들이 가장 강력하게 두드리는 글자키는 역시 '맛'이다. 맛의 차별화만이 고객을 흡수하는 최고선이기 때문이다.

또한 이들 외식업체들의 공통점은 맛을 '핵'으로 품질, 가격, 서비스, 인테리어 컨셉, 입지 등 점포 성공의 여러 요인을 각 부문별로 조직화, 체계화해서 그 효율을 강화하고 있다는 점이다.

한번 찾은 고객의 오감에 자사 브랜드 이미지를 각인시켜 또 다시 찾아오도록 하기 위해 매장의 모든 부문을 단 한가지도 소홀히 함이 없이 피드백시스템을 적용시키고 있는 것도 이들 외식업체들의 끊임없는 노력의 모습이다.

"변화를 두려워하기보다는 변화를 리드하겠다는 전향적인 자세가 필요하다"라는 어느 외식업체 간부의 말은 최근 고객의 입맛의 변화에 따른 제품고급화 추세라든지, 새로운 수요 창출을 위해 사업다각화를 꾀하고 있는 베이커리 업체에 또다른 실마리가 되어 줄 것이다. **데**

(글/ 강영주)