

한국 피자헛(주)

이 동 기
(서울대학교 경영학과 교수)

1. 피자헛의 역사

- 1958 Dan&Frank Carney 형제가 어머니에게 빌린 600달러로 Kansas에 개점
- 1959 Pizza Hut 회사 설립. 첫 번째 프랜차이즈 점포 개설
- 1965 'Putt-Putt to Pizza Hut'이라는 Pizza Hut 최초의 TV 광고
- 1968 Canada에 점포 개설
- 1969 Mexico에 점포 개설
- 1970 Australia에 점포 개설
- 1971 피자업계에서 매출, 점포수로 세계 1위
- 1973 일본, 영국 진출
- 1977 PepsiCo와 비공개가격으로 합병(주주들의 압도적인 승인). 슈퍼 슈퍼피자 공개
- 1979 쿠웨이트, 아부다비 진출
- 1984 Book It national reading incentive program 시행
- 1986 새로운 개념의 배달서비스 시행
- 1989 The Job plus 프로그램 시행 - 장애인 고용정책
- 1995 'You'll Love The Stuff We're Made Of' 캠페인
2가지 고객만족프로그램 시행 - 고객 Hotline, Call-Back 프로그램
The Deliver Me Home 프로그램 개발 - 미아 찾아주기
Restaurants & Institutions magazine에서 11년 동안 10번 'Best Pizza Chain'으로 선정
- 1997 Pepsico에서 Restaurant 사업부분 분리로 KFC, Taco Bell과 함께 Tricon Global Restaurants, Inc.에 소속됨.
- 1998 great pizza를 만들고 서빙하면서 40주년을 축하함. 'The Sicilian Pizza'와 'The Best Pizzas Under One Roof' campaign을 시작함.
- 1999 'The Big New Yorker Pizza'를 시작함.

Pepsico와 미국 Pizza Hut 본사의 관계

Pepsico는 Pepsi-Cola와 Frito-Lay가 합병(1961년)한 것으로 음료부문의 Pepsi-Cola, 스낵부문의 Frito-Lay, 주스부문의 Tropicana Products(1998년 합병)로 구성되어 있다. Pizza Hut은 Pepsico가 1977년 합병한 것으로, 78년 Taco Bell 합병, 86년 KFC 합병으로 세계 최대의 외식업체 체인점을 구축하였다.

그러나 Pepsico의 핵심상품인 Pepsi-Cola가 경쟁사인 Beverages부문에만 주력한 Coca-Cola에게 밀리자, Pepsi-Cola에 역량을 집중하고자 3개의 외식업체를 Tricon Global Restaurants, Inc.로 분리시키게 된 것이다. 1977년 11월 7일 이후로는 Pizza Hut과 Pepsico는 서로 독립적인 회사로 운영되고 있으나, 현재도 전략적으로 서로 제휴하고 있는 실정이다.

2. 한국 피자헛 주식회사의 연혁

- 1985. 2. 한국 피자헛 1호점 이태원에 개설

- 1987. 2. 하와이안 피자 와 핫피자 국내 시판
- 3. 88올림픽 공식 피자공급업체로 선정
- 1991. 2. 익스프레스(조각 판매) 매장 도입
- 10. 동신식품(주)에서 한국 피자헛(주) 합작회사로 법인 변경
- 1992. 1. 93 대전 엑스포 공식 피자공급 업체로 선정
- 4. 배달, 포장 판매 전문점 필코 매장 도입
- 4. 불고기 피자 개발, 시판
- 1993. 7. 50번째 매장 개점
- 8. 한국 피자헛 주식회사(미국 펍시코 레스토랑 인터내셔널 계열사)로 법인 변경
- 1994. 2. 치킨피자 개발, 시판
- 3. 카레비프피자 개발, 시판
- 1995.12. 소비자들 이 가장 좋아하는 피자 브랜드로 선정(코리아헤럴드&서울 리서치 공동조사)
- 1996. 4. 100호점(안산점) 개점
- 6. 치즈 크러스트 피자 국내 시판
- 11. 고객 상담실 운영
- 12. 120호점(제주점)
- 1997. 2. 치즈 크러스트 마일드 피자 출시
- 6. 버팔로 워 국내 시판
- 7. 시푸드 슈프림 피자 판매
- 1998. 3. 팝피자 출시
- 9. 150호점(명동역점 개점)
- 1998.12. '장애인 먼저' 캠페인 우수 실천단체 중 기업체 최초 대상 수상

1999. 5. 신제품 '후레쉬 베이크 피자' 출시

3. 한국 피자헛의 현주소

한국 피자헛의 창업주는 매스컴에도 잘 알려진 성신제씨이다. 그는 서울대학교 정치학과를 졸업하여 무역회사에 근무하다가 독립하여 미국의 피자헛과 계약을 맺고 기념품 등을 제조, 납품하는 회사를 경영하다가 1985년에 한국 피자헛을 설립하였다. 그는 이태원 한 곳의 매장에서 출발하여 자산 규모 230억(93년 매각 당시)에 이르는 국내 굴지의 외식업체로 성장시켰다 그리고 1993년에 한국 피자헛을 미국 본사에 전량 매각하였다. 그 후 김한연, 마크 실즈 씨를 거쳐 현재에는 조인수 씨가 한국 피자헛의 대표이사로 재임중이다. 피자헛은 1998년 9월 명동역에 한국 최대 규모의 매장을 150번째로 개설하여 전국에 150개의 매장을 가지게 되었으며 종업원은 약 1,100명 정도이다. 물론 임시직까지 합하면 3,000여 명이 피자헛에 근무한다. 앞으로는 30여개씩 개점하여 2002년에는 지금의 2배인 300개로 늘릴 계획을 가지고 있다.

피자헛의 자산, 부채, 자본은 계속해서 안정적으로 증가추세이며, 자기자본비율은 50%대를 유지하다가 1998년 들어 55%로 높아졌다. 부채비율은 98년말 82.02%로 나타났으며 98년 유동비율이 97년에 비해 낮게 떨어진 것을 볼 수 있다. 이렇듯 유동비율이 일시적으로 낮아지기는 했으나, 부채비율이 낮아, 금융비용이 적게 발생하므로 재무적인 위험은 적다고 볼 수 있다. 매출액과 당기 순이익의 변화추이를 보면 다음과 같다.

(표 1) 재무 구조

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
자 산	18,049	23,201	35,963	40,726	45,076	58,239	63,969
유동자산	6,779	8,248	13,896	10,441	6,726	9,787	7,941
부 채	8,924	11,497	17,097	17,335	22,056	28,949	28,820
자 본	9,125	11,704	18,867	23,391	23,021	29,289	35,149

(표 2) 연도별 매출액과 당기 순이익

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
매 출 액	31,690	41,174	66,530	89,165	109,968	134,644	132,306
당기순이익	2,534	3,979	7,023	10,564	11,629	17,969	5,859

매출액과 당기 순이익은 1997년까지 증가하는 추세를 보이다가 98년에는 IMF 여파로 매출액이 처음으로 떨어졌으며, 당기 순이익은 전년도 대비 3분의 1 이하로 떨어졌다.

전체적으로 보면, 피자헛은 1997년까지 지속적인 성장을 해오고 자본구조를 비교적 안정적으로 유지하면서 자산의 증가에 따른 매출액 및 당기 순이익도 지속적으로 증가했다. 그러나 1998년 IMF의 여파로 매출액과 당기 순이익이 처음으로 떨어졌다.

4. 피자헛의 한국 진입 단계

1) F. Root의 진화론적 모형

F. Root의 해외시장 진입방식 선택에 관한 이론에 의하면 기업은 시간이 지남에 따라 현지시장의 마케팅활동에 대한 통제를 보다 강화하게 되고 이에 따라 진입방식을 점진적으로 변화시키게 된다. 즉, 기업이 해외사업에 대한 통제 정도를 확대, 강화함에 따라 기업이 해외시장에 투입하게 되는 자원이 증대하고 이에 따라 현지시장에서 기업이 부담하는 위험의 수준도 함께 높아지게 된다. 통제와 위험 정도에 따라 기업이 해외시장 진입방식을 변화시켜 나가는 일련의 과정을 살펴보면 그것이 피자헛의 변천사와 일치함을 알 수 있다.

피자헛은 1985년에 성신제 씨가 미국 피자헛 본사와의 프랜차이즈 계약으로 한국에 처음 진출했고, 이후 1991년 한국 피자헛(주) 합작회사로 법인을 변경했다. 그리고 1993년 최종적으로 성신제 씨가 미국 펍시코에 피자헛을 매각함으로써 한국 피자헛 주식회사(미국 펍시코 레스토랑 인터내셔널 계열사)로 법인이 변경되었다.

2) 프랜차이즈

프랜차이즈는 실질적인 자본의 투자 없이 해외로의 진출을 가능하게 해준다. 이러한 점은 피자헛과 같이 전세계적인 영업망을 구축하는 데 많은 비용이 드는 서비스산업에서 중요한 의미를 가진

다. 또한 현지 사업자의 기업가적 능력을 최대한 활용할 수 있으며, 도입자의 입장에서는 매장운영에 직접적인 책임을 지는 소유주로서 주인의식을 갖게 되어 동기부여의 효과가 높다.

이러한 이유로 피자헛은 1984년 당시 한국에서 피자헛의 가맹점을 하겠다고 먼저 신청을 한 3개의 국내 대기업보다 성신제 씨를 파트너로 선택하게 되었다.

당시 한국시장은 1986년 아시안게임과 1988년 서울올림픽을 유치하여 사회 전반에서 국제화가 진행되었으며, 경제적으로 급속히 발달하고 소득수준도 높아지게 되어, '피자'같은 서구적인 새로운 먹거리가 상륙하기에는 좋은 시점이었다.

대기업의 경우, 외식업에 관해서는 그 가치를 다소 낮게 평가하여 역량을 집중시키지 않을 가능성이 많으며, 기업가가 직접 발벗고 나서지 않는 기업은 대체로 실패할 가능성이 크다. 따라서 성신제 씨는 이미 피자헛에 물품을 공급하면서 쌓은 관계성으로 본사와 원활하게 커뮤니케이션을 이룰 수 있다는 것과 대기업보다 기업가적 능력을 높게 이용할 수 있다는 점에서 현지 파트너로 선택되었다.

3) 합작

1991년 동신식품(주)에서 한국 피자헛(주) 합작회사로 법인 변경을 했다. 이는 6년간의 프랜차이즈를 통해 한국에서의 피자시장이 점점 성장하고 있으며, 피자헛이 진출 당시의 도입기를 지나, 본격적으로 안정적인 성장기에 접어들었기 때문이다.

성신제 씨에게 한국시장에 대한 지역 독점권을 주는 단순한 프랜차이즈에서 합작으로 노선을 바꾼 것은 한국의 경제성장과 피자시장의 성장성을 볼 때 한국시장에 대한 통제를 보다 높이면서도 어느 정도 위험을 분산시켜 보다 많은 수익을 창출하기 위함이었다.

합작투자를 하게 되면 현지 파트너를 통해 시장환경, 고객, 경쟁자 등에 관한 지식과 피드백을 얻게 되어 현지에서의 사업활동에 필요한 경험을 보다 빠르게 축적해 나갈 수 있다.

따라서 초기 프랜차이즈로 현지 파트너에게 오랜 사업을 통해 축적한 제조 및 경영관리 등의 노하우를 단순히 전달해 주고 로열티를 받는 것에서, 합작을 통해 현지의 파트너가 가진 현지에 대한 정보를 얻고 공동의 이익을 위해 협력하는 것이다.

4) 합병

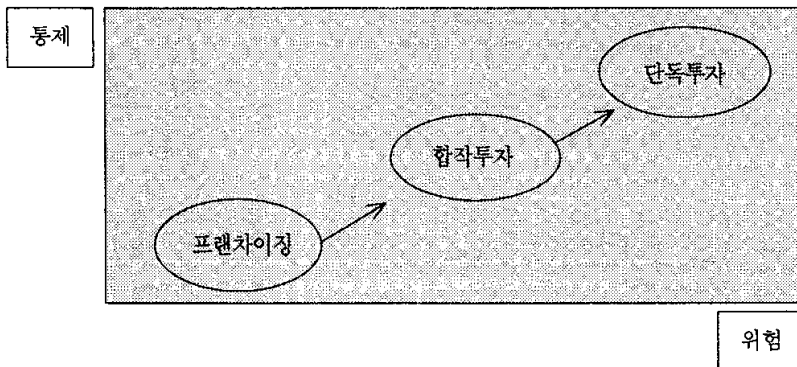
1993년 8월 피자헛은 한국 피자헛 주식회사(Pepsico Restaurants International 계열사)로 법인을 변경했다. 합병을 하게 되면, 합작투자로 회사를 운영할 때 발생할 수 있는 이익분배의 문제, 다시 말해 현지기업은 이익의 재투자를 요구하는 반면, 투자기업은 본국으로의 송금을 원하는 데서 비롯되는 갈등문제가 해결되고, 자회사가 창출하는 모든 이익은 모기업에 귀속된다. 또한 합작을 통해 얻은 한국시장에 대한 이해와 기존의 현지기업이 구축해놓은 매장을 그대로 활용할 수 있기 때문에 결국 현지기업을 인수하는 정책을 사용하게 된다.

이렇게 새롭게 바뀐 한국 피자헛(주)은 프랜차이즈 체제를 직영체제로 완전히 변경하였다. 프랜차이즈는 위험이 적은 대신 일정 로열티만을 받지만 직영체제하에서는 모든 매장에 대한 강력한 통제력을 갖게 되어 보다 강화된 제품 및 서비스 관리를 하게 되고 보다 적극적인 전략을 펼 수 있게 되었으며, 그로부터 창출되는 이익은 모두 기업으로 귀속하게 된다.

5. 피자업계의 경쟁 환경

한국에 외국 피자업체가 처음으로 진출한 것은 1985년 서울 압구정동에 1호점을 선보인 '피자인'이었다. 이후 '피자헛', '시카고피자', '피자맨', '도미노피자', '이태리피자' 등의 10개 업체가 합작 등의 형태로 국내에 진출하여 연평균 40%의 매출 성장세를 보이면서 전체 점포수를 205개 정도로 늘렸다.

이러한 추세 속에 1992년 피자업계의 시장상황을 보자. 국내에 가장 먼저 점포를 개설한 '피자인'의 경우 그 당시까지 우리 나라에서는 '외식은 밖에서 하는 것'이라는 인식이 지배적이라는 점을 이용하여 배달 판매보다는 전문점 형태의 매장영업에 치중하는 전략을 구사하였다. 그러나 '피자헛'의 강세에 밀려서 점포수 20개에 멈춘 반면, 후발로 들어섰던 '피자헛'은 시장점유율 1위로 전체 매출의 40%를 차지하며 점포수는 43개에 매출액은 350억원에 달했다. '피자인'은 1995년까지 '피자헛'과 함께 국내 판매시장의 80% 시장점유율을 보였으나 1995년 미국 본사와의 라이선스계약 해지 이후 '레드핀피자'에게 매장 매각 등의 과정을 거쳐 지속적인 하향기조를 보이다가 IMF의 영향으로 1998년 사업을 정리했다. 그러나 국내 피자 시장은 꾸준한 성장세를 보여 1995년 당시 약 2천억원 규모로 성장하였고 연간 20~30%의 지속적인 성장률을 나타내었다. 이러한 피자시장의 상승세에 더하여, 국내 피자시장이 안정세에 접어들었으며 고정 고객층이 확보된 상태라는 분석에 따라 몇몇 대기업들의 시장진출 움직임이 나타나기



시작하였다. 먼저 이랜드그룹이 9,900원의 저가 피자 출시를 통한 '가격파괴'를 앞세워 '피자몰'로 1994년 시장에 진입하였다. 남양유업의 경우는 '고품격 피자 레스토랑'이라는 차별화 전략으로 '피자피아띠'라는 브랜드를 앞세워 1995년초에 피자 시장에 뛰어들었다. 해태델리 역시 '피자인'의 주요 매장을 인수, '레드핀피자'로 변경하는 등의 방법으로 사업영역을 확대하여 '레드핀' 브랜드로 피자사업을 대폭 확장하였다. 이러한 대기업들의 활동으로 피자시장이 대기업들의 각축장으로 변모하는 양상을 띠기 시작했다. 그러나 이러한 대기업의 시장진입에도 불구하고 '피자헛'의 업계 1위 자리는 전혀 흔들림이 없었고, 오히려 1998년 매출액 순위에서 나타나듯이 2위와 3위 역시 대기업이 아닌 전문 피자업체였다. 1998년 현재 피자헛을 추격하고 있는 업체는 '미스터피자'와 '도미노피자'이다. 여기서 잠깐 이들 피자업체의 연혁과 경영전략을 살펴보자.

1) 미스터 피자

1990년 일본의 (주)미스터피자 JAPAN과의 기술제휴로 탄생한 (주)한국 미스터피자는 이대 1호점을 시작으로 꾸준한 성장을 지속하여 현재 전국적으로 15개의 직영매장과 가족점 65개 매장을 운영하고 있다. (주)한국 미스터피자는 처음부터 100% 순수 국내자본으로 설립된 회사로서 1990년 도입 당시 (주)미스터피자 JAPAN으로부터 기술을 도입하며 일괄지불방식으로 로열티를 지불했으며 현재는 완전한 자율경영체제를 유지하고 있다. 미스터피자는 과학화된 manual을 통하여 Q.Q.S.C (Quick, Quality, Service, Cleanness)에 의한 철저한 매장 관리를 행하고 있다.

현재 피자헛에 이어 피자시장에서 2위 자리를 지키고 있으며, 1997년 매출액은 300억원이다. 1998년에 한국 미스터피자는 매장확대를 위하여 지금까지의 직영점 위주의 매장확장에서 탈피, 프랜차이즈 가맹방식을 병행하기 시작하였다. 미스터피자는 가맹점으로부터 매출액에 대한 일정비율로 로열티를 받는 기존 업체와 달리 매출에 관계 없이 일정액만을 받는다. 이러한 방식은 가맹점의

매출이 커질수록 로열티 부담이 줄어드는 장점이 있다. 또한 이와 함께 올해 안에 중국 베이징과 선양 등에 현지 합작형태로 3~4개의 점포를 설치할 계획이다. 가맹점의 대폭확대에 대해서 미스터피자의 정우현 회장은 이렇게 이야기한다.

"서울을 비롯한 전국에 목이 좋은 입지가 아직 남아 있어 가맹점을 대폭 확대하는 것은 그리 어렵지 않습니다. 7년 동안의 운영 노하우와 파격적인 계약조건 등이 가맹점사업을 성공적으로 할 수 있는 토대가 될 것으로 생각합니다."

그 동안 점포의 확대가 빠르지 않았던 이유에 대해서는 "손으로 만드는 피자제조기술을 완벽하게 익힌 직원들을 길러내는 데 시간이 꽤 걸렸습니다. 전국에 산재한 점포를 운영하기 위한 물류 시스템을 갖추는 데도 힘을 많이 쏟았습니다. 무리한 확대보다 앞으로 생겨날 많은 점포를 관리·운영하는 시스템을 갖추는 데 주력한 것입니다. 1993년부터는 한해에 8개 이상씩 점포를 내고 있어 점포확대에 가속이 붙고 있습니다."라고 이야기하며 그의 경영철학을 내보였다.

미스터 피자의 경우 피자업체에 '품질 논쟁'을 몰고 오며 차별화 전략을 구사했다. 미스터피자의 차별성은 기존 피자점과 다른 세 가지 조리법에서 나온다. 먼저 상온에서 1~2시간 발효시키는 다른 피자점에 비해 빵맛이 더 부드럽고, 쫄깃쫄깃하게 된다는 것이다. 다음으로 밀가루 반죽을 손바닥으로 치고 공중으로 던져 회전시켜 자연스럽게 퍼지게 해서 빵을 만든다. 손맛이 들어가기 때문에 밀가루 반죽을 롤러기에서 찍어내는 피자와는 질적으로 다르다는 주장이다. 마지막으로 프라이팬에 구워내는 피자과 달리 석쇠 위에 올려 굽기 때문에 기름기가 적어 그만큼 맛이 담백고소하다는 것이다. 피자를 뒤집어 보면 울룩불룩한 석쇠자국도 식욕을 자극한다. 이들은 이러한 독특한 조리법과 맛으로 '피자헛'을 모방하는 다른 피자점과의 차별화를 추구하고 있다.

2) 도미노 피자

도미노피자는 국내에 지난 1990년 1호점을 오픈하고 3년 후인 93년 현재 오광현 사장이 이끄

는 (주)디피케이 인터내셔널로 법인을 전환하면서 본격적인 도약의 기반을 마련하게 되었다. 지난 1993년 (주)디피케이 인터내셔널은 가맹점 14개 중 부실점포를 정리하고 도미노피자의 컨셉을 소비자에게 어필하기 위해 다양한 시도와 노력을 진행했다. 무엇보다 교육을 강화하고 직영점과 가맹점 본사와의 유기적인 관계를 정립하는 데 힘을 쏟았으며 관리 위주가 아닌 영업점을 중심으로 한 경영전략으로의 전환을 시도하였다. 매장을 오픈하는 데 있어서도 무차별적인 가맹사업이 아닌 도미노피자의 브랜드 인지도를 높일 수 있는 직영점 개설을 적극적으로 해나갔다. 그 결과 현재 직영점 39개, 가맹점 42개 등 총 81개 점포를 운영하는 거대브랜드로 성장했다. 앞으로도 가맹점과 직영점 비율을 50:50으로 유지해 나간다는 기본 전략을 실천할 방침이다.

(주)디피케이 인터내셔널은 오광현 대표이사를 중심으로 영업, 특수영업, 구매, 점포개발시설, 총무, 자금, 회계팀으로 나누어져 있다. 영업팀은 전반적인 영업활동과 함께 마케팅의 역할도 함께 하고 특수영업팀은 직영점과 가맹점의 교육을 전담하고 있으며 점포개발 시설팀은 직영 및 가맹점 점포개발 및 관리를 담당한다.

도미노 피자의 기본적인 영업전략은 PSIS로 대변된다. PSIS란 Product(제품), Service(서비스), Image(이미지), Safety(안전)를 의미하는 말. 맛과 서비스는 물론 소비자에게 어필하는 이미지 관리와 최상의 위생상태를 유지해 고객의 건강을 생각한다는 기업외지의 표현이다. 화려한 TV광고를 하지 않아도 신문에 매일 가맹점 모집 광고를 내지 않아도 맛과 서비스가 월등히 앞서간다면 고객은 언젠가는 도미노 피자를 먹기 위해 기계이 전화기를 들고 또 매장을 찾을 것이라는 믿음 때문이다.

또한 도미노 피자는 독특한 맛과 향으로 고정고객을 확보하고 있다. 우선 도미노피자는 도우(밀가루 반죽)에 있어 팬(pan)과 썬(thin)의 구별이 없다. 도우는 기계로 만들지 않고 직접 손으로 만들어낸다. 도우를 발효하는 방법도 타업체가 보통 섭씨 35도에서 발효시키는 데 반해, 도미노

피자는 섭씨 1~4도에서 냉장 발효시키며 팬이 아닌 스크린에서 구워내기 때문에 기름기가 전혀 없어 맛이 담백하고 쫄깃쫄깃한 것이 특징이다. 도미노 피자의 경우 타브랜드와는 달리 오픈 이후 최근까지 메뉴를 거의 변경하지 않고 있다. 이는 도미노피자에서만 사용하는 소스의 향이 타피자에 비해 매우 강하여 기존의 피자와는 확연히 다르기 때문이다.

도미노 피자를 단번에 유명하게 만든 것은 '30분 배달 보증제'라는 마케팅 기법이다. 피자를 주문한 후 30분이 지나면 가격에서 2천원을 할인해주고 45분이 지나면 무료로 제공한다는 이른바 시테크전략이다. 30분 배달보증제의 기본 목적은 "가장 맛있는 상태의 피자를 고객에게 제공한다."는 것이다. 어떤 음식이든 만든 즉시 먹는 것이 가장 맛이 좋다는 기본 원칙하에 30분이라는 시간이 지나면 스스로 페널티를 무는 대고객 서비스의 일환이다. 또 배달이 타피자 브랜드에서도 보편화된 시점에서 배달 전문피자의 장점을 충분히 어필할 수 있는 서비스로 실시됐던 것이다. 또한 배달보증제와 함께 실시하는 품질보증제는 도미노 피자의 제품력에 대한 자신감을 확인할 수 있는 부분이다. 품질 보증제란 피자맛에 만족하지 못할 경우 새 피자로 교환해 주거나 환불해 주는 제도로 소비자만족을 극대화한다는 도미노 피자의 서비스 제도이다.

또한 도미노 피자는 맛과 서비스의 원칙을 기본으로 좀더 많은 고정고객을 확보하기 위해 다양한 판촉활동을 펼치고 있다. 회원카드 발급을 통한 할인제도, LG치타스 축구단과 현대 유니콘스 야구단 등과 연계한 스포츠 프로모션 실시, 매경기 무료 시식권 배급 등의 활동을 펼치고 있다.

도미노 피자 성장의 주역인 (주)디피케이 인터내셔널 오광현 대표이사의 경영 이야기를 들어보자.

"지난 1993년 도미노 피자를 인수할 때의 상황은 매우 열악했습니다. 조직도 없었고 서비스도 없었고 단지 몇몇의 개인이 존재했을 뿐이었죠. 가장 급선무는 바로 오합지졸을 훈련시켜 숙련된 병사로 만드는 일이었습니다."

오광현 사장이 무엇보다 강조하는 것은 교육이

다. 그는 직영점뿐 아니라 가맹점에 있어서도 별도의 가맹팀장을 따로 배속, 매출 관리는 물론 맛을 좌우하는 식자재, 이미지관리를 담당하게 하고 있다. 그는 최근 조직 개편을 단행한 후 점장 교육을 시작했다. 1주일 단위로 시행되는 교육은 가장 기초적인 서비스정신 교육부터 시작된다. 기본에 충실하는 것이 바로 경쟁력을 다지는 길이라는 그의 철학 때문이다.

도미노 피자사의 추후 전략은 다음의 말로 간추릴 수 있다.

“배달 전문 피자는 현대 사회가 발전할수록 집에서 즐길 수 있는 외식이라는 점에서 크게 각광받을 것이고, 도미노 피자는 그 선두에 서서 차세대 브랜드로서의 진면목을 보일 것입니다.”

6. 피자헛의 주요 전략

앞에서 이야기한 것과 같이 한국의 피자시장은 수많은 브랜드가 형성되어 춘추전국시대를 방불케 한다. 물론 이와 같은 상황에서도 미스터 피자, 도미노 피자, 피자몰, 레드핀 등과 같은 중대형 피자체인은 그 세력을 유지하고 있다. 그러나 역시 가장 독보적인 존재는 ‘피자헛’이라고 할 수밖에 없다.

과연 ‘피자헛’이 피자시장을 독점하다시피 하고 있는 배경은 무엇인가? 1996년 당시 ‘피자헛’의 사장이었던 김한연 사장(현, 조인수 사장)은 피자헛의 장점을 이렇게 설명하고 있다.

“고객 취향 조사를 자주하고 신제품 개발에도 2~3년씩 투자하는 등 고품질의 맛 좋은 피자를 만들기 위한 노력을 끊임없이 하고 있다는 점입니다. 또 비용이 더 들더라도 국내 소비자들의 입맛에 맞는 피자를 만든다는 원칙으로 임하고 있습니다.”

메뉴의 개발에 대해서는

“고객이 원하는 메뉴는 반드시 개발한다는 방침입니다. 요즘 디저트, 수프 등을 원하는 손님들이 많아지고 있어 앞으로 이쪽으로 메뉴를 개발할 생각입니다.”

피자헛의 장기 경영 계획은

“피자헛은 앞으로도 피자전문업체로 계속 나갈

겁니다. 피자만큼은 피자헛에서 먹어야 한다는 소비자들의 인식이 뿌리내릴 수 있도록 고품질과 적당한 가격대의 피자를 만드는 데 힘을 생각입니다.”

피자헛에서 개선해야 할 것이 있다면,

“우리 입맛에 맞고 다양한 피자를 개발하는 게 급선무입니다. 또 인력을 확충해 손님이 너무 많이 몰릴 경우 배달이 힘든 문제 등을 해결해 나갈 생각입니다.”

1) 제품 차별화

피자헛의 고유한 맛은 신선한 재료, 독특한 제조법, 엄격한 품질관리 등에서 나온다. 빵반죽의 경우 신선도를 제일 중시, 발효 후 섭씨 3~4도로 냉장 보관한다. 냉장 보관 시간도 4시간을 넘기지 않는 게 원칙이다. 오븐에서 갓 구운 피자도 최상의 맛을 유지할 수 있는 시간 동안만 손님에게 제공한다. 조각피자인 익스프레스피자의 경우 구운 지 20분이 지나면 폐기된다. 배달도 특수제작된 보온가방을 이용한다. 또한 ‘피자헛’에서는 가입비 5,000원을 내면 피자헛 패밀리카드 회원이 될 수 있다. 회원의 경우는 콜라를 무료로 마실 수 있으며 생일 때 생일 축하 카드와 셀러드 바 무료이용권을 받는다. 또 주중 오전 11시 30분부터 오후 2시까지 피자헛을 찾는 고객에게는 브레드스틱, 갈릭 브레드, 콜라 2잔 중 1가지를 무료로 먹을 수 있는 쿠폰을 나누어준다. 생일을 맞은 고객이 3만원 이상 구매할 경우 생일기념 팩이나 탁상시계 등을 선물로 받을 수 있다.

피자헛은 치즈 크러스트 피자를 주판매제품으로 주력하고 있다. 물론 치즈 크러스트 피자의 가격은 다른 피자에 비하여 상당히 비싸다. 앞에서 언급한 고급화 전략과 맞물린다. 그리고 현재 경기가 침체되어 있는 상태를 이용하여 새로운 제품을 개발하였다. 이는 경쟁사들의 가격 할인 정책을 상쇄시키는 것과 동시에 현재 침체되어 있는 경기 상황에 대한 대응 전략으로서의 성격을 지니고 있다. 다시 말해 고급화전략에 주력하지만 그런 고급화전략이 통하지 않는 가격에 민감한 소비자에 대한 구매력까지 끌어들이자는 것이 중요한

의도이다.

2) 매장 분위기

피자헛매장은 빨간색, 초록색과 옅은 갈색을 기본색상으로 산뜻하고 경쾌한 분위기를 연출한다. 피자헛의 트레이드 마크는 역시 빨간색 지붕, 여기에 빨간 벽돌과 검은 바탕색이 금방이라도 굴뚝에서 연기가 피어오를 것 같은 진짜 '오두막(hut)'으로 느끼게 만든다.

3) 고객과 함께 하는 기업

피자헛은 '은 가족이 함께 할 수 있는 곳', '고객과 함께 하는 기업'을 경영모토로 세우고 있다. 피자헛은 어린이 그림잔치, 전국 어린이바둑대회 등 행사와 청각장애자 후원, 소년·소녀 가장 돕기, 장학재단설립 등 사회봉사활동을 통해 이 같은 경영이념을 실천하고 있다.

"이제부터는 수화로 주문 받아요." 한국 피자헛은 청각장애 고객을 위해 서울, 경기지역의 전매장 직원에게 수화를 가르치기 시작했다. 외식업계에서 수화로 주문을 받기는 피자헛이 처음이다. 수화교육은 1998년 11월 4일부터 매주 수요일과 목요일 두 차례씩 3주 일정으로 진행된다. 이에 따라서 20일부터는 수도권 매장을 방문하는 청각장애인은 아무런 불편 없이 피자를 시켜먹을 수 있게 되었다. 조인수 사장은 '수화교육은 본사가 벌이고 있는 청각장애인 돕기 행사의 일환'이며 "물질로 장애인을 돕는 것도 중요하지만 대화로 소외감을 덜어주는 것도 이에 못지 않다."고 생각한다.

또한 1999년 1월 31일까지의 일정으로 청각장애인 후원을 위한 패밀리 자선카드회원도 모집하고 있다.

"미소로 성공하자."는 캐치프레이즈를 내걸고 분위기 쇄신에 나섰다. 세상이 어렵고 힘들어도 웃으면서 일하자는 취지에서다. 이 회사 조인수 대표는 최근 점포를 돌며 사원들의 웃웃에 '스마일 리본'을 달아주었다. 3천원짜리 '스마일 전화카드'도 나눠주었다. 그는 "일할 때도 웃고 손님을 대할 때도 웃어야 IMF시련을 극복할 수 있다."고

강조했다.

또한 피자헛의 주요 고객은 '어린이가 있는 가족고객'이다. 20대 초반 여성도 큰 고객 중 하나이다. 피자헛은 이런 고객특성을 감안, 패밀리사이즈 피자를 개발하고 있으며 모든 행사를 가족고객 중심으로 열고 있다.

4) 매 장

피자헛은 가족고객을 위한 레스토랑매장, 배달 전문점인 델코, 조각판매점인 익스프레스로 점포 형태를 다양화하고 있다. 피자헛은 또 도심지 주요 상권보다 아파트단지 등에 점포를 여는 주거밀착형 출점전략을 견지하고 있다. 앞으로는 서울 및 신도시뿐만 아니라 지방 대도시에도 출점을 강화할 계획이다. 점포형태도 가능한 단독건물을 이용한다는 방침이다.

5) 피자헛의 8가지 모토

(How we work together)

① Customer Focus(고객 중심)

우리는 고객의 말에 귀를 기울여야 합니다.

② Belief in People(인간에 대한 신뢰)

우리는 서로 신뢰하는 피자헛 가족분위기를 만들고자 합니다. 우리의 종업원이 업무상 의도하는 여러 가지 계획을 신뢰하며, 각각의 제안을 환영합니다. 또한 다양한 개성과 학력이나 연령, 성 등 다양한 배경을 가진 사람들이 모여 일하는 집합체를 조성하고자 합니다.

③ Recognition(인정)

우리는 피자헛 가족의 성과에 축하를 하고 재미있는 분위기를 조성합니다.

④ Coaching & Support(코칭과 지원)

우리는 서로서로 지도하며 지원합니다.

⑤ Accountability(책임)

우리는 약속한 것을 실천하고, 책임감을 느끼며, 주인의식을 가지고 행동합니다.

⑥ Excellence(우수한 자질)

우리는 일에 자부심을 갖고 열정적으로 최고주의를 추구합니다.

⑦ Positive Energy(긍정적인 사고)

우리는 긍정적인 사고방식을 가지고 업무에 임합니다. 우리는 절차에 얽매이는 관료적인 생각과 그로 인하여 흔히 발생하는 불필요한 방식을 혐오합니다.

⑧ Teamwork(팀워크)

우리는 팀과 함께 일하거나 독자적으로 업무를 수행하기도 합니다.

6) 서비스 경쟁-미스터리 커스터머

피자헛에서 종업원의 태도는 다른 피자레스토랑의 종업원들과 사뭇 다르다. 고급화전략의 하나이다. 이를 위해서 몇 가지 세부제도가 있는데 우선 테이블을 살펴보면 고객만족카드가 있다. 매장과 서비스 그리고 음식이 마음에 드는가를 물어보는 것이다. 이런 식으로 피드백이 이루어져 고객의 평가에 의해 종업원들의 상벌시행이 이루어진다. 그것뿐만이 아니다. 피자헛에는 손님으로 가장, 피자헛 매장에 들어가 그 매장의 문제를 찾아내는 '미스터리 커스터머'가 있다. 이들이 매장을 감시하는 프로그램을 '챌스(CHAMPS)'라고 한다. 매장의 청결(cleanliness), 환대(hospitality), 정확성(accuracy), 시설관리(maintenance), 제품품질(product), 신속성(speed)을 점검하기 위한 프로그램이라는 뜻이다. 한국 피자헛은 자사 매장인근에 사는 주민 중에서 미스터리 커스터머를 선발한다.

7) 인사전략, 사내 에어리어 매니저, 성비의 조화

"외식업은 섬세함이 요구되는 직종으로 여성에게 잘 어울립니다. 제가 맡은 일도 영업 전반은 물론 매장직원의 옷차림, 서비스 태도 등 세세한 부분까지 신경을 써야만 성과를 올릴 수 있지요. 무엇보다 매장의 직원들에게 모범을 보이려고 신경을 씁니다."

피자헛 김경주 과장은 사내 에어리어 매니저(Area Manager) 19명 중 한 사람이다. 지난 1994년 입사, 지난해 9월부터 에어리어 매니저 임무를 맡았다. 에어리어 매니저란 피자헛 140개 매장을 권역별로 나누어 매장영업 전체를 관리하

는 일종의 소사장이다. 자기가 맡고 있는 매장에 대해서는 영업 전반에 대해 막강한 권한을 쥐고 있다. 매출, 인원관리는 물론 직원에 대한 징계도 에어리어 매니저 몫이다. 회사에서도 업무의 중요성을 감안, 전폭적인 지원으로 뒷받침하고 있다.

"사무실, 핸드폰, 노트북은 물론 자가용까지 지원받고 있습니다. 근무시간에 대한 제약도 없지요. 자기계획에 따라 프리랜서처럼 회사의 간섭 없이 활동합니다."

김과장이 맡고 있는 매장은 안양 군포점 등 경기지역 7개 지점으로 하루 일과는 이들 매장에 대한 순례로 시작된다. 피자헛은 다른 직장에 비해 여성의 비율이 월등히 높다. 전체 직원의 남녀 성비가 각각 50%이다. 과장급인 에어리어 매니저 19명 중에도 여성이 9명이나 있을 정도이다. 승진에도 차별이 거의 없어, 김과장은 이런 면에서 피자헛에 입사한 걸 다행스럽게 생각하고 있다.

"어려운 가운데서도 최근 제가 관리하고 있는 매장의 매출이 서서히 오르고 있습니다. 점장을 비롯한 직원들이 잘 따라준 덕분이겠지요."

피자헛은 철저한 연봉제를 시행하고 있다. 김과장의 경우 분기별로 실적이 평가되고, 실적에 따라 성과급도 따로 지급한다.

"독립업체를 운영하는 것과 유사합니다. 노력한 만큼 평가를 받게 됩니다."

김과장은 같은 일에 종사하다 퇴직하는 사람 중에 개인사업을 시작하는 사람이 많으면서 그 이유로 에어리어 매니저 업무가 경영능력과 외식업 전반에 대한 안목을 키워주기 때문이라고 설명했다. 피자사업에 대해 김과장은

"어려서부터 입맛을 들인 사람들이 사회중심 세대로 자라나고 있습니다. 당장 구제금융 여파로 일시적으로 주춤한 상태지만, 피자를 즐기는 인구는 늘어날 수밖에 없을 것입니다."

라며 미래 사업전망에 대해 낙관적인 견해를 보였다(동아일보 기사에서 발췌).

부 록 : 피자헛의 IMF 이전과 이후의 상황

1. IMF 이전

1997년 7월 14일

“시각 장애인도 점자 메뉴판으로 주문하세요.” 피자헛은 시각장애인들이 편리하게 피자를 즐기도록 15일부터 전매장에 점자메뉴판을 비치한다. 점자메뉴판을 비치하는 것은 외식업계에서 처음이다.

1997년 8월 13일

피자 맛이 다양해졌다.

“피자의 맛에도 색깔이 있다?” 따끈한 한쪽을 들어올리는 순간 끈끈하게 따라붙는 치즈는 분명 피자의 매력, 그것도 모자라 치즈가루를 듬뿍 뿌려먹기도 하고 도우(밀가루 반죽) 속까지 치즈를 넣다보니 피자맛은 치즈맛인 경우가 대부분이다.

‘콤비네이션피자’도 사실 이런저런 토핑(a food served on top of another to make it look or taste better)들이 치즈 속에 엉겨 있어 비빔밥처럼 각각의 재료맛은 구별하기조차 힘들 정도이다. 하지만 최근 들어 치즈의 양을 줄이고 토핑 재료의 맛을 최대한 살린 소규모의 이탈리아식 피자전문점들이 신세대들의 발길을 끌고 있다.

여기에 피자업체가 급속히 늘어나면서 대형업체들의 메뉴개발경쟁이 치열해진 것도 피자맛을 다양화하는 데 한 몫을 하고 있다.

치즈가 잔뜩 없어지고 두툼하고 동그란 현재의 피자형태는 세계대전 참전군인들을 통해 이탈리아 피자맛이 미국에 알려지면서 대량생산을 위해 정형화된 것이다. 그러다 보니 최대 매출을 자랑하고 있는 미국의 피자헛 같은 대형체인점의 메뉴는 비교적 한정된 편이었다.

1992년에 우리 입맛에 맞게 개발해 선풍적인 인기를 끈 불고기피자 이후로는 최근에 새로 내놓은 시푸드 슈프림피자 정도가 차별화된 맛으로 국내에서 성공한 대표적인 메뉴이다. 새우와 오징어 등 해물을 본격적인 토핑재료로 사용한 시푸드 슈프림피자는 사실 대량 생산업체로서는 판매하기 힘든 메뉴이다.

세계 어디서나 똑같은 맛을 유지하려는 피자헛 측의 기업방침도 맛의 다양화를 막는 요인이다.

피자헛에 비해 다른 기업형 피자 전문업체들의 메뉴개발은 조금 더 활발한 편이다. 미스터피자가 개발한 포테이토피자는 감자를 이용한 것이고 레드핀의 콜드피자는 시금치소스와 모짜렐라크림치즈가 들어간 것으로 신선한 과일을 얹어 먹을 수 있는 것이다. 그러나 이들 미국식 피자에 비해 최근 신세대 입맛을 끌고 있는 이탈리아식 피자의 경우 피자맛의 다양함이 보다 확실하다.

정통 이탈리아식은 미국식 썬피자보다 훨씬 얇게 밀어낸 도우를 별집모양의 구멍이 뚫린 판 위에 놓고 화덕에 장작불로 구워낸다.

우리 나라에서는 화덕 대신 오븐을 사용하지만 기름기가 적어 도우맛이 바삭하고 담백한 데다 치즈도 훨씬 적게 사용하기 때문에 소스나 토핑재료 맛이 강하게 느껴진다.

고기와 야채를 섞은 햄버거를 즐기는 미국인들이나 비빔밥을 즐기는 우리 나라 사람들처럼 여러 가지 토핑재료를 섞지 않고 단순하게 한 가지씩만을 사용하는 것도 이탈리아식이 색다르게 느껴지는 이유이다. 제시카피자리아가 내놓고 있는 치즈와 소스 외에는 다른 토핑이 전혀 없는 마르가리타피자라든가 치즈는 전혀 없고 대신 홍합, 조개, 오징어 등을 얹은 페스카피자 등이 단순하게 재료의 맛을 강조하는 것들이다.

이처럼 메뉴 자체가 다양해진 것은 소비자들의 요구에 따른 것이다. 피자헛의 한태숙 홍보팀장은 “요즘에는 토핑도 직접 선택해 첨가함으로써 자기만의 피자맛을 즐기는 젊은이들이 늘고 있다.”고 덧붙인다.

1997년 8월 20일

시간 절약 서비스 시대-대기 시간 줄여서 고객 만족

피자헛도 오전 11시 30분부터 오후 5시까지 ‘해피데이 세트’라는 이름으로 40%를 할인해준다.

2. IMF 이후

1998년 1월 12일

피자전문점간 국산 피자치즈 확보 경쟁

환율 인상으로 수입 제품과 국산 제품간 가격 역전현상이 나타나면서 피자 전문점간에 국산 피자치즈 확보 경쟁이 벌어지고 있다.

12일 관련 업계에 따르면 환율 1천5백원을 기준으로 할 때 kg당 피자치즈 수입 원가는 8천원으로 국내산 피자 판매가격인 7천8백원을 웃돈다.

수입 피자치즈와 국내산과의 가격역전 폭이 계속되는 환율 인상으로 확대되면서 그 동안 국내산을 외면해 온 피자전문점들이 물량 확보를 위해 거꾸로 서울우유, 남양유업, 해태유업, 임실 치즈 등 국내업체에 줄을 대고 있다.

국내 최대 피자치즈 생산업체인 서울우유는 로마노 피자, 도미노 피자, 피자몰, 피자리그 등 피자전문점들의 주문이 이어지면서 공급량이 주문을 따르지 못해 작년도 공급량을 기준으로 물량을 배분하고 있다. 서울우유는 하루에 10t에 가량 피자치즈를 생산하고 있으며 전체 국내 생산량의 3분의 1을 충당하고 있는데 피자헛에 대해서는 최근 거래요청을 거부했다. 이는 치즈수입이 자유화되면서 피자치즈를 전적으로 수입해 사용해 온 데 대해 나름대로의 '패션죄'가 적용되었기 때문으로 보인다.

이에 따라 피자 전문점들은 상대적으로 값이 싼 국산제품을 확보한 뒤 부족분을 수입한다는 전략을 세우고 있다.

수입원가 인상분이 피자치즈에 반영될 경우 피자값도 큰 폭의 인상이 불가피할 전망이다. 현재 피자몰 등 일부 전문점이 피자값 인상을 단행했으나 대부분의 전문점들은 소비가 크게 위축되고 있는 분위기를 감안, 원가상승요인을 최대한 자체 흡수한 채 인상을 자제하고 있다.

지난해의 경우 전국 피자치즈 공급량은 1만6천톤으로 추정되며 이 중 7천톤 정도는 국산이다.

1998년 2월 25일

피자헛은 지난해 말부터 '패밀리 자선카드'를

발행해 회원들에게 할인혜택 등 각종 서비스를 제공하고 카드수익금은 장애인 후원사업에 쓰이고 있다.

1998년 3월 17일

"미소로 성공하자." 피자헛이 최근 이 같은 캐치프레이즈를 내걸고 분위기 쇄신에 나섰다. 세상이 어렵고 힘들어도 웃으면서 일하자는 취지에서이다. 이 회사 조인수 대표는 최근 점포를 돌며 사원들의 웃옷에 '스마일 리본'을 달아주었다.

3천원짜리 '스마일 전화카드'도 나누어 주었다. 그는 "일할 때도 웃고 손님에 대할 때도 웃어야 IMF 시련을 극복할 수 있다."고 강조했다.

1998년 11월 5일

"이제부터는 수화로 주문받아요." 한국 피자헛은 청각장애 고객을 위해 서울, 경기지역의 전매장 직원에게 수화를 가르치기 시작했다. 외식업계에서 수화로 주문을 받기는 피자헛이 처음이다. 수화 교육은 11월 4일부터 매주 수요일과 목요일 두 차례씩 3주 일정으로 진행된다. 이에 따라서 20일부터는 수도권 매장을 방문하는 청각장애인은 아무런 불편 없이 피자를 시켜먹을 수 있게 되었다.

조인수 사장은 "수화교육은 본사가 벌이고 있는 청각장애인 돕기 행사의 일환"으로 "물질로 장애인을 돕는 것도 중요하지만 대화로 소외감을 덜어주는 것도 이에 못지 않다고 생각해 시작하게 되었다."고 말했다. 이 업체는 지난 1일부터 내년 1월 31일까지의 일정으로 청각장애인 후원을 위한 패밀리 자선카드 회원도 모집하고 있다.

1999년 6월 6일

피자헛의 경우 올 1~4월 매출이 지난해보다 15% 정도 늘면서 예전 수준을 회복했다.

Learning Point

피자헛 Case의 경우, 경쟁업체들간의 차별화전략에 주목할 필요가 있다. 선두업체인 피자헛과 그 뒤를 쫓고 있는 미스터피자와 도미노피자가 서

로 어떤 전략에 의해 시장을 확보하고 있는지 의미 있게 살펴볼 필요가 있다. 그리고 나서 이를 다른 산업에도 적용할 수 있다.

[표] 한국 피자헛의 약식 대차대조표

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
자산총계	18,049	23,201	35,963	40,726	45,076	58,239	63,969
유동자산	6,779	8,248	13,896	10,441	6,726	9,787	7,941
당좌자산	6,122	7,630	12,686	8,865	5,072	5,760	5,336
재고자산	444	383	891	1,268	1,653	4,026	2,604
고정자산	11,260	14,953	22,068	30,285	38,351	48,451	56,027
투자자산	4,827	6,978	11,770	16,262	22,224	29,189	40,627
유형자산	6,443	7,975	10,298	14,023	16,127	19,262	15,400
부채총계	8,924	11,497	17,097	17,335	22,056	28,949	28,820
유동부채	8,299	10,472	15,051	14,384	17,769	24,345	23,248
고정부채	625	1,026	2,046	2,951	4,287	4,603	5,572
자본총계	9,125	11,704	18,867	23,391	23,021	29,289	35,149
자 본 금	603	603	603	631	703	603	603
자본잉여금	5,849	5,849	5,849	5,849	5,849	5,849	5,849
이익잉여금	2,673	5,251	12,414	16,939	12,568	22,837	28,649
당기순이익	2,534	3,979	7,023	10,564	11,629	17,969	5,859
자본조정	0	0	0	0	4,000	0	0