

시장과 산업의 변화 물결 속, 햄버거 N사의 전략적 선택

전 준 현*
이 상 명**

기업의 성공과 실패의 핵심은 경쟁이라고 할 수 있고, 경쟁이 일어나는 시장과 산업내에서 유리한 경쟁적 지위를 확보하기 위해 기업은 경쟁전략을 세운다. 지금과 같이 산업의 경계가 무너지며 무한 경쟁으로 경쟁우위가 심하게 요동치는 상황에서, 환경변화를 감지하고 기회를 포착하고 신속히 대응하는 역량은 기업이 경쟁우위를 창출하는 데 있어서 무엇보다도 중요한 핵심역량이다.

본 사례는 친숙한 소비재산업 중 하나인 햄버거 시장을 배경으로 한 경쟁전략을 주제로 한다. 2018년 중반 한국 햄버거 시장은 외부환경의 급격한 변화가 있던 역동적인 시기로, 속칭 햄버거병 문제가 불거지면서 전반적으로 햄버거 시장은 위축되었고, HMR산업의 급속한 성장과 편의점 간편식 제품의 다양화 및 품질 향상으로 식품산업내 경계가 무너지면서 외식시장을 잠식하는 상황이다. 반면, 배달앱 주문중개서비스 플랫폼 기업의 등장과 함께 배달시장의 빠른 외연확대와 프리미엄 버거 시장 규모의 급속한 성장은 햄버거 시장에 새로운 기회와 위협을 동시에 주는 외부 환경 변화이다. 본 사례연구는 이렇게 급변하는 시장과 산업의 변화 물결 속에서, 내·외부적인 상황에 대한 철저한 분석과 함께 경쟁전략을 세우는 과정에서 다양한 이슈를 제시하고 이를 토론하는 교육용 사례로 개발되었다.

주제어: 경쟁전략, 햄버거, 프리미엄 버거, 외식시장, 배달앱, HMR, 간편식

1. 서론

N사는 한국에서 매출1조원에 이르렀던 2016년의 결과보다 못 미치게 2017년 매출을 마감했고, 2018년 상반기에도 2017년 하반기부터 이어져 온 만만찮은 내·외부시장 환경으로 어려운 상황에 있다.

일반적으로 식품산업은 변화가 심하지 않은 안정적인 산업으로 볼 수 있으나, 2018년 상반기 햄버거 시장을 둘러싼 외부환경은 대단히 역동적이다. 속칭 햄버거병 문제가 불거지면서 전반적으로 햄버거 시장은 위축되었고, HMR산업의 급속한 성장과 편의점 간편식 제품의 다양화 및 품질 향상으로 식품산업내 경계가 무너지면서 외식시장에 영향을 미치고

있다. 반면, 배달앱 주문중개서비스 플랫폼 기업의 등장과 함께 배달시장의 빠른 외연확대와 프리미엄 버거 시장 규모의 급속한 성장은 햄버거 시장에 새로운 기회와 위협을 동시에 가져오는 요소로 떠오르고 있다.

N사 내부적으로는 2017년 하반기에 시작된 식품 위생과 관련된 민·형사 소송이 진행 중이고, 중국, 홍콩, 대만에 진행되었던 것과 같은 맥락으로 글로벌 회사인 본사의 정책에 따라 한국 비즈니스도 마스터 프랜차이즈십 매각이 진행 중이다. 2018년 상반기에 내·외부적인 어려움으로 매출과 이익의 목표를 달성하기 어려운 상황이 지속되고 있고, 전년 대비 20% 최저임금의 상승은 회사의 어려움을 더하고 있다.

논문접수일: 2022. 12. 27.

1차 수정본 접수일: 2023. 02. 03.

게재확정일: 2023. 02. 07.

* 한양대학교, 경영학과 박사과정(joonhyunjun@gmail.com), 제1저자

** 한양대학교, 경영학과 교수(sanglee@hanyang.ac.kr), 교신저자

향후 지속적 성장을 위해 2018년 하반기에 획기적인 모멘텀 전환이 요구되고 있는 상황에서 회사 내·외부적인 상황에 대한 철저한 분석과 함께, 회사의 전반적인 성장과 경쟁전략의 재검토와 수정을 준비중이고, 이에 따른 전략적 선택이 요구되고 있다.

화려한 경력과 함께 얼마 전에 새로 부임한 이필수(가명) 이사는 1주 후에 있을 최고임원회의에서 경쟁전략과 관련된 몇 가지 의사결정을 위한 안건과 함께 성장과 경쟁전략의 수정안을 보고할 예정이다. 이 이사는 직원들이 준비한 햄버거 시장에서의 경쟁상황과 햄버거 시장을 둘러싼 외부환경, 즉 배달업 기업의 등장과 함께 변화하는 배달시장, 그리고 외식 시장을 잠식하고 있는 간편식 시장에 대한 보고서를 검토하며, 진한 커피 한잔과 함께 “Where to Play and How to Win (어디에서 플레이하고, 어떻게 이길까?)”을 되뇌고 있다. 오후 늦은 시간 광화문광장 도로를 분주히 달리는 배달 오토바이의 소음은 수정된 전략과 실행계획을 논의할 다음 주 회의를 준비하고 있는 이필수 이사의 깊은 고민을 말해주고 있는 것 같다.

II. N사 소개

새로 부임한 이필수(가명) 이사를 위해, 장영구(가명) 팀장을 포함한 직원들은 아래의 회사소개자료를 제공하며, 이필수 이사가 업무에 빨리 온보딩할 수 있도록 돕고 있다.

2.1 글로벌 햄버거 체인 N사 소개

미국에서 출발한 햄버거 체인 N사는 1955년에 창업하여, 표준화된 시스템을 통해 일관된 맛과 품질의 제공과 빠르게 주문에 대응하는 패스트푸드라는 새

로운 외식 프랜차이즈를 탄생시켰다. N사는 ‘QSC&V’를 통해 품질, 서비스, 청결을 가치로 추구하고 성장해 왔고, 현재 전 세계 약 36,000개 매장에서 하루에 약 6,000만명 이상의 고객들에게 햄버거, 감자튀김, 음료, 간식, 아침 메뉴 등과 함께, 최근의 건강을 추구하는 고객의 니즈를 반영한 웰빙 제품을 추가로 제공하고 있다.

N사의 창업자는 일관된 맛과 좋은 품질의 음식을 제공하고 완벽한 서비스를 표준화된 시스템으로 제공한다는 경영철학을 추구했다. 이를 위해, N사와 프랜차이즈 오너 오퍼레이터, 공급 업체와의 수평적인 관계를 통해 동반 성장이 이루어져야 한다는 신념과 함께, 관련된 세 개의 주체인 N사, 프랜차이즈 오너 오퍼레이터, 공급업체가 의자의 세 다리와 같은 역할을 해야만 모두가 성장할 수 있다는 철학을 바탕으로 하고 있다. 이러한 철학이 N사가 오늘날의 프랜차이즈 표본이 되고, 현재 업계 최대 매출 규모의 글로벌 프랜차이즈 업체로 성장하게 된 비결이다.

N사는 1960년대 후반부터 해외 사업에 진출했다. 미국 밖에 세워진 최초의 매장은 1967년 캐나다이고, 유럽 최초로 1971년 네덜란드 그리고 아시아 최초로 1971년 일본 도쿄에 매장을 개설하면서 글로벌 회사로 발전하게 되었다.

2.2 글로벌 햄버거 체인 N사의 한국법인 소개

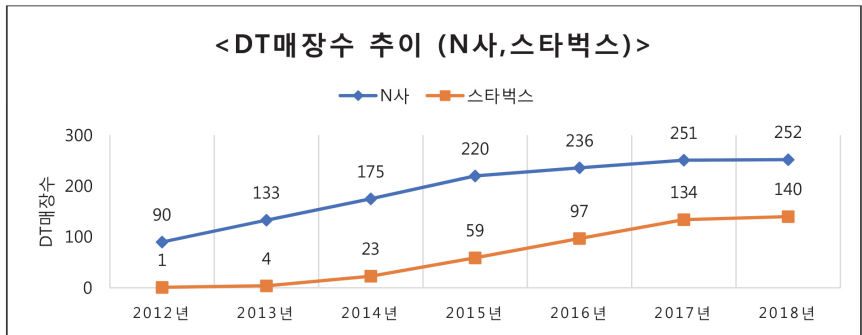
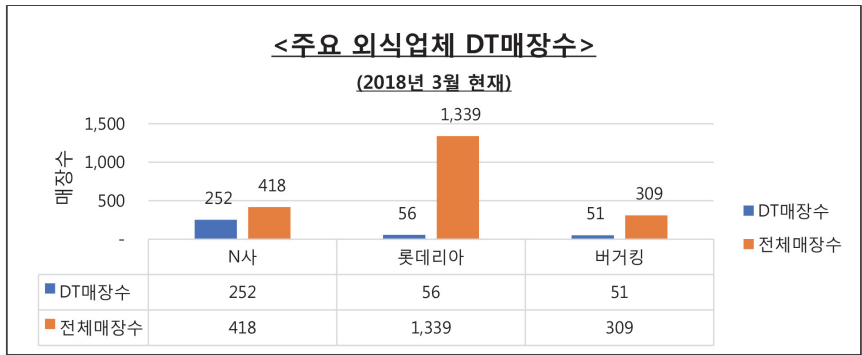
글로벌진출 정책과 함께, 한국에도 1988년 서울 올림픽이 개최되던 해에 개점하면서 가파른 성장을 보여왔다. 현재 성장이 둔화하고 있는 패스트푸드(현재 Quick Service Restaurant라는 이름으로 불리고 있음, 이하 QSR) 업계의 대표적인 기업인 N사는 소비자와의 접점을 확대하고자 다양한 전략 프로그램을 시도해오고 있다. 배달 서비스, 샵인 샵 카페, 주메뉴인 햄버거 이외에도 다양한 간식과 음료, 웰빙 제품 등을 통해 차별화를 추구하는 등, 변신을

지속하고 있다. 이러한 상황에서, 본사는 한국을 포함한 아시아권 각국의 마스터프랜차이즈십의 매각을 추진해왔는데, 미국을 비롯한 선진시장과 달리 한국을 포함한 북아시아에서 운영하는 N사 매장 상당수를 본사에서 직영하고 있다. N사는 북아시아 지역 매장 95%를 프랜차이즈로 전환하려 한다(유창재, 2016). 글로벌 회사인 N사는 2017년 말 기준 전 세계에 36,000개 이상의 매장에서 82%가 프랜차이즈 매장이고, 한국의 경우는 2017년 말 기준 프랜차이즈 매장이 30%에 조금 못 미치는 수준이다. N사는 한국의 마스터프랜차이즈십 매각 진행의 후속 조치로, 신규 프랜차이즈 가맹을 중단함은 물론 기존 프랜차이즈 가맹점도 오너가 원할 시 N사에서 매장의 운영을 인수하는 방법으로 성장전략의 한 축인 매장 확대를 통한 성장이 어려운 상황이다. 또한,

수익성 확보를 위해, 수익성이 저조한 매장을 철수하는 전략으로 2018년 6월 현재 매장 수는 418개로 2017년 말 447개에 비해 줄어든 상황이다.

N사의 매출구조를 보면, 전체 매출의 약 54%를 매장 부문이 공헌하고 있고, Drive-Thru (이하 DT) 부문과 배달 부문은 각각 약 25%와 21%를 공헌하고 있다. 이익 측면에서는 DT부문이 가장 높고, 배달부문이 배달비와 운영비 등으로 인해 가장 낮다.

N사는 DT 플랫폼에 투자를 이어가면서, DT의 강점을 통해 이 부문에서 독보적인 경쟁우위를 갖고 있다. 2010년 한국에 60여개에 불과했던 N사의 DT 매장은 2018년 현재 252개로 증가하면서, N사 성장의 전략적 발판이 되어 왔다. 경쟁사들도 DT매장의 중요성을 인지하고 DT매장의 증가를 위해 노력하고 있으나, N사와의 격차는 여전히 큰 상황이다.



출처: 한국경제신문(2018.04.03.)

〈그림 1〉 한국 외식시장 DT매장 현황

(그림 1)은 한국 햄버거업계 주요 업체들의 DT매장 현황과 N사의 DT매장의 수 추이를 보여 주고 있다.

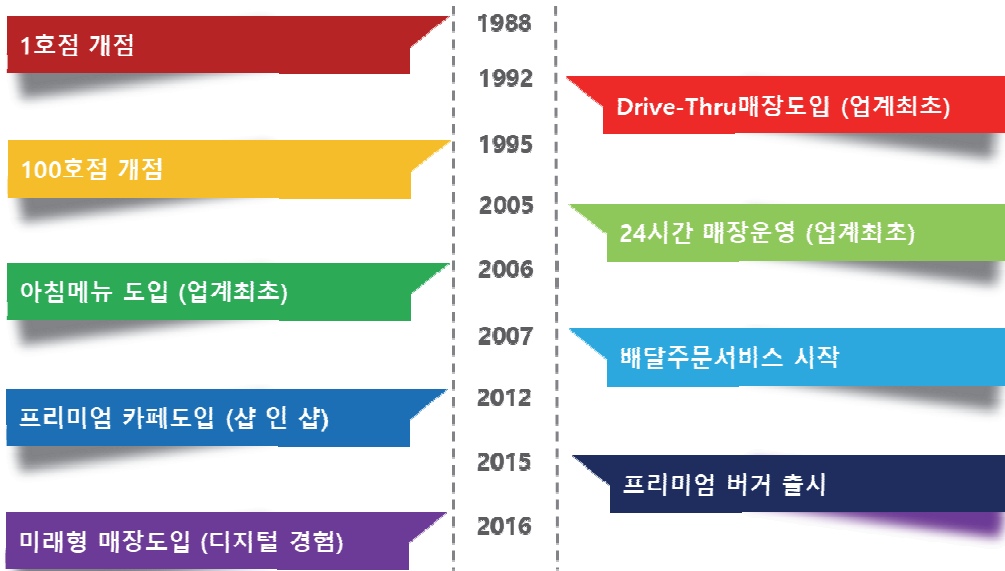
N사는 편의를 추구하는 고객의 니즈를 반영하여 배달부문에서의 지원도 강화하고 있다. 2000년대 중반부터 대표전화화를 통한 전화주문의 처리와 자체 배달 서비스 시스템을 갖춘은 물론, 디지털 전환의 시대적 추세와 함께, PC를 통한 주문대응 그리고 스마트폰의 보급과 함께 자체 앱을 개발하여 다양한 고객층의 선호에 맞는 다양한 배달 주문 처리와 CRM 시스템을 도입하여 운영 중이다. 순차적으로 개발된 이러한 프로그램으로 인해, 고객과의 온라인 접점으로 브랜드사이트, 딜리버리사이트, 딜리버리앱 등 여러 가지 온라인 대 고객 서비스 프로그램이 각각 운영되고 있다. 이렇게 여러 프로그램이 혼재되어 운영하는 것은 사용자 입장에서 불편을 줄 수 있어, 이 분야의 개선 추진을 통해 대고객 서비스 개선 및 비약적으로 발전하고 있는 주문중개서비스 플랫폼 기업과의 경쟁에서 경쟁력을 키우고자 하는 계획을

세우고 있다.

회사에서의 이러한 시도와 더불어, 제품 품질의 고급화 및 고객의 다양한 취향을 반영할 수 있는 프리미엄 버거 프로그램을 일반 햄버거업체 중 최초로 일부 매장에 2015년에 출시했다.

회사 소개자료의 검토를 마친 이필수 이사는 자료를 준비하는 데 큰 도움을 준 장영구 팀장과 직원들에게 회사소개 자료를 준비해 주어서 고맙다는 말과 함께, N사의 프리미엄 버거와 시장에서 화두로 떠오르고 있는 '디지털'과 관련된 N사의 전략과 활동에 대해 질문했다. 다음은 장영구 팀장의 답변이다.

“우리 회사는 글로벌 프로그램과 발맞춰, 더 나은 N사 (Better 'N company'), 더 고객 지향적인 회사로 거듭나기 위해, 디지털과 프리미엄 버거를 통해 혁신을 추진하고 있습니다. 디지털부문을 강화하기 위해, 디지털마케팅팀을 마케팅팀에서 분리하여 IT팀과 함께 통합된 시너지를 강화한 조직으로 운영하고 있습니다. 또한, 제품뿐만 아니라 서비스(테이



출처: N사 web-site 및 N사 자료

〈그림 2〉 N사 한국법인 연혁

블 서비스 등)를 하나의 패키지로 하는 프리미엄 버거 프로그램을 효율적으로 지원하기 위해 기술과 장비 부문의 투자와 함께 조직개편을 실행 중입니다. 실제로 프리미엄 버거 프로그램이 도입된 매장(전체 매장 수의 20%수준)의 경우 제품 주문에 다양한 고객의 취향을 반영하고 있고, 고객의 복잡한 주문 내용을 직원이 수작업으로 처리함으로 인한 고충을 덜고 오류를 방지하기 위해 키오스크 시스템을 도입하여 효율과 효과성을 높임과 동시에 고객이 직접 참여하는 즐거움을 제공하고 있습니다. 또한, 디지털 메뉴보드의 도입과 함께, 아침, 점심, 저녁으로 수시로 바뀌는 메뉴, 그리고 고객의 욕구를 반영한 새로운 프로모션 프로그램의 신속하고 효과적인 반응을 지원하고 있습니다. 이러한 시도는 고객들에게 새롭고 즐거운 경험을 제공하고 있어, 비즈니스 추위를 살펴보고 향후 더 발전된 방향의 계획을 세우려고 준비 중입니다.”

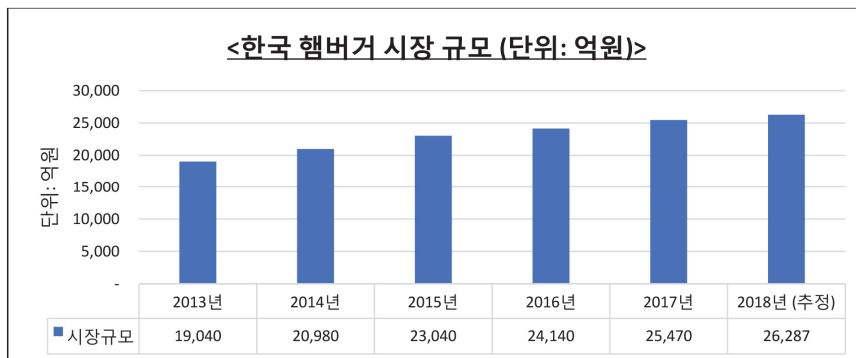
장영구 팀장의 얘기를 들은 이필수 이사는 아직 초기 단계이지만 회사가 시대의 변화에 능동적으로 대처하는 모습에 고무적이라는 생각을 하면서, 이의 고도화를 위해 앞으로 해야 할 일이 넘치고 있다고 생각하며, 나머지 보고서를 검토하기 위해 자리로 돌아간다.

III. 햄버거 시장 현황

3.1 경쟁사 현황 분석

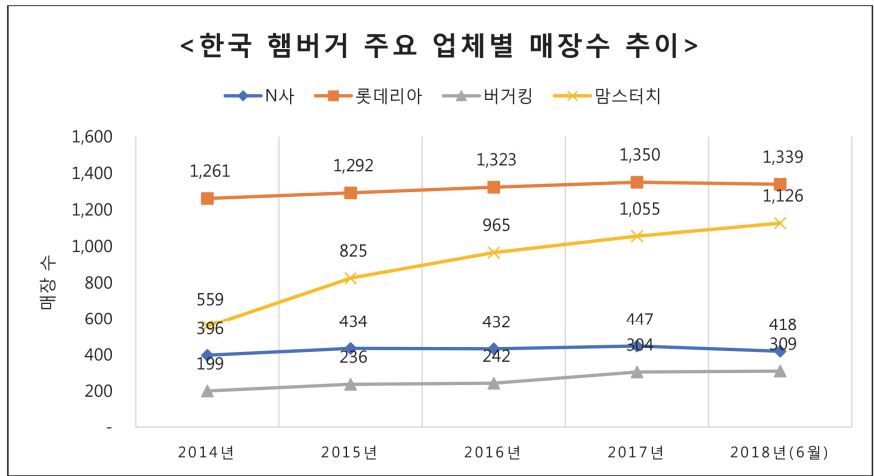
2013년 1조 9천억원이었던 한국 햄버거 시장규모는, 2017년 2조5천억원이 넘는 시장으로 꾸준히 성장하고 있음을 볼 수 있다. 2017년 하반기 속칭 햄버거병 이슈로 인해, 전반적으로 햄버거 시장이 위축되고 있는 상황에서 프리미엄 햄버거의 성장은 햄버거 시장에 활력이 되고 있다.

N사는 수익성이 저조한 매장 중심으로 매장을 철수하고, 추가적인 매장을 늘리지 않는 전략으로 2018년 6월 현재 매장 수는 418개로 2017년에 비해 줄어든 반면, 버거킹과 맘스터치의 매장 수는 2018년 6월 현재 전년 동월대비 각각 14%와 8%가 성장한 309개와 1,126개로 공격적으로 매장을 늘리는 성장전략을 세우고 있다. <그림 4>와 <그림 5>는 한국 햄버거 시장 주요업체별 매장 수 추이와 매출 현황 자료이다.



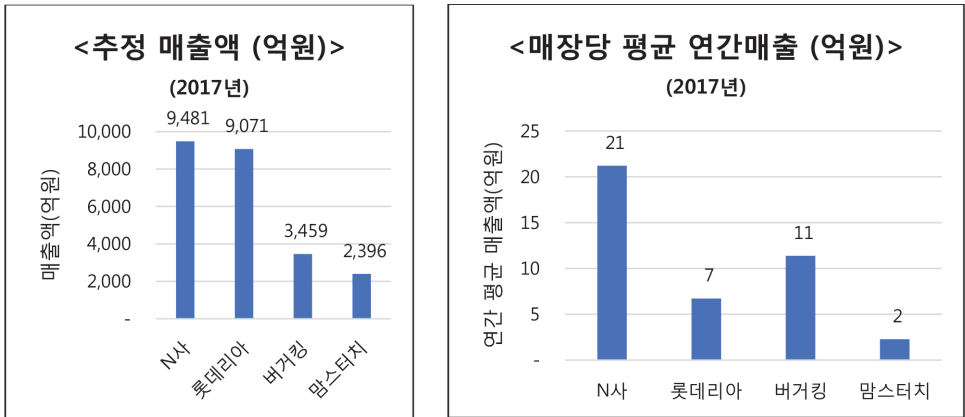
출처: 유로모니터(매일경제신문 2018년 6월 10일자, 재인용)

<그림 3> 한국 햄버거 시장 규모



출처: 데일리안(2019.01.13), 서울경제(2021.04.25), 한국경제(2018.11.27.), 뉴스원(2018.08.28)

<그림 4> 한국 햄버거 시장 주요 업체별 매장 수 추이



출처: 데일리안(2019.01.13), N사 자료

<그림 5> 한국 햄버거 시장 주요 업체별 매출액 (2017년 기준)

3.1.1 롯데리아

일본에서 1972년 첫 개점을 했고, 한국에는 1979년 소공동 롯데백화점에 첫 매장을 오픈했다. 롯데리아의 프랜차이즈 가맹 접근 방식은 미국계 햄버거 체인과는 다르게 인구가 적은 중소도시나 군 소재지

에도 매장을 개점하는 등 한국 정서에 부합하도록 노력하여, 업계 최대의 점포 수와 최고 수준의 매출을 올리고 있다. 제품의 맛에 대해서는 호불호가 있어, 맛이 맛있하다거나 특이점이 없다는 의견도 있으나, 가장 미국적인 음식인 햄버거를 한국적인 맛으로 재탄생 시키고자 노력하였다.

3.1.2 버거킹

1953년 미국 플로리다에서 시작한 버거킹은 한국에 1984년에 ㈜한암이 첫 매장을 운영하였고, 1998년 두산그룹이 인수 후, 2012년 국내 사모펀드인 보고펀드에 다시 매각되었다. 보고펀드에서 인수 후, 기존 직영점으로만 운영되던 방식에서 가맹점 모집을 통해 매장의 급속한 증가와 24시간 운영점포의 확대 등에 힘입어 매출이 급속히 성장하였다. 2016년 홍콩계 사모펀드인 어피니티에쿼티파트너스에 재매각되었다. 버거킹의 대표 메뉴는 '와퍼'로 철판이 아닌 불에 직접 구운 불맛이 특징으로, 가격은 비싸지만 그만큼 맛이 있다는 충성고객이 많은 것이 특징이다.

3.1.3 맘스터치

1998년 서울에서 첫 매장을 개점하여 그 기업의 임원으로 있던 창업자가 회사 비즈니스를 살리기 위해 2004년 해마로푸드서비스를 인수하여 성공적으로 운영하고 있다. 닭고기 위주의 제품이 주 메뉴이고, 대표메뉴 싸이버거는 한국인이 좋아하는 닭다리살의 패티와 가성비, 그리고 주문 후 조리를 하는 수

제개념으로 큰 성공을 거두었다. 싸이버거 외에 케이준 감자튀김도 또 하나의 대표 메뉴로 지속적으로 인기를 끌고 있다. 맘스터치는 주문 후 조리를 하는 시스템으로, 고객의 대기 시간이 길어, 손님이 몰리는 시간(점심시간 등)에 경쟁사와 비교해 상대적으로 매장이 혼잡하다. 비싼 임대료 지역이나 위치보다는 경쟁사 대비 상대적으로 임대료가 저렴한 곳에 점포가 많은 것이 특징이다.

3.1.4 KFC

창업자를 형상화한 할아버지 조각상이 심벌인 KFC는 기존 Kentucky Fried Chicken이라는 업체명에서 1991년에 KFC로 명칭을 변경했다. 1984년 첫 매장을 서울에 오픈한 치킨 및 햄버거 전문 체인으로, 2014년 두산그룹이 시티벤처캐피탈(CVC)에 매각했고, 2017년 KG그룹이 인수하여 그룹 계열 외식업체 KFC코리아가 운영하고 있다. 신속한 고객주문 대응을 위해, 주문 후 조리가 아닌 미리 조리 후 고온 보관방식을 채택하고 있고, 전반적인 가격인하와 함께 저녁 9시 이후 할인가격 제공 등을 통해, 가성비를 고객에게 제공하는 경쟁전략을 선택하여 운영 중이다.

〈표 1〉 한국 햄버거시장 경쟁현황 요약

| 구분 | N사 | 롯데리아 | 버거킹 | 맘스터치 |
|----------|--|--|---|---|
| 총 매장 수 | 447 | 1,350 | 304 | 1,055 |
| DT매장 수 | 252 | 56 | 51 | - |
| 총 매출(추정) | 9,481억원 | 9,071억원 | 3,459억원 | 2,396억원 |
| 매장당평균매출 | 21억원 | 7억원 | 11억원 | 2억원 |
| 경쟁전략 | <ul style="list-style-type: none"> 제품메뉴의 다양화 및 고급화 전략 (아침메뉴, 프리미엄 버거, 테이블 서비스 업계최초 도입) Drive-Thru투자를 통한 고객편의성 강화 | <ul style="list-style-type: none"> 중소도시 매장진출을 통한 접근편의성 한국적 맛을 통한 제품 차별화 전략 | <ul style="list-style-type: none"> 와퍼패티를 통한 맛의 차별화로 충성고객 확보 및 고가전략 고객접근성 확대를 위해 가맹점 모집 및 24시간 운영점포 확대 | <ul style="list-style-type: none"> 계육원료공급 수직계열화 및 저렴한 임대료 매장 위치로 원가경쟁력 확보 및 가성비 전략 주문 후 조리의 수제개념 도입 (Fast개념 포기)과 함께 맛/품질의 차별화 |

* 총 매장 수, 총매출 및 매장당 평균매출 (2017년 말 기준), DT매장 수(2018.3 기준)

3.2 프리미엄 버거 시장 분석

식품업계 관계자는 “가정간편식(HMR) 등 수많은 신종 먹거리가 쏟아지는 가운데 햄버거 시장이 축소되지 않는 그것만도 놀라운 일”이라며 “그 주역이 바로 신선하고 고급스러운 맛을 내는 ‘프리미엄 햄버거’”라고 평가하고 있다(김병호, 이덕주, 2018). 한물간 것으로 여겨졌던 햄버거 시장에 가성비를 가미한 프리미엄 바람이 불어, 가격이 다소 높더라도 영양과 위생을 강조한 제품이 잇따라 출시되면서 햄버거 시장 명맥이 이어지고 있다(김병호, 이덕주, 2018).

3.2.1 미국 프리미엄 버거 시장 분석

한국시장에서 이러한 프리미엄 버거의 등장은 몇 년 전부터 미국 시장에서의 프리미엄 버거의 급속한 성장과 맥을 같이하고 있는데, 패스트푸드의 편리함을 희생하지 않으면서 고품질의 재료를 사용하는 패스트 캐주얼 컨셉을 통해 버거 시장에서 프리미엄화에 성공했다. 이러한 프리미엄 제품은 미국에서는 Better Burger로 불리고 있고, 레스토랑 업계 분석 기업 TDN2K에 따르면 이러한 유형의 패스트 캐주얼 레스토랑 체인은 2017년 최고의 실적을 기록했다고 한다(Rossolillo, 2018).

〈표 2〉는 주요 Better Burger chain의 2017년 매출액과 매장 수 그리고 전년 대비 성장과 관련된 자료로, Better Burger 시장의 주요 업체인 Shake Shack과 The Habit Restaurant는 이 시장에서 빠른 성장을 보여주고 있음을 볼 수 있다. N사를 포함한 전통적인 Quick Service Restaurant(QSR) 체인점도 기존의 가치(Value)에 중점을 둔 햄버거에 Better Burger를 메뉴옵션에 추가하여 메뉴를 개편해왔다(Rossolillo, 2018). 〈표 2〉의 미국 주요 Better Burger 업체들의 매출과 〈표 3〉의 미국 주요 외식체인업체들의 매출을 참조할 때, 전체 햄버거

장에서 프리미엄 버거 기업들이 차지하고 있는 비중은 아직 미미한 수준이라는 것을 발견할 수 있으나, 현재 빠른 성장세와 함께 향후 큰 성장의 기회가 있음을 확인할 수 있다.

〈표 2〉 미국 주요 Better Burger 업체별 현황

| Restaurant | Rank | 2017Sales (\$Billion) | YOY% Increase |
|----------------|------|-----------------------|---------------|
| McDonald's | 1 | 37.6 | 3.4% |
| Starbucks | 2 | 17.7 | 7.0% |
| Subway | 3 | 10.8 | -4.4% |
| Taco Bell | 4 | 9.8 | 4.7% |
| Burger King | 5 | 9.7 | 3.5% |
| Wendy's | 6 | 9.3 | 3.0% |
| Chick-fil-A | 7 | 9.0 | 14.2% |
| Dunkin' Donuts | 8 | 8.5 | 2.8% |
| Domino's | 9 | 5.9 | 11.1% |
| Pizza Hut | 10 | 5.5 | -4.2% |

출처: Technomic 2017 estimate(Rossolillo, 2018 재인용)

〈표 3〉 미국 주요 외식 체인 매출

| Restaurant | 2017Sales (\$Billion) | YOY% Increase | 2017 Store Count | YOY% Increase |
|----------------------|-----------------------|---------------|------------------|---------------|
| Shake Shack | 0.54 | 34% | 159 | 39% |
| The Habit Restaurant | 0.33 | 17% | 209 | 22% |
| Five Guys | 1.40 | 9% | 1,321 | 3% |
| Culver's | 1.40 | 10% | 641 | 6% |
| Steak'n Shake | 1.10 | 1% | 1,027 | 11% |
| BurgerFI | 0.15 | 13% | 92 | 5% |
| Wayback Burger | 0.13 | 17% | 135 | 12% |

출처: Technomic 2018(식품외식경영, 2018 재인용)

3.2.2 한국 프리미엄 버거 시장 분석

한국에서 최초로 프리미엄 버거를 출시한 업체는 N사로, 2015년에 출시하여 꾸준한 성과를 기록하

고 있다. 미국 뉴욕 등 동부를 중심으로 프리미엄 버거의 돌풍을 일으킨 셰이크백은 2016년 7월 SPC 그룹과 정식계약과 함께 서울 강남구 논현동에 1호점을 개점하여 논현동 한 매장에서 연간 100억원의 매출을 기록하는 경이적인 결과를 달성했고, 청담동 등에 추가적인 매장을 오픈하고 있다. 지방이 함유된 두꺼운 패티와 웨이크의 조합이 어울린 새로운 맛을 제공하면서 빠른 성장을 이어가며, 한국의 프리미엄 버거 시장을 이끌고 있다.

버거킹 역시 가성비와 프리미엄 전략을 동시에 추구한 ‘몬스터 와퍼’로 햄버거 시장을 공략하고 있는데, 쇠고기 패티, 치킨 패티, 베이컨이 들어간 고가 제품이지만 2018년 4월 출시 두 달여 만에 170만 개가 팔렸고, 이의 성공에 힘입어 더 고급화한 ‘몬스터X’를 최근 출시했다(김병호, 이덕주, 2018). 롯데리아도 주문과 동시에 조리하는 수제버거 컨셉과 더불어, 좋은 재료와 맛을 A부터 Z까지 모두 담았다는 뜻을 담고 있는 AZ버거(아재버거)를 출시하였다(김병호, 이덕주, 2018).

수제버거라는 이름의 개별 매장들이 프리미엄 버거의 확산과 함께하고 있고, 이 외에도 일본 유명 햄버거 체인인 모스버거는 프리미엄화된 롯데리아라는 애칭으로 불리고 있고, 출범한지 몇 년이 되었으나 아직은 한국시장에서 뚜렷한 성공을 보이지는 못하고 있다.

IV. 외식시장을 둘러싼 변화의 물결

4.1 음식 배달앱 플랫폼 기업의 등장과 음식 배달시장의 성장

외식업체에는 한정된 공간의 제약성을 극복하고 소비자들의 편의성 및 선택의 다양성 측면에서 효익

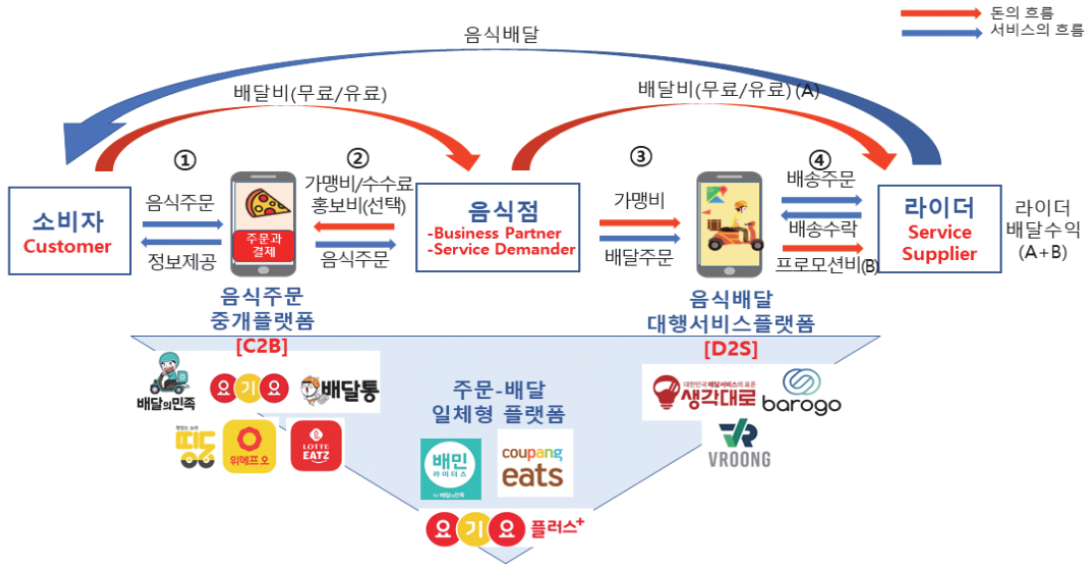
을 주어 온 외식배달은 전통적으로 존재해 온 서비스 영역으로서 직접 전화로 주문을 받고 배달원을 통해 음식을 배달한 후 사후 결제하는 시스템을 기반으로 운영해왔다. 컴퓨터와 스마트폰의 보급과 함께, 전화 주문에 추가하여 음식체인을 중심으로 편의성과 CRM을 위해 ‘자체 주문처리’ 웹 기반 사이트나 앱을 개발하여, 고객으로부터 직접 배달 주문에 대응하는 방향으로 성장하게 되었다.

4.1.1 음식 배달앱 플랫폼 기업의 등장

배달앱 플랫폼이 등장하면서 <그림 6>과 같이 음식 주문과 음식 배달이 분리된 다른 플랫폼으로 진화해왔다. 플랫폼에서는 크게 2가지로 역할이 구분되어 있는데, 하나는 음식 ‘주문중개서비스 플랫폼’이고 다른 하나는 음식 ‘배달대행서비스 플랫폼’으로 2가지가 별개의 플랫폼이다.

배달의민족, 요기요, 배달통 등의 음식 “주문중개서비스 플랫폼”의 등장과 함께, 앱 안에서 주문과 결제가 이뤄지도록 되었고, 이러한 편리성으로 인해 더 많은 매장에서 배달서비스 제공이 가능하여 배달시장의 성장을 주도하게 되었다. 소비자가 배달 주문 중개 앱을 통해 받은 음식 주문을 배달하기 위해 자동으로 주문정보를 라이더에게 전달하여 주는 PMS 시스템(Project Management System)과 음식점에서 기존에 사용하고 있는 주문과 결제를 처리하는 POS 시스템(Point of Sales System)과 연동된 음식배달대행서비스 플랫폼들이 널리 사용되게 되었다(최은정, 2021, p.176).

반면, 음식 배달대행서비스 플랫폼은 기존에 오프라인으로 자체적으로 운영했던 배달업무 수행을 대신해 주는 매장과 배달대행업체의 B2B 플랫폼이라고 할 수 있다. 메쉬코리아의 ‘부릉’, 로지올의 ‘생각대로’, 바로고의 ‘바로고’ 등이 대표적이고, 부릉이나 생각대로의 모기업은 IT기업으로 POS 시스템 제공



출처: 음식배달 O2O플랫폼산업 현황과 정책에 관한 제언, 최은정, 유통연구 26(1)

〈그림 6〉 플랫폼 도입 이후 주문, 배달 서비스 구조

기업을 모태로 하여 배달서비스 제공으로 진화된 기업이다(최은정, 2021, p.183.). 기술발전으로 온디맨드 예측과 다이나믹 가격결정이 가능해져서 AI 배차 시스템을 도입하여 배달의 효율성을 제고하고, 날씨와 시즌에 따른 할증 프로모션도 차등하여 제공하고 있다(최은정, 2021, p.183). 배달의민족, 요기요, 쿠팡이츠의 경우는 주문중개서비스 뿐만 아니라 배달대행서비스도 함께 제공하고 있다. 외식업체에서 배달업무를 직접 운영할 경우, 배달차량의 유지 보수 및 보험가입·처리의 어려움, 배달직원 채용 및 관리의 어려움, 시간대별 수요의 변화에 따른 대응의 어려움, 직원 인건비 부담 등 다양한 부분에서 매장에서의 관리의 어려움이 있다. 외부 전문 배달대행서비스 플랫폼 기업의 활용은 이러한 어려움에서 매장을 자유롭게 하여, 외식업체의 핵심 분야인 음식 서비스에 집중할 수 있도록 도와주어 전문적으로 배달대행서비스를 제공하는 플랫폼의 활용이 급증하면서, 배달시장의 성장을 견인하고 있다.

4.1.2 음식 배달시장의 성장과 이슈

이와 같이 음식 배달주문중개서비스 플랫폼과 음식 배달대행서비스 플랫폼의 등장은 공급자에게 편리함과 운영의 어려움을 덜어주고, 수요자에게 편리함을 제공하여 음식 배달시장의 급속한 성장을 주도하고 있다. 국내 음식배달 시장 규모는 발표기관별 차이가 있으나 2018년에 15조원이고, 배달앱 시장규모는 7.1조원으로 추정하고 있다(최은정, 2021, p.176).

배달주문중개서비스 플랫폼 (이하, 배달앱)의 등장은 배달시장의 활성화를 통한 외식시장성장에 도움이 되지만, 부담을 주는 측면도 있다. 배달의민족의 주문처리 수수료는 부가세 포함 16.5%이며 상단에 링크 시키기 위해서 배달팁 할인과 프로모션 등의 높은 수수료와 높은 최소주문 금액은 외식업체에 부담으로 작용하고 있다(이하나, 2020, p.368). 예로 배달의민족에서 시행했던 슈퍼리스트 제도의 경우에는 해당 리스트에 속하기 위해서는 배달앱 기

업 측에 많은 광고비를 지출해야만 했고 경쟁이 치열한 만큼 업주들은 어쩔 수 없이 상당한 금액을 지출할 수밖에 없는 구조이다(이하나, 2020, p.368).

이러한 부담을 줄이기 위해, 햄버거 외식업체에서는 자체 주문처리 앱 (이하, 자체앱) 서비스를 구축하기 위한 활동도 활발하다. 자체앱을 갖고 있는 N사, 버거킹, 롯데리아, KFC 등 주요 햄버거 QSR (Quick Service Restaurant) 체인은 배달앱 기업을 통한 주문중개서비스의 활용에 소극적인 자세를 보이고 있고, 비약적으로 발전하고 있는 배달 비즈니스에서 자체 경쟁력을 키우는 것을 목표로 기존 자체앱의 개선을 검토하고 있다. 반면, 자체앱이 없는 맘스터치 같은 업체들은 배달앱 기업을 통한 주문중개서비스를 적극적으로 활용하는 것과 동시에 자체앱을 개발하여 고객들의 충성도를 높이고 배달앱 기업에 지급되는 수수료를 줄여 가맹점 수익성 개선에 도움을 주려는 방안도 검토하고 있다.

4.2 HMR(가정 간편식)시장의 성장과 외식시장 잠식

HMR시장의 급성장과 편의점 간편식 제품의 다양화와 품질향상은 식품시장의 경계를 무너뜨리고, 외식시장을 잠식하는 영향을 미치고 있는데, 이에 대한 현황과 이슈를 살펴보도록 한다.

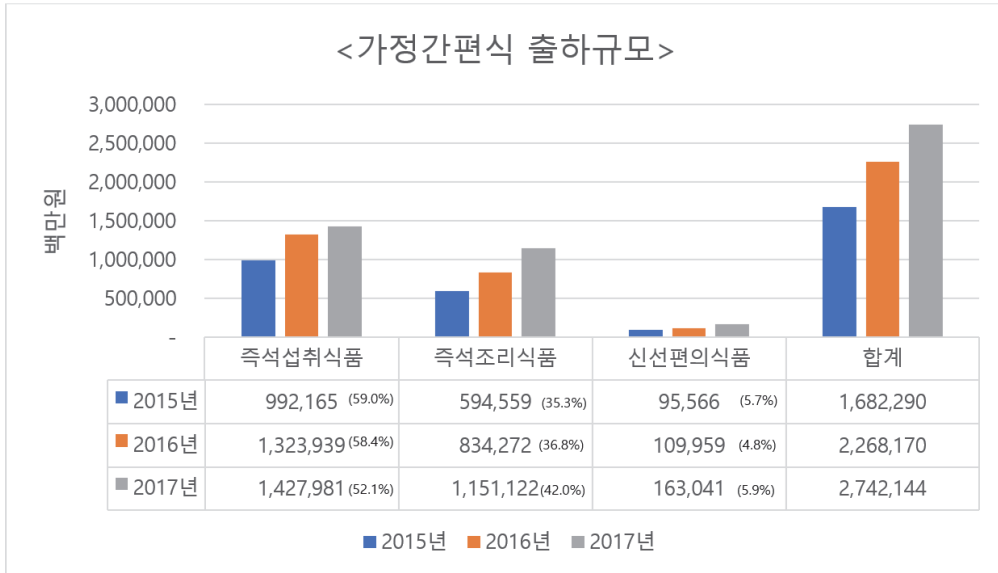
4.2.1 해외 HMR 시장 분석

HMR의 등장은 한국에 앞서 여러 나라에서 먼저 시작되었는데, HMR을 가장 먼저 시작한 나라는 미국이다. 주부의 70%가 직업이 있고, 그 중 70%가 풀타임 근로자로 가정에서 요리할 수 있는 시간이 부족하며, 한 자녀 가정의 증가와 독신자가 전체 가구의 4분의 1을 차지하는 등 사회적인 변화는 HMR의 성장과 확대를 이끌고 있다(홍완수, 2017, p.18). 영국은 1인당 HMR 소비액이 전 세계적으로 가장 높

은 나라로, 물가가 높은 영국은 외식비가 상당히 높은 수준으로 자주 외식을 하기보다는 슈퍼마켓 등에서 HMR 상품을 구입하여 집에서 식사하는 소비자가 많다는 특징을 갖고 있다(홍완수, 2017, p.16). 미국과 영국에 이어 세계 3위의 HMR 시장인 일본은 80년대 초반에 백화점이나 양판점을 중심으로 HMR이 성장하였으며 90년대에 편의점이나 슈퍼마켓에 입점하며 시장이 확대되었다(홍완수, 2017, p.19). 일본 편의점 내 HMR 제품은 다양한 종류와 가성비 좋은 것이 특징이며, 특히 도시락 형태의 HMR 제품이 발달하였다 (홍완수, 2017, p.19).

4.2.2 한국 HMR 시장 분석

한국은 2000년 이후 본격적으로 HMR시장이 성장하기 시작했다. 과거 초창기 HMR은 ‘전라레인지에 데워 먹는 레토르트’ 식품 정도로 인식됐다면 최근 HMR 제품들은 ‘상당히 먹을 만한’ 정도로 발전하여 ‘근사한 한 끼’ 수준으로 진화하고 있다(김병수, 2022). 2010년 7,700억원 규모였던 국내 가정간편식 시장은 2017년 출하액 2조 7,421억 원으로 전년 대비 20.9% 급격히 성장했다. 2017년 출하액 기준으로 가장 큰 비중을 차지하고 있는 품목은 즉석 섭취 식품(52.1%)이며, 즉석조리식품(42.0%), 신선편의식품(5.9%) 순이다. <그림 7>은 연도별 가정간편식 출하 규모의 자료로 특히 즉석섭취식품과 즉석요리제품의 급격한 성장을 확인할 수 있다. 가정간편식의 성장은 제조사의 기술력 향상과 ‘가성비’와 ‘가심비’를 추구하는 소비 트렌드의 변화뿐만 아니라, 온 식구가 함께하던 식사 문화에서 혼자 식사하는 혼밥 문화로의 변화가 다인가구까지 아우르며 시장 확대에 영향을 미친 것으로 분석된다(식품산업통계정보, 2019).



출처: 식품산업통계정보(2019.08.05)

〈그림 7〉 한국 가정간편식 출하규모

4.2.3 HMR의 성장과 외식시장 잠식

형태별 외식 이용 패턴에서, 음식점에서 직접 식사하는 방문외식의 빈도는 2017년 21.8회에서 2018년 전년 대비 월평균 1회 정도가 줄었다(서유진, 2019). 반면에 배달외식과 포장외식은 각각 소폭 증가하면서 편리함을 추구하는 경향이 더욱 뚜렷해지는 추세다. 일반 소비자들은 이미 가정간편식과 밀

키트가 외식을 대체할 수 있다고 인식하고 있는데, 한국외식산업경영연구원이 최근 발표한 ‘외식 트렌드’ 보고서를 보면 소비자 10명 중 4명은 간편식이 외식을 대체할 수 있다고 생각하는 것으로 나타나(신주희, 2021), 외식업계에 충격을 주고 있다.

〈표 4〉는 외식방문지표로 2018년 2분기 외식매장 방문은 전년 동기와 비교해 -1.2% 하락했지만, 편의점은 전년동기 대비 +4.9% 성장한 것을 지표

〈표 4〉 외식매장방문 지표

| 외식방문 성장률% (‘18년 2분기 vs ‘17년 2분기) | 전반적 경기 지표 (‘18년 2분기 vs ‘17년 2분기) |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 총외식매장방문 -1.2% | ↓ 소비자심리지수 -1 (107 vs 106) |
| 햄버거매장방문 -0.4% | ↓ 실업률 +0.1ppt |
| 편의점방문 +4.9% | ↑ 가계부채 +8.0% |

출처: N사 자료

를 통해서도 확인할 수 있다. 동 자료에서, 햄버거 시장도 -0.4%로 역성장을 한 것을 볼 수 있다. HMR의 성장에 따른 영향에 햄버거시장이 안전지대가 아님을 확인할 수 있는 현상이 최근 발생했는데, 한 편의점체인에서 PB브랜드로 상하이 스파이시버거를 간편식 제품으로 출시했다. 한국시장의 햄버거 업계에서 대표적인 메뉴 중 하나와 유사한 이름으로 단품 기준 50%이하의 가격으로 출시되어 판매가 진행되고 있다. 매장에서 판매되고 있는 제품에 비해 아직 품질은 미치지 못하지만, 저렴한 가격과 편의성 제공으로 소비자에게 어필하고 있다. 추후 제품 품질의 향상이 이뤄질 경우, 배달시장을 포함한 햄버거 외식 시장에 더 큰 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상된다.

V. N사의 도전과제와 전략적 선택

이필수 이사는 보고서와 직원들과의 미팅을 통해 회사에 대한 이해와 햄버거 시장을 둘러싼 역동적인 외부환경에 대해 살펴보았다. 성장과 경쟁전략 수정을 통해 획기적인 모멘텀 전환이 요구되고 있는 상황에서, 이필수 이사는 다음 주 최고임원회의의 준비를 위해 경쟁전략과 관련한 몇 가지 핵심 도전과제를 도출했고 이와 관련하여 어떤 전략적 선택을 하는 것이 현명할지 직원들과 토론하고 있다.

첫 번째 도전과제는 프리미엄 버거 시장의 급속한 성장에 대한 대응이다. N사는 프리미엄 버거를 일부 매장에서 판매하고 있다. 현재까지 반응은 나쁘지 않은 상황에서, 프리미엄 버거에서의 시장 선점을 위해 프리미엄 버거 판매를 전 매장으로 확대하는 것에 대해 신중히 고민하고 있다. 햄버거 시장의 정체 속에서도 떠오르는 프리미엄 버거 시장에서의 시장선점을 위해, 현재 일부 매장에서 판매하고 있

는 프리미엄 버거의 판매를 전 매장으로의 확대를 통해 적극적으로 대응하는 것이 전략적으로 현명한 선택일까?

두 번째 도전과제는 배달업 기업의 급속한 성장에 대한 대응이다. 배달에 대한 고객의 기대에 부응하여 N사는 자체앱과 자체 배달 시스템 혹은 외부 배달 대행서비스 기업을 활용하여 배달 수요에 적극적으로 대응해 왔다. 배달업 기업을 통한 음식 주문 시장의 폭발적 성장의 배경에는 하나의 앱을 통해 다양한 음식 메뉴의 선택을 제공하는 배달업의 편리성과 배달에 소극적이었던 기존 음식 매장에서의 적극적인 참여를 들 수 있다. N사는 자체 앱을 통해 배달 주문을 처리하고 있는 상황에서, 배달업 기업에 입점하여 배달주문중개서비스를 활용하는 것이 현명한 선택인지 고민하고 있다. 배달업 기업의 급속한 성장과 편리성을 추구하는 고객의 편의를 고려하여, N사도 주문중개서비스 플랫폼인 배달업 기업을 통해 주문접수에 참여하는 것이 현명한 선택일까?

세 번째 도전과제는 HMR(가정간편식)과 편의점 간편식 시장의 급속한 성장과 햄버거시장 잠식에 대응이다. 편의점 간편식과 HMR시장의 급속한 성장은 N사를 포함한 대부분의 외식기업들에게 위협적인 요소가 되고 있다. 최근 한 편의점에서 간편식으로 햄버거 제품을 내놓으며, 햄버거 외식시장에 도전장을 내밀고 있다. 편의점에서 일부 외식시장을 잠식하고 있다는 사례는 여러 루트를 통해 알려지고 있는 상황이지만, 편의점에서 최근 햄버거 간편식을 출시한 것은 햄버거 업계에 충격적인 사건으로 받아들여지고 있다. HMR과 편의점 간편식의 성장과 함께 햄버거 외식시장의 잠식에 대응한 햄버거 기업인 N사에 요구되는 대응전략은?

마지막으로 N사 내부적으로는 2017년 하반기에 시작된 식품위생과 관련된 민·형사 소송이 진행 중이고, 중국, 홍콩, 대만에 진행되었던 것과 같은 맥락으로 글로벌 회사인 본사의 정책에 따라 한국 비

즈니스(N사)도 마스터 프랜차이즈로 매각이 진행 중이다. 또한, 수익성이 저조한 매장 중심으로 매장을 철수하고, 추가적인 매장을 늘리지 않는 전략으로 2018년 6월 현재 매장 수는 418개로 2017년 말 447개에 비해 줄어든 상황이고, 전년 대비 20% 최저임금의 상승은 회사의 어려움을 더하고 있다. 이러한 여러 내·외부 어려움에도 불구하고 회사의 기대는 전년 대비 매출의 증가와 이익과 현금흐름의 향상을 목표로 하고 있다. 이러한 내부환경이 외부 환경의 변화에 대응하는 전략을 수립하는 과정에서 미치는 영향에 대해 고민하고 있다. 경쟁전략을 수립하는데, 고려하거나 활용할 회사 내부환경은 어떤 것이 있고, 어떠한 영향을 미칠 것인가?

REFERENCES

- Choi, E. (2021), "Opinions on government policies of food delivery platform companies," *Journal of Channel and Retailing*, 26(1), 171-197. [printed in Korean]
- Choi, S. (2019), "The fast-food industry nightmare that started at McDonald's... From market downturn to earnings decline," *Dailian Media*, Jan. 13, 2019. [printed in Korean]
- FIS (2019), "2019 Processed Food Segment Market Status Report - Home Meal Replacement," *Food Information Statistics System*, Aug 5, 2019. [printed in Korean]
- Hong, W. (2017), "A study on the development strategy of home meal replacement in relation to the consumption trends," *Food Science and Industry*, 5(3), 1-32. [printed in Korean]
- Kang, S. (2022), "Premium VS cost-effectiveness, competition in the burger market," *Food News*, April 1, 2022. [printed in Korean]
- Kim, B. (2018), "uh? Starbucks in an abandoned factory... DT already 521 places," *Hankook Business Newspaper*, April 3, 2018. [printed in Korean]
- Kim, B., Lee, D..(2018), "'You and me are premium'... Growing hamburger market," *Maeil Business Newspaper*, June 10, 2018. [printed in Korean]
- Kim, B. (2022), "Buy home-cooked meals' 5 trillion won market ... Era of three meals a day," *Maeil Business Newspaper*, March 3, 2022. [printed in Korean]
- Kim, K. (2022), "Baemin, Coupang Eats, and Yogiyo 'Delivery App Three Kingdoms' ... Pies are shrinking, but there is no breakthrough," *News Journalism*, May 24, 2022. [printed in Korean]
- Lee, H. (2020), "A Study on the Evaluation of Serviceability for Improving the Serviceability of Delivery Apps -Based on the McDelivery App Service," *Journal of the Korean Society of Design Culture*, 26(1), 366-373. [printed in Korean]
- Nam, J. (2022), "'Super Duper' comes to Korea in October ... Franchise hamburger war begins," *etoday*, September 20, 2022. [printed in Korean]
- Oh, S. (2022), "'It's better without French-fries' ... This place is famous for hamburger restaurants," *Maeil Business Newspaper*, September 29, 2022. [printed in Korean]
- Rossolillo, N. (2018), "America Has a Burger Bubble on Its Hands," *The Motley Food*, Sep 26, 2018.
- Shin, J. (2021), "4 out of 10 consumers 'Home Meal Replacement will replace eating out,'" *Herald Economy*, Dec 7, 2021. [printed in Korean]
- Suh, Y. (2019), "Last year, the number and expense of eating out decreased ... Eating out by

visiting.” JoongAng Daily, Jan 7, 2019. [printed in Korean]

Trend Inside (2018), “2018 US Top 500 Restaurant Franchise Report,” Food News, December 26, 2018. [printed in Korean]

Yoo, C. (2016), “Selling McDonald’s Korea … buying a private equity fund,” Hankook Business Newspaper, April 16, 2016. [printed in Korean]

국내참고문헌

강수원 (2022), “프리미엄 VS 가성비, 버거 시장 각축전,” **식품외식경제**, 2022년 4월 1일.

김국현 (2022), “배민·쿠팡이츠·요기요 ‘배달앱 삼국지’ … 파이는 줄어들는데 돌파구가 없다,” **뉴스저널리즘**, 2022년 5월 24일.

김병수 (2022), “‘사 먹는 집밥’ 5조원 시장 … 삼시 세끼 간편식 시대,” **매일경제신문**, 2022년 3월 3일자.

김병호, 이덕주 (2018), “‘너도나도 프리미엄’ … 커지는 햄버거시장,” **매일경제신문**, 2018년 6월 10일자.

김보라 (2018), “어? 폐공장터에 스타벅스가 … DT 벌써 521곳,” **한국경제신문**, 2018년 4월3일자.

남주현 (2022), “‘슈퍼두퍼’, 10월 한국온다 … 프랜차이즈 햄버거 전쟁 시작,” **이투데이**, 2022년 9월 20일자.

서유진 (2019), “지난해 외식 횡수, 비용도 감소 … 방문외식도 줄어,” **중앙일보**, 2019년 1월 7일자.

식품산업통계정보 (2019), “2019 가공식품 세분시장 현황 보고서 - 간편식 시장,” **식품산업통계정보**, 2019년 8월 5일.

신주희 (2021), “소비자 10명 중 4명 ‘간편식이 외식 대체할 것,’” **헤럴드경제**, 2021년 12월 7일.

오수현 (2022), “‘감자튀김 없어 더 좋다’ … 햄버거 맛집 소문난 이곳,” **매일경제신문**, 2022년 9월 29일.

유창재 (2016), “한국맥도날드 매물로 … 사모펀드 사들이나,” **한국경제신문**, 2016년 4월 16일자.

이하나 (2020), “배달앱의 사용성 개선을 위한 사용성 평가 연구 - 맥딜리버리앱 서비스를 중심으로,” **한국디자인문화학회지**, 26(1), 336-373.

최은정 (2021), “음식배달 O2O플랫폼산업 현황과 정책에 관한 제언,” **유통연구** 26(1), 171-197.

최승근 (2019), “맥도날드에서 시작된 패스트푸드 업계 악몽…시장 침체에 실적 하락까지,” **데일리안 인터넷신문**, 2019년 1월 13일자.

트렌드 인사이트 (2018), “2018년 미국 Top500 레스토랑 프랜차이즈 리포트,” **식품외식경영**, 2018년 12월 26일.

홍원수 (2017), “소비 트렌드에 따른 가정간편식 개발 전략,” **식품과학과 산업** 9월호 (2017), 5(3), 1-32.

Strategic choices of Hamburger Chain “Company N” in the drastic market and industry changes

Joon Hyun Jun* · Sang Myung Lee**

Abstract

Companies prepare competitive strategies to win the competition in the market and industry. Recent situation is the industrial boundaries are collapsing and competitive advantage fluctuates shapely due to unlimited competition. In the situation, the ability to recognize business environmental changes, seize opportunities, and respond with agility is one of the most important core competencies for a company to create a competitive advantage.

The subject of this case is a competitive strategy in the Korean hamburger market which is one of well-known consumer goods industries. In the middle of 2018, the Korean hamburger market was in a dynamic period when the external business environment had changed rapidly. First, hamburger market competition got hot as all major hamburger players as well as new premium burger players entered the growing premium burger market. Second, food delivery service market grows rapidly along with the emergence of delivery app order brokage service platform companies. Third, HMR industry grew rapidly and major convenient store chains had introduced the quality and various ready-to-eat food menu choices. It threatened food service industry to lose market size, in addition to the entire hamburger market was shrunk due to the food borne illness issues. This case study was developed as an educational purpose to present and discuss various issues in the process of preparing a competitive strategy along with a thorough analysis of internal and external business environment under the said rapidly transforming market and industry.

Key Words: Competitive Strategy, Hamburger, Premium Burger, Food Service, Delivery App, Home Meal Replacement, Ready-to-eat Food

* Ph.D. Candidate, Business School, Hanyang University, First Author

** Professor, Business School, Hanyang University, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

시장과 산업의 변화 물결 속, 햄버거 N사의 전략적 선택

1. 사례의 목적 및 개요

본 사례연구는 친숙한 소비재산업 중 하나인 햄버거 시장에서 2018년 중반 시점 기준으로, 격동하는 외부환경변화에 따른 경쟁전략을 수립하는 과정에서 내부환경과 햄버거 시장을 둘러싼 외부환경의 변화에 대한 철저한 검토와 함께, 다양한 이슈를 제시하고 이를 토론하는 교육용 사례를 제공하는 데 그 목적이 있다.

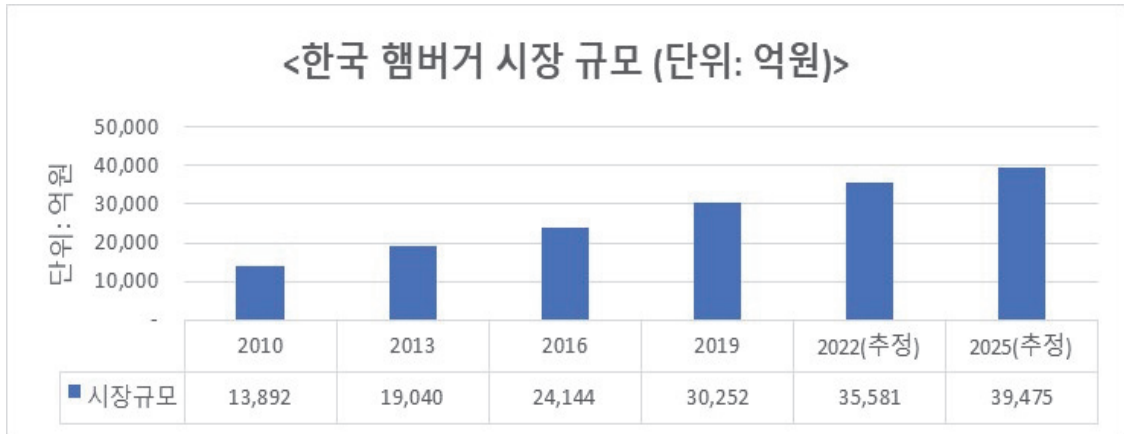
2016년 매출 1조원으로 정점을 찍은 N사는 2017년 하반기부터 이어져 온 만만치 않은 내·외부시장 환경으로 어려운 상황에 처해있다. 2017년 하반기에 시작된 식품위생과 관련된 민·형사 소송이 진행 중이고, 글로벌 회사인 본사의 정책에 따라 한국 비즈니스의 마스터프랜차이즈십 매각이 진행 중이다. 또한, 수익성이 저조한 매장을 철수하는 정책과 함께 2018년 6월 현재 매장 수는 418개로 2017년 말 447개에 비해 줄어든 상황이고, 전년 대비 20% 최저임금의 상승은 회사의 어려움을 더하고 있다.

이러한 어려운 환경 속에서도, N사는 디지털과 프리미엄 버거를 통해 혁신을 추진하고 있다. 조직개편을 통한 디지털부문의 강화와 제품 품질의 고급화뿐만 아니라 서비스를 하나의 패키지로 하는 프리미엄 버거 프로그램을 운영하고, 이를 위해 기술과 장비 부문의 투자와 조직개편도 실시 중이다. 실제로 프리미엄 버거 프로그램이 도입된 매장(전체 매장 수의 20%수준)의 경우 제품 주문에 다양한 고객의 취

향을 반영하고 있고, 고객의 복잡한 주문 내용을 직원이 수작업으로 처리함으로 인한 부담을 덜고 오류를 방지하기 위해 키오스크 시스템을 도입하여 효율과 효과성을 높임과 동시에 고객이 직접 참여하는 즐거움을 제공하고 있다. 또한, 디지털 메뉴보드의 도입과 함께, 아침, 점심, 저녁으로 수시로 바뀌는 메뉴, 그리고 고객의 욕구를 반영한 새로운 프로모션 프로그램의 신속하고 효과적인 반응을 지원하고 있다. 이러한 시도는 고객들에게 새롭고 즐거운 경험을 제공한다.

햄버거시장은 2017년까지 높은 성장은 아니지만 지속적인 성장을 이어왔다(다음 <그림 8>은 최근 기준 한국 햄버거 시장 규모를 반영한 자료이다). 프리미엄 버거 시장의 급속한 성장은 햄버거 시장에 새로운 기회와 위협을 동시에 가져오는 요소이다. 프리미엄 버거의 등장은 미국시장에서 이 분야의 급속한 성장과 맥을 같이하고 있는데, 한국시장에서 N사가 일부매장에 프리미엄 버거 프로그램을 2015년에 처음 도입하였고, 웨이크레이크이 2016년에 한국 시장 진입과 함께 돌풍을 일으키며 시장의 큰 관심을 받게 되었다. 이어 주요 일반 햄버거 업체들이 시장 선점을 위해 앞다투어 프리미엄 버거를 출시하면서 시장에서의 경쟁은 더욱 치열해지고 있다.

한편, 햄버거 시장을 둘러싼 외부환경도 급격히 변화하고 있는데, 하나는 음식 배달앱 기업의 등장과 배달시장의 급성장을 들 수 있고, 다음으로는 HRM 시장의 급성장 및 편의점 간편식 제품의 다양화와 품질향상으로 인한 외식시장의 잠식을 들 수 있다.



출처: 유로모니터(이투데이 2022년 9월 20일자, 재인용)

<그림 8> 한국 햄버거 시장 규모

첫째로, 음식 배달주문중개서비스 플랫폼 (이하, 배달앱)과 음식 배달대행서비스 플랫폼의 등장은 공급자에게 운영의 어려움을 덜어주고, 수요자에게 편리함을 제공하여 음식 배달시장의 급속한 성장을 주도하고 있다. 햄버거 업계에서는 성장의 동력으로서 이를 반기는 반면, 배달앱 기업에서 요구하는 높은 수수료와 높은 최소주문금액은 매장에게 큰 부담을 주고, 고객관계관리(CRM)의 어려움이 함께하고 있다.

둘째로, HRM의 성장은 식품시장의 경계를 무너뜨리며, 햄버거 시장을 포함한 외식시장에 커다란 위협 요소로 떠오르고 있다. 2017년 하반기 한 편의점에서 PB제품으로 간편식 햄버거를 출시하며, 햄버거 시장이 HMR의 성장에 따른 영향에 안전지대가 아님을 확인할 수 있다.

N사는 2017년 하반기에 이어 2018년 상반기에도 회사를 둘러싼 어려운 내·외부환경이 지속되고 있는 상황에서, 2018년 하반기에 획기적인 모멘텀 전환이 필요하다. 회사 내·외부적인 상황에 대한 철저한 분석과 함께, 회사의 전반적인 성장과 경쟁 전략의 재검토와 수정을 준비 중이고, 이에 따른 전략적 선택이 요구되고 있다.

2. 사례의 주요이슈

(1) 프리미엄 버거 시장의 급속한 성장에 대한 대응

신규 프리미엄 버거 업체와 수제버거 업체들의 약진뿐만 아니라, 기존 일반 햄버거 경쟁사들도 앞다투어 프리미엄 제품을 출시하며 시장을 선점하려는 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 프리미엄 버거 시장의 선점을 위해 확고한 전략이 필요한 상황이다. N사는 2015년 프리미엄 버거를 도입하여, 현재 약 20%의 매장에서 판매를 실시 중이고, 2018년 상반기 현재까지 반응은 나쁘지 않은 상황이다. 프리미엄 버거에서의 시장 선점을 위해 프리미엄 버거 판매의 전 매장 확대를 통해 급속히 성장하는 프리미엄 버거 시장에 대응하는 것을 신중히 논의 중이다.

(2) 배달앱 기업의 급속한 성장에 대한 대응

배달에 대한 고객의 기대에 부응하여 N사는 자체 앱과 자체 배달 시스템 혹은 음식 외부 배달대행서



출처: 식품외식경제(2022.04.01)

〈그림 9〉 프리미엄 버거 매장 모습

비스 기업을 활용하여 배달 수요에 적극적으로 대응해 왔다. 배달앱 기업을 통한 음식 주문 시장의 폭발적 성장의 배경에는 하나의 앱을 통해 다양한 음식 메뉴의 선택을 제공하는 배달앱의 편리성과 배달에 소극적이었던 기존 음식 매장에서의 적극적인 참여를 들 수 있다. N사는 자체 앱을 통해 배달주문을 처리하고 있는 상황에서, 배달앱 기업을 통한 주문을 활용할지에 대해 고민하고 있다. 배달부문의 성장과 이윤확보를 위해, 가장 도움이 되는 현명한 대응이 필요하다.

(3) HMR(가정간편식)과 편의점 간편식 시장의 성장과 햄버거 시장잠식에 대한 대응

편의점 간편식과 HMR시장의 급속한 성장은 N사를 포함한 대부분의 외식기업들에게 위협적인 요소가 되고 있다. 최근 한 편의점에서 간편식으로 햄버거 제품을 내놓으며, 햄버거 외식시장에 도전장을 내밀고 있다. HMR과 편의점 간편식의 성장과 함께 햄버거 외식시장의 잠식에 대응하는 구체적인 장·단기 전략이 필요하다.



출처: 뉴스저널리즘(2022.05.24)

〈그림 10〉 배달앱 기업

(4) 내부환경이 외부환경변화에 따른 경쟁전략에 미치는 영향

N사 내부적으로는 2017년 하반기에 시작된 식품 위생과 관련된 민·형사 소송이 진행 중이고, 글로벌 회사인 본사의 정책에 따라 한국 비즈니스(N사)도 마스터 프랜차이즈로 매각이 진행 중이다. 또한, 수익성이 저조한 매장 중심으로 매장을 철수하고, 추가적인 매장을 늘리지 않는 정책으로 전년 대비 매장 수가 줄어든 상황이고, 전년 대비 20% 최저임금의 상승은 회사의 어려움을 더하고 있다. 이러한 내부환경이 외부환경의 변화에 대응하는 전략을 수립하는 과정에서 미치는 영향을 파악하여, 성장과 경쟁전략에 반영이 필요하다.

3. 토론 주제

(1) 시장선점을 위해, N사가 현재 일부 매장에서 판매하고 있는 프리미엄 버거의 판매를 전 매장으로 확대를 통해 프리미엄화에 적극적으로 대응하는 것이 전략적으로 현명한 선택일까?

(2) 배달앱 기업의 급속한 성장과 편리성을 추구하는 고객의 편의를 고려하여, N사도 주문중개서비스 플랫폼인 배달앱 기업을 통해 주문접수에 참여하는 것이 현명한 선택일까?

(3) HMR과 편의점 간편식의 성장과 함께 햄버거 외 식시장의 잠식에 대응한 햄버거 기업인 N사에 요구되는 대응전략은?

(4) 경쟁전략을 수립하는데, 고려하거나 활용할 회사 내부환경은 어떤 것이 있고, 어떠한 영향을 미칠 것인가?

4. 토론을 위한 사례의 분석

(1) 시장선점을 위해, N사가 현재 일부 매장에서 판매하고 있는 프리미엄 버거의 판매를 전 매장으로 확대를 통해 프리미엄화에 적극적으로 대응하는 것이 전략적으로 현명한 선택일까?

현재 전체 매장의 20%에서 선별적으로 판매 중인 프리미엄 버거를 전 매장으로 확장하는데 인적, 물



출처: 매일경제(2022.09.29)

<그림 11> 편의점 햄버거

적 자원의 대단위 투자가 필요한 상황으로 신중한 접근이 필요하다.

일반 햄버거 업체가 프리미엄 버거의 출시에 대해, 과연 고객은 어떻게 반응할까?

타 업종에서의 프리미엄화에서의 성공과 실패 사례를 통해 프리미엄화의 성공을 위한 핵심 요인이 무엇인지 그리고 햄버거 N사의 프리미엄화 성공을 위해 도움이 될 수 있는 점은?

소비재 업계에서 프리미엄화에 성공과 실패 사례는 무수히 많다. N사의 기존 사례를 보면 다음과 같다. 우수한 그린빈과 최고 수준의 로스팅 업체로부터 원두를 공급받아 사용하지만, 업계 최저가로 커피를 판매하는 N사는, 소비자에게 커피 가성비로 알려지며 각광을 받아왔다. 이를 활용하여, 주업인 햄버거에 추가하여, 샵 인 샵(샵 내의 별도의 브랜드 샵) 개념의 프리미엄 커피 브랜드를 출시했지만, 기대에 못 미치는 결과를 얻은 바 있다.

이러한 경험 등을 기초로, N사는 프리미엄 버거 시장에 진출 때 고객입장에게 진정한 프리미엄 제품과 서비스를 받고 있다는 느낌이 들 수 있는 요소들을 반영하여 프리미엄 버거 시장에 신중하게 진출했다. 즉, 원료의 고급화를 통한 제품의 프리미엄화뿐만 아니라, 프리미엄 버거 레스토랑의 느낌을 가질 수 있도록 고객이 레시피의 선택에 있어 다양한 옵션을 가질 수 있도록 '나만의 버거' 컨셉을 도입하고, 계약직과 파트타임 직원이 많은 업계의 특성상 직원들이 이러한 복잡한 주문을 처리하는 어려움을 덜고 오류를 방지하기 위해 키오스크의 도입과 이를 통해 고객이 선택하는 새롭고 즐거운 경험의 기회를 제공했다. 그리고 제품을 Self-service로 손님이 가져가는 것이 아니라, 손님이 있는 테이블로 제공하는 테이블 서비스까지, 프리미엄 버거가 성공할 수 있도록 세심한 준비를 하였다.

이러한 N사의 현재 프리미엄 버거 성공전략이 전문 프리미엄 버거 업체와의 경쟁에서 성공하기

위해 충분한가? 만일 충분하지 않다면, 어떤 부분이 보완되어야 할 것인가?

프리미엄 버거 전문 업체 및 수제버거와의 경쟁에서 소비자의 선택을 받을 수 있는 N사의 철저한 프리미엄 버거 성공전략이 필요하다.

(2) 배달앱 기업의 급속한 성장과 편리성을 추구하는 고객의 편의를 고려하여, N사도 주문중개서비스 플랫폼인 배달앱 기업을 통해 주문접수에 참여하는 것이 현명한 선택일까?

N사는 자체 주문처리 웹 기반 사이트나 자체앱 그리고 콜센터를 통해 고객 주문을 받고, 자체 배달직원과 외부 전문배달업체를 활용하여 배달에 적극적으로 대응해 왔다. 현재 전체 매출의 21%인 배달부문에서의 공헌은 더 증가할 가능성이 크다.

배달시장의 성장을 이끄는 배달앱 입점을 통한 매출 성장의 기회가 있는데, N사를 포함한 일부 업체들은 왜 참여를 망설이는 것일까?

배달부문에서 N사가 갖고 있는 이슈는 “배달앱 기업을 통한 주문접수를 할 것인가?” 외에도, 과거와 비교해 주문 비중이 줄고 있는 “콜센터로부터의 주문을 언제까지 유지할 것인가?”가 있다. N사의 매출 구조(Portfolio)를 보면 총매출의 약54%를 매장이, 약25%를 DT가, 약21%를 배달이 공헌하고 있고, 이윤 측면에서는 DT부문이 가장 높고, 배달부문이 배달비와 운영비 등으로 인해 가장 낮다. 전화로 주문을 받는 콜센터와 외부 배달앱의 공통적인 이슈는 주문 관련 비용부담이다. 콜센터 주문의 경우, 주문당 비용을 지불해야 하고, 배달앱 기업을 통한 주문도 주문금액의 16.5%의 수수료를 지불하여 타 채널을 통한 주문에 비해 비용부담이 높아 수익성에 악영향을 준다. 배달앱 기업을 통한 주문을 받을 경우 또 하나의 중요한 단점은, 고객정보 관리가 불가능하여 CRM을 통한 충성고객 관리의 어려움이 있

고 주문 활성화를 위해서는 배달앱 기업에 추가적인 광고비를 지불해야 한다.

배달앱과 자체앱 간에 예상되는 Cannibalization 효과는? 이 질문과 함께, 배달앱과 자체앱의 Cannibalization 효과를 포함한 장·단점을 논의하고 배달앱 주문에 참여가 매출과 이익의 측면에서 도움이 될지 각각의 의견 제시를 통한 더 깊은 토론이 기대된다.

(3) HMR과 편의점 간편식의 성장과 함께 햄버거 외 식시장의 잠식에 대응한 햄버거 기업인 N사에 요구되는 대응전략은?

배달과 HRM 및 편의점 간편식의 공통점은 편의성이라고 할 수 있다. 편의성을 추구하는 고객이 늘고 있는 상황에서 배달과 HRM, 편의점 간편식 시장은 성장 가능성이 아주 크다고 볼 수 있다.

N사의 매출구조(매장부문, DT부문, 배달부문)에서 HMR과 편의점 간편식 성장으로 가장 영향을 많이 받을 수 있는 부문은 어떤 부문일까? 그 부문이라고 생각하는 이유는? 그 부문에 영향을 최소화하기 위한 방안은?

HMR과 편의점 간편식의 성장에 대한 대응전략을 세울 때, 하나의 틀이 아니라 고객관점에서 시장을 보다 세분화하여 대응 전략을 세우는 것이 보다 구체적이고 현실적인 경쟁전략을 세울 수 있다. 매장, DT 및 배달 부문의 고객 중, 품질보다는 편의성을 가장 중요하게 여기는 고객은 배달 부문이 가장 클 것이다. 이러한 배달 부문의 고객은 HMR과 편의점 간편식으로 이동 가능성이 상대적으로 높다. 실제로 배달된 제품과 서비스 품질에 대한 불만이 소비자로부터 많이 접수되고 있다. 만일 간편식의 품질이 배달 제품의 품질만큼 획기적으로 향상된다면 배달부문 매출에 큰 위협이 될 것으로 예상된다.

다음의 질문을 통해, 추가적인 토론이 기대된다.

N사 제품과 서비스의 장점을 강화하고 단점을 보완하여, 전반적인 HMR과 편의점 간편식의 시장 잠식에 대응할 수 있는 방안은?

(4) 경쟁전략을 수립하는데, 고려하거나 활용할 회사 내부환경은 어떤 것이 있고, 어떠한 영향을 미칠 것인가?

2017년 하반기에 시작된 식품위생과 관련된 민·형사 소송이 진행 중이고, 수익성이 저조한 매장의 철수로 매장 수가 줄어든 상황이고, 전년 대비 20% 최저임금의 상승은 회사의 어려움을 더하고 있다.

이러한 여러 내·외부 어려움에도 불구하고 회사의 기대는 전년 대비 매출의 증가와 이익과 현금흐름의 향상을 목표로 하고 있다. 매장 수가 줄고 있는 상태에서 전년 대비 매출을 성장시키기 위해서는, 매장당 매출의 증가를 통한 성장이 목표를 달성하는 가장 빠른 해법이라고 할 수 있다.

현재 전년 대비 매장 수가 줄어든 상황에서, 회사 전체의 매출과 이익의 증가라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있는 방안은 무엇이 있을까?

회사의 기대를 달성하기 위해서는 단가가 높고 이윤이 높은 프리미엄 버거는 이러한 기대를 충족하는데 도움이 될 것이다.

N사가 매출과 이익의 목표 달성을 위해 프리미엄 버거의 전 매장 확대 여부에 대한 결정을 하는데, 내부환경이 미치는 영향은?

프리미엄 버거의 전 매장 확대를 결정하는 데 있어, 회사 내부사정이 이의 실행을 어렵게 한다. 프리미엄 버거를 전 매장으로 확대하기 위해서는 대단위 투자가 필요하다. 매각절차가 진행 중인 상황에서 대단위 투자 결정의 어려움과 현금흐름을 향상시켜야 하는 목표와 상충하는 딜레마가 있다. 또한, 대략적으로 제품원가의 3분의 1이 인건비인 점을 고려할 때, 20% 최저임금 인상은 테이블 서비스를 포함

하는 프리미엄 버거의 수익성을 감소시킨다.

배달앱을 통한 주문접수 참여 여부에 대한 N사의 결정에, 내부환경이 미치는 영향은?

외부 배달앱 기업을 통한 주문접수는 단기적으로 매출 증진에 도움이 될 수 있으나 장·단기적으로 수익성을 악화시킬 수 있는 요인이 있어, 자체 배달 앱의 획기적인 개선이 필수적인 상황이다. 배달이 전 세계적으로 화두가 되고 있는 상황에서, N사의 글로벌 본사는 각 국가마다 별도로 자체앱의 개선이나 개발하는 것에 대해 부정적인 입장이고, 글로벌 본사에서 개발 중인 신규 자체앱의 Roll-Out 시점은 불투명한 상황이다.

편의점 간편식의 시장잠식에 대응한 전략수립때 활용할 수 있는 강점은 무엇이고 어떻게 활용할 것인가?

N사는 DT매장에서 경쟁사 대비 압도적 우위를 갖고 있다. DT의 확대를 위해, N사는 막대한 투자를 했다. DT의 장점을 활용한 외부 시장환경에 보다 능동적 대응은 조건반사와 같은 단순한 대응을 넘어, 경쟁우위의 효과를 지속적으로 높일 수 있다.