

「프랜차이즈 경영가이드」 총서 11

「프랜차이즈」 성공사례 연구



산업자원부



사단
법인

한국프랜차이즈협회

[제11편]

프랜차이즈사업 국내외 성공사례

책임연구자	박 원 휴
소 속	체인정보(주)
직 위	대표이사

(사) 한국프랜차이즈협회

발 간 사

우리 협회는 2002년에 실시한 전국 프랜차이즈산업실태조사를 토대로 프랜차이즈 산업 발전을 위한 청사진을 만들고 실행계획을 하나씩 하나씩 추진해 나가고 있습니다. 그 첫 번째 사업으로 20개 업종별 「프랜차이즈 창업가이드 북」을 발간·보급한 바 있거니와, 이번에는 그 후속으로 「프랜차이즈 경영가이드 총서」를 성공적으로 발간하게 되어 가슴 뿌듯합니다.



유통혁신의 총아로 이미 선진각국에서 급성장하고 있는 프랜차이즈산업이 우리나라에 도입된 지 20여년 만에 토종 프랜차이즈사업을 중심으로 성장기에 접어들고 있으며, 특히 경제가 어려운 시기에 소규모 창업열기를 확산시켜 신규 고용창출에 크게 기여하고 있어 그 중요성이 점차 커지고 있습니다.

프랜차이즈 경영에 관한 자료 및 정보가 태부족한 우리 현실에서 체계적인 「프랜차이즈 경영가이드 총서」 발간은 우리 업계의 오랜 바램이었습니다. 프랜차이즈산업 발전을 위한 지적 인프라 구축사업의 일환으로 이번에 발간하는 경영가이드 총서는 총12권으로 출간되는 바, 각 경영분야별로 국내의 권위있는 전문가들이 집필을 담당하고 분야별 이론 및 국내·외 경영사례, 매뉴얼 등을 깊이 있게 연구·소개함으로써 우리나라에서는 처음으로 종합적, 체계적이면서도 전문성과 실용성을 두루 갖춘 프랜차이즈 경영실무서로서의 특성을 지니고 있습니다.

우리 협회가 심혈을 기울여 발간한 이 프랜차이즈 경영 총서는 앞으로 우리 프랜차이즈 업계의 경영현대화에 크게 기여할 것이며, 21C 대한민국 프랜차이즈산업을 이끌 인재육성 교재로 활용되는 한편, 보다 깊이 있는 학문적 연구의 기폭제가 될 것으로 믿어 의심치 않습니다.

이를 계기로 프랜차이즈사업을 전개하는 가맹본부 사업자는 우수한 사업 아이디어와 기업가정신으로 수많은 가맹점사업자들이 성공 경영을 이룩할 수 있도록 공존·공영의 길을 모색하는데 최선을 다해야 할 것이며, 저비용 실현을 위한 공동화사업 추진 등 공동의 발전과제를 꾸준히 발굴하여 풀어가야 한다는 점을 강조하고 싶습니다.

끝으로 「프랜차이즈 경영가이드 총서」를 발간할 수 있도록 적극 도와주신 산업자원부 유통정보서비스과 관계관 여러분과 밤낮으로 집필에 애쓰신 집필위원, 감수하시느라 고생하신 감수위원, 그리고 우리 협회 관계자들의 노고에 가슴 벅찬 감사의 말씀을 글로 전합니다.

2004년 1월

사단법인 한국프랜차이즈협회

회장 윤 홍 근 

프랜차이즈 경영가이드 연구 총서

연구부문		집필자	
		주요 경력	성 명
제1권	프랜차이즈 경영원론	경북대학 경영학과 교수(학과장) 한국경영컨설팅학회 이사 한국경제신문사 창업 자문위원	책임연구위원 박주현
제2권	프랜차이즈 본부 창업시스템 개발론	한국E&F 컨설팅 대표 핀란드 헬싱키 경제경영대학(Executive MBA)경영학석사 미국 Nova Southeastern University의 Fast Track MBA in Franchise Management 과정수료 미국 IFA의 CFE(Certified Franchise Executive)	책임연구위원 장재남
제3권	프랜차이즈 인적자원관리	전략기업컨설팅 원장 선문대학교경영학부 겸임교수 세종사이버대학교 겸임교수	책임연구위원 장수용
		전략기업컨설팅 연구위원 서울산업대학교 겸임교수 한국표준협회 전문위원	공동집필위원 한두성
제4권	프랜차이즈 입지 및 상권분석 연구	(주)비즈니스유엔 수석컨설턴트 비즈니스타임즈 상권분석 칼럼니스트 한국도시개발연구원 연구원 역임	책임연구위원 박민구
제5권	프랜차이즈 인테리어 · 디자인 · 디스플레이 사례연구	프랑스 국가건축사(D.P.L.G) 한국 건축사 김포대학 실내디자인과 겸임교수	책임연구위원 이승주
제6권	프랜차이즈 창업 및 운영에 관한 법률과 제도	경제학박사, 경영지도사 한국금융연수원 자문교수 배재대학 경영학부 겸임교수 대한상사중재원 중재인 중소기업청 서인천소상공인지원센터장	책임연구위원 조태현
제7권	프랜차이즈 정보·물류관리 시스템구축·운영 사례연구	한국창업컨설팅협회 회장 (주)비즈니스유엔 대표이사 한국사업정보개발원 원장	책임연구위원 이형석
제8권	프랜차이즈 본부 창업 및 운영실무	(주)큰들F&B 대표이사 (사)한국프랜차이즈협회 부회장 가맹사업거래분쟁조정협의회 분쟁조정위원	책임연구위원 이병길
		(주)큰들F&B 상임고문	연구위원 김현희
제9권	프랜차이즈 가맹점 창업 및 운영실무	중소기업청 중앙소상공인지원센터장 가맹사업거래분쟁조정협의회 분쟁조정위원	책임연구위원 박광열
		(월간)창업&프랜차이즈 컨설팅사업본부장	연구위원 이강원
		사회연대은행 RM, 창업전문 컨설턴트	연구위원 이민재
제10권	프랜차이즈 본부 및 가맹점 평가척도 연구	(주)굿파트너비즈 대표컨설턴트 김성수 창업 · 경영연구소 소장 서울보건대학 유통과학과 객원교수 진로그룹 유통담당 임원 역임	책임연구위원 김성수
제11권	프랜차이즈사업 성공사례 연구	체인정보(주) 대표이사 체인본부 창업 및 경영 컨설턴트 선진 해외프랜차이즈 국내 도입 컨설턴트	책임연구위원 박원휴
제12권	프랜차이즈 분쟁사례 연구	법무법인 수호, 한국 및 뉴욕주 변호사 법학박사	책임연구위원 이영대

* 이 연구 총서는 2004년 3월부터 누구나 한국프랜차이즈협회 홈페이지(www.ikfa.or.kr)공간에서 무료로 다운받아 활용하실 수 있습니다.

C Contents

3

제1장 서론

4

제1절 국내 프랜차이즈 산업의 현황

5

제2절 성공사례의 선정 기준

9

제3절 성공사례의 수집

11

제4절 성공사례 소개에 앞서

15

제2장 국내외 성공사례

15

제1절 국내편(69편)

15

[서비스업]

굿데이굿플라워 - 꽃배달서비스 - (주)굿데이플라워

나이스가이 - 남성전용미용실 - (주)정우인터내셔널

바늘이야기 - 손뜨개 - 바늘이야기

박승철헤어스튜디오 - 미용 - (주)TITI

박준뷰티랩 - 미용&웨딩 - (주)P&J

부동산뱅크 - 부동산 중개 - (주)부동산뱅크

블루클럽 - 남성전용미용실 - (주)리컴인터내셔널

아이북랜드 - 책대여 - (주)아이북랜드

앙뜨리포토뱅크 - 디지털멀티사진 - (주)미래이노베이션

용가리노래방 - 노래방 - (주)영구생각

컴닥터119 - 컴퓨터A/S유통 - (주)컴닥터119

38

[유통업]

동양키친나라 - 생활용품 - 동양산업체인

모닝글로리 - 문구,팬시 - (주)모닝글로리

미니골드 - 주얼리 - (주)HON

바이오미스트 - 향기마케팅 - (주)바이오미스트테크놀로지

베스트오피스 - 사무용품 - (주)베스트오피스
 싹스탑 - 양말/내의류 - (주)제미유통
 아가방 - 출산준비물 - (주)아가방
 알파 - 문구,팬시 - (주)알파
 알파와오메가 - 팬시잡화 - (주)지오비
 엘지25 - 편의점 - LG유통

[외식업]

가마고을 - 솔밥 - (주)큰들에프앤비
 간이역 - 꼬치 - (주)인프레너스
 고기촌 - 삼겹살 - 정스푸드
 고려당 - 제과 - (주)고려당
 고향솔단지- 삼겹살 - 현대외식산업
 교촌치킨 - 치킨 - 케이엔지시스템(주)
 김가네김밥 - 김밥 - 대학로김가네
 나뚜르 - 아이스크림 - (주)롯데제과
 네네후라이드치킨 - 치킨 - (주)대인프랜차이즈시스템
 놀부보쌈/놀부솔뚜껍삼겹살 - 족발 - (주)놀부
 돌로미티 - 아이스크림 - (주)프리젤코리아
 떼르드글라스 - 아이스크림 - (주)T.G인터내셔널
 뚜레주르 - 제과제빵 - 제일제당(주)
 롯데리아 - 햄버거,치킨 - 롯데리아
 민속두부마을 - 전통음식 - (주)푸른마을
 바비큐보스치킨 - 치킨 - (주)대대푸드원
 배나무골 - 오리구이 - 배나무골
 비비큐 - 치킨 - (주)제너시스
 비빔스 - 비빔밥 - 참푸드시스템
 삼번가우동 - 우동·만두 - (주)태원식품
 섬마을이야기 - 퓨전주점 - (주)포유
 송가네왕족발 - 족발,보쌈 - 송가네식품(주)
 스위트번스 - 생맥주 커피 - (주)따암
 신라명과 - 제과제빵 - (주)신라명과
 원할머니보쌈 - 족발 - (주)원&원
 장독대 - 반찬전문점 - (주)더난식품
 종로김밥 - 돈가스우동 - (주)종로김밥
 찌끼찌끼 - 생맥주 - (주)태창가족
 청기와명가감자탕 - 감자탕/해장국 - (주)썸미트
 케리흠치킨 - 치킨 - 원푸드시스템
 코리안숯불닭바비큐 - 바비큐치킨 - (주)티비비씨
 크라운베이커리 - 제과제빵 - (주)크라운베이커리

투다리 - 꼬치구이 - (주)이원
 파리바게뜨 - 제과제빵 - (주)파리크라상
 한솔도시락 - 도시락 - (주)한솔도시락
 한스비빔밥 - 비빔밥, 떡배기 - (주)오리엔스에프디
 한우동 - 우동 - (주)한동식품
 향가네호떡 - 호떡 - (주)마이플랜

150

[해 외 브랜 드]

던킨도너츠 - 도넛 - 비알코리아(주)
 미니스톱 - 편의점 - 대상유통
 모즈헤어 - 헤어살롱 - (주)엠.아쉬꼬레
 배스킨라빈스 - 아이스크림 - 비알코리아(주)
 서브웨이 - 서브마린샌드위치 - 서브웨이코리아
 세븐일레븐 - 편의점 - (주)코리아세븐
 스타벅스 - 테이크아웃커피 - 스타벅스커피코리아
 자니킹 - 청소대행 - (주)자니킹코리아
 짐보리 - 유아교육 - (주)짐월드
 웨미리마트 - 편의점 - (주)보광웨미리

171

제2절 국외편 (73편)

171

[서비스업]

1-800-FLOWERS - 꽃 선물 통신판매
 AAMCO - 차량진단서비스
 ACE Cash Express - 재무서비스(Financial Service)
 Aine - 숙박업
 The Big Tires - 자동차 수리 서비스업
 Chem Dry - 카펫 클리닝
 Crestcom - 경영교육사업
 Culture Convenience Club Co. Ltd - 엔터테인먼트 소프트 대여 및 판매
 Environmental Biotech. Inc. - 환경공학 기술 개발 및 공급
 Express Services Inc. - 인력 제공 서비스
 Full Circle Image - 컴퓨터비즈니스(리사이클링, 리필서비스)
 Furniture Medic - 가구수리서비스
 Great Clips Inc.- Hair Salon - 헤어케어 및 자기관리서비스
 Hard-Off - 중고품리사이클링업
 Hilton Garden Inn - 중저가 호텔
 Home instead senior care - 비의료부문 노인서비스
 House Doctor - 주택개보수서비스
 House Master - 주택조사(Home Inspection)

Jazzercise.com - 종합레크레이션기업
 Jenny Craig Int'l - 헬스케어비즈니스
 Jet-Black Int'l Inc. - 드라이브웨이 실코팅 제품 생산 및 판매
 Jiffy Lube - 자동차 오일교환서비스
 Kitchen Tune-up - 주방 진열장 복구, 리모델링
 KOA(Kampgrounds of America) - 캠핑장
 The Mad Science Group - 어린이 교육 프로그램
 Mail Boxes Etc. - 우편대행 및 사서함 운영/특급운송 대행
 Merry Maids - 가정집 청소전문 대행
 Minimaid/Service Systems of Canada - 가정집 청소대행
 Mr. Rooter - 드레인클리닝(수도, 하수관 보수 관리)
 PDA(Property Damage Appraisers) - 자산손실평가사(평가서비스)
 Pink Dot.com - 쇼핑대행서비스
 Pressed 4Time - 세탁물 수거/배달 서비스업
 Superwash - 셀프세차
 Swisher Hygiene - 화장실 청소 서비스
 Terminix Termit & Pest Control - 해충방제업
 Two men and a Truck - 이사서비스
 Unishipper - 운송서비스
 United States Seamless - 건물보수관리
 West Sanitation Services - 화장실환경정화

[유통업]

7-Eleven - 편의점
 Adventures in Advertising Franchise - 판촉상품 배급업
 Candy Bouquet - 사탕, 캔디
 General Nutrition Centers(GNC) - 건강식품 판매 제조
 Kinko's Inc - 사무편의점
 Merle Norman Cosmetic - 화장품
 Museum Company - 고미술품 복제품 판매업
 Once upon a Child - 아동 중고물품 매매점
 PetValu Inc - 애완동물 관련용품
 Snap-on - 하드웨어 생산 판매

[외식업]

Au Bon Pain - 제빵
 Auntie Anne's Inc. - 프레즐, 냉동커스터드, 음료
 Big Apples Bagels(BAB Inc.) - 베이글, 머핀, 커피
 Cici's Pizza - 패밀리레스토랑

Dairy Queen - 아이스크림 및 유제품
 Denny's - 24시간 패스트푸드 레스토랑
 Domino Pizza - 피자배달
 Drive Thru Coffee Shop - 차안에서 주문/서빙하는 테이크아웃커피
 Dunkin' Donuts - 도넛
 Frozen Custard - 아이스크림
 Great Harvest Bread - 제빵
 Juice It Up - 테이크아웃형 생과일 주스
 KFC - 치킨
 McDonald's - 햄버거 & 패스트푸드
 Mrs. Fields - 쿠키 제조 및 판매
 Outback SteakHouse Inc. - 스테이크하우스
 Portillo Restaurant Group - 핫도그/갈비/파스타 레스토랑
 Quick-restaurant - 유럽 패스트푸드
 The Second Cup - 테이크아웃커피, 커피 도소매
 Steak n Shake - 패스트푸드
 Subway - 서브마린 샌드위치
 Taco Bell - 멕시코음식
 TCBY Threats - 요구르트아이스크림
 타니자와 푸드(주) - 패스트푸드/패밀리 레스토랑

325

제3장 결 론

325

제1절 성공요인 요약

335

제2절 프랜차이즈 성공 모델

337

제3절 프랜차이즈 점검 기준

339

제4절 향후 과제

제1장 서론

- 제1절 국내 프랜차이즈산업의 현황
- 제2절 성공사례의 선정 기준
- 제3절 성공사례의 수집
- 제4절 성공사례 소개에 앞서

제1장 서론

고등학교를 졸업한 후 성공으로 가는 열쇠는 바로 높은 교육이라고 생각했던 17세의 프레드 드루카는 학비를 마련하기 위해 하드웨어 점포에서 시간당 1.25불을 받으며 일을 시작했다. 하지만 학비를 벌기에는 턱없이 낮은 임금때문에 핵물리학자 피터 벅으로부터 자본금 1천 달러를 빌려 잠수함 모양의 빵 안에 각종 야채와 신선한 고기, 치즈, 소스를 듬뿍 넣은 어마어마한 샌드위치를 만들었다. 이 잠수함 모양의 샌드위치 사업이 서브웨이의 시초가 되었다.

많은 시행 착오를 겪기도 했지만 이에 굴하지 않고 어려움을 극복하고자 하는 노력과 사업에 대한 장인정신으로 서브웨이는 사업 시작 38년 만인 2003년 현재 71개국 17,500여개의 점포를 가진 세계 최고로 유명한 프랜차이즈 기업으로 성장했다. 뿐만 아니라 서브웨이는 서브마린 샌드위치의 대명사가 되었다.

던킨 도너츠의 창시자 빌 로젠버그는 2차 세계대전 중 노동자들에게 간편한 음식을 제공하기 위한 필요성을 느끼고 1946년 5,000불을 투자해서 노동자를 위해 새로운 점심메뉴와 커피를 서비스하게 되었다. 고객들이 신선하고 질 좋은 던킨 커피를 선호한다는 분석을 바탕으로 빌 로젠버그는 더 좋은 서비스에 대한 목표의식을 지니게 되었다. 품질만이 사업의 성패가 달려있다고 확신을 가진 빌은 1950년에 이르러 커피와 도넛을 취급하는 점포를 열게 되었다. 후로도 다양한 도넛 개발과 질 좋은 커피빈 공급에 매진해왔다, 현재 약 5천여 개의 점포가 40여 개국에 분포되어 있는 도넛의 대표 프랜차이즈로 성장했다.

위의 내용들은 미국 프랜차이즈 기업의 유명한 성공 일화들이다. 보기에는 아주 평범할 수도 있는 이야기들이다. 그러나 위 이야기들은 우리가 주목해서 봐야 할 두 가지 공통점이 있다.

하나는 오랜 역사를 거치면서 창업자가 사업목표를 달성하기 위해서 온갖 어려움과 난관을 거쳐 결국 세계 유명한 프랜차이즈 기업으로 발돋움했다는 것이고, 나머지 하나는 그 사업목표를 달성하기 위해서 나름대로 사업에 대해 확고한 마인드와 경영 기법을 갖고 사업의 경험을 축적하고, 개발하고, 성장시켜 나갔다는데 있다.

프랜차이즈 경영가이드북 제11편 『프랜차이즈사업 국내외 성공사례』는 위와 같이 프랜차이즈 분야에서 많은 기업들이 현재 성공이라 불릴만큼 성장할 수 있었던 배경과 어려움을 딛고 일어난 발판이 된 여러가지 사연들, 크고 작은 에피소드들이 어떻게 성공의 신화로 탈바꿈 할 수 있었는지 그 방법과 요인을 모아놓은 연구자료집이다.

이 성공사례 모음집은 사단법인 한국프랜차이즈협회와 산업자원부가 공동으로 발간하는 국내 최초의 프랜차이즈 산업 전반에 대한 경영가이드북 시리즈 중의 하나이다.

동 사업의 목적은 국내외 성공사례를 수집 연구함으로써 다양한 새로운 아이템의 발굴 및 기존의 기업들 특히 가맹본부들의 향후 지속적인 발전을 위한 벤치마킹 대상으로 삼아 궁극적으로는 국내 프랜차이즈 산업 발전에 기여하기 위함에 있다.

또한 본 연구는 프랜차이즈 사업의 성공사례를 수집함으로써 국내 프랜차이즈사업의 현주소와 앞으로 발전해 가야 할 방향에 대한 모델을 제시할 수 있는 중요한 연구 작업이라는 데 그 의의가 있으며 이 연구는 반드시 후속 조치의 일환으로 지속적으로 보강해 나아가야 할 것이다.

한편 이러한 자료들이 가맹본부와 가맹점이 함께 발전하는데 중요한 밑거름이 되길 기대하며 궁극적으로는 프랜차이즈 산업이 발전하고 나아가 우리나라의 부국의 기초가 될 수 있는 국민 경제의 중요한 한 분야로 정착되기를 기대한다.

개인적으로 프랜차이즈산업의 성장과 함께 해온 프랜차이즈인의 한 사람으로써 우리나라 프랜차이즈산업 발전에 선명한 발자국을 남길 수 있는 매우 중요한 연구에 참여할 수 있었음에 자부심을 느끼며 한편 숭고한 마음을 갖고 연구에 임하였다.

제1절 국내 프랜차이즈산업의 현황

최근의 프랜차이즈 사업은 프랜차이즈 왕국이라 불리는 미국뿐만 아니라 유럽, 아시아 등 자유시장 경제 시스템이 적용되는 곳 어디에나 프랜차이즈 가맹점이 생겨나고 성장하고 있다.

우리나라의 경제도 고도 경제 성장이 잠시 주춤하면서 일반 소매업의 매출액 증가가 점차 둔화되고 있는 반면 프랜차이즈사업은 그 성장 속도는 빨라지고 있으며 그 범위와 규모는 더욱 확장되는 추세에 있다.

국내 프랜차이즈산업을 규모 면에서 잠깐 살펴보고자 한다.

한국프랜차이즈협회 조사 결과에 따르면 2002년 말 현재 프랜차이즈 가맹본부는 약 1,600개에 가맹점포 수는 12만여개로 추정하고 있으며, 프랜차이즈 본부 총 매출이 약 18조 6천 6백억원에 달한다. 가맹점을 포함한 전체 프랜차이즈산업이 창출하는 경제 가치는 2001년 기준, 약 45조원이 넘는 액수이고 고용 측면에서는 약 57만 명의 인구가 종사하고 있는 것으로 추산하고 있다. 전체 가맹점을 포함한 종업원 수와 그 매출액을 감안한다면, 국민의 상당수가 프랜차이즈 업종 혹은 관련 산업에 종사하고 있을 뿐만 아니라 그 영향력이 국민 경제에도 큰 한 축을 차지하는 중요한 산업 분야라고 할 수 있다.

이 국가경제의 중요한 부분이자 국민 생활경제의 또한 수단이 되고 있는 프랜차이즈 산업은 긍정적으로 말해서 생산성이 큰 산업 분야이므로 마땅히 거시 경제 차원에서 정부의 정책적 육성과 지원이 필요하며 이에 대한 구체적인 대책도 마련돼야 할 것이다.

이와 같은 내용들을 언급하는 이유는 프랜차이즈가 국가경제의 중요한 한 부분이라는 것을 강조하고 싶어서이다. 게다가 프랜차이즈 사업은 부가적으로 연계 산업들을 발생시키는 효과가 있고 또한 고용의 창출 및 증가, 유지라는 면에서도 긍정적인 영향을 미치고 있다.

프랜차이즈의 장점을 언급하자면 많겠지만 무엇보다도 독립 창업에 대한 의지나 자본이 있다 하더라도 기술이나 경영기법, 아이디어 등의 부족으로 창업을 주저하는 이들에게 사업의 참여의 기회를 줄 수 있는 좋고 쉬운 방법을 제시한다는 것을 들 수 있다. 특히 학력이나 전문지식이 그다지 많지 않은 이들로 하여금 독립적인 경제생활을 영위할 수 있는 방법을 열어준 프랜차이즈 시스템이야말로 정말 고마운 사업 형태라 할 수 있다.

뿐만 아니라 이와같이 사업이 분야가 넓어지고 사업의 기회가 많아진다면 그만큼 경제가 활성화 된다는 의미도 된다. 게다가 모든 창업분야의 사업들이 개인의 차원에서 자금자족으로 해결한다면 많은 시간, 자본, 인력, 경영 기법에 대한 연구 등에 소비될 것인데 프랜차이즈 시스템은 소자본을 모아 함께 협동함으로써 비용을 낮추고 업무를 분담하여 자원을 조금씩 절약할 수 있는 효율성을 갖는 구조를 형성할 수 있다. 따라서 이와 같은 협력 인프라가 구축됨으로 인해서 또 다른 생산활동의 한 분야가 발생하고 추가적으로 고용 기회를 확대시켜 국민 경제 전체의 활성화를 기할 수 있다는 장점들이 있는 것이다.

본 연구의 초점은 물론 가맹본부들의 성공사례를 수집 연구함으로써 기존의 가맹본부들의 모범사례로 삼아 발전의 모형으로 삼는것도 중요하지만 이 연구사례들을 통해서 다양한 분야의 프랜차이즈 업종 분화가

일어나 보다 발전된 시스템을 개발하고 발전을 위해 새로운 프로그램이나 사업 분야들을 발굴하고자 노력하는 가맹본부들이 되기를 바라는 것이다. 따라서 연구 사례들을 통해 더 많은 사업이 발생하고 성공하는 프랜차이즈 기업으로 거듭나기를 또한 바란다.

제2절 성공사례의 선정 기준

우선 성공사례의 대상의 선정 기준은 국내와 국외 편으로 나누어 각기 다른 방법으로 접근 설정하기로 했다. 국내 프랜차이즈 산업과 국외 프랜차이즈 산업은 구성과 구조가 매우 달라 다른 선정기준을 적용할 수밖에 없었고 특히나 국외 프랜차이즈의 경우 아직까지 다양한 분야별로 소개된 자료가 없을 뿐만 아니라 대부분이 미국 기업 중심으로 발달되어 왔기 때문에 다른 기준을 적용하게 되었다.

그러나 무엇보다도 여기에서 가장 우려했던 것은 사례 연구 대상에서 누락된 본부들이나 다른 생각과 기준을 가진 이들로 하여금 대상 선정의 공정성 여부를 논하는 부분이었다. 가장 고민스러운 부분이었지만 이 사업의 목적과 의의를 고려했을 때 다만 금액이나 규모 면에서 볼 때 큰 가맹본부라 하여 결코 성공했다라고 말할 수 있는 것은 아니라는 것이었다.

대상 선정 과정에서 가장 고심하여 결정한 것은 우리나라 프랜차이즈사업의 업종들이 대체로 외식업으로 치우쳐 있음을 감안하여 외식업이 더 규모가 크고 가맹점 수가 많다 하더라도 사례의 다양화를 위하여 업종별로 그 역량을 달리 평가하여 적용해야 한다는 기준을 설정했다.

국내 프랜차이즈산업은 체계적으로 어느 정부 조직에 등록되어 있는 정확한 업체 리스트가 존재하지 않는다. 그러므로 기본적으로 한국프랜차이즈협회(이하 협회)에 등록되어 있는 가맹본부들과 월간 『창업 & 프랜차이즈』 지에 수록된 프랜차이즈 리스트들을 보조 수단으로 이들을 가장 기본적인 국내 프랜차이즈 가맹본부 리스트로 간주했다. 이를 바탕으로 협회가 매해 개최하는 한국프랜차이즈대상의 심사기준과 항목들을 근거로 후보 가맹본부 명단을 작성하였다.

참고로 협회가 매년 개최한 한국프랜차이즈 대상 심사기준은 다음과 같다.

- ◆ 경영자 평가 - 경영자의 자질 능력 리더십, 프랜차이즈 산업발전 기여도
- ◆ 경영시스템 - 사업의 성장성 및 안정성, 인적자원, 연구개발, 판매촉진, 유통 물류 정보화 시스템
- ◆ 사업전망 및 경영전략 - 경영전략, 상품 및 서비스, 사업 전망, 가맹점 현황
- ◆ 가맹점과의 관계 - 가맹계약서, 가맹시스템, 가맹점 지원
- ◆ 가맹점 만족도 가맹점 시장 점유율 등

따라서 위와 같은 선정기준에 의해 검증 받은 기업들을 분류하기 위해 다음의 2002년도 대상 수상기업들을 우선적으로 사례 연구 대상 프랜차이즈 가맹본부로 분류하였다.

- 미니골드 - 주얼리 - (주)에이치오엔
- 가마고을,홈벤토,하루야 - 솔밥, 초밥, 돈까스 - (주)큰들 F&B
- 크린토피아 - 세탁 - (주)크린토피아
- 쫄쫄쫄 - 호프 - (주)태창가족
- 해리피아, 비어캐빈 - 호프 - (주)해리코리아
- 코바코 - 돈까스 - (주)호경FC

- 원더랜드 - 어학원 - (주)원더랜드
- 김가네김밥 - 김밥 - 대학로 김가네
- 바비큐 보스 - 치킨 - (주)디디에프
- Best Office - 사무용품 - (주)베스트오피스
- 아이북랜드 - 도서대여 - (주)아이북랜드
- 아주커 - 치킨 - (주)에이에프 씨코리아
- 프렌치키스 - 아이스크림, 커피 - (주)오앤씨글로벌
- 배나무골 오리집 - 오리 - (주)이목원
- 인터우드멀티PC방 - PC방 - (주)인터우드
- 와바(Wa bar) - 바(주류) - (주)인토외식산업
- 장충동왕족발보쌈 - 족발, 보쌈 - (주)장충동왕족발
- BBQ, 닭익는마을 - 치킨, 닭요리 - (주)제너시스
- 코리안숯불닭바비큐 - 치킨 - (주)티비비씨
- 페르드글라스 - 아이스크림 - (주)티지인터내셔널
- 민속두부마을 - 두부 - (주)푸른마을
- 하이오비 - 호프 - (주)하이식품
- 돌로미티 아이스크림 - 아이스크림 - (주)한국PGL
- 고향솔단지삼겹살 - 삼겹살 - (주)현대외식
- 네네후라이드치킨 - 치킨 - (주)혜인유통
- yes2404/KGB - 포장이사 - 케이지비 주식회사
- 뚜레주르 - 제과 - CJ주식회사
- 바늘이야기 - 실, 의류공예품 - 바늘이야기
- 인터벨리,내비스테이션 - PC방 - (주)내비스 컴퓨터
- 아름다운사람들 - 미용학원 - (주)뷰티피플
- 비디오맨 - 비디오대여 - (주)비디오맨코리아
- 호그 Hog - 호프 - (주)삼일에프에스
- TNT ZONE PC방 - PC방 - (주)유즈원
- POPS DVD - DVD 영화관 - (주)파인디지털테크
- SOMA1095 - 분식 - (주)한신디앤씨
- 나이스가이 - 미용실 - (주)정우 인터내셔널
- 섬마을이야기 - 일식 - 포유

그러나 협회 프랜차이즈 대상 수상기업들의 경우 우선적으로 심사 신청자들을 대상으로 한 점을 감안하여 객관적인 선정 대상을 누락시킬 위험을 줄이기 위해 인지도가 있는 프랜차이즈 브랜드들과 타 기관 수상 업체를 포함시키고 다국적 브랜드들을 20여 개 정도 추가하였다.

다국적 브랜드들의 경우는 대중적 브랜드 이미지가 강하고 이미 해외에서 그 역량들을 검증 받은 기업들이기에 다소 역사가 짧고 가맹점수는 작지만 다국적 브랜드들이 어떠한 방법으로 우리 시장에 정착했는지 역시 해외진출을 고려하는 가맹본부들에게는 매우 중요한 문제이므로 사례연구 대상에 포함시켰다.

국외편의 경우 우선적으로 프랜차이즈 대국민 미국 기업들이 대상이 될 수밖에 없었다. 유명한 프랜차이즈 잡지 앙트레프레너(Entrepreneur)에서 소개하는 상위 500개의 기업들 중 우선적으로 상위 프랜차이즈 중에서 1차 대상 리스트를 작성했다.

업종별로 다양한 분포를 주기 위하여 업종별로 10~15개씩 선정하였고 ‘Best of Best’, ‘Home based’, ‘Fastest-Growing’, ‘Top Global’ 등의 카테고리를 가지고 1위부터 300위 정도에 위치하면서도 위의 카테고리들에 모두 적용되는 약 145개 기업을 선정했다.

- Subway - Sandwiches & salads(서브마린 샌드위치)
- Curves - women fitness&weight-loss centers(휘트니스센터)
- McDonald's - Hamburgers, chicken, salads(햄버거)
- Jani-King - commercial cleaning(청소)
- Taco Bell Corp. - Mexican quick-service restaurant(멕시코 음식)
- Quizno's Franchise Co. - the Submarine sandwiches, soups, salads(샌드위치)
- Super 8 Motels Inc. - Economy Motels(숙박)
- Sonic Drive in Restaurants - Drive-in-restaurant(드라이브인 레스토랑)
- GNC Franchising Inc. - Vitamin & nutrition stores(건강식품전문점)
- Century 21 - Real Estate corp. real estate(부동산)
- Baskin-Robbins - USA Co. Ice cream & yogurt(아이스크림)
- UPS Store. - Postal/Business/communications services(우편운송 업무)
- Coldwell Banker Real Estate Corp - Real estate(부동산)
- Intercontinental Hotels Group - Hotels(숙박)
- Jiffy Lube Int'l Inc - Fast oil change(오일 교환)
- RadioShack - Consumer electronics(전기)
- Days Inns Worldwide Inc. - Hotels & Inns(숙박)
- CleanNet USA Inc. - commercial office cleaning(청소)
- Kumon Math& Reading Centers - Supplemental education(교육)
- RE/MAX Int'l Inc. - Real estate(부동산)
- Dunkin' Donuts - Donuts & baked goods(도넛&커피)
- Burger King Corp - Hamburgers, fries, breakfast & other items(햄버거)
- Chem-Dry Carpet Drapery & Upholstery Cleaning - Carpet, drapery, & upholstery cleaning(카펫 청소)
- Jazzercise Inc. - Dance/exercise classes(건강댄스)
- KFC Corp. - Chicken(치킨)
- ServiceMaster Clean - Commercial/residential cleaning&disaster restoration(청소 및 수리)
- Dairy Queen - Soft-serve dairy products/sandwiches(샌드위치, 아이스크림)
- Popeyes Chicken&biscuits - Cajun-style fried chicken&biscuits(치킨&비스킷)
- Midas Auto Service Experts - Auto repair&maintenance services(자동차 수리)
- Snap-on Tools - professional tools &equipment(전동공구)
- 7-Eleven Inc. - Convenience store(편의점)
- Jackson Hewitt Tax Services - Tax preparation services(세금 신고 서비스)
- Hardee's - Burgers, chicken, & biscuits(햄버거)
- Merle Norman Cosmetics - Cosmetics studios(화장품)
- Matco Tools - Automotive/professional tools&equipment(자동차 공구)
- Supercuts - Family hair care(헤어살롱)
- Church's Chicken - Southern Fried chicken&biscuits(치킨)

- Management Recruiters/Sales Consult/MRI Worldwide - Personnel placement/search & recruiting services(인력 관리)
- Servpro - Insurance/disaster restoration&cleaning(수리)
- Hampton Inn/Hampton Inn & Suites - Mid-priced hotels(중저가 숙박)
- Great Clips Inc. - Family hair salons(헤어살롱)
- Choice Hotel Int'l - Hotels, inns, suites&resorts(숙박)
- Merry Maids - Residential Cleaning(가정집 청소)
- Coverall Cleaning Concepts - commercial cleaning(청소)
- Adventures in Advertising Franchise Inc. - Promotional products/advertising specialties(홍보 광고물)
- Jan-Pro Franchising Int'l Inc. - commercial cleaning(청소)
- Furniture Medic - Furniture restoration & repair services(가구수리)
- Novus Auto Glass - Windshield repair/replacement(창틀 수리)
- Carlson Wagonlit Travel - Travel agency(여행업)
- ProForma - Printing/promotional products(인쇄 홍보)
- Candy Bouquet - Floral-like designer & gourmet confections(사탕, 과자)
- Pillar To Post - Home inspection service(가정집 조사서비스)
- Results! Travel - Travel services(여행)
- Home Instead Senior Care - Non-medical senior-care services(비의료 부문 노인 서비스)
- Comfort Keepers - Non-medical in-home service care(비의료 부문 가정방문서비스)
- Kitchen Tune-up - Wood restoration, custom cabinets/refacing, floor finishing(목재 가구 수리)
- Home Team - Inspection Service, Home inspection service(주택 조사 서비스)
- HouseMaster - Home inspection service(가정집 조사 서비스)
- Maid Brigade USA/Minimaid Canada Residential Cleaning(가정집 청소)
- Christmas Decor Inc. - Holiday & event decoration services(이벤트 서비스)
- Duraclean Int'l - Carpet/furniture cleaning&restoration, mold remediation(카펫, 가구 청소)
- WSI Internet - Internet services(인터넷 서비스)
- Maid To Perfection - Residential & light commercial cleaning(청소)
- Heaven's Best Carpet&Uphole. Cleaning - Carpet&upholstery cleaning(카펫 청소)
- Dr.Vinyl & Association Ltd. - Mobile vinyl/leather repair/windshield repair(이동식 수리서비스)
- Affiliated Car Rental LC - Car rentals(자동차 대여)
- Pearle Vision Inc. - Eye-care centers(눈 관리센터)
- Carl's Jr. Restaurants - Hamburgers & chicken sandwiches(햄버거/샌드위치)
- Denny's Inc. - Full-service family restaurant(패밀리 레스토랑)
- Cinnabon Inc. - Cinnamon rolls(시나몬롤)
- Miracle Ear Inc. - Hearing aids(보청기)
- Arby's - Roast beef sandwiches, chicken, subs(샌드위치, 치킨)
- Allegra Network LLC - Printing center(인쇄)
- Dippin' Dots franchising Inc. - Specialty ice cream, frozen yogurt&ices(아이스크림)
- Wingstop Restaurants Inc. - Chicken wings(치킨 wings)
- AmeriHost Franchise System Inc. - Hotels(숙박업)
- Perfect Wedding Guide Inc. - Wedding guide(웨딩서비스)

- Fas TracKids Int'l Ltd. - Enrichment education for young children(교육)
- Thrifty Car Sales Inc. - Used car sales(중고차 판매)
- Lil' Angels Photography - Preschool & day-care photography(유치원)
- Plato's Closet - Clothing & accessories for teenagers & young adult(옷&액세서리)
- Juice It Up! - Juice Bar(쥬스바)
- Closets By Design Franchising - Custom closet & Home/office organizational system(옷장, 사무용가구)
- Super Wash - Coin-operated self-service automatic car washes(자동차동전세차)
- AmeriSuites Franchising Inc. - Hotels(숙박)
- Tutoring Club - Individualized instruction for K-12 students(창의력개발교육)
- Window Genie - Resid.window clng/window tinting/pressure washing(주택외관청소)
- Inspect-it 1st Property Inspection - Home inspection service(주택조사서비스)
- Wellesley Inn & Suites Franchising Inc. - Hotels(숙박)
- Teriyaki Stix - Japanese fast food(일본음식 - 돈까스)
- Mr. Handyman Int'l LLC - Home maintenance & repairs(주택관리 및 수리)
- Cinnzeo - Cinnamon rolls(시나몬롤)
- Fuducial Inc. - Tax, accounting, payroll & financial services(세금 및 금융서비스)
- A thousand Pointsof Knowledge - Tutoring in reading, math & study skills(개별지도)
- We're Rolling Pretzel Co. - Homemade soft pretzels(프레즐)
- @Wireless - Wireless Phones/satellite TV/high-tech toys(무선전화기, TV, 장난감)
- Beef'O'Brady's - Family sports pub(패밀리 스포츠 펍)
- 1-800-DryClean - Dry cleaning pickup & delivery(세탁물수거배달서비스)
- Lawn Doctor - Lawn, tree&shurb care(정원관리)
- Entrepreneur's Source - Franchise consulting & development services(프랜차이즈컨설팅)
- Aussue Pet Mobile - Mobile pet grooming(이동애완동물 미용서비스)
- Action Int'l - Business coaching, consulting & training(경영 컨설팅 및 훈련)
- American Leak Detection - Concealed water/gas leak-detection services(배관관리 서비스)
- Stanley Steemer Carpet Cleaner - Carpet & upholstery & cleaning(카펫 청소등)
- Budget Blind Inc. - Window coverings(창문 청소)
- American Poolplayers Assoc. - Recreational billiard league(당구협회)
- Scotts Lawn Service - Lawn care(정원관리)
- Bevinco Bar System Ltd. - Liquor inventory-control service(알콜제조)

제3절 성공사례의 수집

1. 기업에 자료 요청

국내 프랜차이즈 기업 127개를 선정한 후 우편이나 이메일과 전화, 팩스를 통해 후보 기업에 자사의 성공 사례 분석에 필요한 자료를 요청하였다. 그러나 이 과정에서 난관에 부딪치게 되었다. 무엇보다도 이 경영가이드북에 대한 인지도가 부족한 때문인지 가맹본부들은 대부분 단순히 상업성 책자 발간이라는 반응이었다.

뿐만 아니라 실질적인 자료를 제공해야 할 담당자들의 마인드는 상위 명령체계를 통해 전달되는 지시사항만을 따르는 입장이기에 상부에 보고 후 연락하겠다는 답변 일색이었다.

심지어 유명브랜드를 갖고있는 몇몇 가맹본부에서는 이와같은 연구에 본사의 사례가 실리지 않아도 될 만큼 충분히 인기있는 브랜드이므로 이와 같은 정부 프로젝트에 참여할 의사가 없다는 이유로 연구 대상에서 제외시켜줄 것을 요청하는 등 대가를 기대하는 홍보성 책자로만 간주하기도 했다.

한 때 전국적으로 급작스러운 확장 세를 가졌었던 브랜드였던 선풍적 인기를 끌었고, 가족들의 외식 장소로 손꼽히던 프랜차이즈 하나도 사업을 접었다고 하거나 대기업에서 운영중이던 가맹본부 브랜드 하나도 곧 사업을 정리할 것이라고 밝히기도 했다. 이 과정에서 사실상 우리나라 프랜차이즈 업계가 얼마만큼 서로가 불신이 많고 불투명하며 비공개적이고, 배타성이 강한지 또한 취약성이 많은 산업인가 짐작케 했다.

국의 편은 위의 145개 업체 리스트와 지난 2003년 4월 뉴욕에서 있었던 프랜차이즈 엑스포 디렉토리에서 추출한 이메일 주소에서 170여 개의 리스트를 만들었다. 이 리스트를 대상으로 영문의 공문을 작성하여 각 기업들의 성공사례와 성공요인 분석 자료를 요청하는 이메일을 발송했다. 이와 관련해서 미국 대사관 성추회 상무담당관을 통해 미국 상공회의소 의장에게 미국 내의 프랜차이즈 기업들의 성공 사례들을 수집 요청 공문을 보내고 한편으론 이메일을 공개하지 않은 기업들에는 팩스로 공문을 보냈다.

뿐만 아니라 미국 중심의 사례보다는 각 국가별로 많은 사례들을 얻음으로써 해당 국가들의 독특한 사례들과 그 사회의 문화와 생활에 맞는 프랜차이즈 사업이 어떤 것이 있는 지를 알아보고 또한 이를 본 연구에 포함시키기 위해 국제프랜차이즈협회(International Franchise Association)에 속한 국가들 중 한국과 문화 교류가 많고 무역 교역이 많은 국가들을 중심으로 접촉을 시도했다.

영국프랜차이즈협회(British Franchise Association), 프랑스프랜차이즈연맹(France Franchise Federation), 캐나다프랜차이즈협회(Canada Franchise Association), 중국체인및프랜차이즈협회(China Chain-Store & Franchise Association), 호주프랜차이즈협회(Australia Franchise Association), 유럽프랜차이즈연맹(European Franchise Federation), 독일프랜차이즈협회(Germany Franchise Association), 일본프랜차이즈협회(Japan Franchise Association)등 총 8개의 프랜차이즈 단체에 이메일과 팩스를 송신하여 자국내의 프랜차이즈 성공사례를 추천해 줄 것을 요청했다.

2. 자료 수집

전체 국내 프랜차이즈와 관련한 모든 서적과 인터넷 자료를 검색하고 관련 정보 제공사이트를 검색하여 관련 자료를 수집하는 과정을 거쳤다. 여기에 대상 기업들이 자체적으로 보내온 자료들을 추가하여 업체 기본적 자료와 성장 과정들을 정리한 다음 대상 기업들이 자체적으로 분석한 성공요인을 재해석 작업을 했다.

막상 국외를 포함하여 300여건을 개별적으로 접촉하고 자료를 수집하는데 생각보다 많은 시간이 걸렸다. 국내본부들의 경우라도 접촉이 용이하지 않았을 뿐더러 담당자와의 직접적인 인터뷰는 매우 어려운데다 가장 문제가 컸던 부분은 이 한국프랜차이즈협회에서 추진하는 경영가이드북 발간사업에 대한 취지 전달이 잘 되지 못했던 부분이다. 취지를 설명하는 데에만 오랜 시간이 걸리거나 첫 번째 전화 답변자들의 주관적 판단으로 사업 참여 자체를 거절, 결국은 의사 결정권자나 답변을 제출할 담당자와의 접촉이 불가능했던 기업들도 상당수였다.

그 다음으로 한 프랜차이즈 가맹본부에 대한 다각적인 연구는 최고 경영자부터 시작해서 각 부분별 담당자들을 다 인터뷰하고 뿐만 아니라 가맹점 사업자들의 의견들도 들어봐야 하는 것이지만 취지조차 전달하기 힘든 상황에서 담당자들과 접촉하기에도 난점이 너무 많았다.

각 프랜차이즈 가맹본부들을 접하면서 느낀 것은 기업형으로 성장한 가맹본부들을 제외하고는 소규모 프랜차이즈 본부들은 자사의 현황조차 잘 파악하고 있지 못할 만 아니라 이와같은 정부 프로젝트에 참여하는 것 자체가 자사의 발전에 얼마만큼 직접적인 영향을 줄 지에 대해서만 관심이 있는 업체들이 많았다.

프랜차이즈산업 혹은 자사 발전에 대해서 어떠한 구체적인 대응을 해야 한다는 마인드가 부족했다. 심지어 회사 소개 자료를 준비해놓고 있는 본부도 드물었을 뿐만 아니라 이러한 업무협조를 요청했을 때 내용을 구성할 수 있는 역량을 갖춘 종사자들도 드물었다.

위에서도 밝혔지만 직접적인 전화인터뷰에서조차 질문들을 회피하는 경우가 많아 이 부분에 대해서는 대비하지 못하고 있던 사안이던가 자사의 취약한 부분에 대한 내용이라고 간주했다.

결과적으로 30건에도 미치지 못하는 기업이 공문 상으로 요청한 틀에 맞는 성공사례를 회답하여 주었고 나머지 업체들은 객관적인 자료를 수집하여 인터뷰를 통해 자료를 보강해 나가는 방법으로 전환했다.

또한 가맹본부들이 답변해온 자료들에서도 자신들의 경영상 공개될 수 없다고 자체적으로 판단한 내용들을 대부분 누락시키고 홍보해야 할 부분이나 부각시켜야 할 부분들만 취하여 답변해준 것이었다. 다만 이것을 우리나라 가맹본부들이 아직은 이 사업 취지에 맞는 자료를 내기에는 인력이나 이해가 부족하기 때문일 것이라 간주하고 전화 인터뷰를 통해 직접적으로 질문을 하고 답변을 얻어내는 방법을 취했다.

국외 기업들의 경우 금전, 시간, 거리상 장애가 많아 접촉이 어려웠다. 따라서 이메일이나 인터넷 검색과 (주)비즈아이닷컴 컨설팅 팀의 협조를 받아 성공사례를 수집하고 해외 비즈니스 사례들을 분석할 수 있었다.

위와 같이 수집한 자료들을 근거로 ‘업체 개요’, ‘사업의 시작 및 성장’, ‘성공요인 분석’, ‘업체 정보’의 네 개 항목을 기본틀로 만들고 업체 자료들을 이 형식에 맞추어 정리하였다. 우선적으로 해당 가맹본부에서 회답해준 자료들을 바탕으로 객관적인 시점에서 재분석을 시도했다. 자사에서 판단한 성공요인은 경우에 따라서 적절하기도 하고 과장되기도 해 이를 객관적으로 보도된 뉴스 자료들과 소비자들의 반응 및 일반적인 평가들을 적용해 그 요인들이 합당한지를 검토하였다.

참으로 안타까운 사실 중에 하나는 이 연구를 추진하던 중 나름대로 대중적 인지도가 꽤 높은 기업임에도 불구하고 경기불황 혹은 브랜드 자체의 생명력이 너무 짧아 사업정리를 앞둔 브랜드들을 만난 것이었다. 이와 같이 트렌드 변화에 쫓겨 생기고 사라지길 반복하는 브랜드들을 보면서 우리나라 프랜차이즈 시장이 안정적으로 성장하기에는 앞으로 얼마나 더 많이 성숙해져야 하는가를 절실하게 느껴야 했다. 어찌 보면 이 모습에 취약하기 만한 국내 프랜차이즈 산업의 현실을 그대로 보여주고 있는 지도 모르겠다.

제4절 성공사례 소개에 앞서

본 성공사례를 수집하고 성공요인들을 분석하면서 개별적 사례들에 좀더 근접하고 세밀한 연구가 되었다면 좀더 분석적인 연구 결과가 나왔으리라는 아쉬움이 먼저 든다. 그러나 한편으로는 다양한 사례들을 연구하면서 공통점을 찾아나가고 그 요인들 속에서 우리가 개선하고 배워가야 할 부분들을 찾아나가는데 핵심을 두었다. 또 이 연구 계획은 다량의 사례를 발굴하여 대상들이 성공에 이른 다양한 요소들을 찾아내는 것이다.

제2장에서는 국내편 69편 국외편 73개편의 성공사례를 소개한다.

<표 1-1> 국내외 성공사례 업종별 분류표

구 분	서비스업	도소매(유통업)	외식업	기타(해외브랜드)	합 계
국내편	11	10	38	10	69
국외편	39	10	24	-	73

본문의 국외 성공사례에서는 우리에게는 다소 생소한 해외 프랜차이즈 사업들을 소개하였는데 다양한 사업 아이디어들을 접해봄으로써 우리나라 프랜차이즈 사업이 더 발굴해야 할 아이템이 무궁무진하다는 것을 보여주고자 했다.

아울러 제3장에서는 국내외 프랜차이즈 사업의 성공 사례별 특징과 성공 요인들을 비교 분석, 정리함으로써 이 연구자료집을 접하는 이들의 이해를 도왔다. 한편 본 연구를 통해 찾아낸 성공요인들을 재종합하여 성공모델을 제시해 보았다. 아울러 국내 성공사례들의 성공요인들 분석과 나름대로 문제점들을 지적하여 현재 가맹본부들의 시스템의 개선의 방향을 찾을 수 있다.

다양한 국가들의 많은 사례들을 소개하고자 했던 초기의 계획과는 달리 프랜차이즈 대국 미국 대륙으로 치중되어 있다. 다행히도 우리나라와 산업구조나 생활문화가 비슷한 일본의 사례 3편과 유럽 대륙의 프랜차이즈 사례도 몇 건 소개한다.

앞으로 소개할 프랜차이즈 사업 국내외 성공사례를 통해 국내 프랜차이즈 사업이 어떻게 성공했는지와 해외 프랜차이즈 시장은 또 어떠한 지를 알아보고 또한 그들이 어떠한 방향으로 변화하고 있는지를 전망하고 국내 프랜차이즈 산업의 미래를 구상해보길 바란다.

제2장

국내외 성공사례

제1절 국내편(69편)

제2절 국외편(73편)

제2장 국내외 성공사례

제1절 국내편 (69편)

서비스업

[국내편 No.1]

굿데이굿플라워

■ 업체 개요

특별한 날 배달된 꽃을 받는다면 아마 누구나 기쁨의 탄성이 흘러나올 것이다. 이렇게 사람들의 기쁨과 즐거움을 줄 수 있는 꽃을 전문적으로 취급하는 곳이 굿데이굿플라워다.

(주)굿데이굿플라워는 정보산업화와 도시화에 지친 현대인의 삶에 꽃을 통해 생활에 활기를 불어 넣어주고 각박해지는 인심과 자연에 메탈라가는 현대인의 마음속에 여유와 아름다움을 제공하기 위해 설립되었다.

그런 취지에 맞게 꽃바구니, FLOWER BOX, 꽃다발, 동양란, 서양란, 1·2·3단 축하 및 근조 화환, 관엽 등의 전국 꽃배달 서비스는 물론, 체인사업도 운영하고 있다.

(주)굿데이굿플라워는 꽃 전문 가맹점포를 개발하고 그에 맞는 컨설팅을 해준다. 주로 서울 및 수도권, 지방 6대 도시 및 중소도시 중점 가맹점들이 운영되고 있으며 전국 군단위 이상으로 가맹점포 개발을 통해 굿데이굿플라워 네트워크가 형성되어 있다.

또한 인터넷사업도 활발하다. Flower&Gift 전문 쇼핑몰을 비롯하여 Back office사업을 실시하고 있다. 이는 가맹점의 네트워크화를 실현한 오프라인의 주문처리를 온라인으로 옮긴 시스템 개발사업이다. 그 외에도 전남 보성군에 확보된 60만평의 직영 농장을 운영하여 화훼 재배 및 유통사업도 펼치고 있다.

굿데이굿플라워는 현재 MBC에서 제작되는 드라마의 생화협찬을 하고 있으며 MBC프로덕션 제작영화인 ‘꽃을 든 남자’의 영화제목을 공동브랜드로 독점계약을 맺는 등 가맹점을 위한 광고와 홍보에 노력을 기울이고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

(주)굿데이굿플라워는 97년 5월에 설립되어 전국으로 이어진 가맹점망을 통해 동일한 가격과 전문 FLORIST의 디자인에 의한 상품을 고객이 원하는 시간과 장소에 정확하게 배송하고 있다.

고품격 꽃배달 서비스업체인 굿데이굿플라워는 최진섭 대표가 창업했다. 그는 대기업 유통회사 출신답게 그간의 노하우를 살려 프랜차이즈사업 형태의 아이템을 찾고 있던 중이었다.

그는 직장생활 중 일본 도쿄에서 열린 산업전시회를 관람할 기회가 있었는데 여기서 지금의 사업 아이템을 찾게 되었다.

꽃배달로 프랜차이즈 형식의 가맹점 사업을 도입한 것은 굿데이굿플라워가 처음이며, 현재 전국으로 이어지는 방대한 네트워크를 갖고 있다.

굿데이굿플라워는 자영 점포와는 달리 본사에서 생화와 부자재를 공급해주기 때문에 가맹점 운영에 대한 점주의 영업 노하우 등의 부담이 적은 편이다.

그리고 처음 꽃을 접하는 예비창업자를 위한 꽃꽂이 아카데미를 운영하고 있으며 매출 제고를 위한 신상품 개발에 적극적이다. 이것은 가맹점 영업에 직접 도움을 주기위한 것이며 여러 상품군 개발을 바탕으로 LG카드, 국민카드, 외환카드 등 주요 카드사와 CJ몰, 한솔CSN 등 대형 홈쇼핑사와 통신판매계약을 체결해 전국 꽃배달 서비스를 대행하고 있다.

최 대표는 “꽃배달 사업은 단순히 꽃을 판다기보다 아름다움과 사랑을 판매하는 사업”이라며 “꽃을 사랑하는 마음이 있으면 누구나 어렵지 않게 가맹점을 운영할 수 있다”고 설명한다.

현재는 인터넷 사업을 통한 전자상거래가 활성화되어 있어 GIFT문화를 이끌어가는 선두역할을 담당하고 있다. 또한, 국내 최대 사이버 쇼핑몰인 한솔CSN과 전략적 독점 제휴를 통해 꽃배달서비스 시장의 새로운 유통 혁신을 꾀하고 있으며 더불어 프랜차이즈 체인사업을 재구축하여 네트워크를 통한 매출신장에 기여하고 있다.

굿데이굿플라워는 가맹점 이익을 최우선으로 생각하는 기업정신과 업계발전에 기여한 공로를 인정받아 매일경제신문사·동아일보 주최 ‘1998 한국프랜차이즈 꽃배달 서비스부문 대상’, 매일경제신문사·상공회의소·한국프랜차이즈협회 주최 ‘2000 한국 프랜차이즈 꽃배달서비스 우수브랜드 대상’을 수상하기도 했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 창업의 초보자도 가능

창업을 준비하고 있는 초보자라도 창업 전 본사에서 지원하는 교육을 통해 얼마든지 사업을 해나갈 수 있다. 특히 자영점포와는 차별화 된 지원시스템이 확고하기 때문에 가맹점 운영에 대한 부담이 적은 것이 특징이다. 예를 들면, 생화와 부자재를 본사가 농장 직거래를 통해 대량구매하여 가맹점에 주3회 공급해 주기 때문에 가격은 물론 직접 조달시 발생하는 시간과 노동의 문제를 말끔히 해결해 주고 있다.

둘째, 매출증대를 위한 신상품 개발

굿데이굿플라워는 가맹점 운영에 필요한 무료 꽃꽂이 교육을 물론이며 가맹점의 매출 증대를 위한 신상품 및 디자인 개발에 노력을 기울이고 있다. 이로 인해 안정된 사업영위가 가능한 것이 특징이다. 또한 매출 형태가 현금판매(소매)와 통신판매(일반주문 및 백화점, 카드사), 그리고 기업체 영업(은행, 관공서, 단체주문)등 다양화되어 있어 노력여하에 따라 고수익을 기대할 수도 있다.

셋째, 인터넷을 통한 사업의 다양화

이제 선물은 대부분 온라인을 통해 주문을 한다. 이런 네트워크 시대에 맞춰 온라인 쇼핑몰을 강화한 굿데이플라워는 소비자가 직접 매장으로 나오지 않아도 자신의 집에서, 사무실에서 주문을 할 수 있어 손쉽게 이용할 수 있다. 그로 인한 매출의 증대가 이루어지며 결제방식의 다양화도 이런 이용률을 높이고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 서비스업/ 배달 | · 설립시기 : 1997. 5. 1 (주)굿데이굿플라워 법인 설립 |
| · 가맹시기 : 1997년 | · 가맹점수 : 160여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.365goodday.com | · 연 락 처 : Tel 02)567-8038, FAX 02)418-4153 |

[국내편 No.2]

나이스가이

■ 업체 개요

(주)정우인터내셔널은 2001년 남성전문 미용실 ‘나이스가이’를 소개하면서 남성전문 토털헤어숍으로 자리 잡았다.

헤어서비스가 마음에 들지 않는다면 다음에는 무료서비스를 제공하는 ‘헤어리콜제’, 담당 헤어디자이너가 별도 상담을 해 주는 ‘헤어닥터제’ 등의 독특한 서비스로 이·미용 업계의 판도변화까지 주도하고 있다.

연령대를 기준으로 분류한 기본 12가지 헤어스타일을 개발, 커트시간을 최대한 단축했으며 최신기법의 모발진단기를 도입, 염색 및 기능성두피 관리서비스도 제공하고 있다.

주식회사 정우인터내셔널은 2001년 1월 18일 남성미용 분야에서 세계최고를 지향하며 1차 브랜드로 고객 중심의 기업형 시스템을 도입한 남성커트전문점 나이스가이를 런칭시켰다. 서비스요금 5,000원의 커트가격과 최고의 헤어서비스를 ‘싸고 정확하게’라는 슬로건에 함축시켜 사세 확장에 나선 것이다.

나이스가이는 미용계의 판도를 뒤흔들었다고 해도 과언이 아닌 새로운 인테리어와 미용실과 이용실의 틈새를 타깃으로 단순히 머리손질뿐만 아니라 헤어컬러, 헤어케어 등 미용 산업의 수리계열화를 추구하는 남성헤어커트 전문 미용 프랜차이즈다.

현재 나이스가이는 업무표준화 작업을 통하여 지점에서 일어날 수 있는 예측 가능한 프로그램을 개발 보급하여 지점의 업무량을 줄이고 영업활동에만 매진하도록 하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

정우인터내셔널(대표 박영길)이 지난 2001년 1월 시작한 ‘나이스가이’는 남성미용 전문 프랜차이즈 브랜드다. 나이스가이는 틈새시장 공략에 성공한 대표적인 마케팅 사례로 꼽힌다. 아직까지 금남의 지역으로 여겨지는 미용실과 유행에 뒤진 느낌의 이발소 사이에서 고민하는 남성들의 마음을 사로잡은 것이다.

고객의 주머니 사정을 고려한 합리적인 가격도 매력이다. 커트는 5,000원, 염색은 1만 4,000원으로 일반 미용실의 절반 가격이다. 연령 및 얼굴형 별로 10여 가지 스타일을 규격화해 가격의 거품을 뺐기 때문이다.

여성 못지않게 외모에 관심이 많은 남성들을 위해 가맹점마다 최첨단 모발 진단기로 두피 및 모발관리도 해준다. 서비스가 마음에 들지 않을 경우 나중에 무료 서비스를 해주는 헤어 리콜제, 담당 헤어디자이너가 상담을 해주는 헤어 닥터제, 포인트가 쌓이면 무료 서비스를 받을 수 있는 마일리지제 등을 도입, 남성 미용 업계의 판도를 바꾸어 놓았다.

창업자를 위한 배려도 상당하다. 미용 경험이 없는 가맹점주를 위해 본사가 미용사와 각종 기기는 물론 경영 기획과 이벤트 전략을 제공한다. 영업 부진 등 비상시에는 특별 감독관을 가맹점에 투입한다.

나이스가이는 이·미용실의 틈새시장을 진입하는 과정에서 남성고객만 특화시킨 아이টে็ม으로 고객고정화 비율을 높였으며 런칭 2년만에 100호점을 돌파하였고 향후 5년간 지속적인 성장으로 가맹지점 수 1,000개를 달성을 목표로 하고 있다.

나이스가이가 창업 2년만에 100호점을 돌파할 수 있었던 것은 창업한 가맹점의 적극적인 도움이 큰 힘이

되었다. 창업 후 일정기간 가맹본부의 영업지원(경영컨설팅)에 힘입어 단골고객확보 요령, 직원관리 요령 등 쉽지않은 일들을 가맹본부의 담당자들과 협력하여 매출이 늘어나고 손익분기점을 넘어서기 시작하자 가맹점장들의 적극적인 소개가 이루어지기 시작하였다.

여기에는 무경험자 및 기술보유와 관계없이 가맹본부의 지원시스템에 힘입은 지점장들의 적극적인 권유가 일반인도 할 수 있다는 확신으로 나타난 것이다.

나이스가이는 21세기 가치혁신기업으로 투명경영, 정도경영을 전개하여 기업을 공개하고 투자효율을 극대화하고 전 업계에서 가장 인지도 있는 브랜드로 만들기 위하여 변혁을 거듭하고 있다. 이를 위해 인재 육성을 위한 기술교육원을 설립을 계획하고 있으며 산학협동을 모색하고 있다.

남성커트전문점 나이스가이의 사업성은 이미 확인되고 있다. 본격적인 사세확장을 위하여 1등 나이스가이를 만들고 해외진출의 토양을 마련하고 전체 지점을 네트워크화하여 미용서비스의 정점인 고급여성브랜드를 런칭할 계획이다.

아울러 오프·온라인상에서 동시에 이루어질 수 있는 미용포럼 사이트를 구축하고 유통인프라를 구축하여 자체물류를 해결하고 있다. 또한 미용산업을 수직계열화하여 글로벌 수준의 경쟁력을 확보한 후 명실공히 진정한 글로벌 기업으로의 진출을 꾀하고 있다.

나이스가이는 2002년 히트예감상품 선정(경향신문), 2001년 빅브랜드 선정(유통부문-굿데이), 2001년 일간스포츠 빅히트상품 선정, 2003년 한국프랜차이즈 대상 수상, 유망브랜드상, 중소기업청상 등을 수상했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 미용경험이 없는 사람도 창업이 가능

나이스가이의 장점은 미용경험이 없는 사람들도 창업할 수 있는 미용 운영 매뉴얼을 마련한 점을 꼽을 수 있다. 각종 기기는 물론 미용사까지 공급해 준다. 프랜차이즈 본사인 정우인터내셔널은 창업자를 대상으로 90일간 경영기획을 비롯해 미용교육, 인테리어, 이벤트, 영업활성화 전략 등 점포운영 전반에 대한 경험과 노하우를 제공한다. 또 비상시 대기인력방안인 슈퍼바이저 등을 지원해 가맹점 운영 효율을 극대화하는데 주안점을 두고 있다.

둘째, 구성원들에게 가장 일하기 좋은 직장

일반 기업체 수준에는 떨어지지만 각종 보험제도도 나이스가이의 장점이다. 나이스가이는 그 동안 홀대받았던 헤어디자이너에게 3개월, 6개월, 1년 단위의 포상제도와 퇴직금 제도를 마련하고 있다. 또 건강진단 보조금 및 창업자금도 지원하고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 서비스업 / 미용 | · 설립시기 : 2001년 1월 |
| · 가맹시기 : 2001년 | · 가맹점수 : 110개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.iniceguy.com | · 연 락 처 : Tel 02)445-2045, Fax 02)445-2049 |

[국내편 No.3]

바늘이야기

■ 업체 개요

바늘이야기는 여성들의 관심과 추억으로 인해 성공한 사업이다. 지난 6월에는 한국여성경제인협회가 바늘이야기의 송영예 사장을 여성 최고경영자(CEO)로 선정했다. 바늘이야기는 대략 짐작할 수 있듯이 이 업체는 손뜨개 교육 및 손뜨개 소재 생산과 유통을 하고 있는 손뜨개 전문점이다.

손뜨개 전문점은 남녀노소 누구나 할 수 있는 사업이다. 바늘이야기 가맹점 사업자 연령층도 20대에서 60대까지 다양하다. 완전 초보자라도 짧게는 3개월에서 길어도 1년 정도 배우면 창업이 가능하다는 장점을 가지고 있다. 하지만 누구나 성공할 수 있는 사업은 아니다.

이는 사람마다 차이가 있지만 손뜨개 기술을 모두 익히는 데는 적어도 2~3년이 걸리기 때문이다. 시작부터 3년이 지날 때의 노력이 평생을 좌우한다. 따라서 평생직업으로 삼겠다는 마인드를 가져야만 성공을 점칠 수 있다. 또한 다른 업종에 비해 상권이나 입지 영향을 덜 받는 장점이 있다. 이런 장점을 최대한 살리기 위해서는 폭넓은 작품을 소화할 수 있는 탄탄한 실력을 갖추는 것이 무엇보다 중요하다.

현재 전국으로 가맹점을 갖고 있는 바늘이야기는 똑같은 패턴의 디자인과 일원화된 교육으로 전국망을 형성하고 있으며 손뜨개를 배우려는 수강생들에게는 교육과 문화를, 독특한 맞춤형과 창의적인 작품을 원하는 소비자에게는 맞춤형 니트를 제공하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

송영예 사장이 뜨개질에 관심을 두기 시작한 것은 1992년부터다. 결혼 후 임신을 하면서부터 손을 움직이면 태교에 좋다는 말에 뜨개질을 시작하게 되었다. 이렇게 시작한 뜨개질 솜씨로 동호회 활동을 시작하게 되었고 아는 사람의 소개로 잡지에 뜨개질에 관한 연재도 시작하게 되었다. 연재를 하게되면서 외국 서적과 잡지를 탐독하고 손뜨개 방식이나 소재 등에 대해 연구를 하게 됐다. 또한 1999년에는 ‘송영예의 너무 쉽고 예쁜 손뜨개’라는 책이 발행되면서 사람들에게 알려지기 시작했다.

1997년에는 PC통신 붐이 불면서 온라인을 통한 정보제공(IP)에 본격 나서게 됐다. PC통신에서 제공하던 정보는 예상 밖으로 큰 인기를 끌게 되면서 본격적인 인터넷 전자상거래 업무를 개시하게 되었다. 이런 업무와 함께 콘텐츠 제공업과 손뜨개 강좌도 열었고 이렇게 입 소문이 퍼지면서 프랜차이즈에 대한 문의가 이어져 ‘송영예의 바늘이야기’라는 프랜차이즈 사업으로 이어지게 된 것이다. 또한 가맹점에 강의 코너를 마련해 손뜨개 매니아를 늘려나갔다. 현재는 국내 몇몇 대형 백화점에도 OEM(주문자 상표부착)방식으로 손뜨개 의류 액세서리 등을 납품하고 있다.

바늘이야기는 차별화된 제품개발을 위해 유럽 등지에서 벤치마킹을 했다. 이미 이탈리아 등지에서 핸드메이드(수제품) 의류가 고부가가치 제품으로 인정받고 있다는 것에 가능성이 있다고 여긴 송 사장은 바늘이야기는 기업화를 통한 차별화를 시도했다.

송영예의 바늘이야기가 이렇게 성장한 배경에는 송 사장의 뛰어난 뜨개질 솜씨와 체계적인 교육 프로그램, 가맹점 사업자와의 신뢰를 지켜온 경영철학이 더해진 결과다.

바늘이야기는 손뜨개 창업반과 기계편물과정 교육을 통해 가맹점 사업자를 양성하는 것이 특징이다. 기계 편물은 손뜨개는 아니지만 가맹점의 매출향상을 위해 도입한 것. 사용이 편리하게 제작된 편물기는 가맹점 사업자들에게만 독점 공급하고 있다.

현재 바늘이야기는 중국 진출을 모색하고 있다. 이미 중국 베이징과 상하이에서 프랜차이즈 사업을 펼치기 위해 직원을 파견, 시장 정보를 수집하고 있다. 신규 사업에 투자를 원하는 사람이 많아 이미 펀딩 약속을 받아 놓은 상태다. 한편 ‘송영예의 바늘이야기’ 애기가 담긴 책도 해마다 발행, 중국 출판사로 수출해 교육생을 확보할 계획이다. 바늘이야기는 2002년 중소기업청의 우수 브랜드에 선정되기도 했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 다양한 아이템과 교육 프로그램

바늘이야기는 손으로 짜는 편물기 도입으로 핸드메이드 작품을 선보여 여름시장의 비수기나 경기불황 등을 극복하고 있다. 또한 기계편물반 졸업생 500여 명을 배출, 가맹점은 물론 전국의 손뜨개숍을 운영하는 사업주들에게도 새로운 시장개척 아이템을 제공하고 있다. 똑같은 패턴의 디자인과 일원화된 교육은 전국 네트워크를 형성, 손뜨개를 배우려는 수강생들에게는 교육과 문화를, 독특한 맞춤형과 창의적인 작품을 원하는 소비자에게는 맞춤형 니트를 제공하고 있다.

둘째, 가맹점과의 커뮤니케이션

바늘이야기는 슈퍼바이저가 없다. 단지 물류담당 직원만이 있을 뿐이다. 그렇지만 슈퍼바이저가 많은 프랜차이즈 기업보다도 가맹점 사업자와의 커뮤니케이션이 원활하다. 인터넷을 통해 가맹점들끼리 정보를 공유하고 본사에 실을 주문한다. 본사에서는 주문량에 맞춰 택배로 실과 부자재를 공급한다. 가맹점들이 가까운 시장에서 실을 구입할 수도 있지만 그런 경우는 극히 드물다. 바늘이야기는 최고 품질의 실과 재료만을 구비하여 가맹점 사업자에게 공급한다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|-----------------------------|
| · 업 종 : 유통업 | · 설립시기 : 1998년 |
| · 가맹시기 : 2001년 | · 가맹점수 : 100개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.banul.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)771-9771 |

[국내편 No.4]

박승철헤어스튜디오

■ 업체 개요

미용도 하나의 브랜드로서의 가치를 지니는 시대. 특히 미용은 잘한다는 입 소문에 의지하는 경우들이 많아 아마도 명성을 얻기가 힘들다는 어려움이 있다. 하지만 박승철이라는 이름 석자를 들어보지 않은 사람은 거의 없을 것이다.

미용실을 하나의 브랜드로 마케팅시킨 장본인이기 때문이다. 이미 110여개의 가맹점을 운영하고 있는 박승철헤어스튜디오는 한 분야만을 꾸준히 걸어온 박승철이라는 장인의 모습을 엿볼 수 있다.

박승철헤어스튜디오는 사업목적을 단순히 미용업의 전문화와 대형화에 두고 있지 않다. 무엇보다 박승철헤어스튜디오는 앞서가는 정보력과 새로운 기술력으로 질적인 서비스를 하고자 노력하고 있다. 현재 매월 40만 여명이 넘는 정회원들의 헤어스타일 연출과 1년에 2번씩 발표되는 뉴모드와 각종행사를 통해 지속적으로 개발해 온 신기술을 보급하고 있으며, 박승철헤어스튜디오는 그것을 바탕으로 세계화 시대를 앞서가는 국제적인 업체로 발돋움하고 있다.

미용실도 하나의 브랜드로 마케팅되고 있는 현실에서 꾸준하고 깊이있는 디자이너 교육과 체계적인 어시스턴트 관리, 인적 네트워크를 통한 구성원 및 고객관리의 전문화, 전산화된 직원관리 시스템, 경영 전문성과 차별성으로 박승철헤어스튜디오만의 특성을 구축하고 있다. 시장개방과 함께 해외 결연으로 세계적인 감각을 상호 교환하며 발 빠른 신기술 개발을 능동적으로 받아들이고 있다. 또 국내 헤어패션의 경향 제시와 국제화 시대에 맞추어 기술교육 뿐만 아니라 외국어 교육 등 인성 서비스교육을 통해 고객 감동 서비스의 접객 매너 교육도 철저하게 시행하고 있다.

박승철헤어스튜디오의 사업목적은 고객과 함께 발전하는 기업으로서 국내 미용시장 발전과 함께 세계시장에서 미용문화의 부가가치를 인정받는 일이다. 지난 20년 동안 꾸준히 국내 미용 현실에 맞는 사업운영과 특성을 연구하면서 이루어 낸 인력관리, 경영, 기술적인 분야의 성공과 탄탄한 기반을 바탕으로 미용시장의 전문화된 경영관리와 체계화된 시스템으로 박승철헤어스튜디오의 전국 매장이 운영되고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

박승철헤어스튜디오는 1983년 명동점을 오픈한 이후 현재에 이르기까지 110여 개의 매장을 운영하고 있는 국내 최고의 프랜차이즈다. 또한 고객만족을 고객감동이라는 경영이념 아래 헤어, 메이크업, 스킨케어, 네일에 이르기까지 토털 뷰티숍으로 헤어패션 전반에서 고객과 함께 하며 꾸준히 성장하고 있다.

1981년 1호점인 명동점을 첫 시작으로 1997년에는 미용업계 최초이자 유일하게 TV CF 방영을 시작하면서 이미 단순한 미용실의 개념이 아니라 차별화된 마케팅 전략을 구사하고 있다.

또한, (주)TiTi(Tital Image Training Institute)로 법인명을 전환하여 인재양성의 효과적인 관리와 교육을 통해 박승철헤어스튜디오의 가치를 높이기 위해 개인발전과 비전을 만들어 나아갈 수 있도록 박승철뷰티아카데미를 선보여 박승철헤어스튜디오 직원에 한하여 전문교육을 받을 수 있는 기회를 제공하고 있다. 특히, 이런 최첨단 시스템을 통한 TiTi의 교육은 개인 눈높이를 맞추어 교육과 테스트, 카운셀링이 하나의 시스템으로 이뤄져 보다 향상된 전문인력을 창출하는데 목적을 두고 있다.

한편, 우수 기업과의 지속적인 마케팅 차별화 전략으로 매출향상과 브랜드 이미지 제고에 노력하고 있다. 박승철헤어스튜디오는 업계 최초로 CRM(고객관계관리)솔루션을 개발하여 고객관리프로그램이 운영되고 있으며 뉴멤버쉽프로그램 TT정책으로 전국 매장에서 체계적으로 운영·관리되어 타 브랜드와의 차별화를 꾀하고 있다.

아울러 국내 미용업체 중 가장 건실한 운영체계를 갖춘 것으로 평가받고 있으며 재투자 원칙의 실천 즉, 체계적인 교육시스템 및 직원복지 제도, 100호점 오픈, 두번째 브랜드로 정점에 올라 있다. 이것은 남이 쉽게 할 수 없는 일을 해낸다는 것, 투철한 사명감과 의지가 있었기 때문에 가능한 일이었다.

박승철헤어스튜디오는 까다로운 가맹점 관리, 교육관리 등 조직적인 관리 시스템을 구성하기 위한 기획과 교육 부분에 대한 투자를 아끼지 않고 있다. 이런 투자는 수적인 의미에 앞서 브랜드 가치로 평가할 때 1천

억 원 이상의 무형의 가치를 갖는 것으로 평가되고 있다. 무엇보다 지난 20년 간 미용계에 몸담고 있으면서 이익을 미용에 재투자한 것이 현재의 성과로 드러나고 있다는 것이 업계의 평가다.

1997년 법인 전환 후, 지난해 본사를 압구정동으로 이전하면서 박승철헤어스튜디오는 보다 확실한 입지를 다지며 우수한 직원이 곧 기업의 경쟁력이자 자산이라는 경영이념을 가지고 있다. 이를 위해 별도의 교육실과 연수원 운영, 정기적 세미나, 워크숍 등을 통해 전직원의 의무화 교육과 해외연수, 선진 복지제도 등으로 앞서가고 있다. 뿐만 아니라, 자체 아카데미를 설립하여 개인의 수준에 맞는 체계적인 교육으로 전문적인 인재를 양성, 관리해 오고 있다.

특히 자신의 능력에 맞는 체계적인 교육시스템을 만들기 위해 오랫동안 고민해 교육과정을 각자의 실력에 맞게 세분화시켰다. 예를 들면 보조는 보조대로 5등급으로 나눠 1년차 교육, 2년차 교육 등으로 나눠서 세분화시키는 한편 기술 교육뿐만 아니라 서비스나 관리, 인성교육 등 기술 외적인 부분을 가미시켜서 체계적인 교육시스템으로 만든 것이 티티시스템이고 이 시스템에 의한 교육을 받고 나면, 누구든지 수준 이상의 실력을 갖추게 된다. 체계적이고 지속적인 티티시스템 교육을 통해 실력있는 미용인을 양성하는 것이 교육의 목적이다.

박승철헤어스튜디오는 지난 3년 간 50개 매장을 오픈 하면서 괄목할 만한 성장을 보여왔다. 이러한 결과는 숫자적인 증가뿐만 아니라 매장 규모와 시스템이 커지고 있어 최신 마케팅 기법과 앞선 경영의 모델이 되고 있다는 점에서 더욱 의미가 크다.

이러한 남다른 실천의 결과로 최근에는 박승철헤어스튜디오에서 근무하던 직원이 점주로 참여하는 예가 급증하고 있다. 그 동안 박승철헤어스튜디오의 노력을 가늠할 수 있는 대목이다.

이처럼 박승철헤어스튜디오가 업계의 주목을 받으며 급성장하고 미용인들과 일반인이 선호하는 브랜드로 자리매김한 데는 박승철 원장의 ‘수익은 곧 투자’라는 방침의 결과다. 끊임없는 재투자로 시대의 변화에 맞도록 변신을 추구하는 원칙은 불황을 모르는 철옹성 같은 체계를 만들어냈다. 기술과정에서부터 서비스인성교육 등에 이르기까지 본사 교육부 강사들만 10여 명에 이르러 미용업계에서는 상상을 초월하는 교육수준이다.

■ 성공요인 분석

첫째, 철저한 매장관리

매장에 근무하는 직원을 한가족으로 T.T.F(TiTi Family)을 정하여 서로의 파트너에게 도움을 주도록 경력별로 7단계로 나누어 각각의 대모 또는 대부를 설정하여 관리하여 시스템으로서 직원간의 화합을 통하여 원활한 매장관리가 이루어지고 있다.

또한 매달 오픈교육을 제외한 20여 개의 본사 교육 일정은 단계별(Basic, Middle, Higher, Design)로 나누어 현장 내 연습을 통한 기술향상으로 교육이수 30일 이후 다시 본사에서 테스트를 통해 다음 단계의 교육을 받을 수 있는 TiTi 테스트 시스템을 도입하여 정착시켰다.

박승철헤어스튜디오의 NEW 살롱에는 TiTi 본사에서 파견한 근무자가 일주일 동안 매장관리와 리셉션 업무를 대행하여 동일한 양질의 서비스와 매장의 활성화를 도모하고 있다. 특히 박승철헤어스튜디오에 입사한 모든 근무자는 TiTi만의 특별한 노하우와 빠른 업무 파악을 위하여 교육이 이루어지며 또한 각 경력별 테스트를 통하여 눈높이 교육을 실행하고 있다.

둘째, 직원들의 철저한 교육과 혜택

3T(TiTi Trophy)는 매장별 디자이너와 스텝 모두 각자의 작품을 제출하여 3차에 걸친 테스트를 거친 후

연말 전국매장 박승철헤어스튜디오 직원들이 모여 화합을 도모하는 행사다. 바로 대상자에게는 해외연수와 본사 교육의 다양한 혜택이 부여되는 박승철헤어스튜디오 TiTi의 미용대회이다. 이것은 3T제도를 통하여 미용인의 긍지와 박승철헤어스튜디오의 직원으로서 자부심과 창작성, 예술성을 개발하는 정책이다.

또한 모든 TiTi 어시스트를 6단계로 분류하여 경력별, 단계별 교육을 진행한다. 한 과목 이수 후 다음 과목으로 진도가 이어지며, 각 어시스턴트의 승급시 반드시 시험을 통하여 객관적인 평가가 이루어지며, 과목 이수 후 테스트에 합격하지 못하면 다음 단계로 넘어가지 못한다. 이렇게 매니저와 점장 및 지사장, 재료담당 등 각 분야별로 세분화되어 매장관리의 효율적인 방안을 제시할 수 있는 관리자 교육이 체계화되어 있다.

셋째, 체계적인 교육시스템

박승철헤어스튜디오는 정기적인 교육과 프로그램의 다양화, 전문화, 차별화를 시도하고 있다. 고객에 대한 서비스 향상과 직원 상호간의 커뮤니케이션을 위해 강사가 본사에 상주하며 매달 한번 매장을 방문하여 교육을 실시한다. 교육내용은 사회구조와 특정 조직에서의 감동, 구성간의 화목증진, 시간적·심리적·금전적·육체적·기술적 불만등 5가지의 고객불만 해소를 위한 노력 등 개개인의 발전에 맞춰진 교육이 이뤄지며 휴면고객의 재내점화와 방문 사이클의 단축화, 연관 상품을 비롯한 1:1 원스톱 서비스 교육 등으로 스텝진을 훈련시킨다. 또한 박승철과 가맹본부의 교육팀, 그리고 각 매장의 톱 디자이너들로 구성된 T.A.G 그룹 수시로 발표되는 뉴모드와 세부적 기술의 개방과 교육, 현지 주재원과 해외 유명 제휴 디자이너를 비롯해 늘 열려있는 독자적인 패션정보 채널로부터 곧바로 수용되는 최첨단 미용정보의 체계적인 교육이 이루어진다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 서비스업 / 미용
- 설립시기 : 1983년
- 가맹시기 : 1994년
- 가맹점수 : 박승철헤어스튜디오 110여개 매장운영, 박승철뷰티클리닉 7개, TiTi 5개(2003년 8월현재)
- 홈페이지 : www.titinet.co.kr, www.titizone.com
- 연 락 처 : Tel 02)543-9700, Fax 02)543-9701

[국내편 No.5]

박준뷰티랩

■ 업체 개요

미용실 프랜차이즈 중 최다 지점확보와 최상의 브랜드로 지목받고 있는 P&J 박준뷰티랩은 광범위하고 독특한 헤어 서비스를 제공함으로써 다른 미용실보다 한 단계 업그레이드된 서비스를 제공하고 있다는 평가를 받고 있다.

박준뷰티랩의 서비스는 미용이 단순히 고객의 머리를 자르는 장소라는 기존의 개념을 확대시켜 토털 서비스 장소라는 개념을 과감히 도입함으로써 가능했다.

양질의 미용기술은 물론 미용 이외의 부분에서 세심하게 대고객 서비스를 제공함으로써 박준뷰티랩이라는

이름만으로 최고 서비스를 제공한다는 인식을 심어주는데 성공한 것이다.

박준뷰티랩은 우선 미용실에 무작정 와서 시간을 보내며 기다리는 소비자들의 불만을 최소화하기 위해 미용업계 최초로 인터넷 예약 서비스를 실시하고 있다.

또 각 디자이너의 프로필과 특기사항 등 헤어 디자이너의 정보를 공개함으로써 미용사에 대한 신뢰를 구축할 수 있는 계기를 만들었다. 고객이 미용실에서 사소한 업무처리나 친구와 메일교환 등을 할 수 있도록 초고속 통신망을 구비한 것도 고객을 생각하는 서비스 노력의 일환이다.

여러사람이 돌아가면서 사용하는 미용기구와 도구를 자외선 소독기를 이용해 항상 청결하게 유지하는 것도 잊지 않고 있다.

이밖에 고객들이 헤어 연출 후 불만이 있을 경우 재 시술뿐만 아니라 환불까지 해주는 등 애프터서비스에 만전을 기하고 있다. 또한 직원들에게 고난도의 인성과 서비스, 예절교육을 실시하는 교육프로그램과 외국 서비스 프로그램을 도입하는 것도 오늘의 박준뷰티랩을 있게 한 서비스의 기반이다.

■ 사업의 시작 및 성장

박준뷰티랩은 1989년 서울 청담동에 1호점을 개설한 이후 전국과 해외에 걸쳐 프랜차이즈를 보유하고 있다. 박준미장에서 박준뷰티랩(ParkJun's BeautyLab)으로 브랜드 이름을 바꾸고 본점(서울 청담동)을 리모델링하면서 청담동의 새로운 시대를 만들어 가고 있다.

본점은 1층 안내 데스크·미니 카페, 2층 헤어전용 뷰티숍, 3층 VIP룸·헤어클리닉룸·네일아트·패티큐어룸, 4층 사무실·휴게실, B1 교육센터 등 층별 테마 살롱으로 꾸며졌다.

이미 세계최대 미용실 프랜차이즈로 기네스북 기록에도 등재된 박준뷰티랩은 국내를 비롯하여 뉴욕, 런던, 시카고, 밴쿠버, LA, 프랑크푸르트, 파리, 상해까지 가맹점을 보유하고 있다.

이렇게 박준뷰티랩이 국내 최대 미용 프랜차이즈 브랜드로 자리매김한 데는 우선 박준 원장 개인의 높은 인지도에 힘입은 바 크다. 박 원장은 마스크를 적절히 활용해서 브랜드파워를 키웠으며 활발한 마스크 활동 을 통해 카리스마적 장인(匠人)의 이미지를 고객에게 각인시켰다. 이것이 바로 브랜드 이미지 상승과 프랜차이즈 가맹점 확산으로 이어진 것이다. 하지만 무엇보다도 박준이라는 이름이 주는 신뢰감과 뛰어난 감각, 탁월한 실력, 사업기술을 바탕으로 하였다. 그 사업기술이라는 것은 바로 교육적인 부분이다.

박준뷰티랩이 가장 중요하게 여기는 것이 바로 교육이다. 이미 ‘박준뷰티아카데미’를 개원하여 독특하면서도 세련된 브랜드 이미지를 지속시키기 위한 인력의 고급화와 체계화를 추구하고 있다.

박준뷰티랩의 대표적인 교육, 연구시스템으로는 1998년 개원한 ‘박준뷰티아카데미’와 1999년 가동한 ‘박준아트팀’이 있다. 뷰티아카데미는 동종업계 최고수준의 강사진과 시설, 교육 프로그램을 인정받고 있다. 영국 ‘토니 앤 가이’와 미국 ‘피봇 포인트’의 제휴를 통한 과학적인 시스템을 갖추고 있다. 또한 본점과 가맹점의 전 직원을 대상으로 실시되는 교육은 디자이너와 관리자 등 전 스태프의 직급별, 분야별 연간 매뉴얼이 마련되어 있다. 전액 무료교육이고 불참할 경우 가차없이 패널티를 가한다.

1999년에는 아트팀을 결성했다. 헤어 트렌드를 연구하는 아트팀은 박준뷰티랩의 정예부대로 고객 마인드를 확실히 갖춘 현장 디자이너 가운데 선발된다. 이렇게 수혈된 젊은 피들이 그동안 박준 원장 혼자 도맡아 하던 연구 업무를 앞장서 해내고 있는 것이다. 세계 미용시장의 흐름을 파악하고 팀원 각자가 작품을 개발, 국내외 헤어쇼를 통해 대중에게 다가가는 것이 아트팀의 임무다. 연 2회 트렌드 발표와 각종 기술교육도 이들 드림팀의 몫이다. 박준뷰티랩은 제1회 미용인대상 작품부문 공로상을 수상한 바 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 우수한 인재양성에 집중 투자

박준뷰티랩이 가장 심혈을 기울이는 부문은 교육이다. 불황이라는 요즘에도 교육에 관한 투자는 시간과 비용을 아끼지 않고 있다. 우수한 인재가 바로 브랜드 경쟁력이기 때문이다. 이를 위해 박준뷰티랩은 우수한 강사진과 최첨단 교육환경을 마련해 강도 높은 교육을 실시하고 있다.

또한 프랜차이즈 교육도 헤어디자이너, 스태프의 경우에는 연차별로 세부적으로 나눠 실시한다. 중간관리자, 원장, 카운터, 주차요원 등도 역할에 따른 프로그램이 있다.

그 외에도 매년 2회에 걸쳐 직원들의 감각과 능력을 향상시키기 위해 일본과 유럽의 해외연수를 실시하고 있으며 토니앤가이·에센셜 등 외국의 최고 브랜드와의 지속적인 교류와 웰라·로레알 등 우수 해외업체와의 정보 교류와 지원을 하고 있다.

둘째, 고객중심의 마케팅 강화

무엇보다 고객감동을 위한 직원의 서비스 의식 함양에 노력하고 있다. 매년 전문교육 기관을 통한 직원들의 서비스 의식을 고취하고 예약제를 통해 디자이너와 고객의 1:1 서비스를 도입하고 있다.

또한 컴플레인 방지(C.R.M)를 위해 고객방문 후 러브콜을 시행하고 있으며 고객과의 커뮤니케이션 광장도 마련되어 있다.

예를 들어, 박준뷰티랩은 사이트의 자유게시판이나 메일을 통해 고객들과의 쌍방 커뮤니케이션을 하고 있다. 불편했던 사항이나 의견 등을 검허하게 수용해 해결방안을 마련하고 있다. 또 각 가맹점에서는 늘 사이트를 점검하고 고객 클레임은 24시간 이내에 해결하여 본사로 결과를 보고토록 하고 있다.

셋째, 스타 마케팅 활용

현재까지 김혜수, 오연수, 전지현, 채시라, 윤석화, 전광렬, 이영하, 이문세, 임성민, 안성기 등 역대 유명 인기연예인들의 헤어와 메이크업을 박준뷰티랩이 전담해 오고 있다. 이런 지속적인 스타 마케팅을 통해 브랜드 인지도를 유지해 나갈 방침이다.

넷째, 문화 마케팅

박준뷰티랩은 활발한 문화 마케팅을 펼치고 있다. 각종 뮤지컬과 연극, 영화 등에 등장하는 배우들의 이미지를 만들어주고 지속적으로 헤어 메이크업을 협찬하고 있다. 또 작품의 포스터와 티켓, 광고, 사이트 등에 브랜드를 노출시킴으로써 문화공간으로서의 박준뷰티랩 이미지를 만들어 가고 있다.

다섯째, 기발한 경영 아이템

박준뷰티랩은 항상 획기적이고 참신한 경영아이템이 등장해 이슈를 만들어낸다. 역사가 말해주듯 박준뷰티랩은 ‘최초’를 즐긴다. 국내 최초로 등장한 어린이전용미용실과 남성전용미용실, 우리나라 최초의 종합미용타운 건설, 헤어시뮬레이터 도입, 미용가위 국산화 작업 등등. 엉뚱하고 기발한 경영은 늘 화제가 됐다. 최근에 도입한 경영아이템은 업계의 관심을 집중시키기에 충분하다. 아이템으로는 ▲주5일 근무제 도입 ▲예약제 정착화로 최고의 서비스를 받을 수 있는 시술 시스템 확보 ▲최초의 웹진 ‘쭈니’ 발간 ▲박준스 제품 생산으로 최초로 디자이너 두발제품 생산 ▲가격표시제 시행 등이다.

여섯째, 공동 프로모션을 통한 MPR

박준뷰티랩은 타 업종과의 공동 프로모션을 통한 활발한 마케팅을 펼치고 있다. 전국망을 갖춘 박준뷰티랩은 이벤트 진행이 용이한 장점이 있어 기업상호간에 윈윈효과를 얻고 있다.

카드사 등 제휴업체를 통해 전국적인 공동 할인행사 및 홍보활동을 비롯하여 우량 전자업체를 통한 고정

고객 사은행사, 패밀리 레스토랑 및 피부, 성형외과 등을 통한 연계 마케팅, 우수 백화점과 공동 D.M. 행사를 통한 이벤트를 펼치고있으며 박준뷰티랩은 이런 오프라인 이벤트로 끝나지 않고 온라인상에서도 MPR 활동을 펼치고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|---|
| · 업 종 : 서비스업 / 미용 | · 설립시기 : 1981년 박준 미용 타운(명동) 오픈 |
| · 가맹시기 : 1995년 주식회사 P&J 법인 설립 | · 가맹점수 : 95개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.parkjunbs.com | · 연 락 처 : Tel 02)511-1414, Fax 02)3447-2255 |

[국내편 No.6]

부동산뱅크

■ 업체 개요

부동산은 모든 국민의 관심사이다. 이런 부동산에 대한 모든 정보를 제공하고 있는곳이 바로 부동산뱅크다. 부동산뱅크는 국내 최대의 규모로 부동산 시세와 매물에 관해 실시간으로 서비스를 제공하고 있다.

부동산 정보수집부터 시세, 매물확인, 전문가와의 투자상담, 거래추진까지 모든 거래가 One-stop으로 운영되는 종합서비스인 것이다.

이런 서비스를 위해 현장에서 발로 뛰는 전문가의 정보와 실시간 분석 통계정보를 각 언론사를 비롯하여 각 가맹점에게 제공하고 있다.

또한 아파트, 분양, 분양권, 재건축, 재개발 각 섹션별로 가장 관심있는 시세정보와 매물은 물론 테마별 정보 및 재테크 정보까지 상세하게 접할 수 있도록 배려하고 있다.

부동산에 관한 모든 정보를 각 분야의 전문가를 통해 질높은 상담서비스를 온라인으로 직접 접할 수 있으며 전국 어디서나 클릭 한번에 매물홍보부터 중개의뢰까지 가능한 셀프매물등록 서비스도 실시하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

부동산뱅크는 1988년을 시작으로 현재까지 새로운 개념의 프랜차이즈 방식으로 온라인과 오프라인을 복합적으로 연계한 종합 중개가맹망이다. 이런 질높은 부동산정보를 바탕으로 자산관리 고객상담 서비스를 제공하고 있으며 월간으로 발간되는 부동산전문지인 부동산뱅크도 함께 제공된다.

또한 사이버 중개업소로 등록되어 온라인과 오프라인 연계되어 있어 기존의 고객뿐만 아니라 인터넷상의 고객을 유치하기 위한 서비스를 제공하고 있으며 40여 대형 포털, 전문, 금융 사이트를 통해 매물홍보 서비스 등으로 중개사업의 효율상승을 높이고 있다.

이미 KBS, MBC, SBS, YTN, RTN, 한경와우 등 공중파와 케이블 TV 매체에 자료제공 및 프로그램을 운영하고 있으며 조선일보에 주간 부동산시세표 제공하는 등 중앙일간지 및 경제지 수시로 정보를 제공하고 있다.

부동산뱅크는 1997년 경향신문 제1회 Best Web Korea, 1998년 05월 경향신문 제2회 Best Web

Korea, 2000년 한국능률협회 주최 ‘2000년도 네티즌 인증 부동산정보 부분 1위’ 등에 선정되기도 하였으며 1998년에는 한국경제신문 제1회 한경 인터넷 대상을 수상하였다.

■ 성공요인 분석

첫째, 영업권의 보장

부동산뱅크는 가맹점 개설시 1000세대 기준으로 해당지역의 영업권과 수익을 보장하고 있다. 이렇게 확실한 영업권 확보로 인해 수입을 보장하고 있다.

또한 각 가맹점들은 부동산뱅크에서 제공하는 다양한 매체를 통해 지역별 구분 없이 국내 모든 가맹점간 물건 공유 및 각종 정보를 교류하고 있다. 부동산뱅크 네트워크 파트너에 가입하면 가입한 지역은 물론, 전국의 모든 고객을 직접 만날 수 있다. 이런 가맹점간 정보교류가 전국을 단일망으로 연결해 주는 역할을 하고 있다.

둘째, 각종 양식 및 매체의 무료제공

부동산뱅크는 각 가맹점에 모든 양식과 매체를 무료제공하고 있다. 계약서를 비롯하여 각종양식, 봉투, 명함 등 지원하고 있으며 부동산뱅크지도 무료우송하고 있다.

또한 가맹점의 개별홈페이지 무료제작 및 유지보수 지원하고 있으며 원하는 도메인 이름으로 도메인을 무료로 제공한다.

셋째, 다양한 홍보마케팅

부동산뱅크는 폭넓은 제휴를 통해 각 가맹점을 홍보하고 있다. 부동산뱅크 네오넷 사이트는 물론, 약 40여개 포털사이트와 네트워크 파트너 제휴를 통해 현재 보유한 물건과 업소홍보를 지원하고 있다.

제휴된 업체로는 인터넷 검색사이트인 야후, 한미르, 인터파크, 다음, 마이클럽을 비롯하여 교보증권, 동원증권, 미래에셋증권, 신동아화재, 쌍용화재, 우리은행, 대한생명, 대구은행, 삼일닷컴, 브릿지증권, 대우증권, 머니OK,뱅크폴, 웰시아, 이지빌 등 금융분야, 조선일보, 한경와우, MBC, SBS, YTN 등 언론, 롯데, 삼성물산, 현대건설, 현대산업개발, LG건설 등 건설분야다.

또한 개인 투자클럽 운영을 통한 One-stop 서비스도 거래할 수 있도록 하였다. 이외에도 부동산뱅크의 16년간의 정확한 정보를 통해 확보한 신뢰를 바탕으로 ‘머니라이징 투자클럽’ 운영하고 있으며 고객이 거래하고자 하는 지역의 물건의뢰할 경우 최우선으로 연결해 주고 있다.

넷째, 시세 모니터사 등록

부동산뱅크는 시세 제공업소로 등록을 통해 각종 매체에 최우선으로 홍보될 수 있도록 지원하는 것은 물론, 야후, 한미르 등에 시세와 매물이 자동 등록할 수 있도록 하고 있다.

공중파와 케이블로는 KBS, MBC, SBS, YTN, RTN, 한경와우 TV 매체 자료제공 및 프로그램 운영되고 있으며 중앙일간지 및 경제지에도 수시로 정보가 제공되고 있다. 그 중 조선일보에는 주간 부동산시세표를 제공한다. 인터넷 사이트는 네오넷사이트 무한 매물 등록할 수 있으며 40여개의 포털사이트에 등록이 가능하다. 또한 전국의 부동산뱅크 가맹점이 하나의 네트워크로 연결되어 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|---|
| · 업 종 : 서비스업 / 부동산정보 | · 설립시기 : 1988년 (주)정보성 설립 |
| · 가맹시기 : 1995년 | · 가맹점수 : 600여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.neonet.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)2185-7300, Fax 02)501-8803 |

[국내편 No.7]

블루클럽

■ 업체 개요

이·미용은 국민생활의 일부다. 국민생활 수준만큼 국민생활 향상과 함께 이·미용업계는 발전해왔다. 하지만 한국 이·미용업계는 이·미용기술 전문인의 부족으로 영세성, 폐쇄성에 머물고 발전을 못시키면서 국민생활 변화, 시대욕구에 적절히 대응치 못했다. 숫자적으로는 미용실 7만5,000개, 이발소 2만5,000개의 세계최대임에도 기업다운 기업도 인재다운 인재도 미약하며 과잉출혈경쟁, 차별화, 경쟁력 등이 미약한 것이 현실이었다.

따라서 산업으로서 발전의 한계를 드러냈고 고객들의 욕구에도 미치지 못하게 되었다. 산업으로 발전하기 위해서는 자본과 인재들이 모여야 하는데 98년 IMF와 2002년 경기불황이 닥쳐왔을 때 여실히 열악한 모습을 드러내 큰 어려움과 고통을 겪어야 했다. 특히 남성고객은 헤어서비스를 받는데 이발소의 3대 거부감과 그 대안인 미용실의 3대 불편을 겪고 있었다. 블루클럽의 탄생은 남성고객들의 절대적 요구를 만족시키면서 돌풍적 호응을 받았으며 이미용의 대표 브랜드가 되었다. 아울러 이·미용업계의 선진화로 질적 향상을 마련해 주었으며 이미용 산업의 기업화, 산업화에도 큰 기여를 하게 되었다. 5년만에 전국 660개의 가맹망을 구축 매월 160만명의 고객이 애용하고 업계 최초로 외자유치, 벤처미용실 승인, 기네스북 등극 등의 기록을 세우며 국민들이 이·미용업계를 새롭게 보는 발판을 마련하였다.

■ 사업의 시작 및 성장

블루클럽은 IMF가 한창이던 1998년 6월, 인천 효성에 1호점을 시작으로 탄생했다. 블루클럽이라는 아이템은 3가지 방향성이 있었다. 첫째는 예비사업가의 사업철학이다. 즉, 국민에게 명분있고 보통사람들이 삶에 질을 높일 수 있는 사업아이템의 선정이었다. 둘째는 사업 전략상 마케팅적으로 남이 하지 않는 틈새시장 개발이었고 셋째는 남성고객의 헤어서비스 요구였다.

최고의 품질(남성 전문 미용실)을 최저의 가격 5,000원에 이용하며 남성의 미생활을 누릴 수 있게 한 아이템이었던 것이다. 이발소도 미용실도 가기가 불편한 이·미용업소, 후진성 낙후된 이·미용업계에 새로운 틈새시장인 선진국형 남성 미용실을 사업화했고, 남성들이 헤어서비스를 받아왔던 이발소의 3대 거부감, 즉 퇴폐이미지, 폐쇄한 환경분위기, 아저씨 스타일의 비시대적 기술력을 과감히 탈피해 이 사안들을 제 자리에 올려놓았다.

이발소의 거부감으로 미용실을 이용했지만 여성공간이라는 인식과 오랜시간을 기다려야 하는 불편, 가격불편 등으로 남성들의 마음이 편치 않았던 것이 사실이었다.

남성들의 욕구로 인해 그에 만족하는 헤어서비스의 제공이 가능한 블루클럽의 사업화가 블루클럽을 성공적 사업아이템으로 충분하게 된 것이다.

이같이 5,000원의 저렴한 공개된 가격과 빠르고 잘하고 편리한 남성 미용실을 표방하며 이발소와 미용실의 단점을 보완된 고객만족을 첨가하여 명품브랜드로 성장하였다.

블루클럽은 고객과 가맹점 사업자와 본사의 Win-Win 전략 하에 만들어졌다. 고객만족, 그것은 좋은 상품

의 저렴한 제공이다. 남성고객은 헤어서비스를 편안하게 받고, 빠르게 저렴한 서비스를 제공하기 위해 바다와 배를 컨셉트로 블루클럽을 중심으로 편안한 쉼의 분위기를 만들었다. 또한 매년 10대 남성 헤어스타일을 매장벽면에 게시하여 제안과 안내를 하였고 고객 담당 디자이너제를 실시, 동일 디자이너에게 이발을 지속적으로 받게 하였다.

그 외에도 마일리지 카드를 발행 10회마다 1회 무료 서비스를 제공하여 방문에 동기부여를 하였으며 커트로 잔머리제거를 스펀지 대신 헤어 마스터기를 개발, 크린 서비스를 제공하였다.

커트시 자유로운 샴푸를 할 수 있도록 셀프샴푸시설도 마련하였다. 또한 고객이 머리가 마음에 들지 않으면 보상하는 메뉴인 헤어리콜제등은 고객에게 매력을 주기에 충분했다.

블루클럽은 프랜차이즈업계에 모범적인 사례를 만들고자 노력하고 있다. 전국 가맹점이 매월 11일 “1소1선”운동을 실행하는 각 점이 무료 Cut활동을 하여 지역과 언론에 좋은 반응을 얻고 있다.

향후 블루클럽은 헤어공간에서 생활공간으로의 변신을 추구하고 있다. 즉 700개, 1,000개의 전국 유통망으로 구축, 남성 생활제품 판매망 확충 계획을 세우고 염색, 크리닉, 펌 등 신 메뉴 개발로 질 높은 남성미용을 제공할 계획을 가지고 있다.

또한 이미 3년전 현지법인인 세워 중국진출을 하여 성공적 진입단계이며, 미국 현지법인도 1년반 전 설립 성공진출의 준비를 마쳤다.

블루클럽은 한국 프랜차이즈 우수브랜드상(한국능률협회 4년연속), 한국 프랜차이즈 대상(대한상공회의소/매일경제신문), 대한민국 Ceo 브랜드 파워 대상(스포츠투데이) 등을 수상했으며 히트상품(국민일보/일간스포츠 2년연속, 스포츠서울 3년연속/경향신문), 명가상품(일간스포츠) 등에 선정되기도 하였다.

■ 성공요인 분석

첫째, 손쉬운 운영과 본사의 지원

가맹점 사업자의 만족은 손쉬운 운영과 고수입의 제공이다. 블루클럽은 전국의 상권을 1,500개로 분석하고 예비 가맹점 사업자가 상담해 오면 상권, 점포찾기부터 지원해 주면서 오픈에 필요한 모든 것을 제공한다.

인테리어, 물류, 미용사의 인력과 교육, 오픈 행사 등 일체를 지원한다. 그리고 담당자를 정해 주기적으로 경영시스템 지도를 하고 있다. 이같이 상담, 오픈, 경영까지 전체적인 지원체계를 갖추므로써 손쉬운 운영을 돕고 있으며 블루클럽의 매력으로 이용고객이 많아 생각이상의 수입을 창출하게 해주고 있다.

또한 본사는 가맹점의 안정과 증대를 위해 매년 2회의 전 점장의 경영회의를 통해 각종정책과 교육을 하고 있으며, 전국 지점을 구분하여 가맹점 사업자들이 모이는 지역협의회를 구성케 하고 금전, 행정지원을 해주고 있다.

둘째, 명분과 아이템 선정

머리를 자르기 위해 깨끗하고 깔끔한 분위기의 매장을 이용할 수 없었던 남성들의 요구를 만족시킨 것이 블루클럽이다. 이런 남성들을 위해 저렴한 가격과 깔끔한 매장을 이용할 수 있도록 만든 것이 성공으로 이어졌다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|---------------------------------------|
| · 업 종 : 서비스업 / 미용업 | · 설립시기 : 1998년 (주)리컴인터내셔널 설립 |
| · 가맹시기 : 1998년 6월 1호점(인천 효성점) | · 가맹점수 : 전국 660개, 해외 9개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.blueclub.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)514-6011 |

[국내편 No.8]

아이북랜드

■ 업체 개요

아이들이 좋은 책을 마음껏 읽을 수 있는 세상을 만드는 것이 목표인 아이북랜드는 2000년 3월 ‘어린이 도서 방문 대여서비스’를 국내 최초로 시행했다. 현재는 ‘어린이 도서 방문대여업’을 완전한 하나의 업종으로 자리 매김 할 수 있게끔 선도한 ‘도서 방문 대여업’의 선발, 선두 기업인 것이다.

어린이 도서 방문 대여 시장은 매년 급신장을 하고 있는데, 2003년 전체 시장 규모는 1천억원을 넘어 설 것으로 예상하며, 시장은 추후로도 지속적으로 성장할 것으로 예상된다. 아이북랜드의 현재 시장 점유율은 70% 이상인 것으로 조사되고 있으며, 향후 전체 시장이 커지면서 아이북랜드의 점유율은 낮아지는 대신 매출 규모는 지속적으로 확대될 것으로 보고 있다.

아이북랜드가 보유한 장서만도 300만이 넘어서고 있으며 그 중 한글도서는 2,500만종, 영어도서는 100여 종이다. 이 책들은 전국의 네트워크를 통해 매주 4권씩, 총 200여권의 책이 어린이에게 방문 대여되는 것이다.

또한 회원 개개인의 독서 프로그램 진행과정을 아이북랜드 웹 기반 시스템을 이용하여 개별 관리할 수 있어 이사 등에 상관없이 전국 어디든지 안정된 서비스가 제공된다.

300만권의 장서를 보유하고 있는 아이북랜드는 한국아동문학인협회, 어린이도서연구회, 한국유아교육협회 등의 추천 도서들을 본사 도서선정팀 외 SBS 미디어 대상 심사를 맡았던 40여명의 작가, 교수, 아동문학 전문가 등이 어린이 인지 발달 단계와 독서 흥미 발달 단계를 감안하여 엄선하고 있다. 그 외에도 자체 프로그램 개발로 지속적인 교재 개발과 신간 연구를 꾸준히 발전시키고 있다.

한편, 아이북랜드는 업계 선두 주자로서 문화관광부에서 추진하고 있는 ‘전국민 책 읽기운동’의 일환으로 ‘어린이 미디어 대상’ 등을 제정하고 SBS와 함께 주관하였으며, 독서지도사 양성 등 독서문화운동을 꾸준히 지원하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

아이북랜드는 이러한 성공 요인을 토대로 2003년 현재 전국적으로 61개 지사에 1,500여 지점을 보유하여, 전국 어느 지역에서 회원 가입을 하더라도 불편없이 서비스를 받을 수 있는 조직망을 구축하고 있다. 아이북랜드의 가맹점(지점)은 다른 프랜차이즈 업종에 비해 창업비용이 저렴하고, 무점포로 사업을 운영할 수 있으며, 어린이에게 독서할 수 있는 환경을 제공하는 일이라는 교육적인 사명감까지 있어, 최단시간 내에 최대 가맹 계약이 이루어진 사례로 소개되기도 했다.

또한 아이북랜드가 보유한 어린이 도서는 2,500여 종에 300만권 정도로 국내 최대의 어린이 도서관이라는 표현이 무색하지 않다.

아이북랜드는 여러 성공요인과 업종선발, 선두기업의 인프라를 토대로 짧은 연혁에도 불구하고 급성장을 하고 있다. 사업 개시 3년 여 기간만에 전체 도서회원은 85만명을 돌파했으며, 이에 따른 매출액의 신장도가 빠른 상승 곡선을 보이고 있다.

사업 시작 1년 조금 넘는 시점에서는 사업 아이템의 우수성과 성장성을 인정받아 국내의 유수 투자회사 5

군데서 액면가의 26배로 26억원을 투자 받았으며, 각종 공신력 있는 기관에서 시상하는 마케팅 및 우수상품상을 수상하기도 했다.

또한 어린이교육 전문 기업으로서의 위상과 회사의 또 다른 성장 동력을 추가하는 차원에서 2002년부터 어린이 교구 홈스쿨 브랜드인 ‘아이리더스쿨’을 런칭하여 전국 규모의 교육 프랜차이즈 사업으로 성장시키고 있다.

현재 아이북랜드는 기업의 초기성장 및 안정화 단계까지는 이루어 놓은 상태며, 회사의 중·장기 비전인 독서전문 중견 기업으로 도약하기 위한 2단계 도약 시점에 있다.

‘아이북랜드 독서교실’의 경우 아이북랜드의 기반 아이템인 ‘도서대여’에 교육적인 기능을 추가한 것으로, 도서 회원에게 ‘다독’할 수 있는 환경 제공으로 끝내는 것이 아니라 책을 읽은 어린이에게 체계적이고 효과적인 독서교육을 시행, 독서 전문 기업의 위상을 마무리하는 사업이다. 아이북랜드는 중·장기 비전인 대한민국을 대표하는 독서전문기업으로 도약하기 위해, 현재 전국적으로 500여명의 독서교사를 배출하고, 신청 회원들을 상대로 독서교육을 시행하고 있다.

기존에 시행되지 않았던 참신한 아이템의 개발과 이 아이템을 성공하는 사업으로 진행시킨 마케팅 능력을 토대로 아이북랜드는 3년 만에 국내 어린이와 그 학부모들에게 독서 관련 기업으로 상당 부분 인지도를 획득했다.

‘대한민국을 대표하는 독서 전문 기업’으로 확실하게 자리 매김 하기 위해서 아이북랜드의 경영혁신과 시장의 욕구를 충족시킬 수 있는 마케팅 개발, 기업가치의 극대화 작업이 끊임없이 지속되고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 교육적 측면

아이북랜드의 경우 매주 4권씩의 책을 집으로 갖다주기 때문에 회원 어린이는 매주 새로운 책을 읽을 수 있는 환경에서 자라나게 된다. 아이북랜드 도서를 받아보는 자체가 독서 습관을 길들일 수 있는 도구가 되는 것이다. 더군다나 많은 부모들이 자라나는 자녀의 연령에 맞춰 어떤 책을 읽혀야 좋을지 몰라 고민하는 경우가 많은데, 아이북랜드의 경우 자체 연구개발팀이 있어 어린이의 연령에 맞는 필독서들을 도서 프로그램으로 구성한다. 도서 프로그램은 어린이 연령별로 50-100주차 도서프로그램으로 구성되며 각 주차의 도서는 어린이 인지발달 단계와 어린이 독서 흥미발단 단계를 고려하여 엄선한다. 아이북랜드에 가입하면 자녀가 자라면서 꼭 읽어야 할 책들을 매주 4권씩 독서할 수 있는 환경 조성을 해 주는 것이다.

둘째, 경제적 측면

어린이 책의 경우 성인 도서 못지 않게 가격이 비싼데, 어린이의 경우 다독의 필요성이 절실하다. 자녀의 책을 모두 구입해서 제공하는 부모의 경우 그 경제적 부담감이 적지 않은 것이다. 이런 현실에서 월 1만원에 일주일에 4권씩 월 16권의 책을 대여해 주는 아이북랜드의 등장은 어린 자녀를 둔 학부모에게 경제적으로 큰 도움을 줄 수가 있었다.

셋째, 편리성

아이북랜드는 도서 방문대여에 대한 특허를 출원하면서, 집으로 찾아가서 책을 대여해 주는 서비스를 국내 최초로 시행하였다. 아이북랜드의 회원은 집에서 매주 갖다 주는 책을 편안하게 받아보며 독서를 즐길 수 있다.

넷째, 회원 관리의 합리성

아이북랜드의 회원 관리의 온라인과 오프라인의 조화를 이루며 이루어진다. 회원의 모든 정보는 온라인으로 입력, 관리되며 지점장은 온라인으로 관리되는 스케줄을 통해 회원 수가 많더라도 매주 정해진 요일에 대여되어야 할 책을 차질없게 대여가 가능하다. 또한 지점장은 매주 회원을 찾아가 책을 대여해 주기 때문

에 밀착된 회원관리가 가능하며, 아이북랜드의 회원이 입소문을 통해 많이 가입되는 것도 이러한 시스템과 무관하지 않다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 서비스업/도서대여점
- 설립시기 : 1996년 한국어린이교육협회 설립
- 가맹시기 : 2000년
- 가맹점수 : 1,500여개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.ibookland.com
- 연 락 처 : Tel 02)854-2730, 2740, Fax 02)854-2745, 2747

[국내편 No.9]

양프리포토뱅크

■ 업체 개요

컴퓨터의 진보는 눈부시게 빠르다. 그로 인해 사진업계를 뒤흔들만한 영향력도 행사하게 되었다. 시대는 변하는데 제자리 걸음만하고 있는 사진업계의 현실에서 (주)미래이노베이션은 디지털 멀티미디어 사진전문점으로 성장했다.

양프리 포토뱅크는 사진관련 종합쇼핑몰의 형태로 운영되고 있으며 다양한 고객 및 모든 연령층에 필요한 아이템별로 매출시너지 효과를 내고 있어 이 시대에 맞는 가장 이상적인 토털 멀티미디어 스튜디오다.

이런 스튜디오 운영에 필요한 기술도 보유하고 있다. 디지털 멀티미디어 사진분야에 최고가 되기 위해 시뮬레이션 가상체험 만화영화 제작프로그램 개발, 애니메이션 포토 프로그램 개발, 디지털비디오 편집 프로그램 개발, 디지털 동영상 CD포토집 프로그램 개발, 특수입체금장 제작업, 어린이 전용 스튜디오 서비스업, 이미지 패션 포토 개발 등이다. 이렇게 각종 S/W를 독창적으로 연구, 질적인 프로그램 개발을 위해 투자를 아끼지 않고 있다.

이미 양프리포토뱅크는 정통 아날로그 사진과 최첨단 디지털과 미디어가 결합된 사진종합 백화점 형태로 운영되고 있어 국내에서는 독보적이며 경쟁사도 없다. 또한 국내는 물론 해외까지 진출하여 양프리포토뱅크의 브랜드 인지상승과 함께 우수 프랜차이즈, 사진종합부문 우수브랜드로 선정됨은 물론, 사진업계 최초ISO 9001(2000)품질시스템까지 획득하여 유망하고 미래지향적인 사업으로 발전하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

양프리포토뱅크 김종래 사장은 1991년부터 사진관련 유통사업을 해오다 지난 1998년 본격적으로 프랜차이즈 사업에 뛰어 들었다. 오랜시간 사진과 함께 해 온 그는 디지털 시대에도 아날로그식 사진만을 고집하는 종래의 사진관들에 변화를 줄 수 있는 사업을 구상하게 됐고 그 결실이 오늘의 양프리포토뱅크다.

회사명과 브랜드명은 양프리스튜디오. 양프리는 양중맞은 나무란 뜻이다. 어린이 사진관과 애니메이션 동화앨범, 팬시포터, 그리고 동영상 만화영화를 함께 묶은 프랜차이즈인 것이다.

1호점은 경기 고양시 일산 주엽역 인근이었다. 사업 첫해인 99년 하반기에만 경기 안산점 등 12개점이

들어섰다. 광고 한번 낸 적도 없지만 입소문으로만 퍼진 결과로 앙뜨리의 사업성을 실감하게 되었다.

김 사장은 앙뜨리의 장점을 아날로그·디지털·미디어의 합산으로 보고 있다. 아가들 사진을 찍는 전통방식(아날로그)에 만화동화 등 디지털을 접목하고 비디오편집, 촬영 등 미디어부문을 합성한 것이 바로 앙뜨리의 사업 성격이라는 것이다.

앙뜨리포토뱅크는 2001년 6월 법인명을 미래이노베이션으로 바꾸었다. 그해 9월에는 n세대를 위한 클래머아이를 개발했다. 클래머아이는 10대 후반부터 20대 초반까지를 타겟으로 한 n세대용 전용스튜디오다.

또 컬러사진에 식상해버린 요즘 젊은이들의 취향을 고려해 연필로 스케치한 듯한 느낌이 나는 ‘스케치포토’도 개발했다.

현재의 앙뜨리포토뱅크 시스템에 적용되는 각종 프로그램은 초보자도 쉽게 다룰 수 있기 때문에 2-3일 교육만으로도 창업에는 큰 어려움이 없다. 앙뜨리포토뱅크는 17분 컬러 현상소, 어린이 사진관, 포켓 사진 전문점, 애견 포토, 팬시포토, 세미누드 촬영 등 세분화돼 있는 아이템들을 하나로 묶어 가맹점 수익을 극대화하는 전략으로 업계에서 두각을 나타내고 있다.

앙뜨리는 디지털 인화 서비스의 단가를 낮추는 방법을 개발, 디지털 사진의 대중화를 이끌고 적극적으로 해외 시장에 진출도 모색하고 있다. 현재 중국과 미국에 수출 상담이 오가고 있고 현지에 앙뜨리 포토뱅크 1호점을 오픈할 예정이다. 또한 포르투갈에 앙뜨리 포토뱅크 브랜드와 프로그램을 수출하고 솅까지 개설했다.

앙뜨리포토뱅크는 최소의 자본으로 사진과 관련된 토털 디지털 멀티미디어 서비스 사업이 인정되어 2000년 우수 프랜차이즈 우수 브랜드 기업으로 선정되어 유망한 사업분야로 인정받고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 다양한 아이템을 이용한 안정된 사업

앙뜨리포토뱅크는 사업전망이 확실한 사업아이템과 안정된 사업으로 각광받고 있다. 아이템만도 15개 이상되며 만화영화제작프로그램, 웨딩앨범편집프로그램, 베이비앨범 프로그램 등이다. 또한 그 어떤 사진관에 없는 앙뜨리포토뱅크만의 최첨단 디지털 미디어 시스템을 보유하고 있다. 지속적인 개발과 업그레이드, 다양한 아이템 구성, 최소의 자본으로 최대의 매출 효과 확실, 타사에서 결코 모방할 수 없는 앙뜨리포토뱅크만의 윈스톱 쇼핑 등 이런 다양성이 안정된 사업으로 이어지고 있다.

어린이 전용사진관 사업을 비롯하여 즉석에서 가상으로 본인이 비디오를 제작할 수 있는 시뮬레이션 만화영상 사업, 애니메이션 포토사업, 디지털 비디오 편집사업, 동영상 CD 전자앨범사업 등 다양하다. 이외에도 합성, 복원, 포토T셔츠, 포토머그컵, 포토쿠션 외 50여종 기념품사업인 디지털 팬시아트사업을 벌이고 있으며 포켓사진 전문점, 메탈프리 기념품 제작사업, 인터넷 전자상거래사업 등을 펼칠 수 있다.

둘째, 독특한 마케팅

앙뜨리는 디지털 미디어 사진분야 선두주자로 신세대 고객의 눈높이에 맞춘 앙뜨리포토뱅크만의 유별난 색깔선언, 독특한 마케팅으로 21C 가장 주목할 만한 디지털 멀티미디어 사진전문점이다. 이미 앙뜨리 포토뱅크는 독자적인 개발과 독점상품으로 경쟁상대가 없고 21세기형 디지털 멀티미디어 사진전문점 디지털세계의 개척자로 평가받고 있다.

셋째, 기술력 확보

앙뜨리 기술개발연구소의 기술력은 다양한 사업을 가능케 하는 보고가 되고있다. 그 현황을 살펴보면 개발분야 및 적용분야시뮬레이션 영상프로그램, 애니메이션 포토프로그램, 디지털 이미지프로그램, 디지털비디

오 편집프로그램, 동영상CD앨범프로그램, 인터넷 통합 솔루션, 인터넷 쇼핑몰, 포토샵강좌 서비스, 디지털강좌, 서비스사진촬영강좌 서비스, 기자재 도매 on-line서비스, 공중인터넷 컴퓨터 자판기, 자동제어프로그램 개발동영상 광고 프로그램, 중앙 서버통제관리 프로그램 등이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 서비스업/디지털 멀티미디어 사진 | · 설립시기 : 1991년, 대운실업 발족 |
| · 가맹시기 : 1996년 | · 가맹점수 : 92개(2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.angtree.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)858-1100, Fax 02)852-5130 |

[국내편 No.10]

용가리노래방

■ 업체 개요

용가리 인터넷 디지털 노래방은 심형래 감독의 이 시대의 대작 SF공상과학 영화 ‘용가리’ 세트장을 연상케 하는 각종 조형물과 실내 인테리어를 갖추고 있다. 내부는 마치 미지의 우주세계에 와있는 듯한 착각을 불러일으키는 각종 괴물, 공룡, 우주비행선, 지하철 등을 테마로 한 돔(DOOM) 및 사각 형태로 구성되어 있으며 돔 또한 이중으로 설치되어 있고 가운데 최첨단 방음재를 넣어 완벽한 방음효과를 내었다.

천장부분은 천연 동굴모양으로 시공하여 신비롭고 웅장한 모습을 갖추고 있으며 벽면에는 영화 ‘용가리’에 등장하는 각종 캐릭터를 MODIFY한 부조물들이 살아 숨쉬는 듯한 착각을 불러일으키도록 한 신개념 사이버 시뮬레이션(Cyber Simulation) 인터넷 디지털 노래방이다.

심형래 감독의 SF 공상 영화 ‘용가리’ 세트장의 테마로 한 독특한 디자인과 다양한 캐릭터로 정열적이고 생동감 넘치는 캐주얼풍의 환상적인 분위기가 제공되며 이메일, 채팅, 게임, 그리고 노래부르는 이미지를 시스템에 저장하여 CD로 제작도 가능하여 젊은층 뿐만 아니라 다양한 연령층 및 고객층의 시대적 욕구에 맞는 맞춤형 노래방이다.

영화 용가리를 테마로 한 SF 노래방 체인 용가리노래방은 어린이에서부터 직장인에 이르기까지 다양한 계층이 이용할 수 있다. 이색적인 인테리어와 독특한 분위기를 가진 가족들의 건전한 놀이 및 휴식공간인 것이다.

용가리노래방은 우후죽순처럼 늘어선 일반 노래방과는 완전히 다르다. 안으로 들어서면 거대한 용가리 얼굴과 손이 벽면을 뚫고 나와 홀의 분위기를 압도한다. 동굴 속 같은 조명 속에 군화 발자국 소리와 공룡 울음소리가 나지막이 들리고 바위 틈으로 용가리가 큰 눈으로 고객을 응시하고 있다.

기존 노래방의 인테리어 및 운영시스템을 과감히 탈피, 영화 용가리를 만든 영구아트무비의 캐릭터와 SF 디자인 및 신소재를 노래방에 접목시켜 보다 빠르게 고객의 관심과 흥미를 끌고 있다.

용가리노래방은 첨단 화상시스템인 매직스크린을 도입, 자기모습 보기 등 다양한 디스플레이와 녹화 촬영 등 차별화된 서비스를 제공한다. 노래와 함께 춤을 출 수 있는 DDR 기기도 도입했고 용가리 캐릭터를 이용한 인형 등 상품도 전시 판매하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

10년 전만 해도 ‘~방’으로 끝나는 장소는 여관방, 복덕방, 자취방 정도였으나, 우리나라의 방(房) 문화의 효시는 노래방이었다. 초창기 시절의 노래방은 노래를 부르기를 좋아하는 우리국민 사이의 정서에 부합되어 폭발적 인기를 누렸으나 IMF를 시점으로 하향 길에 접어들었다. 경기의 침체 속에서도 노래방은 1차 회식, 2차 노래방으로 정해진 놀이코스로 건전한 문화로 정착되고 있다.

2000년 1월 용가리 디지털 인터넷 노래방 서울 1호점인 신설점을 오픈하면서 한순간에 용가리 열풍이 불어닥쳐 성공예감을 일찌감치 점칠 수 있었다. 김성기 대표는 불황을 호황으로 바꾸는 절호의 기회로 삼았으며 지금은 120개의 가맹점을 개설해 프랜차이즈업계의 성공 주자로 달리고 있다. 김성기 대표는 용가리 인터넷 디지털 노래방의 풍부한 경험을 바탕으로 제2의 창업인 심형래 유산소 달림방도 함께 선보이고 있다.

(주)영구생각은 노래방 문화가 대중성있는 인기업종인 만큼 기존의 노래방에 차별화를 선언하고 심형래 영화감독의 용가리 세트장을 테마로 볼거리를 제공하고 인터넷 디지털로 노래를 즐길 수 있는 용가리 인터넷 디지털 노래방 가맹 사업에 도전장을 던졌다.

노래방은 다른 프랜차이즈업종과는 달리 운영과 관리가 용이하며 무경험자도 손쉽게 창업이 가능하며, 한번의 고정비용 투자로 재투자가 필요없어 순이익은 매출액의 80% 이상을 유지할 수가 있다.

이런 성장 뒤에는 용가리노래방 가맹점들에 대한 철저한 관리가 밑바탕이 되었다. 개업 후, 본사의 영업지도와 광고, 홍보 지원을 통하여 타 노래방보다 고객 확충이 용이하도록 관리를 했으며 창업 전 상권분석을 전문 요원을 통한 예비 점포에 대한 철저한 상권분석으로 사업이 용이하도록 지원했다.

가맹점들이 점포의 입점이 확정되면 해당 지역에 대한 독점상권을 인정함으로 최대한 수익성이 확보되도록 본사와의 활발한 커뮤니케이션을 통하여 지속적으로 지원도 아끼지 않았다.

또한 용가리노래방은 오픈시에 다양한 이벤트 행사를 통해 대대적으로 용가리 디지털 노래방의 Open을 알림과 동시에 빠른 시일내 자리를 잡을 수 있도록 본사에서 적극적으로 지원했다. 그 외에도 다양한 광고 매체(신문, 잡지, 방송)에 지속적인 홍보를 통하여 용가리노래방의 브랜드에 대한 인지도를 높이기 위한 노력도 기울였다.

용가리노래방은 인테리어에 대한 신속한 A/S는 물론, 매장내 조명, 휴식공간 구성 및 카운터 데스크, 공중전화 박스 등이 각종 괴물, 공룡형태로 독특해 노래를 부르는 것의 또 다른 즐거움을 고객들에게 제공함으로서 고객 만족의 극대화 및 실내 분위기의 차별화로 매출의 극대화를 이루고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 노래방 문화의 대중화.

노래방 사업은 포괄적인 고객층을 형성하고 있어 시장이 방대하다. 청소년은 물론, 직장인, 주부, 가족모임, 각종 단체모임 등이 이용할 수 있다. 또한 장소와 유행에 무관한 사업이며 경제불황에 관계없이 저렴한 비용으로 기분전환을 할 수 있어 최고의 건전한 놀이공간인 것이다.

둘째, 사업의 경제성

노래방 사업은 타 업종에 비해 적은 인원으로 운영이 가능하고 타 업종에 비해 유지비 및 운영비가 적어 높은 마진이 보장되며 100% 현금장사이다. 이런 장점을 이용하여 용가리 노래방은 사후관리는 물론이며 가맹점에게 철저한 교육과 지원을 아끼지 않는다.

셋째, 철저한 사후관리

용가리 디지털 노래방은 실내 인테리어에 대한 하자가 거의 발생하지 않지만 만약 발생 시 철저하고 신속한 A/S를 실시한다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|---|
| · 업 종 : 서비스업/노래방 | · 설립시기 : 2000년 |
| · 가맹시기 : 2000년 | · 가맹점수 : 120여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.yonggarymp.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)2299-2299, Fax 02) 2299-2202 |

[국내편 No.11]

컴닥터119

■ 업체 개요

일반 가정에 자가용이 많을까, 컴퓨터가 많을까. 자동차 못지않게 컴퓨터가 많이 보급되고 있지만 카센터 처럼 컴퓨터 수리전문점의 간판 찾기는 쉽지 않다. 관련 시장의 놀라운 성장속도에 비해서 컴퓨터 수리전문 사업은 아직 틈새공략이 가능하기 때문이다. 이 사업은 컴퓨터 수리를 기본으로 관리·유지·보수, 부품 업그레이드, 중고컴퓨터 판매 등 사업영역을 언제든 다각화할 수 있다는 게 가장 큰 매력이다. 문제는 기술력과 홍보다. 따라서 신속·정확·친절에 기초하는 운영전략이 필요하다.

이 분야 국내 프랜차이즈 업체 선두주자는 단연 컴닥터119다. 1회 출장기준 3만-5만원의 수수료를 받을 수 있으며 수리 외에 각종 업그레이드 부품의 판매로 수입원을 더 확보해 나갈 수 있다. 컴퓨터의 고장이 잦은 여름철이 끝날 무렵은 사업의 최적 타이밍이다.

■ 사업의 시작 및 성장

1992년 2월 S/W 개발회사인 MR시스템을 시작으로 1994년 중고컴퓨터 유통회사인 CC마트닷컴을 창업하여 컴퓨터 A/S 전문업체 컴닥터119를 설립했다. 이렇게 컴닥터119가 본격적으로 컴퓨터업계에 발을 들여 놓은지 벌써 10년이 넘었다.

컴닥터119는 24시간 콜센터 운영 및 역경매 방식의 컴퓨터 A/S를 비롯하여 컴퓨터용품 구매에서부터 설치까지 담당하고 있다. 이런 국내의 A/S 시장규모는 연 5000억원에 이르는 것으로 집계되고 있다. 이에 따라 컴닥터119는 “24시간 30분 이내 컴퓨터 A/S”라는 슬로건으로 온·오프라인에서 24시간 A/S를 접수받을 수 있는 24시간 콜센터를 운영하고 있다. 컴닥터119는 A/S전문회사로 그 동안의 노하우를 바탕으로 A/S에 대한 가격경쟁력을 확보하고 있으며 전국 500여개의 네트워크를 바탕으로 고객중심 역경매 A/S를 도입하여 가장 저렴한 가격과 빠른 A/S를 수행하고 있다.

역경매시스템을 도입하게 된 배경에는 가맹점들의 가격폭리를 근절하고, 불친절한 서비스와 처리시간 지연 등을 방지하여 고객중심의 양질의 서비스를 제공하기 위한 컴닥터119만의 노력이다.

이렇게 CC MART 운영의 노하우를 바탕으로 시작한 컴닥터119는 컴퓨터 구매에서 설치대행, 컴퓨터 A/S, 유지보수까지 고객의 컴퓨터 수명이 다할 때까지 책임진다는 정신으로 최근엔 무선인터넷 사업분야까지 확장하고 있다.

현재 정보화 시대는 인터넷을 제외하고는 어떠한 일도 할 수가 없을 정도로 인터넷의 활용도가 높아졌다. 이러한 환경에서 컴닥터119도 코스닥을 거쳐 나스닥에 진출하는 것을 최종적인 목표로 삼고 있다.

그 동안 많은 어려움 속에서도 안정적인 성장을 기반으로 청소년 문화사업, 장애인 정보화사업 및 환경사업 등 왕성한 사회활동을 병행하였다. 이런 일반고객의 적극적인 호응으로 CC마트닷컴이 98년 한국능률협회 우수프랜차이즈로 선정되었다.

■ 성공요인 분석

첫째, 보상업그레이드

너무 느리고 용량이 부족한 컴퓨터를 보상 업그레이드 해준다. 저렴한 가격으로 업그레이드 부품 설치하는 물론, DATA 손상없이 향상된 성능을 보장하고 있다.

둘째, OEM 방식의 제품 생산 판매

컴닥터119는 OEM 즉, 주문자 상표 부착 생산방식으로 제품을 생산하여 판매를 하고 있다. 이러한 OEM 방식을 적용할 대상은 우선 컴퓨터 주변기기 (마우스, 키보드, 스피커, 케이스 등)부터 생산하고 있다.

셋째, 홈쇼핑 판매 PC 설치대행

컴닥터119는 현재 전국의 가맹망을 활용하여 LG홈쇼핑, 우리홈쇼핑 등 판매 PC에 설치대행의 업무를 진행하고 있다. 홈쇼핑의 PC판매는 지속적으로 증가할 것이 예상되고 있어 홈쇼핑의 설치대행은 지속적, 안정적인 수익원임을 감안하여 설치대행에 더욱 주력할 예정이다.

넷째, 무선 인터넷 네트워크 제품 판매 및 설치

컴닥터119는 무선랜카드의 개발업체인 MMC, 도원 등과 업무제휴를 맺고 현재 무선랜을 유통하고 있다. 무선인터넷 서비스의 상용화를 앞두고 매출이 꾸준히 상승하고 있다.

다섯째, 온라인 쇼핑몰(몰인몰) 운영

컴닥터119의 가맹점이 기존의 한정된 오프라인 상에서만 판매하던 방식에서 벗어나 홈페이지 및 몰인몰을 개설해주어 가맹점의 매출을 증가시키고 아울러 본사의 매출도 증가시키고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 서비스업 | · 설립시기 : 1992년 2월, S/W 개발회사인 MR시스템 설립 |
| · 가맹시기 : 1994년 | · 가맹점수 : 400개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.comdoctor119.com | · 연 락 처 : Tel 02)3275-3000, Fax 02)3271-7719 |

유통업

[국내편 No.12]

동양키친나라

■ 업체 개요

동양키친나라의 생활용품 전문점사업은 대형할인점에서 취급하기 어려운 상품을 취급해 할인매장의 틈새를 공략하는 아이템이다. 주요 취급품목은 주방용품, 소형가전, 팬시, 문구, 완구, 시계, 신변잡화, 건강용품, 전산주변기기 및 소모품, 플라스틱제품, 일용잡화 등 소매를 통한 엄선된 양질의 120,000여 품목 등 경쟁력 있는 상품만을 취급하고 있다

가맹점의 상품판매 컨셉트는 취급, 판매하는 상품이 부담없는 가격이니 만큼, 매장에 방문한 손님에게 편안한 분위기로 상품에 대한 설명을 덧붙여 실용성을 강조하여 주부 및 여성 고객들의 상품 구입을 유도하는 개념으로 운영하고 있다

고객만족 정책은 브랜드와 점포에 대하여 신뢰성을 주도록 하여 기존고객은 물론이고, 특히 주 고객층이 주부들이므로 입소문이나 소개로 상품을 구매하게 될 미래의 주부 고객들에게까지도 신경을 쓰고 있다. 고객들의 클레임은 긍정적으로 받아들이며, 상품에 대한 불만이나 교환 및 애프터서비스를 고객이 만족할 수 있도록 하는 정책을 표방하고 있는 것이다.

그리고 가맹점들이 경쟁력을 극대화시켜 운영할 수 있도록, 우수한 품질과 저렴한 가격의 상품공급은 물론이고, 수익성을 높일 수 있는 상품의 개발에 대한 연구도 꾸준히 진행하고 있다. 상품은 본사의 물류시스템을 통하여 약 70%가 공급되고 나머지 30%는 이월상품, 계절상품, 기획상품으로 구성되는데, 상품공급은 가맹점으로부터 일괄 주문받아 주2회 공급한다. 가맹점에서 요구하는 상품을 원하는 장소에서 원하는 만큼 공급하고 신상품은 별도로 가맹점 사업자에게 안내하여 취급여부를 확인한 후 공급하는 시스템으로 운영하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

(주)동양키친나라는 1989년에 중소기업상품 판매전문회사를 설립하여 국내의 유통산업 발전은 물론이고 제조업체의 판매신장을 적극적으로 지원하고 있다. 미래의 유통산업을 주도할 것으로 평가받고 있는 프랜차이즈 시스템을 도입하여 전국의 벤처업체 및 가맹망을 구축하여 성공함으로써 전국 최저가를 실현하는 할인매장을 운영하고 있다.

동양키친나라의 최세규 대표는 특별한 사회적 배경없이 어려운 여건속에서 300만원이라는 적은 금액으로 사업을 시작하면서 ‘하면 된다’라는 자신감과 ‘할 수 있다’는 신념을 가지고 지속적인 신유통 개발과 경영아이디어를 창출하여 중소기업으로는 국내 최초로 ‘한국유통대상’을 수상하였으며, 현재는 현장에서 체험한 실무를 이론으로 정립시켜 실직자 및 재취업생들을 대상으로 무료 창업상담도 해주고 있다.

또한, 중소기업들이 좋은 제품을 개발하고도 규모의 영세성 및 유통구조의 취약성으로 인하여 판로에 어려움을 겪고 있는 것을 1997년 3월부터 ‘키친나라’라는 브랜드로 프랜차이즈화시켜 중소기업상품의 판로 개척을 지원하고 있다.

또한 소비자에게 가격만족과 더불어 낙후된 국내 유통산업발전에 기여하고 있으며, 더욱 치열해져 가는 외국 유통업체와 가격경쟁에서도 결코 뒤지지 않는 경쟁력을 갖춘 중소기업제품 전문 유통판매회사로 자리매김하고 있다. ‘키친나라’는 중소기업 상품 2000여종을 취급하는 프랜차이즈이다. 1989년 8평 공간에서 자본금 300만원의 할인매장으로 출발한 동양산업체인은 초특급할인매장, OK9000냥, DC할인매장, 뽕백화점 등을 속속 선보이며 현재 자본금 30억원의 대형 유통회사로 성장했다.

키친나라는 중소 제조업체의 공통적인 고민인 판로 개척 문제를 해결하는 동시에 질 좋은 상품을 저렴하게 판매함으로써 소비자에게 가격 만족을 주는 일석이조의 효과를 거두고 있다. 취급하는 상품은 주방용품을 비롯 소형 가전제품, 일상 생활용품, 문구, 완구, 액세서리, 판촉물, 레저용품, 잡화 등 무려 2000종이 넘는다.

■ 성공요인 분석

첫째, 新 유통 창의적 개발

동양산업체인(키친나라)의 전시장에는 국내 중소기업 제품 2000여 종류의 상품이 전시되어 있다. 국내는 대기업 위주로만 유통구조가 구성되어 있어 중소기업은 아무리 좋은 제품을 개발하고도 판로가 없는 점에 착안 중소기업 상품을 한 곳에 모아 중소기업 제품만을 전문적으로 판매하는 것이다.

중소 제조업체가 우수한 제품을 개발하고도 규모의 영세성 및 유통구조의 취약성으로 인해 판로에 어려움을 겪고 있는데 착안하여 중소 기업상품 할인매장을 전국에 개설하여 운영하고 있다.

둘째, 유통구조 혁신

현재 국내의 기존 유통시장 구조는 5단계에서 6단계의 구조로서 유통흐름을 갖고 있다. 생산자와 소비자는 단계별 유통구조에 따라 불이익을 받아 왔다. 키친나라는 복잡한 유통구조를 혁신하여 생산자가 공급한 제품을 중간 유통단계를 거치지 않고, 바로 전국에 있는 가맹점 및 거래처에 공급함으로써 유통상 마진을 생산자와 소비자에게 부여하고 있다. 1989년부터 현재까지 대리점 체제를 탈피하여 직거래라는 新유통 구조를 창출하고 있는 것이다.

셋째, 저비용 고효율 경영 실천

동양키친나라는 기존에 존재해왔던 어음거래의 경영관행을 과감히 바꾸었다. 모든 기업들이 차입하고 있는 타인자본(부채)을 쓰지 않았고 현금구매, 현금판매라는 기본을 세웠다. 그 결과 어음을 쓰지도 발행하지도 않고, 유통마진을 최소화하여 저가격을 창출 할 수 있었다. 또한 先 주문제를 도입하여 구매할 때 현금구매가 가능하도록 했으며, 재고 부담없이 판매할 수 있었다.

역발상 경영의 일환으로 1991년부터는 물류창고를 1층에 두었는데 이는 일 처리를 보다 신속하게 함으로써 매장에서 소비되는 구매고객과 공급자의 시간을 최대한 단축시켜 주었다.

상품의 입·출고시에는 아무리 정확하게 한다해도 착오가 빈번히 발생하는데 이러한 착오를 최소화시키기 위해 거래명세표에 명시된 품목을 출고 때마다 가장 정확하게 출고 할 수 있도록 상품 하나마다 형광펜을 사용하여 체크함으로써 로스를 줄일 수 있었고, 그만큼 부가가치를 창출하였다.

또한 매일 사업일지를 기록 작성함으로써 목표를 수행하는데 차질없게 했다. 사업일지를 통하여 직원들이 무엇을 하며, 회사가 어떻게 경영되고 있는지 거울이 될 수 있도록 했다. 지금은 이 기록들이 훌륭한 데이터 베이스 역할을 하고 있다.

동양키친나라는 본사가 가맹점에 물건을 직접 배달해 주는 대신에 5% 추가 할인제를 도입하여 구매고객(가맹점)을 직접 매장에 올 수 있도록 유도했다. 그리고 제조회사에게는 자신들이 생산한 제품을 직접 납품

하도록 했다. 그 결과 경비를 최대한 줄일 수 있었다.

넷째, 저마진 정책

동양키친나라는 저비용 고효율 경영을 위해 가맹점과 공동구매 공동판매를 전략적으로 전개시켜 나갔다. 이로 인해 물류비와 인건비를 대폭 줄여 경쟁력있는 가격을 창출할 수 있었다. 기존 도매업자들이 높은 마진을 붙여 상품을 유통시킬 때 최세규 사장은 유통경비와 마진을 최소화시켜 박리다매 형식으로 대량구매, 다량판매로 매출을 극대화 시켰다. 또한 수많은 중소기업 상품을 할인매장을 개설하여 가격파괴를 실현 할 수 있었다.

다섯째, 신지식 정보 공유

최 사장은 중소기업을 위한 유통판매업을 운영해 오던 경험을 바탕으로 예비창업자들에 무료 창업강의를 실시하고 있다. 본사 사옥 3층에 교육장을 만들었으며, 이곳을 다녀가는 예비창업자들은 창업에 어느정도 자신을 얻을 수 있도록 지식을 제공하거나 새로운 정보를 공유할 수 있도록 하고 있다. 뿐만 아니라 여성경영자총연합회, 한국능률협회, 각 대학에서 창업관련이나 유통관련 강의를 계속 하고 있다.

최근에는 개인창업에 대해서 치밀한 자료수집과 축적된 경험과 노하우를 바탕으로 도서 출판과 CD를 발행했다. 최세규 사장은 자신이 갖고 있는 정보와 지식을 필요로 하는 사람들에게 언제든지 도움을 주기 위해 노력하고 있으며, 실제로 창업비용을 반으로 줄일 수 있는 노하우를 만들어 놓고 있다.

국내 유통산업의 근대화를 신지식 정보공유를 통하여 이루고자 하는 것이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|---|
| · 업 종 : 유통업/ 주방기기 | · 설립시기 : 1989년 3월 동양산업체인 설립 ‘키친나라’ |
| · 가맹시기 : 1989년 | · 가맹점수 : 200여개 가맹점, 80여개 할인매장 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.kcnr.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)927-3245, Fax 02)927-3248 |

[국내편 No. 13]

모닝글로리

■ 업체 개요

모닝글로리는 1981년, ‘상품을 믿고 선택할 수 있는 사회’를 만들어 간다는 기본목표와 세계적인 상표가 되겠다는 비전하에 만들어진 한국 고유의 브랜드다. 모닝글로리(Morning Glory)는 “아침의 영광(Glory of Morning)”이란 뜻이며, 여기서 아침은 곧 아침의 나라인 한국을 의미하는 것으로 처음부터 세계화를 염두에 둔 브랜드 설정이었다.

설립 당시 국내 문구업체들이 영세성을 면치 못하고 외국의 디자인을 그대로 들여오거나 모방제품을 만드는데 그치고 있는데 반해 모닝글로리는 독자적인 디자인과 품질의 차별화, 고급화를 시도하여 소비자들로부터 좋은 반응을 받고 있다.

모닝글로리는 지난 81년 노트를 실로 꿰어 묶는 방식 대신 10억원을 투입해 무선(無線)제본 기술을 선보였다. 또 눈의 피로를 줄이기 위해 미색 노트를 선보이는 등 업계에 변화의 바람을 몰고 왔다.

특히, 90년대 중반부터 주고객층인 학생들에게 폭발적인 인기를 누리면서 국내 문구업계를 선도하는 최대의 종합문구회사로 발돋움하였다. 하지만 IMF위기사 구조조정을 거치면서 한때 부도를 맞기도 했지만 임원 및 전 직원의 노력으로 현재는 문구업계의 일인자로 자리 매김하고 있다.

현재 3천여종의 제품을 생산하는 모닝글로리는 1981년 설립 이후 비교적 짧은 기간에 브랜드 이미지를 심는데 성공했다. 이것은 문구제품에 디자인 개념을 도입했기 때문에 가능한 것이었다. 실제로 직원 3백여명 가운데 디자이너가 30명이나 된다. 디자이너가 시장조사에서부터 완제품 출시까지 전과정을 책임지는 ‘일인전담 제도’를 운영한다.

기획의도가 생산과정에서 왜곡되지 않도록 하기 위해서다. 디자이너들은 일단 제품을 시장에 내놓은 뒤에도 고객들의 반응을 살펴 단점을 보완한다.

모닝글로리는 다른 경쟁업체들이 대부분 주문자상표부착방식(OEM)을 택하고 있는 반면에 자사 브랜드를 고집하고 있으며 캐릭터를 자체 개발해 다른 업체에 사용권을 판매하는 라이선싱(licensing)을 시행하고 있다.

블루 베어, 바부, 꼬지지, 비니 등 고유 캐릭터를 탄생시켰으며 그 여세를 몰아 가구 등 문구 이외의 제품에도 모닝글로리 상표를 붙이겠다는 야심을 키우고 있다. 모닝글로리는 문구유통사업에도 뛰어들어 자사 제품은 물론 다른 회사 상품도 취급하고 있다. 또한 디자인을 앞세워 글로벌 마케팅을 펼친 결과 해외에 국산 상표를 알리는데 성공하였으며 미국, 유럽, 호주 등 세계 23개국에 점포를 개설해 외국제품과 당당히 경쟁하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

1981년 6월 교보문고 내에 모닝글로리의 모태인 문구센터가 개설되었다. (주)신한교역상사를 통해 외국의 유명 문구류를 수입해 이곳에서 판매하던 한중석 사장은 곧 ‘내 손으로 직접 외국제품에 뒤지지 않는 문구를 만들겠다’고 마음을 먹고 곧바로 제조업에 뛰어들었다.

그러나 브랜드의 인지도가 낮고 유통전문점이라는 느낌만 강하게 준다는 소비자조사결과를 통해 1985년 사명 및 상표명을 바꾸기로 하고 정통문구를 근간으로 하는 기업으로의 출발을 결정하게 되었다.

한중석 사장은 외국출장을 통해 ‘항상 외국의 선진 문구점은 백화점식으로 크고 깨끗하여 종합문구라는 타이틀답게 소비자가 즐겨찾을 수 있도록 편의를 제공하고 있는 반면 국내 문구점들은 영세성을 면치 못하며 대형문구점 하나 변변히 없는지 의문이다’, ‘문구는 어린이부터 어른까지 모두 꼭 필요한 문화용품이라는 개념으로 이해한다면 발전되어야 할 산업임에 틀림없다’고 느꼈다고 한다.

이러한 상황에서 한중석 사장의 유통에 대한 노하우와 문구선진국에 결코 뒤지지 않는 제품을 만들 수 있다는 신념에 따라 ‘한국적 이미지’를 강조하고 한국을 가장 잘 알릴 수 있는 명칭이어야 한다는 생각을 가졌다. 이것을 전제로 1985년 상표명의 사내현상공모를 실시하고 모집된 1백여 가지의 상표명 중에서 ‘아침이면 활짝 피는 나팔꽃’, ‘아침의 영광’이란 뜻을 가진 ‘모닝글로리’를 선정했다.

모닝글로리는 좁은 의미로는 ‘아침의 영광과 성장’, 넓은 의미로는 ‘동방의 영광’ 즉 한국의 영광을 나타낸다. 또한, ‘한국의 이미지’를 세계 속에 심기위해 세계인이 모두 느낄 수 있는 친근감과 부드러움을 강조하여 부르기 쉽도록 ‘모닝글로리(morning glory)’로 회사명과 자기상표명을 통일했다. 국문 역시 발음나는 대로 표기하여 ‘한국의 영광’을 고지시키고자 했으며 이런 뜻을 홍보문안에 담았다. 제품마다 브랜드명과 홍보문을 필히 표기하여 모닝글로리의 기업이념을 국내뿐만 아니라 세계인들의 가슴에 인지시키고자 노력하고 있다.

모닝글로리의 제품구조를 보면 노트류에 있어서 국내 시장점유율 40%~50%를 점유하여 대부분의 지제품에 있어서는 시장점유율 1위를 지켜오고 있다.

반면, 필기구에 있어서는 제품을 출시한지 몇 년 되지 않았고 외국제품의 범람과 마이크로, 모나미 등 필기구 전문업체들에 밀려 약 10%의 시장점유율에 머물고 있다.

모닝글로리는 기존의 지제품 위주에서 벗어나 새로운 시장을 개척하기 위해서 96년 9월에 앨범, 머그컵 등의 생활디자인용품 전문브랜드인 리코모(LICOMMO)를 탄생시켰다. 모닝글로리는 전체대리점 중 40% 정도를 리코모 전문 대리점으로 육성하는 등 생활디자인용품에 투자를 아끼지 않았다.

또한 사업다각화의 일환으로 1997년 5월 로켓전기와 손잡고 신개념 건전지인 POW(파우)를 출시하였으나 그다지 성공하지는 못하였다.

모닝글로리는 85년 동남아시아에 처녀수출을 시작으로 91년에는 수출부를 설립하고 문구업계최초로 자체 브랜드로 일본에 직접 수출하였으며, 같은해 동구권인 폴란드 시장을 개척하기도 하였다. 내수시장과는 달리 수출은 호조를 보였으며 30%의 증가세를 꾸준히 보이고 있다. 수출이 이렇게 성장하게된 배경에는 국내 타 회사들과는 달리 독자적인 브랜드로 수출하였으며 해외 현지에서 독자적인 모닝글로리 매장(shop)형태로 진출한 것이 좋은 반응을 얻었기 때문이다.

모닝글로리는 문구업계의 선두기업답게 많은 수상기록을 기록하기도 했다. 1991년 제11회 한국방송대상(라디오 작품상 : 독립선언서 기업 PR편), 1997년 제24회 상공의 날 국무총리 표창(모범 상공인상), 1996년 재정경제원 장관상, 1996년 우수기업상(중소기업중앙회), 1995년 마케팅 프론티어상(한국마케팅학회), 1999년 제1회 대한민국디자인대상 디자인경영우수상, 2001년 2001한국광고대상 최우수상(한국일보상), 2001년 한국대학신문대상 문구/팬시부문 최우수상품대상(한국대학신문) 등을 수상하였다.

또한 1999년 경향신문 주최 히트상품, 2001년 문화관광부/한국경제신문 주최 올해 캐릭터 베스트 10 블루베어, 한국산업의 디자인 파워 종합 문구 부문 1위(한국능률협회), 제3회 한국산업의 브랜드파워 종합문구 부문 2년 연속 1위(한국능률협회), 2002년 '2002 The First in Korea' 문구부문 한국최고기업, 2002년 제4회 한국산업의 브랜드파워 종합문구 부문 3년 연속 1위(한국능률협회) 등에 선정되기도 했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 디자이너 일인전담제도

모닝글로리는 철저한 소비자조사를 통한 신제품 개발을 하고있으며 본사 직원 300여명중 30여명에 달하는 디자이너들은 자신이 기획한 상품에 대해서 시장조사부터 완제품 출시에 이르는 모든 과정을 전담하고 책임을 진다. 또한 84년부터 매주 화요일마다 전 임직원이 한자리에 모여 개발제품에 대한 의견을 수렴하는 시간을 가져왔다. 이 회의에서 제품에 하자가 발견되면 시정될 때까지 출고가 정지되고 시정이 불가능한 경우에는 전량 폐기된다. 일단 출시된 제품도 직영매장인 모닝글로리 플라자에서 사후 시장조사를 통하여 조정과정을 거친다.

모닝글로리는 약 5천여종의 많은 문구제품을 생산하고 있음에도 단일 브랜드 전략으로 통일된 이미지를 유지하고 브랜드에 대한 명성을 효과적으로 쌓아왔다.

둘째, 대형할인점까지 유통망 확보

모닝글로리의 유통구조는 기존 국내의 문구회사들이 독자적이 유통구조를 가지지 못한데 반해 전국에 모닝글로리 대리점들을 보유하고 있으며 그 아래 모닝글로리 가맹점들과 수만개의 일반 소매점들이 있다. 모

닝글로리 가맹점은 소매점단계에서 모닝글로리 제품을 위주로 판매하는 유통점을 보유하고자 개설한 것이다. 이들은 모닝글로리 간판을 달고 일반 소비자들을 대상으로 영업하고 있다. 모닝글로리 가맹점들은 97년부터 본사와 직거래로 운영되고 있으며 그 중 문구프라자는 본사가 운영하는 직판 소매점이며 신제품이 출시되면 가장 먼저 이곳에 진열하여 시장가능성을 테스트하는 Pilot shop의 기능을 겸하고 있다.

대형할인점과 기업체 특판 등의 신유통은 급속히 성장하여 현재 농협, E-Mart, 2001 아울렛 등 대형 할인점 등과도 거래를 하고있다. 할인점에 내보내는 제품은 신제품의 경우 Ethos라는 브랜드를 사용하고 있으며 재고품은 모닝글로리 브랜드 그대로 출시하고 있다.

셋째, 고품질의 고가격 전략

모닝글로리는 고품질 이미지에 맞게 고가격 전략을 취하고 있다. 모닝글로리 제품의 가격은 경쟁사의 가격에 비해 평균 30% 정도 비싼 편이다. 이것은 국민의 소득수준이 증가하였고 적정이윤을 확보하여 고품질의 신제품을 지속적으로 출시하기 위한 것이다.

넷째, 제품광고보다는 기업이미지 광고 중심

모닝글로리는 단일브랜드 전략을 사용하며 광고도 제품별 광고를 하지 않고 기업이미지 광고로 일관해오고 있다. 90년대 이후 모닝글로리의 슬로건은 “정직한 이름”으로 깨끗한 이미지를 정립해왔다. 이러한 노력의 결과 소비자 선호도가 61.2%에 달하고 경쟁사가 중점적으로 광고하는 필기류에 있어서도 최초 브랜드 상기에서 모닝글로리 47.4%, 모나미 29.1%, 마이크로 5.1%로 나타났으며 심지어는 생산하지 않는 제품에 있어서까지 높은 상기율을 보였다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 유통업/문구류
- 설립시기 : 1981년 6월 (주)신한교역상사 문구센터 개설
- 가맹시기 : 1994년
- 가맹점수 : 200여개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.morningglory.co.kr
- 연 락 처 : Tel 02)719-0400, Fax 02)713-3066

[국내편 No.14]

미니골드

■ 업체 개요

자기중심적이고 개성을 중시하는 신세대들을 대상으로 하는 패션관련사업이 활기를 띠고 있다. 패션 주얼리 상품도 유행에 민감하면서 실용적인 소비경향을 보이고 있는 신세대 여성층의 인기를 배경으로 각광을 받고 있는 중이다. 자신의 개성을 효율적으로 표현하기 위해 다양한 패션용품을 활용하는 여성이 늘어나고 있기 때문이다.

패션주얼리 전문점은 14K, 18K 금제품을 중심으로 다양한 패션 귀금속을 판매하는 소매점이다. 이 분야의 대표적인 업체의 하나인 미니골드는 자체 생산시설과 디자인 능력을 갖추고 혼수개념의 전통 금시장이 14K 금제품 중심으로 전환되고 있는 시장흐름을 주도하고 있는 선도업체로 알려져 있다.

미니골드에서 취급하는 제품은 반지, 귀걸이, 팔찌, 목걸이, 발찌, 메달 등 1000여 가지에 이른다. 제품가격은 목걸이의 경우 5만원에서 15만원, 반지는 4만원에서 9만원, 귀걸이는 2만원에서 7만원 선이고 가장 많이 팔리는 커플링은 10만원에서 19만원 정도 한다. 중간상인을 거치지 않고 제품을 공장에서 직접 공급받기 때문에 기존의 보석 전문점보다 25~30% 정도 저렴한 가격에 판매하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

지난 1996년 1월에 설립된 이 회사는 6월에 곧바로 가맹 사업을 시작해 1백여 명의 직원이 근무하는 중견 프랜차이즈업체로 성장했다. 그 공로를 인정받아 2001년 12월에 ‘제6회 한국유통대상 프랜차이즈 부문 금상’을 수상하기도 했다.

미니골드는 유행을 창출하는 상품개발에 집중적인 투자를 하고 있으며 ‘체스’ ‘이불’ ‘도깨비’ 등 특화된 디자인을 선보여 호응을 얻고 있기도 하다. 요 몇 년 사이 국내 귀금속시장은 과거의 한정되고 정제된 시장에서 점차 유통혁신을 통한 새로운 형태로 발전하기 시작했다.

흔히 금·은방으로 불리는 귀금속 전문점, 고급 SHOP 형태 위주에서 독자적인 브랜드를 표방하는 업체들이 생겨나게 됨에 따라 순금, 다이아몬드 등 고가 제품보다는 14K, 18K의 합금과 합성석을 이용한 중저가 제품이 급부상하고 있는 것. 이에 따라 보석류가 말 그대로 하나의 패션 상품으로서 양성화가 가속화되고 있다.

(주)HON-미니골드는 이러한 시장의 변화를 주도하고 있으며 바로 국내 최고의 패션 주얼리 전문업체이다. 지난 96년 서울 신림동에 1호점을 시작으로 출발한 미니골드는 현재 140여 개의 직영점과 가맹점을 확보했으며 2002년 매출 약 500억원을 기록할 정도로 명실상부 국내 최고의 패션 주얼리 전문업체다.

이처럼 미니골드가 국내 귀금속 시장변화를 주도할 수 있는 배경에는 업계 최초 ERP 도입을 통한 서비스의 선진화를 추구해 왔기 때문이다.

ERP(전사적 자원관리) 완성에 이은 내실경영은 회사를 안정화로 이끌었고 철저한 고객의 요구를 분석하여 소비자들의 심리를 적극 파악, 적절한 마케팅 전략을 펼쳐온 것이다.

미니골드는 재산적 가치에서 일반 소비재로 금에 대한 가치관이 변하면서 수요 연령층이 낮아지고 소비의 양극화 현상으로 고급 주얼리 고객과 저가 패션주얼리 고객으로 나누어지는 현상에 주목, 패션 주얼리시장을 적극 공략하였다.

이처럼 국내에서 확고부동한 인지도와 브랜드 가치를 인정받으면서 지난 98년 ‘아시아 YOUNG브랜드 마케팅 대상’, ‘2001 한국유통대상 프랜차이즈부문 금상’을 수상한 바 있으며 특히 2003년 ‘대한민국마케팅대상 전사부문 우수상 수상’ 함으로써 국내 귀금속 유통시장의 변화를 주도한 데 대한 공로를 인정을 받았다.

■ 성공요인 분석

첫째, 고객관리도 핵심적인 마케팅 전략.

선물용으로 구매를 하는 고객을 많이 확보하는 것이 관건이다. 이를 위해서는 고객카드를 작성하게 하고 다양한 사은품을 증정하는 것도 고려해 볼만하다. 그리고 각종 기념일을 이용해서 이벤트를 개최하거나 수시로 기획상품을 만들어 이벤트 판매를 할 필요가 있다. 이를 통해서 고객의 관심을 이끌어내고 단골로 만

드는 계기를 마련할 수 있는 것이다.

이처럼 패션주얼리 전문점이 혼수개념의 전통적인 금시장의 전반적인 부진 속에서도 약진을 거듭하고 있는 것은 경제적인 비용으로 자신의 개성을 표출하고자 하는 신세대들의 욕구에 부응했기 때문이다. 이 업종은 신세대들의 감각에 맞는 세련된 디자인과 저렴한 가격으로 승부하고 있어 수익성과 안정성을 동시에 확보하는 유망 창업 아이템으로 자리잡을 것으로 전망된다.

둘째, 대중매체를 통한 마케팅

귀금속 수요 연령층이 낮아지고 패션화되는 귀금속 시장 공략을 위해 스타마케팅, 영화마케팅, PPL, 인터넷 등 대중들의 관심을 모을 수 있는 최고의 마케팅 전략을 펼쳐 확고한 기반을 구축해왔다. 실제로 미니골드는 업계 최초로 연예인을 이용한 스타마케팅을 통해 확고한 인지도를 확보했다. 지난 96년 선풍적인 인기를 모았던 이승연 목걸이(오메가체인)가 바로 그 것. 현재 전속모델은 10대부터 30대까지 모든 세대들이 좋아하는 톱스타 김희선, 장동건이다. 작년에 이어 선풍적인 인기를 끌고 있는 영화 ‘반지의 제왕’에 나오는 ‘절대반지’의 라이선스를 획득, 출시하는 등 영화마케팅을 꾸준히 전개, 브랜드 가치를 극대화하는 데 주력해왔다. 이처럼 브랜드 가치를 높이기 위해 미니골드가 다양한 마케팅, 프로모션을 전개한 것은 사실이지만, 국내 최고의 패션주얼리 전문업체가 될 수 있었던 가장 근본적인 배경은 따로 있다. 바로 뛰어난 디자인과 세공 기술이다.

셋째, 차별화된 디자인과 제품 개발

사실 브랜드를 알리는 것보다 브랜드 가치를 유지하고 발전시키는 것이 더 어렵다. 이에 미니골드는 항상 변화에 발 맞추어 상품과 디자인의 차별화를 추구하고 있다.

국내 패션주얼리 업계 최초로 첨단 레이저 각인 시스템, 함량측정시스템 도입은 물론 균일하고 우수한 제품생산을 위해 디자인과 보석세공에 있어 세계 최고 수준인 이태리의 첨단 기계설비를 도입하는 등 차별화된 디자인과 제품개발에 주력하고 있다. 현재 미니골드가 개발한 자체 브랜드는 ‘체스’ ‘도깨비’ ‘이블’ ‘스워드’ ‘투트’ 모두 5종. 이밖에 디즈니 라이선스, 절대반지 라이선스, 워크래프트3 캐릭터 라이선스 획득 국내 시판 중이며, 지난 3월부터 국내 최초로 순수 보라색 금인 ‘퍼플골드’를 출시하였고 올 초부터는 SDP(Simple Diamond Pendant)와 공동프로모션을 진행하는 등 패션주얼리 시장의 활성화에 앞장서고 있다.

넷째, 1:1 고객관리

미니골드는 찾아오는 고객만을 상대로 해왔던 기존 귀금속시장의 관행을 과감하게 탈피, 고객 관리측면에서 접근하여주얼리 포털사이트를 표방한 미니골드 홈페이지 구축과 1:1 고객관리를 위한 CRM (Customer Relationship Management)시스템을 구축하여 현재 마일리지카드를 시행하는 오프라인과 온라인 마케팅을 동시에 전개하고 있다. 현재 홈페이지는 하루 평균방문자 수가 10,000명 이상일 정도로 인기를 모으고 있는 것은 물론 마일리지카드의 경우 이미 50만 명이 회원으로 가입한 상태이다. 이에 미니골드는 홈페이지를 기반으로 한 e-CRM을 구축하여 전 고객의 미니골드 매니아로 변환시키는 전략을 수립, 추진 중이다. 여기에 미니골드 고객의 라이프 스타일을 파악, 타 대형 사이트와의 전략적 제휴에 따른 새로운 비즈니스모델 및 수익모델로 개발을 적극 추진할 계획이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 유통업/패션주얼리 전문점 | · 설립시기 : 1996년 1월 |
| · 가맹시기 : 1996년 6월 | · 가맹점수 : 140개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.miniGOLD.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)879-0123, Fax 02)878-9368 |

[국내편 No.15]

바이오키스트

■ 업체 개요

향기관리전문회사 (주) 바이오키스트(구.에코미스트)는 95년 7월 한국에 향기마케팅 프랜차이즈사업을 국내에 처음 소개한 회사이다. 현재 전국에 약 80여개의 대리점 및 가맹점이 활동하고 있으며 가정, 매장, 사무실, 병원 및 백화점 등에 향기관리를 하고 있다. 향기마케팅이란 용어는 당사가 한국에서 본 사업을 시작하면서 국내에서 처음으로 사용한 신조어이다.

향기마케팅(Aroma-Marketing)의 발단은 미국 시카고에 있는 Taste & Smell Research Center (미각 및 후각연구소)의 허쉬 박사(Dr. Hirsh)의 논문에서 근거를 두며, 이후 미국 워싱턴주립대 마케팅교수 3명이 공동으로 발표한 논문 및 기타 많은 자료들이 이를 뒷받침하고 있다. 향기마케팅은 인간의 후각을 이용한 영업 방법으로, 연구자료에 의하면 향이 매장에 미치는 효과는 지대하다.

향이 전반적으로 고객들의 감각을 향상시키면서 매장분위기 및 환경을 고조시키고, 매장 및 상품평가 감각을 향상시킨다. 또한 고객들이 다시 매장을 방문하고 싶은 욕망 및 상품을 구매하고픈 욕망을 향상시킨다. 고객들이 향이 없는 매장보다 향이 있는 매장에 더 오래 머무르고 싶은 충동도 일으킨다. 즉 향으로 마케팅을 촉진시키는 방법이 향기마케팅이다.

향기관리사업은 향기마케팅 기법을 이용하여 매장, 사무실, 가정, 병원 및 백화점 등에 1년 365일 향을 공급, 유지 관리하는 사업이다. 향기관리사업에서 향의 선택이 중요한데 이는 어떤 서비스나 상품과 관련이 있는 향으로 고객의 후각을 자극하여 고객의 감정관리를 해야 하기 때문이다. 예로 커피 전문점엔 커피향을, 여행사엔 열국의 과일향을, 유아용품점엔 베이비 탈크향을, 제과점엔 빵 향을, 속옷판매점엔 에로틱한 꽃향기를, 원목가구점엔 소나무향을, 자동차 판매점이나 슈탈롱엔 가죽향을 선택하는 것은 향기마케팅의 좋은 예들이다. 병·의원에는 환자의 진정을 위해 라벤더향을, 수험생들에게는 기억력 상승 및 정신집중을 위해 메도리향을, 사무실엔 업무능력 향상을 위해 페퍼민트향을 사용하는데 이것도 광범위의 향기마케팅에 속한다. 향기마케팅은 21세기 마케팅 전략이다.

■ 사업의 시작 및 성장

MBC라디오 ‘세계는 지금’이란 프로에서 호주의 카지노에 베이비탈크향을 분사 후 매출이 설치 전보다 350%가 증가하였다고 소개한 적이 있다. 베이비탈크향은 도박사들로 하여금 엄마품에 안긴 것 같은 포근함과 편안함을 주어 장시간동안 많은 돈을 배팅하도록 했다는 것이다. 국내의 경우 지난 8년간 현장 조사 결과 전반적으로 고객으로부터 좋은 반응을 얻고 있으며, 매년 판매량이 증가하고 있다.

바이오키스트는 한국에 향기마케팅사업을 뿌리내린 최초의 향기마케팅 전문회사다. 컴퓨터 프로그램화된 자동분사시스템 및 공조기용 자동분사시스템을 갖추고 있으며 120여종의 독특하고 고급스러운 향과 아로마 테라피향을 보유하고 있다. 신종업종이 많이 늘어나는 만큼 매월 지속적으로 새로운 향을 개발 보급하고 있다. 향은 저가 화학향이 아닌 고가의 천연 필수오일 및 고급 불란서 향을 사용한다. 따라서 저가향을 사용함으로써 고객으로부터의 불만사항은 전혀 없다.

1996년에는 산림청 임업연구원과 공동으로 국내의 편백나무에서 추출한 정유를 이용하여 삼림욕향기를 개발하였고, 북한에서 반입된 소나무 정유를 이용하여 금강산이란 브랜드로 북한 솔잎향인 금강산향도 개발하여 출시하였다. 향은 에어로졸 타입으로 생산되며 개발한 향 충전설비는 다품종 소량생산체제가 가능하다. 따라서 소비자가 원하는 향이 그때그때 공급 가능한 것이다.

현재 바이오미스트는 현대백화점 무역점을 비롯하여, 신세계백화점, 롯데백화점, 국회의사당, 신라호텔, 연세브란스병원, 에버랜드, 캐러비언베이 등 국내 많은 주요 업체에 대해 향기관리를 하고 있다.

97년부터는 보건복지부 식품의약품안전청으로부터 의약외품으로 승인받은 천연살충제를 이용한 해충관리 사업을 하고 있다. 해충관리는 향기 대신 천연살충제를 분사시스템에 장착 사용함으로써 파리, 모기는 물론 개미, 바퀴벌레, 진드기 등을 퇴치하거나 살충한다. 살충제 원료는 국화꽃에서 추출한 것으로 인체내 구충제로 활용할 만큼 인체에 무해하며 생물학적으로 분해하여 잔류 독성이 전혀 남지 않는다. 따라서 식품공장에서 사용될 수 있는 유일한 살충제다. 주요 고속도로 휴게소 식당에서 당사 제품을 많이 활용하고 있으며 에버랜드를 비롯, 농심라면 안성 공장, 크라운베이커리, 퓨리나 코리아 및 유가공업체와 고급음식점 등에 널리 사용되고 있다.

1999년도엔 충남대 식품공학연구소와 공동으로 천연허브향균제를 개발하여 국내 특허를 받았다. 국가공인 시험기관인 한국화학시험연구원과 원사직물시험연구원(FITI)으로부터 100% 천연 향균제로 인증을 받았으며, 우수제품 및 향균마크사용 승인도 받았다. 이것은 국내 최초의 천연향균제로 기존 유독물을 사용하는 방역을 대체할 상품이다. 향기관리나 해충관리와 마찬가지로 자동분사시스템에 장착하여 하루에도 수백회씩 천연 허브향으로 소독해주는 획기적인 시스템이다. 이미 산업미생물학회지에도 발표된 바 있다. 또한 국립도서관, 박물관, 신라호텔, 가정에서 인기리에 활용되고 있다.

바이오미스트는 프랜차이즈 대상을 2000부터 2002년까지 연속 3회 수상했으며, 2002년에 개발하여 특허를 받은 문서 천연소독기는 산업자원부 산하 기술표준원에서 최우수제품으로 인정되어 EM 마크를 획득하였다. 해외시장도 꾸준히 개발하여 현재 미국, 캐나다, 브라질, 싱가포르, 칠레에 수출을 하고 있으며, EU 공동체에 수출을 목표로 하고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 소자본 창업이 가능하며 지역에 독점이 보장되는 사업

바이오미스트는 지역에 따라 다소 차이는 있으나 1200~1500만원의 자금으로 사업을 시작할 수 있는 아이템으로 사무실 없이 재택 사업으로도 가능하다. 특히 영업대상이 무한하고 한번 확보한 고객은 매월 새로운 에어로졸을 교체하므로 꾸준한 고객의 확보가 본 사업의 장점이다. 일반적으로 유지관리계약은 1년 단위로 하고 있으며 특별한 사유가 없는 한 자동연장된다. 프랜차이즈 마진은 60~65%다. 따라서 월 300 세트 정도를 유지·관리한다 할 때, 월 약 360만원정도의 매출 순익을 올릴 수 있다.

사업 초기에는 고급호텔과 백화점, 강남의 고급리뷰매장들을 수 차례 방문하며 향기마케팅에 대한 설명과 함께 무상으로 시스템을 설치해주었으며 결과는 성공적이었다.

둘째, 향균제의 지속적인 개발

바이오미스트는 현재 한국기계연구원과 공동으로 천연향균제를 이용한 소독시스템을 개발 중에 있다. 성장근 충남대 교수팀과 산학협동으로 유해균을 제거해주는 기능성 천연 향균향을 개발해 특허를 출원하는 등 200여 가지의 향기상품을 확보해 놓고 있다. 초창기의 단순한 향기관리사업에서 해충관리사업 유해균관리사

업으로 시장을 확대하고 있고 자체 연구소도 설립해 제품개발에 전력을 기울이고 있다.

셋째, 신뢰를 바탕으로 한 가맹점 이익 우선

바이옴리스트의 최영신 사장의 스타일은 결정은 신중하나 한번 결정한 일은 끝까지 밀고 나가는 것이다. 그는 특히 프랜차이즈사업을 하면서 신뢰감이 사업의 성패를 좌우한다는 믿음을 갖고 있다. 그래서 지금도 모든 사업의 기본을 가맹점의 이익을 우선해 운영하고 있다.

또한 향기사업은 21세기 선진국형 업종으로 지금도 시장이 점차 확대되고 있어 앞으로 2~3년내로 연간 1000억원대로 성장할 것으로 예상하고 있다.

넷째, 고품격 서비스 제공 및 사업장의 품위를 높여줌

향기마케팅은 담배냄새, 음식냄새 등을 없애는 소취성분을 기본으로 포함하고 있어 혐오냄새를 소취작용을 할 뿐만 아니라 천연원료에서 추출한 자연향기라 마음을 상쾌하게 해주는 아로마테라피 효과를 갖고 있어 손님들에게 시각, 청각과는 다른 차원의 쾌적함을 주는 고품격 서비스다.

다섯째, 매출 증대와 기업의 이미지 메이킹

상품이나 서비스와 연관되는 향기를 통해 손님들은 구매욕을 자극 받게된다. 제과점에 커피향을 뿌려주면 당장이라도 도너츠를 하나 집어 들고 싶은 마음을 느끼게 되는 것과 같다. 또 속옷 판매점에 에로틱한 향기를 뿌려주는 것 역시 마찬가지로 효과를 얻을 수 있다.

또한 변하지 않는 서비스정신을 나타내기 위해 전지점에 소나무향을 뿌리기로 결정한 경기은행이나 보람은행, 상류층에게 어필하는 샤넬향을 뿌려주는 압구정동 현대백화점, 무역점 현대백화점, 그 외에도 많은 대형소매점이 향기를 뿌려줌으로써 향기와 기업이미지가 연상작용을 일으켜보다 고품격스러운 이미지를 창출할 수 있다고 여기고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 서비스업/향기관리 | · 설립시기 : 1995년 7월 |
| · 가맹시기 : 1995년 | · 가맹점수 : 80여개(2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.biomist.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)2601-9600, FAX 02)2601-5525 |

[국내편 No.16]

베스트오피스

■ 업체 개요

사무실에서 사용하는 모든 제품을 구입할 수 있는 곳이 베스트오피스다. 칼, 가위, 스테이플, 테이프 등 온갖 종류의 사무용품에서부터 파일, 바인더, 각종 필기구, 프린터 용품, 컴퓨터 주변기기, 사무기기, 디자인 용품에 이르기까지, 그야말로 사무실에 있어야 되는 것들이 모두 진열되어 있다.

심지어 매장 한편에는 차, 주스, 청량음료, 설탕, 컵, 커피자판기, 커피메이커, 국어사전, 도장, 세숫비누까지 갖추어져 있다. 회사를 찾는 손님들에게 음료를 대접하고, 업무를 보다 모르는 단어가 있으면 국어사전을

뒤적거려야 하며, 하루에 한두 번쯤 손과 얼굴을 씻기 위해서는 비누가 분명 필요할 것이라는 생각에서 준비해 놓은 품목이다.

이것이 전부가 아니다. 베스트오피스 매장의 카피센터에서는 각종 복사, 제본 서비스가 제공된다. 또 필요할 경우 고객은 베스트오피스의 꽃배달 서비스도 이용할 수 있다. 최근 조금씩 늘어나고 있는 사무용품 전문매장 가운데 베스트오피스가 단연 돋보이는 이유는 바로 여기에 있다. 음료를 사러 슈퍼에 가고, 불펜을 사기위해 문방구에 가고, 도장을 파기위해 도장가게에 가야하는 번거로움이 깨끗이 사라져버린다. 이것이 바로 베스트오피스가 추구하는 원스톱 서비스인 것이다. 이런 물품들이 온라인이나 오프라인을 통해 이루어진다.

또한 문구, 사무기기, 컴퓨터 주변용품 등 각종 사무용품을 시중가격보다 20~50% 할인 판매하고 있고 품질이나 디자인 면에서 손색이 없는 제품을 소비자들이 저렴하게 살 수 있어 대량 구매의 이점을 가지고 있다.

그리고 브랜드제품을 생산하는 제조공장들과 직거래를 통한 큰 폭의 가격할인과 초고속 배송시스템을 구축하고 있다.

다른 업종에 비해 사무용품 할인점은 취급품목이 많은 편이지만 제품 수명주기가 길어 재고부담이 적은 것이 특징이다. 또 계절적인 영향을 적게 받아 안정적인 매출을 올릴 수 있어 사업경험이 적은 초보 창업자들에게 적합한 업종으로 인식되고 있다. 또한 베스트오피스 매장에는 선진화된 POS(Point Of Sale, 판매시점관리) 시스템을 도입하여 운영하면서 판매, 재고, 구매 등을 체계적으로 관리할 수 있도록 했다. 이를 통해 업무 효율성을 극대화하였고, 이는 고객에게 최상의 서비스로 이어져 한번 고객은 평생고객이 되어 베스트오피스가 꾸준한 성장을 이룰 수 있게 되었다.

베스트오피스는 지방물류센터 설립, 꾸준한 고객만족 마케팅, 벤처기업 인증, 세계 사무용품 유통업체 진출, 코스닥 상장 등을 통한 고객만족 구현을 위해 노력하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

베스트오피스는 지난 1997년 자본금 4억7천만원으로 설립돼 지난해 25억원의 매출을 올린 중견 사무용품 프랜차이즈 업체다. 지난 97년 삼성점과 역삼점 오픈을 시작으로 지금까지 공격적인 점포확장을 계속하고 있다.

베스트오피스가 이같이 고속성장을 할 수 있었던 이유로는 사무용품을 프랜차이즈 방식으로 판매함으로써 고객들의 인지도를 높일 수 있었다는 점을 우선 꼽을 수 있다.

지난 98년 독자적인 CI(기업이미지)를 개발해 전국 21개 매장의 외관 및 내부 디자인을 통일시킨 것이 고객들에게 베스트오피스라는 상호를 알리는데 큰 도움을 줬다는 설명이다.

문방구점에 선진 유통기법을 도입해 고객들의 만족도를 한 단계 끌어올린 것도 베스트오피스 성공의 원동력 가운데 하나다. 지난해 독자적인 전산관리시스템을 개발, 재고 및 고객관리 부문에서 비용을 크게 줄일 수 있었다.

또 가맹점이 늘어나면서 물품의 대량구입이 가능해짐에 따라 바잉파워(Buying Power)가 강화됐다. 그 결과 일반 문방구점에 비해 가격을 크게 낮추었으며 물류센터를 오픈하면서 배송시간과 비용도 줄였다.

베스트오피스는 판매전략에서 대형할인점과 차별화를 꾀하며 경쟁력을 키워나가고 있다. 특히 소비자뿐만 아니라 기업고객을 적극적으로 확보함으로써 끊임없이 새로운 고객을 창출하고 있다.

B2C(기업과 소비자간 거래) 사이트는 물론 B2B(기업과 기업간 거래) 사이트를 동시에 운영하고 있으며 온라인 시스템을 오프라인과 조화시켜 대형할인점과의 경쟁에서도 밀리지 않고 있다.

베스트오피스는 최근에 종합물류 전문기업인 DHL 코리아와 DHL 발송물 접수처 운영에 관한 업무 제휴

계약을 체결했다. 서울·경기지역 17개 지점에서 DHL 발송물 접수업무는 물론, 경기지역 전지점(9개 지역)으로 서비스를 확대하고 전국 24개 지역에서 서비스를 실시할 계획이다.

이같은 꾸준한 노력과 성장으로 지난 2000 한국프랜차이즈대상(유망브랜드상), 2002 한국프랜차이즈 대상(우수브랜드상)을 수상했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 물류센터 확보

베스트오피스는 지난 2000년, 경기도 하남시에 약 500평 규모의 자체 물류센터를 확보했다. 300개의 협력업체로부터 직접 공급받은 7000가지의 제품들이 이곳을 통해 전국 각지의 베스트오피스 매장으로 단번에 공급된다. 중간 유통단계가 생략된 것이다. 그 결과 베스트오피스 매장에서는 시중보다 평균 30% 저렴한 가격으로 상품을 살 수 있다. 다양한 제품과 서비스 그리고 저렴한 가격은 바로 베스트오피스의 가장 큰 경쟁력이 되고있다.

둘째, 전자상거래 시스템

베스트오피스의 빼놓을 수 없는 자랑거리가 하나 더 있다. 바로 인터넷을 통한 전자상거래시스템이다. 고객은 쇼핑몰에서 상품 검색과 주문, 배송 여부까지 확인할 수 있다. 앉은 자리에서 손가락 하나만 까딱하면 그야말로 모든 게 끝이다.

한편, 300페이지에 달하는 상품안내서 역시 베스트오피스에서만 찾아볼 수 있다. 본사에서 취급하는 모든 제품이 자세하게 수록되어 있는 안내서가 각 가맹점에 공급되어 그들의 영업활동을 돕는다. 점주들은 이 상품안내서를 통해 해당 지역의 기업이나 공공기관, 단체 및 개인 등을 대상으로 활발한 마케팅을 전개하며 고정고객을 확보할 수 있다. 또 소비자는 한눈에 모든 제품을 훑어 본 뒤 구매를 할 수 있어 양쪽 모두에게 인기가 높다고 한다. 올해는 총 12만 부가 점주들에게 배포될 예정이다.

셋째, 포스시스템

베스트오피스 가맹점들은 매입·매출현황, 수금현황, 고객관리, 재고관리 등을 실시간으로 파악할 수 있는 포스(POS) 시스템을 갖추고 있어 매장운영 부담을 덜고 있다. 본사 역시 이것을 통해 전 가맹점들의 상황을 한눈에 알 수 있고 따라서 그들이 원할 때 필요한 힘이 되는 것이다.

넷째, 가맹점의 철저한 사후관리.

베스트오피스는 점포개설 이후에도 점포주들이 안심하고 사업을 할 수 있도록 철저하게 사후관리를 해준다. 외부 컨설팅업체와 계약을 맺고 신상품 및 고객관리요령에 대한 교육을 꾸준히 실시한다. 손님에 대한 전화응대법은 물론 매장 내에서 직원들간에 지켜야할 기본예절도 교육시킨다. 직원채용은 가맹점으로부터 본사가 권한을 위임을 받아 실시한다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 유통업/문구 | · 설립시기 : 1997년 |
| · 가맹시기 : 1997년 | · 가맹점수 : 55개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.bestoffice.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)577-8000, Fax 02)565-4377 |

[국내편 No.17]

 싹스탑

■ 업체 개요

양말도 패션시대다. 젊은 감각과 적극적이고 내실 있는 경영전략으로 주목받는 기업인 (주)제미유통이 패션양말의 선두주자 싹스탑 브랜드를 선보이자 선풍적인 인기를 모았다. 제미유통은 세계적인 캐주얼브랜드 베네통 액세서리, 일본과의 라이선스하에 생산되는 고품격 비즈니스 가방브랜드 ACG를 성공으로 이끈 장본인이다.

국내의 양말사업은 품종 다량생산인 체제에서 양말을 생산 판매하였기 때문에 양말하면 발가리개, 또는 보온이라는 보수적 인식이 형성되어 있었다. 이런 여건 속에서 제미유통이 ‘양말도 옷이다’라는 슬로건을 가지고 품질제일주의, 상품의 고급화, 전문화를 추구하면서 패션의 불모지였던 국내에 선진국형 양말전문점 붐을 일으켰다.

이렇게 제미유통은 싹스탑 브랜드를 설립하고 양말에 관한 모든 제조, 도소매의 유통과정을 정립하였으며 양말을 도외시한 기존의 틀을 깨어 나갔다. 이런 양말의 패션화는 국내의 패션산업에 미약하지만 한 단계 높이는 성과를 만들어 냈다. 싹스탑의 독특한 디자인, 화려한 컬러, 귀엽고 신선한 이미지의 상품을 고급화 전문화로 인해 가족 모두 신는 양말이 아닌 자기 각자의 양말이라는 인식을 뿌리 내리게 되었다.

싹스탑은 매년 평균 30% 성장이라는 기록을 세우고 있으며 가맹점의 100% 위탁판매, 공급 및 진열, 영업지원, 해외 싹스탑 매장 입점, 해외 수출에 이르기까지 본사의 세심한 마케팅 전략에 따라 운영되고 있다. 또한 아늑한 매장에서 소자본 경영투자로 큰 소득을 올릴 수 있는 사업으로 젊은 세대뿐만 아니라 모든 세대가 이용한다는 장점을 가지고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

1989년에 설립된 (주)제미유통은 “남들이 생각하지 못하는 것을 한발 앞서 행동에 옮긴다”는 경영철학 아래 독특한 제품기획, 느낌 있는 디자인, 고급스런 품질로 눈부신 성장을 기록하고 있다.

무채색 일색이었던 국내의 양말시장에 처음 패션 양말을 선보이면서 소비자들의 이목을 집중시켰다. 많은 소비자들이 색깔과 디자인에서 많은 충격을 받았지만 곧 젊은 층을 중심으로 마음에 든다, 귀엽다라는 반응이 쏟아지기 시작했다. 싹스탑은 이런 소비자들의 반응을 중심으로 그 동안 일방적으로 선택의 권한을 빼앗기고 있었다는 인식을 시키려고 노력했다. 다양한 디자인과 컬러의 양말을 선택할 수 있는 권한을 소비자에게 주는 것이라는 느낌을 강조했던 것이다. 그리고 내가 선택한 양말이라는 자부심과 긍지를 가질 수 있도록 하는 마케팅을 전략을 펼쳤다. 이 전략은 주요하여 양말업계의 새로운 바람을 일으키기 시작했다. 패션양말에 대해 관심이 많은 여중고생, 대학생, 주부들이 가맹점의 단골로 자리 잡아가게 되었다. 또 하리수를 내세워 독특한 매체광고를 하기도 했다. 이렇게 톡톡 튀는 상품과 기발한 광고 및 마케팅도 싹스탑의 성공에 한 몫 했지만 최고경영자인 김현린 대표의 특유의 양말 철학도 큰 힘이 됐다.

제미유통의 김현린 대표는 ‘양말도 옷이다. 아니 양말은 패션의 완성이다’라는 생각을 가진 양말 예찬론자다. 양말이 하루의 기분을 좌우하고 양말을 잘 갖추 신어야 발이 편하고 옷맵시가 살아난다는 지론을 펼쳐 주변에도 이미 알려져 있다.

김 사장은 “중요한 양말을 아무 생각없이 구입하는 것을 보고 소비자들이 옷을 살 때처럼 양말을 살 때도 ‘고르는 즐거움’을 주겠다는 뜻에서 10년 전 당시로선 불모지였던 패션 양말 사업에 뛰어들었다”고 밝혔다.

썩스탑이 패션 양말의 대명사가 된 지금도 가맹점을 하겠다고 찾아오는 사람들은 물론 가까운 친구들 가운데서도 ‘비싸 봐야 3,000원 안팎인 양말을 팔아 돈을 벌 수 있다는 것이 참 신기하다’고 의구심을 품는 친구들을 보면 답답함을 느낀다.

“양말만큼 자주 갈아 신고 구입하며 또 많이 갖고 있는 의류아이템은 보지 못했다”며 “양말의 이 같은 점이 바로 사업성공의 비결”이라고 강조한다.

썩스탑은 시험기엔 ‘합격양말’, 명절때는 ‘민속양말’, 지난해 남북정상회담 때는 ‘통일양말’을 출시하는 등 트렌드를 반영한 상품과 그에 걸 맞는 판촉으로 소비자의 시선을 사로잡아 오고 있다.

1998년 한국프랜차이즈대상, 2000년 한국프랜차이즈 우수브랜드 대상을 수상했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 톡톡 튀는 마케팅 전략

썩스탑은 자신의 브랜드 이미지를 높이기 위한 노력에 투자를 아끼지 않았다. 다양한 디자인은 물론이며 화려한 컬러와 통일된 로고를 사용하여 소비자의 인지도 확산에 노력했으며 탑 브랜드로서의 확실한 정착을 이루었다. 또한 연예인들을 내세운 TV, 라디오, 잡지를 통한 광고, 홍보 등을 통해 소비자들에게 더욱 친근하게 다가갈 수 있었다.

이미 썩스탑은 그들만의 독특한 디자인과 컬러를 해외에서도 호평을 받고있어 미국, 캐나다, 호주, 뉴질랜드 등으로 수출되고 있다. 그로 인한 경쟁력강화를 위해 해외전시회 참가 및 각 나라 유명패션잡지 등에 신상품 소개와 광고집행을 추진하고 있다.

둘째, 상품의 고급화와 고부가가치 추구

썩스탑은 전문 디자이너들이 소재의 응용 및 개발로 1년에 1000여개 디자인이 개발된다. 이렇게 생산기종의 연구개발로 전문성과 차별화 정책을 추구하고 있다. 또한 가맹점들의 매장에 통일화를 추구하여 전체적인 썩스탑의 이미지를 만들어가고 있다.

셋째, QR(Quick Response) SYSTEM 정책

썩스탑의 모든 제품들은 정확한 상품분석 및 신속한 마케팅 조사에 의한 적정수량을 적기에 가맹점에 공급한다. 또한 전국가맹점의 판매동향을 마케팅 전략에 적극 활용하여 반품양말을 지역에 맞게 재분배하여 판매율을 높이고 가맹점의 손실을 최소화한다. 그 외에도 고객을 위한 A/S를 강화하여 서비스의 만족도를 높이고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 유통업/의류 | · 설립시기 : 1989년 |
| · 가맹시기 : 1990년 | · 가맹점수 : 90여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.sockstop.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)521-4141, Fax 02)521-4147 |

[국내편 No.18]

아 가 방

■ 업체 개요

아가를 위한 모든 것, 아가방이 국내시장 처음으로 아기용품 전문회사를 설립하고 전문인력 확보를 위한 투자와 유아용품에 대한 인식변화를 꾸준히 시도한 결과, 아가방이 국내의 유아용품의 대명사가 되었고 올해로써 창립 23주년을 맞이하고 있다.

하지만 5~6년 사이 국내시장의 여건이 백화점과 재래시장의 장점을 합한 셀프서비스 방식인 대형할인점 이마트와 홈플러스 등의 급속한 성장과, 케이블 TV방송 개국과 더불어 새롭게 등장한 CJ39쇼핑이나 LG홈쇼핑 등이 등장하였다. 또 카탈로그를 통한 통신판매나 IT산업의 활성화로 인터넷 공간에서 치열한 경쟁을 벌이고 있는 인터넷 쇼핑, 그리고 대형 아울렛 몰의 출현 등 급변하고 있는 것이다.

이런 변화에 대해 아가방도 오래 전부터 이러한 시장변화에 대비하여 여러가지 대안을 마련하고 철저히 준비하고 있다. (주)아가방네트를 설립하여 육아전문 포털사이트를 운영하면서 인터넷판매를 시작하였으며, 대형할인점 전문 PB브랜드인 베이직엘르와 티니베이의 런칭을 통해 다양한 소비자들의 요구에 부응하고자 하는 노력을 기울이고 있다.

아가방이 현재 보유하고 있는 브랜드는 아가방, 디어베이비, 엘르뿌뽕, 베이직엘르, 티니베이, 에뜨와 7개로 각기 다양한 소비 계층을 타겟으로 별도의 브랜드와 다양한 컨셉트로 차별화로 많은 사랑을 받고 있다.

아가방은 국내 최초의 국산화 볼륨 브랜드로서 다양한 스타일과 클래식한 파스텔톤의 유려피안 베이비 캐주얼로 대리점 유통을 중심으로 전개하고 있다.

디어베이비는 중저가의 합리적인 소비자들의 니즈에 맞추어 편안하고 베이직한 스타일로 폭넓게 사랑받고 있는 브랜드로, 가맹점과 아울렛 몰 등을 중심으로 유통을 전개하고 있다.

엘르뿌뽕은 중고가대의 모던 유려피안 베이비 캐주얼로 심플한 스타일의 대표적인 컨셉트형 브랜드로, 백화점과 대리점 유통을 중심으로 운영되고 있다.

에뜨와는 우리나라 최초로 유명 디자이너 브랜드로의 시도로서 주식회사 아가방과 디자이너 홍은주 간의 업무제휴를 통해 탄생한 브랜드에 스토리를 넣어넣음으로써 고급화시키는데 성공한 캐릭터 베이비 캐주얼 브랜드이다. 과감하고 자유로운 소재와 컬러는 국내 베이비 패션 트렌드의 고급화에 주도적인 역할을 맡고 있다. 백화점 중심의 매장 운영에서 대리점으로 유통망을 확대해 나가고 있다.

티니베이와 베이직엘르는 대형 할인점 대중화 브랜드로서 티니베이는 이마트, 베이직엘르는 삼성홈플러스를 통해 공급하고 있다. 티니베이는 아메리칸 베이비 이지 캐주얼로 편안하고 합리적인 가격대로, 베이직엘르는 세련된 유려피안 베이비 캐주얼로 이마트와 삼성홈플러스에서 좋은 반응을 보이고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

1979년 4월, (주)아가방이 엄마가 아기를 키우는데 필요한 모든 유아복과 용품을 한 곳에 모은 종합용품 매장이 국내에 처음으로 선보인 이래, 아기를 위한 모든 것을 한자리에서 살 수 있는 곳을 만들어 보겠다 (One-Stop Shopping Mall)는 꿈이 현실로 이루어졌다. 아가방은 국내 유아복과 유아용품의 시작이었다.

당시 국내에는 이렇다 할 국산 유아용품 회사가 전무했다. 모두가 경제개발에 주력하던 시기였기에 미래의 주인공이 될 아기들이지만 유아들을 위한 서비스산업에까지 관심을 갖기란 쉬운 일이 아니었다. 아가방은 국내 유아산업에 유아복 및 유아용품의 국산화 가치를 내세우면서 내수시장의 지속적인 성장과 더불어 우수한 품질, 디자인 파워, 탄탄한 마케팅력 등으로 순조로운 성장을 거듭하면서 유아용품시장의 마켓 리더로서의 기반을 확보할 수 있었다.

당시 이렇다 할 유아용품에 대한 노하우나 기술도 없었고 유통망도 미약한 우리나라 유아용품 산업을 아가방이 선두주자로서 유아용품 산업을 부흥시킴으로써 브랜드를 다양화했고 고급상품 시장으로까지 끌어올리며 그 막중한 역할을 해오고 있다.

(주)아가방은 2002년 9월 카테고리 킬러형 유통 사업에 진출하였다. 맘스맘은 유아동 전문 대형 엔터테인먼트 쇼핑몰로 새로운 차원의 유통사업이다. 0-12세에 이르는 유아와 아이들에게 필요한 모든 것을 한곳에서 보고 구입할 수 있도록 만든 유아동 전문의 기업인 아가방이 만든 것이다. 2003년 4월부터 온라인 쇼핑몰 맘스맘닷컴(www.momsmom.com)을 오픈하여 오프라인 뿐만 아니라 온라인에서도 활발한 시장 활성화에 힘쓰고 있다.

이와 같이 아가방의 동종업계의 산업 주도에 대한 공로는 1985년 제22회 수출의 날, 수출시장 개척 공로상 대통령상 수상, 1995년 성실신고 납세 우수기업 국무총리상 수상, 소비자보호 우수업체로 서울특별시장상 수상, 1000만불 수출탑 대통령상 수상, 1999년 여성신문사 주관 신주부가 뽑은 인기상품대상 수상, 한국일보사 주관 일간스포츠의 세계속의 명가 명품 수상, 컨슈머뉴스 주관 글로벌소비자대상 수상, 중앙일보 99 히트상품 수상, 2002년 한국능률협회컨설팅 2002년 K_BPI(한국브랜드파워) 1위선정, 제10회 소비자가 뽑은 좋은 광고상 TV부문 수상, 한국능률협회컨설팅 고객만족도 1위 선정, 한국프랜차이즈협회 대상 산업자원부 장관상 수상, 한국능률협회컨설팅 2002년 K_DPI(한국산업의 디자인 파워)1위에 선정되는 등 우리나라 산업성장과 함께 해온 만큼 인정을 받고 있다.

이와 더불어 아가방은 국내시장의 한계를 극복하고자 이미 15년 전부터 동종업계 어느 회사보다 앞서 해외시장 개척에도 힘을 기울여왔다. 1987년 미국에 설립한 아가방 U.S.A, 96년과 97년에 각각 설립한 중국 공장과 아가방 CHINA, 그리고 지난해 완공한 아가방 인도네시아 공장과 아가방 베트남공장 등이 속속 설립되면서 해외에서도 유아용품 전문 브랜드의 입지를 찾아가고 있다.

또한 올해에는 코스닥에도 상장하여 회사에 대한 신용도를 대내외적으로 널리 인정받음으로써 신용있는 국제사회 브랜드로서 한 단계 더 도약할 수 있는 계기를 마련했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 경쟁력 있는 전문인력

아가방은 24년의 베이비 산업의 역사와 전통을 갖고 있는 유아용품 전문 기업으로서 디자인, 상품기획과 마케팅 등의 전문인력의 맨파워를 보유하고 있다.

상품기획에 있어서, 가령 소재 개발에서는 키토산과 레이온을 합성한 크레비온을 이용하여 선보인 바 있으며, 빛을 흡수해 어둠속에서도 빛을 발하는 축광 소재, 최근의 나노실버에 이르기까지 아기를 위해 끊임없이 노력하고 있는 기업이다.

둘째, 본부의 마케팅 지원

베이비 산업의 안정적인 사업성이라는 특성은 기본적인 이 사업의 강점이기도 하지만 이를 더욱 전망 있

게 하는것은 아가방 본사의 강력한 마케팅 지원 노력에 있다. 본사에서는 매장운영을 처음하는 초보 사업자라도 무리없이 운영할 수 있도록 많은 노력을 기울이고 있다.

예를 들어 판매지도 사원을 통한 대 고객 서비스교육, 판매 기술 노하우교육은 물론 전문 VMD 디스플레이어들의 상시 매장 디스플레이 지원과 다양한 경험을 통해 판매가 잘되는 상품 진열법, 신상품 출시 담당 영업사원들의 세일즈 포인트 교육 등 판매에 필요한 모든 상황을 교육하는 시스템을 갖추고 적극적으로 지원하고 있다.

셋째, 세계적인 명품 브랜드와의 제휴

아가방은 아가방 브랜드에서 더 나아가 세계적인 명품 브랜드를 만들기 위해 월드디자이너로 선정된 패션 디자이너 홍은주씨와 에프와 브랜드를 런칭하기도 했다. 그리고 국내 최초로 나노 실버 기술을 이용하여 항균도가 100% 가까이 이르는 항균 컵병을 개발하기도 했다.

따라서 현재의 자리에 안주하지 않고 소비자가 원하는 것이 무엇인지를 재빠르게 파악하고 남들이 생각하지 못했던 것까지 생각하고 한발 먼저 앞서가는 것이야말로 아가방이 국내 유아용품 브랜드의 대명사라는 현재에 이르게 만든 가장 근접한 요소로 꼽을 수 있다.

황무지나 다름없던 유아산업에 기초를 다진 아가방은 누구도 생각하지 못한 것을 먼저 생각한 그 힘으로 업계서 가장 높은 자리까지 오를 수 있었다. 또한 일치감치 국내시장의 한계를 파악하고 해외시장으로 고개를 돌린 점은 지금의 아가방이 세계시장에서도 고급브랜드로 인식되며 세계의 어린이들의 생활 가까이 다가가는데 부족함이 없을 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 유통업/ 출산준비물
- 설립시기 : 1979년 국내 최초 아기용품 전문회사 아가방 탄생
- 가맹시기 : 1979년
- 가맹점수 : 순수가맹점 300개, 할인마트입점 60개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.agabang.com
- 연 락 처 : Tel 02)527-1336, Fax 02)527-0469

[국내편 No.19]

알 파

■ 업체 개요

팬시제품이 기호품이라면 문구류는 일상적인 소모품이다. 소모품이라는 특성 때문에 문구사업은 경기를 타지 않는 안정적인 아이템의 하나로 꼽힌다. 전체적으로 한달 매출만도 2천 억원대로 추정되고 있다. 그러나 대부분 주먹구구식의 운영과 전문인력 및 자본 부족으로 영세성을 면치 못하고 있다.

하지만 알파는 선진적인 매장운영시스템을 도입하여 중대형 문구전문점을 속속 선보이며 문구업계에의 독보적인 자리에 위치하고 있다. 지난 72년 설립된 알파문구는 문구류 제조 및 유통시장을 개척한 이 분야의 터줏대감이다.

깔끔한 인테리어에 섹션별로 분류된 매장관리 등 차별화전략을 구사, 국내 문구시장을 평정하고 있다. 압구

정점, 남대문점, 삼성점 등 대형직영점을 비롯하여 서울, 수도권, 지방대도시에 전국가맹망을 운영하고 있다.

또한 종합문구갤러리를 만들어 기존의 문구점에 팬시용품점을 접목시키고 있다. 이에 따라 다양한 캐릭터를 이용한 팬시제품의 비중을 늘리고 있다.

알파문구의 취급상품중 30%는 자사 또는 주문자상표부착생산(OEM)방식으로 공급하고 나머지 70%는 타사제품이다.

필기구 노트북 팩스용지 등 문구류는 소모품 성격이 강해 타사제품 비율이 70%를 웃돌고 있다. 또한 소 도구함, 지갑겸용 시스템다이어리 등 문구생활용품과 문구팬시용품도 인기를 얻고 있는 품목이다.

고객은 초등학생부터 직장인에 이르기까지 다양하며 초등학생은 필기구나 노트 등 학용품과 팬시용품을 선호하고 직장인은 사무용품이나 컴퓨터 관련용품을 찾고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

알파의 이동재 회장이 문구사업을 시작한 이유는 “문구는 소모품이기 때문에 팔리고 안 팔리는 기복이 심하지 않을 것 같았고 학교가 없어지지 않는 한 꾸준한 수요층이 확보된다는 단순한 계산” 때문이었다.

서울역 세브란스 빌딩 구석진 자리에서 맨손으로 문구 소매점 일을 시작했다. 큰 돈 벌겠다는 무리한 욕심은 일찌감치 버리고 한 걸음 한 걸음 차근차근 해나가기로 했다. 알파는 창업 10년만에 남대문에 대형도매점을 오픈했다.

이때부터 본격적으로 이 회장은 전국의 고등학교와 대학교를 직접 찾아다니며 알파에 대한 홍보를 하는 동시에 디자인·설계용품 등 전문용품 중심으로 상품에 대한 독자성을 갖추기 시작했다.

‘다른 곳에서 쉽게 살 수 없는 물건을 파는 곳’ 이것이 알파의 이미지였다. 이런 이미지의 추구 때문인지 언제부턴가 신학기에는 가게 앞에 물건을 사려는 손님들이 북새통을 이뤘다. 서너 줄 씩 줄을 선 채 가게 안으로 들어갈 차례를 기다리기까지 했다.

끈끈한 인맥을 바탕으로 한 알파는 별 어려움 없이 승승장구해 나갔다. 사업이 궤도에 오르자 이 회장의 눈에 함께 고생한 직원들이 보였다. 박스를 나르고 주문을 접수하고 배송을 나가면서 한 번도 싫은 얼굴 한 적이 없는 성실한 그들에게 뭔가 보답해줄 길이 없을까를 고민했다.

어느 날 문득 사장을 만들어 주자는 생각이 떠올랐다. 고생을 같이 한 직원들에게 지점을 하나씩 맡기면 손님들은 굳이 남대문까지 오지 않아도 집 가까운 알파에서 본점과 똑같은 물건을 살 수 있어서 좋고 직원들은 사장이 되니까 좋은 일이라고 생각한 것이다. 프랜차이즈란 용어도 개념도 없던 시절, 그저 단순히 회사의 이익을 함께 나누겠다는 발상으로 시작한 것이 현재 알파 지점을 이루고 있다.

알파는 인터넷을 통한 온라인 쇼핑몰의 문을 열고 A.S.T라는 브랜드를 가지고 있다. 온라인 쇼핑몰은 인터넷 시장을 개척하고 확장하겠다는 의지고 A.S.T는 파카, 몽블랑 등 해외 명품을 저렴한 가격에 공급하기 위해 만든 브랜드이다. 이런 사업의 확장으로 2005년까지 600개 지점, 2010년에는 1000개 지점을 만드는 것이 알파의 목표다. 해외지사 설립도 계획에 포함돼 있다.

이런 노력의 공로가 인정되어 2000년 한국베스트 프랜차이즈 우수브랜드(한국능률협회), 2002 프랜차이즈 신용평가 우수브랜드(한국능률협회)에 선정되었으며 2001년 한국프랜차이즈 우수브랜드상(한국프랜차이즈경제인연합회), 3년 연속(2001년~) 한국프랜차이즈 우수브랜드 대상(한국프랜차이즈협회)을 수상하였다.

■ 성공요인 분석

첫째, 취급상품의 공동구매와 1백% 반품이 가능

공동구매를 통해 저렴한 가격에 물건을 구매하고 있다. 자영업자의 경우 1만여개에 달하는 각종 문구제품을 적정가격에 구입하기 힘든 실정이다. 재고물품을 전량 반품할 수 있어 재고부담이 전혀 없다는 점도 큰 매력이다. 반품된 물건은 가맹점간 맞교환하거나 지역별로 재배치해 소화하고 있다.

둘째, 볼론티리 체인시스템

알파문구는 또 일단 가맹망에 가입하면 경영을 독립적으로 하는 볼론티리 체인시스템을 채택하고 있다. 따라서 월별 수수료가 없고 경영방식에도 제약이 없다. 그러나 원활한 경영활동과 정보교환을 위해 분기별 가맹점 사업자모임을 개최하고 있다. 이 모임에서는 각종 시장정보교환은 물론 공동구매물품선정, 직원교육, 재고관리요령 등 구체적인 경영전략이 논의된다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 유통업/문구 | · 설립시기 : 1971년 |
| · 가맹시기 : 1989년 | · 가맹점수 : 300여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.alphastationery.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)3788-9429, Fax 02)3472-6219 |

[국내편 No.20]

알파와 오메가

■ 업체 개요

알파와 오메가는 미국의 월마트와 일본의 다케야와 같은 곳이다. 생활잡화들을 할인하여 매장에 내놓아 다른 점포들과는 차별화를 두는 것이다. 이런 할인에 비해 제품의 질이 뒤지는 것이 아니다.

단지 유통마진을 없애 단가를 낮추는 것이다.

알파와 오메가는 제품가격을 낮추기 위한 노력도 게을리하지 않았다. 생산된 상품이 소비자에게 도달하기까지 5~6단계의 유통과정을 거치는 것이 일반적이지만 알파와 오메가는 이 과정을 단 2단계로 줄였다. 즉 제조업체로부터 직접 구매한 상품을 매장에 구비하고 소비자들이 그것을 사갈 수 있도록 한 것이다. 또 전 가맹점이 필요한 제품을 공동구매하는 시스템을 구축해 제품원가를 낮추었다. 나아가 가맹본부는 현재의 시점을 사업확장을 위한 투자 단계로 인식해 상품 유통에선 어떠한 이윤도 남기지 않고 있기 때문에 제조업체에서 구입한 가격으로 상품을 가맹점에 공급한다.

결론적으로 소비자는 원가에 상품을 구입하는 셈이다. 이러한 시스템을 기반으로 알파와 오메가는 구입한 상품이 전국에서 가장 싸지 않으면 차액을 돌려주는 전국 최저가격 보상제를 자신있게 실시하고 있다. 이 모든 것이 바로 알파와 오메가로 사람들이 몰리는 이유다.

■ 사업의 시작 및 성장

1961년 미국의 월마트, 1975년 일본의 다케야가 있었다면 1991년 한국에는 알파와오메가가 있다. 이들의 공통점은 생활잡화 할인점이라는 것과 틈새시장의 가격경쟁력과 상품의 차별화다.

현재 월마트는 종합유통 업체로 성장 세계최고의 기업이 되었으며, 일본의 다케야는 생활잡화 할인점으로 일본에서 최고를 자랑하는 기업으로 성장했다.

1991년 서울 면목동에 들어선 생활용품 전문 할인점 알파와오메가가 전국 121개 매장과 대형 물류센터를 확보한 중견 유통업체로 성장하기까지 무려 11년이 걸린 것이다. 대부분의 프랜차이즈 본부가 시작과 동시에 대대적인 광고·홍보를 통해 그 세를 빠르게 불려나가는 현실을 감안할 때 매체 광고 한 번 제대로 하지 않은 채 오늘날까지 성장해 온 알파와 오메가의 남다른 저력을 엿볼 수 있다.

이렇게 한국 최고의 생활잡화 프랜차이즈로서 성장하면서 현재는 오프라인 뿐만 아니라 온라인까지 갖춘 기업으로 국내 유통 및 프랜차이즈계의 입지를 구축하고 있다.

알파와오메가는 1000여 개 기업과 협력, 유통과정을 단축해 원가를 낮췄다. 이같이 소비자들로부터 신뢰 받을 수 있는 가장 좋은 방법은 가격이 저렴하면서도 질이 좋은 제품을 구비하는 것이었다.

1994년 이후 이마트등 대형 할인점들이 속속 생겨나자 알파와오메가는 식료품을 배제한 생활용품 중심으로 상품 품목을 차별화시켰다. 대형 할인점에는 대기업 브랜드 제품이 많고 그 가운데 식품의 비중이 높기 때문이었다. 대형업체들 틈에서 오래 버티지 못할 것이라던 세간의 우려와 달리 알파와오메가는 철저하게 중소기업 제품에 치중해 대형 할인점이 할 수 없는 다품종 소량판매 전략으로 치열한 경쟁에서 살아 남았다.

가맹점 확장을 잠시 미루고 엄선된 제품을 판매하고 소비자의 반응을 살피면서 알파와오메가의 입지를 구축해 갔다. 이 같은 노력으로 드디어 알파와오메가는 질 좋은제품을 판매하는 할인점으로 사람들의 입에 오르내리게 되었고 이에 힘입어 본격적인 가맹사업에 박차를 가하기 시작했다. 현재 알파와오메가는 1000여 개의 중소기업과 긴밀한 제관 협력체제를 구축하고 끊임없는 품평회를 통해 검증된 1만2000가지 종류의 제품을 판매하며 업계를 선도하고 있다.

알파와오메가는 양질의 상품을 다양하게 확보하고 있기 때문에 가맹점 사업자의 입장에서 유리한 점이 많다. 특히 입지와 수요층에 맞는 상품 구성이 가능하다는 점이 가맹 희망자들에게 호응을 얻고 있다. 가맹 본부가 확보하고 있는 상품의 종류는 약 1만2000가지.

알파와오메가 가맹점에는 일반적으로 1700~2000가지 종류의 상품이 구비된다. 따라서 주방용품 중심으로 꾸며진 매장에서 매출이 발생하지 않을 경우 문구나 팬시용품 중심으로 품목을 전환할 수 있다. 한 가맹점이 최고 6번까지 전 품목을 완전히 교체할 수 있는 것이다. 그만큼 사업 실패 위험이 줄어드는 셈이다.

이렇게 리메뉴얼링이 가능한 이유는 가맹점에 공급되는 상품 전체가 반품교환이 가능하기 때문이다. 반품되지 않는 일부상품에 대해서는 본부가 미리 알려주기 때문에 나중에 재고 때문에 점주가 당황하는 일은 발생하지 않는다.

이러한 시스템은 곧 맞춤창업을 가능하게 한다. 학교 주변에는 팬시용품을 중심으로, 재래시장 주변에는 주방용품 중심으로, 도심에는 선물용품 중심으로 수요층에 맞게 가맹 희망자가 매장을 구성할 수 있는 것이다.

이러한 시스템 외에 정당한 대가만을 고집하는 가맹본부의 투명한 자세도 가맹 희망자들에게 어필하고 있다. 예로 가맹본부는 물류센터에서 가맹점까지 상품을 운송해주면 그 대가로 관리비를 받지만 가맹점 사업자가 직접 물류센터를 방문해 상품을 실어갈 경우에는 그것을 받지 않고있다. 이러한 노력으로 지난 2000년 알파와오메가는 한국프랜차이즈대상을 수상했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 제품의 질과 가격의 보장

알파와 오메가는 싸구려 제품을 싸게 파는 곳이 할인점이 아니라고 강조한다. 아무리 값이 싸더라도 한번 쓰고 버려야만 하는 제품을 소비자가 구매할 리 없다는 것이다. 또 할인점에서 좋은 제품을 비싼 가격에 판매하면 어느 누구도 할인점을 이용하지 않는다. 결국 제품 가격과 질, 이 두 가지를 균형있게 조화시키지 못하는 할인점은 소비자들로부터 외면 당하기 때문에 알파와 오메가는 제품의 질과 가격이라는 두 마리 토끼를 잡기 위해 노력해 왔다.

둘째, 다점포, 소형화 전략

이마트, 까르푸 등 대형 유통할인점이 곳곳에 등장하고 있다. 이에 대해 알파와오메가는 다점포화, 소형화 전략으로 대응하였고 품목 구성을 차별화하고 각 가맹점간 긴밀한 정보 공유를 통해 브랜드 파워를 구축했다. 이로써 소형 할인전문 유통시장의 석권이 가능하게 된 것이다.

또한 전자상거래 시스템과 신속 정확한 물류, 운송 시스템을 결합하여 전국 모든 매장의 오프라인 네트워크로 활용해 소비자가 주문한 상품을 해당 지역 가맹점에서 바로 공급하는 방식을 도입해 경쟁력을 강화했다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 유통업 / 생활잡화 | · 설립시기 : 1991년 5월 알파와오메가 설립 |
| · 가맹시기 : 1992년 | · 가맹점수 : 120여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.alphaomega.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)2214-1144, Fax 02)2244-3600 |

[국내편 No.21]

엘지25

■ 업체 개요

LG유통이 운영하는 LG25는 외국에 로열티를 지불할 필요가 없는 독자 개발 편의점이다. 1990년 12월 1호점을 개점한 이래 전국에서 천 여 개의 가맹점이 운영되고 있다.

LG25는 무모하게 점포수를 늘리기보다 수익성과 브랜드 이미지를 높이는 데 초점을 맞춰 가맹점 사업을 벌여오고 있다. 그 결과 6년 연속 흑자경영, 특히 업계사상 최대 흑자규모인 경상이익 202억원을 달성할 만큼 탄탄한 재무구조를 보이고 있다.

가맹점 수익 면에서도 10월 현재 점포당 하루 평균 매출액이 210만원대로 후발업체들보다 20% 정도 많다는 것이 회사측의 분석이다.

LG25는 우량점 위주의 점포개발과 더불어 우수한 정보시스템, 물류기반을 바탕으로 상품과 서비스를 제공하고 있다. 또 계절에 어울리는 상품을 갖추고 원활한 점포운영을 위한 점포 지도요원의 적극적인 지원 등을 차별화 전략으로 활용하고 있다.

그 외에도 LG유통 편의점사업부에서는 지난 99년 4월부터 10월까지 6개월에 걸쳐 단품 정보 활용시스템

으로 데이터 웨어하우스를 구축해 현장의 혁신적인 활동을 지원하고 있다. 데이터 웨어하우스 아키텍처 및 개발업체로는 LG-EDS와 인포믹스가 선정됐으며, 단품 수량수불 일일마감체제로 LG25 550여 점을 관리하는 시스템은 LG유통이 편의점 업계 최초인 것으로 평가되고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

LG25가 정상급 편의점 브랜드로 우뚝 선 것은 운영업체인 LG유통이 브랜드 파워의 중요성을 일찌감치 깨달았기 때문이다. LG25란 브랜드는 1990년 초 사내공모를 통해 탄생했다.

세계적 브랜드 디자인 제작업체인 랜도와 국내업체인 디자인파크 등이 경합을 벌였다. 서구화된 이미지는 지양키로 함에 따라 결국 사내공모를 통해 이름이 결정됐다.

영문 ‘LG’와 숫자 ‘25’의 결합으로 부드러운 어감과 친근한 느낌을 전해준다. 또 24시간 서비스에 1시간을 더한다는 서비스 정신도 담고있다. 매장색상은 국내 토종 브랜드답게 한국적 색감을 활용했다.

빨강과 파랑계통의 색을 피선으로 사용했으며 우리나라 4계절을 상징하기 위해 4가지의 연관색으로 배열했다. LG25는 마케팅과 홍보전략에서도 대한민국 대표 편의점에 걸맞게 철저히 한국적인 색채를 강조한다. 2001년 10월 전주비빔밥을 시작으로 다양한 덮밥상품을 개발, 매운맛 중심의 한국형 패스트푸드 개념을 정립하는 데 성공했다.

또 브랜드 인지도를 높이기 위해 일정한 상권에 점포를 집중 출점하는 이른바 도미넌트(dominant)식 출점 전략을 활용하기도 했다.

생활서비스 개념(공공요금수납서비스)을 선도적으로 도입, 편의점을 친숙한 공간으로 만든 점도 브랜드를 널리 알리는 데 기여했다. 또한 “사랑해요 내친구 LG25”라는 컨셉트의 TV광고도 내보냈다.

편의점이 단순히 상품을 파는 곳이 아니라 고객 편의와 서비스를 제공하는 편안한 휴식처라는 인식을 심어주는 데 노력하고 있다.

럭키슈퍼체인(주)로 1974년에 시작한 LG유통은 LG25라는 브랜드로 1990년에 편의점 사업에 진출하고 백화점, 슈퍼마켓 등 유통업을 확산시켜오면서 매출액 1조원의 거대 기업으로 자리잡고 있다.

LG유통의 편의점사업부에서는 전국에 1400여 개의 가맹점포망을 갖추고 연중무휴 24시간 패스트푸드에서 꽃배달 서비스까지 현대인의 라이프스타일에 맞춘 상품과 서비스를 제공한다. LG25 점포는 1996년에 제1회 매일경제신문 유통대상 정보화부문 금상을 수상해 일찌감치 정보화에서 앞서 있음을 보여주었고, 이듬해에 공공요금 수납서비스를 업계 최초로 실시했으며 1998년에는 한국유통대상 프랜차이즈부문 대상을 차지했고, 1999년 8월 단품 정보시스템을 구축, 단품 수량수불 일마감 체제를 이루었다.

편의점사업부에서는 단품 수량수불 일마감 체제를 기반으로 적시성, 정확성, 활용성이 높은 차세대 정보시스템 구축을 완료한다는 목표를 세우고 본부운영시스템 개선과 데이터 웨어하우스 구축을 서둘러 점포운영 시스템 개선에 들어갔다.

LG25는 2000년 프랜차이즈 우수브랜드 인증, 한국산업의 브랜드파워 1위 기업 2년 연속 선정, 한국산업의 고객만족도 1위 기업 선정, 한국유통대상 유통정보화 부문 대상수상, 2001년에는 한국산업의 브랜드파워 1위 기업 3년 연속 선정, 한국프랜차이즈 우수 브랜드 최우수상 수상, 한국산업의 고객만족도 1위 기업 선정, 한국유통대상 슈퍼/편의점부문 대상 수상, 2002년 한국산업의 브랜드파워 1위 기업 4년 연속 선정, The First in Korea 2002, 서비스 품질등급 인증제 국내 최우수 등급(AA) 인증, 한국서비스 품질지수 1위 기업 선정, 한국브랜드 스타 1위 기업 3년 연속 선정되었다. 2003년은 한국산업의 고객만족도 1위 기업 선

정, 한국 브랜드 스타 1위 기업 4년 연속 선정, 한국서비스품질지수 1위 기업 2년 연속 선정, 한국산업의 브랜드파워 1위 기업 5년 연속 선정, 한국능률협회 주관 고객만족도 1위 기업에 선정되기도 했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 데이터를 활용한 분석모델 적용

단품별 일수불 데이터를 활용한 분석 모델에는 다양한 척도가 적용된다. 매출액이나 매출이익, 공헌이익, 매입금액, 판매수량, 재고회전일, 고객수, 결품률, 로스율, 취급률 등의 기본 항목은 물론이고 점포유형별, 상품별, 고객별, 기간별, 조직별, 거래처별, 입지특성별 등으로 항목을 세분화시켜 다양한 추이와 비교가 가능하게끔 지원하고 있다.

둘째, 빠른 조회를 위한 정형화면 제공

임원이나 영업팀장, 필드지원 등 일반 사용자들을 위해서는 빠르고 쉽게 조회할 수 있도록 정형화면(EIS)을 제공한다. 주요 메뉴도 매출분석 고객분석 매가변경 실적 신상품 판매분석 행사상품분석 ABC분석 가맹점 손익 정산내역 공헌이익 등 경영실적 자료의 주제 위주로 구성되어 있고, 일별/월별 추세와 상품분류별 분석 정보 및 비교분석 정보 화면으로 쉽게 이동할 수 있다는 것이 특징.

셋째, 바코드 체계정비와 일마감 체계 구축

LG25 차세대 프로젝트 추진팀은 먼저 바코드 코드체계가 정비와 단품 수량수불 일마감 체계를 구축하고 이를 기반으로 정보시스템을 개발했다. 정보시스템 개발을 위해 점포들은 NT 기반 시스템과 재고 조사기, POS, SC 등의 기능을 강화시켰고, 본부에는 마스터 관리체계를 구축하여 일 단품수량수불 기준 회계를 마감하도록 했으며, 데이터 웨어하우스를 통해서는 기간-상품-조직의 다차원 분석과 신상품, 행사상품 등 머천다이징 지원, 사용자 특성을 감안한 이원화된 툴 개발 등으로 활용도를 높이도록 고려했다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--------------------------------------|
| · 업 종 : 유통업/편의점 | · 설립시기 : 1971년 2월 금성전공(주) 설립 |
| · 가맹시기 : 1990년 | · 가맹점수 : 1400개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.lgmart.co.kr/LG25 | · 연 락 처 : Tel 02)564-2525, 2006-2036 |

외 식 업

[국내편 No.22]

가마고을

■ 업체 개요

(주)큰들에프앤비는 한식·일식 프랜차이즈 전문기업으로 95년 기업 설립 이래 지속적인 브랜드개발 및 성공적인 사업을 전개해오고 있다.

가마고을은 (주)큰들에프앤비의 대표적 브랜드이자 가장 주력상품이다. 96년 최초로 수타식 우동 전문점 ‘후지 우동’브랜드를 만들어 국내에 일본식 우동시장을 개척했고, 재래식 술밥을 업그레이드한 ‘가마고을’, 99년 순살 돈까스 전문점 ‘하루야’, 2003년 국내 최초의 일본 요리 홈 서비스 배달전문점 ‘홈벤토’ 등의 브랜드를 출시하였다. 그 중 가마고을은 한식의 대표적인 프랜차이즈 브랜드로 자리잡고 있다.

가마고을은 전통 재래식의 현대적인 방식으로 가마솥 밥맛을 느낄 수 있는 시스템을 구상하였다. 이 시스템은 전통 상차림과는 달리 1인 1상을 중심으로 위생과 청결함으로 상차림을 구성하고 이용자의 기호에 따라 음식에 토핑을 선택할 수 있도록 하여 그 종류에 따라 맛과 기호가 달라질 수 있다.

이런 이유로 술밥의 소스개발에 더욱 신경을 써 전통밥맛의 느낌을 색다르게 하기위한 노력을 기울였다. 또한 일정한 밥맛을 공급하기 위해 디지털식 술밥 기계를 개발하여 표준메뉴얼화 시키고 디지털방식으로 혁신을 이루었다. 술밥의 표준화와 기계화에 따라 1인의 밥이 14분만에 완성함으로써 주방의 작업량을 현저히 감량할 수 있었다.

가마고을의 인테리어는 옛날 주거양식의 특징인 황토빛을 사용하고 처마를 갖춘 전통가옥의 형식을 빌려 시골집에 방문한 듯한 느낌을 주고 전통가옥의 포근함과 안정감을 느낄 수 있도록 특별히 디자인했다.

현재는 각 점포별로 슈퍼바이저(점포지도경영요원)를 지정하여 가맹점을 체계적이고 과학적으로 집중 경영 지도하고 있으며, 각 지역적 특색이나 가맹점의 위치 환경에 맞는 효과를 다양하게 하여 높은판촉 및 광고 효과를 보고 있다.

(주)큰들에프앤비는 자체적인 물류시스템인 Cold System을 통하여 전국적으로 원·부재료들을 매일 신선한 상태로 배송함으로써 신선함이 유지되도록 하고 있으며, 2003년 8월 충북 보은에 준공한 직영공장은 본사의 상품 가공률을 높여서 가맹점에 양질의 상품을 공급하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

한식을 체인화시키는 것이 어려운 이유는 맛의 통일성과 주방의 효율성이 떨어진다는 것이다. 하지만 (주)큰들에프앤비는 이런 한식의 단점을 극복하여 메뉴 조리법, 계량화, 양념의 소스화, 전자동 술밥 기계화를 이뤄냈다.

(주)큰들에프앤비의 전신은 (주)삼도하이네트로 1995년 9월 설립됐다. 주로 수산물 유통과 수산가공 물류를 공급하던 삼도하이네트는 1996년 일본의 후지식품과 함께 수산물 액기스 원액을 공동으로 개발해왔다.

이 공동개발 사업을 인연으로 일본 후지식품과 라이선스를 체결하여 우동전문점인 후지우동을 개발 출발함으로써 우동 프랜차이즈 사업의 시초가 되었다.

그 후 1998년 7월에는 한식을 메뉴로 한 국내 최초의 가마솥밥류의 브랜드인 ‘가마고을’을 개발하였다. 가마고을 캐릭터 및 상표, 서비스표를 등록하고 일산 등지에 1호점을 개설함으로써 본격적인 한식의 대표 입맛인 가마솥밥 프랜차이즈사업이 본격화되었다.

가마고을은 체인 개설 후 산업의 현대화를 위하여 표준화의 필요성을 느끼고 1인분씩 밥을 지어 제공할 수 있는 시스템을 개발하기 위해 노력하였고 또한 재료에 따라 해물솥밥, 낙지솥밥, 장어솥밥 등 다양한 맛을 낼 수 있는 솥밥 메뉴 개발에 지속적인 투자를 쏟아왔다.

또한 디지털식 전자솥 솥밥 기계 개발로 전 과정을 자동화함으로써 외식산업 특히 한식업 운영에서 가장 큰 비중을 차지하는 인건비 문제 해결에 큰 도움이 되었고 특히 가맹점에 전문 주방장이 없어도 주방운영에 무리가 없도록 하는 조리·메뉴의 매뉴얼을 확립하였다. 또한 구인문제 해결 및 현대식 주방시스템을 정착시켜 가맹점 사업자들의 인력에 대한 고민을 덜어주었다.

아울러 체계적인 교육훈련시스템이 운영되고 있어 처음 체인을 운영하려는 사람도 기초과정교육을 이수하면 능숙하게 운영할 수 있도록 시스템이 구축되어 있다.

(주)큰들에프앤비는 한식의 세계화를 내세우며 (주)큰들에프앤비 USA 해외법인을 LA에 설립하여 가마고을 프랜차이즈 사업을 전개하고 있다. 이를 통해 글로벌 비즈니스 전략을 전개, 세계에 한식문화의 우수함을 알리기 위해 노력을 기울이고 있다.

또한 ‘가맹점이 살아야 본사도 산다’라는 기치아래 경영시스템과 브랜드시스템 등 가맹점이 알아야 할 기본적인 권리를 오픈하고 있다.

가마고을은 좋은 외식문화 정착을 위해 노력한 공로를 인정받아 1999년, 2000년 2회 연속 한국능률협회 선정, 한국 베스트 우수 프랜차이즈 대상을 수상하였으며 2000년, 2001년, 2002년 한국 프랜차이즈협회 3년 연속 우수 프랜차이즈 대상 수상, 대한상공회의소 및 매일경제신문사에서 2000년, 2001년 선정 한국프랜차이즈 대상을 2년 연속 수상하였다. 2003년에는 한국프랜차이즈협회, 한국경제신문, 대한상공회의소와 산업자원부 선정 ‘2003년 한국프랜차이즈대상 외식부문 산업자원부 장관상’을 수상하기도 했다.

■ 성공 요인 분석

첫째, 이색적인 분위기

가마고을은 전통적인 가마솥밥을 통해 전통문화에 대한 향취를 느낄 수 있도록 인테리어를 구상했다. 주로 가마고을의 가맹점을 이용하는 사람들은 도심에서 옛맛과 함께 전통의 향취를 느낄 수 있도록 고풍스런 인테리어와 토속적인 소품으로 정겨운 장소가 될 수 있도록 마련하였으며 전통가옥의 이미지인 황토색과 전통적인 처마 형식을 갖춰 포근함과 안정감을 주어 짧은 시간동안이나마 방문객이 전통을 느낄 수 있도록 하고 있다.

둘째, 계절을 타지 않는 매출 금액

가마고을은 ‘가맹점이 살아야 본사도 산다’는 가치를 가지고 본사의 모든 경영시스템과 브랜드 시스템을 공개하고 있다. 이렇게 본사와 가맹점이 모든 사업의 전체를 공유할 수 있고 본사의 역할과 가맹점의 역할을 나누어 가맹점들이 자신의 일에만 충실할 수 있도록 하고 있다.

이로 인한 가맹점들의 마진율이 65%에 이르고 있어 가맹점 사업자들의 이윤을 크게 할 수 있다. 또한 메

뉴의 전반적인 구성에 전문적인 계절 메뉴가 존재하고 있어 사계절 내내 특징적인 메뉴로 고객에게 서비스하고 있다. 이런 이유로 일년 내 내 수익의 안정이 보장된다는 특징을 가지고 있다.

셋째, 음식은 귀족, 가격은 중저가

한식 음식은 대부분 1만원대의 가격대가 많은 것에 비해 가마고울의 시골 가마솥밥은 4천원과 5천원대의 저렴한 대중적 가격으로 제공하고 있다. 이런 저렴한 가격이 남녀노소 다양한 이용자 계층에게 부담없이 재방문할 수 있는 요소를 제공하는 것이다. 하지만 저렴한 가격에도 불구하고 영양적인 면과 질적인 면에서도 절대 뒤떨어지지 않는데다 다양한 메뉴로 소비자들의 선택의 폭을 넓혔다. 다양한 첨부재료에 따라 ‘해물솥밥’, ‘낙지솥밥’, ‘영양솥밥’, ‘김치불고기솥밥’, ‘장어솥밥’, ‘뚝배기불고기’ 등을 개발하여 사용되는 재료에 의해 맛의 다양화를 추구할 수 있는 특징을 살렸다.

넷째, 초보자도 쉽게 배울 수 있도록 가맹점포 운영 지원시스템

가마고울이 운영하고 있는 체계적인 교육시스템은 가맹점 운영이나 사업경영에 초보자라고 하더라도 기초 교육과정만 이수하면 가맹점운업을 손쉽게 할 수 있도록 운영지원시스템을 구축했다. 또한 각 점포별로 Supervisor(점포지도경영요원)를 지정하여 체계적이고 과학적으로 가맹점을 집중 경영지도하고 있으며, 각 가맹점별 지역별 특성에 맞는 다양하고도 효과 높은 판촉 및 광고를 실시하고 있다.

이런 본사의 교육과 관리 시스템이 가맹점 사업자로부터 하여금 운영 면에서 심적·물적으로 뒷받침을 하고 있는 것이다. 따라서 솥밥의 형식을 표준화하여 주방기술을 따로 갖고 있지 않아도 매뉴얼에 따라 실속 있게 운영이 가능하다. 이런 든든한 후원과 주방의 매뉴얼화로 인해 실속 운영이 가능할 수 있는 것이다.

또한 무점포 창업자에게 본사에서 직접 전문가가 상권을 분석하여 좋은 점포 입지를 선정해줘 매장을 편안하게 운영하여 매출의 극대화를 피하도록 한 것이 가마고울의 경쟁력이라 할 수 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업/한식
- 설립시기 : 1995년 9월, (주)큰들에프앤비 식품 전신인 (주)삼도하이네트 설립
- 가맹시기 : 1997년 7월
- 가맹점수 : 350여개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.gokd.co.kr
- 연 락 처 : Tel 02)487-0404

[국내편 No.23]

간 이 역

■ 업체 개요

간이역은 외환위기 직전인 1997년 9월, (주)인프라너스에서 자체 개발한 브랜드다. 추억이라는 컨셉트를 가지고 소자본 창업자들을 위한 체인운영에 초점을 맞추고 있다.

현재 (주)인프라너스는 2002년과 2003년에 퓨전요리주점인 ‘주인’과 노블레스 바인 ‘VEN’을 개발하여

가맹사업 본부를 운영하고 있다

‘추억전문점’이라는 이름을 내건 간이역은 현대인의 잊혀져 가는 추억과 고향에 대한 향수를 달래주는 곳으로 전체적인 이미지를 설정하였다. 일상으로의 탈출을 시도하려는 현대인들에게 한잔의 술과 꼬치안주와 함께 과거로의 시간여행을 가능하도록 했다.

이런 컨셉트에 맞춰 간이역은 역 내부에 기차와 철도역사를 인테리어에 활용하여 추억의 공간임을 내세우고 있다. 또한 주변의 여러 관광지와도 연계되어 일상에서 벗어나 휴식을 취하고자 하는 많은 사람들에게 볼거리를 제공하고 있다.

(주)인프라너스가 꼬치구이 전문점으로 프랜차이즈사업 아이템을 선택한 이유는 두 가지다. 하나는 경기변화에 크게 영향을 받지 않는 안정적이며 대중적인 아이템이며 경험과 노하우를 가맹점에 손쉽게 전할 수 있다는 점이다. 또 하나는 프랜차이즈 가맹점이 늘어날수록 본사와 가맹점 모두 유리해야 하고, 가맹점을 늘리기 위해서 대중성이 높아야 하며 동시에 초보자도 부담없이 쉽게 시작할 수 있는 아이템이라는 것이다.

이런 이유로 본사와 가맹점이 함께 성장할 수 있는 방법들이 고민되었으며 본사는 고객과 점주들을 위한 간이역 가맹점 개설비용을 동종업계에 비해 20% 정도 절감할 수 있는 방안을 마련했다.

이것은 간이역의 경영 이념인 ‘고객만족, 자율운영, 책임경영’을 바탕으로 하고 있으며 대표이사의 오랜 경험에 의한 비용의 거품 제거를 비롯하여 무엇보다 소자본 창업자들의 어려운 사정을 덜어주고자 하는 노력의 결과물이다.

■ 사업의 시작 및 성장

간이역은 외환위기 직전인 1997년, 대중적인 아이템으로 승부를 걸고자 하는 황병훈 대표에 의해 만들어졌다. 2003년 8월, 현재 18개의 전국지사와 800여개의 점포가 운영되고 있어 200여개의 동종 업계의 브랜드가 난립하고 있는 상황에서도 중견업체로 성장하였다. 지난 1998년 4월에는 카스맥주와 공식 협찬사로 협력을 맺어 지속적인 마케팅을 지원받을 수 있었으며 그로 인한 홍보효과로 브랜드의 지명도가 높아졌다.

간이역은 초보자에게도 적합하도록 체계적인 원스톱 서비스를 실시하여 가맹점들이 계약과 동시에 사업장 선정에서부터 시설, 홍보, 영업교육, 경영지도까지 모든 지원을 본사가 담당하고 있다. 또한 개점할 때부터 본사에서 주방장이 따로 필요치 않도록 전문조리사를 파견하여 지속적인 조리교육을 실시한다.

아울러 본사에서는 18개의 지사들이 효율적으로 가맹점을 관리하기 위해 지사 나름대로의 운영체제를 갖추게 하고 있다. 이로 인해 지역에 맞는 일체의 자재가 직접 신속하게 공급되어 최적의 신선도를 유지할 수 있으며 불필요한 유통경비를 절감할 수 있게 된 것이다. 그리고 지사의 직접적인 홍보 및 점포운영의 지원 시스템을 갖추고 있어 안정적이고 성공적인 가맹점 운영을 가능하도록 했다.

이런 노력으로 인해 간이역은 지난 2000년과 2001년 대한상공회의소와 매일경제, 한국프랜차이즈협회가 공동 주관하는 ‘한국프랜차이즈 브랜드 대상’을 2회 연속 수상하기도 했다. 간이역은 과감한 투자개발과 연구개발을 아끼지 않고 있으며 제2, 제3의 브랜드를 개발하여 보다 다양한 서비스를 제공을 위해 노력하고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 타 브랜드와의 차별화 노력

간이역은 타 브랜드와의 차별화를 시도하였다. 당시 꼬치구이전문점 하면 전면 간판이 나무로 되어 노화되면 아주 지저분해지는 단점을 보완하기 위해 업계 최초로 파나프랙스 간판을 사용하였으며 또 경쟁사들이

이를 뒤따르자 어닝 간판으로 업그레이드하여 업계의 최초라는 말을 이어나갔다.

내부 인테리어도 브랜드에 맞게 정동진역, 무릉역, 약목역, 직지사역 등 전국의 유서 깊은 간이역을 소재로 하여 고객들로 하여금 추억과 낭만에 빠지게 하는 등 호응을 얻기 위해 노력했다.

둘째, 인테리어의 고급화

간이역은 빠르게 변화하는 시대를 선도하기 위하여 기존의 꼬치구이 전문점의 이미지와 전혀 다른 컨셉트의 인테리어를 개발, 더욱 고급스러운 분위기를 연출하게 되었다. 월넛의 컬러와 대나무를 사용한, 깔끔하고 모던한 일식집 분위기가 그것이다. 최초의 정감 있고 낭만적인 인테리어와 모던하고 깔끔한 인테리어. 이 두가지의 인테리어 제시로 새로이 창업을 계획하는 예비사업자의 선택의 폭을 넓혔다.

또한 많은 업체에서는 안주가격의 저렴함을 이유로 조잡한 메뉴판을 제작하여 보급하고 있으나 간이역은 창사이래 지금까지 맛있는 음식을 더욱 맛있게 보이기 위하여, 또 브랜드의 품위를 지키기 위하여 과감히 투자하여 홍보물 및 메뉴판을 제작, 배포하였다.

셋째, 조리의 간편성

외식사업을 처음 준비하는 사람들에게 조리의 간편성은 필수조건이다. 항상 점주를 생각하는 마음 자세를 가진 간이역의 의지가 나타나는 점은 식품생산 및 유통에서 잘 드러난다. 반제품 상태인 식품에 대하여 보관 및 유통을 더욱 중요시하여 전국 전역에 지사를 설립, 직배송 방식의 유통으로 식자재의 맛을 최대한 보호하고자 하였다. 또한, 납품업체에 대하여 생산도 중요하지만 위생안전의 중요성을 더욱 강조하여 반드시 급냉 시설을 갖추도록 하였다.

그리하여 간이역의 모든 거래 업체에서 영하 30도 이상의 급냉시설을 보유하고 있어, 위생안전에 역점을 두고 있다. 이러한 철저한 관리속에서 출시되는 상품은 간이역만의 독특한 소스를 발라 구운 닭산적·매운 닭발·은행 등 꼬치종류와 낙지·곱창 등 볶음류, 알탕·해물탕 등 탕류를 비롯하여 50여 가지의 다양한 메뉴가 고객에게 제공된다. 현재 파주공장에서 연구인력을 대폭 확대하여 보다 나은 식품을 제공하고자 개발에 더욱 매진하고 있다. 이러한 다양한 메뉴 구성과 신제품 개발에 대한 지속적인 노력이 폭넓은 고객층을 수용하고 업종 수명을 장기화 할 수 있는 경쟁력이 된 것이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/한식 | · 설립시기 : 1997년 3월 간이역 상표등록 |
| · 가맹시기 : 1997년 10월 | · 가맹점수 : 800여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.ganiyeok.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)403-1566, Fax 02)404-6041 |

[국내편 No.24]

고 기 촌

■ 업체 개요

직장인들이 퇴근 후의 회식이나 가족끼리의 외식을 손쉽게 즐길 수 있는 음식이 있다면 고기종류일 것이다.

현재인의 식생활이 변하면서 고칼로리 중심으로 음식문화가 바뀌면서 육류에 대한 수요는 계속적으로 늘고 있다.

하지만 고기촌은 여러 가지의 육류를 재료로 한 다른 음식점들과는 다르게 신선하고 가장 맛있는 독특하고 특수한 부위를 숯불 위에 석쇠로 구운 고기를 판매하는 곳이다. 육류의 여러 부위를 다양하게 사용하기 때문에 특히 미식가들에게 인기를 얻고 있다. 한마디로 고기의 맛을 즐기고 느낄 수 있는 곳이라는 평이다. 고기촌은 고기가 고프거나 또는 소주가 생각이 날 때 안주로도 적격이어서 이용대상이 주로 20대에서 60대로 남녀노소가 즐기는 곳이다

가맹점들의 전체적인 분위기가 삼겹살집이나 갈비집과는 다르게 차별화되어 독특한 분위기를 만들어 낸다. 주요 판매상품은 소고기의 안창살과 갈비살 그리고 차돌박이 소맥창이며 돼지고기의 항정살이다. 이런 특수부위 고기음식점이라는 이점 외에 이런 특수부위를 1인분에 5,000~8,000원의 저렴한 가격에 제공하는 대신, 소스와 소스에 넣는 부추, 양파, 상추, 김치, 마늘 등 최소한의 밑반찬만 제공하는 음식점이다.

특수부위 고기음식점 프랜차이즈업체에 기린아로 첫발을 내디딘 후 정갈한 서비스로 정상의 자리를 지키고 있는 고기촌은 1998년 12평의 작은 점포로 첫발을 내디뎠다. 그 후 ‘미트플러스’라는 육류 유통을 더하여 대전을 중심으로 서울, 인천, 대구 등지에서 국내의 육류시장에서 진보적인 유통망을 구축하여 빠른 정보와 높은 구매력으로 중부권 시장을 안정시키며 1997년에는 육류 유통 전문기업 (주)미트플러스로 회사명을 새로이 등록했다. 이후 특수부위 고기전문점 고기촌의 점포 수가 늘어가면서 보다 체계적이고 합리적인 가맹점 관리를 위해 2002년 11월 (주)Jung's Foods FD 외식사업부를 재편하면서 ‘고기촌’이라는 이름을 전국적으로 알리기 시작했다.

■ 사업의 시작 및 성장

여러 기업들이 IMF라는 경제적인 어려움으로 부도가 속출하던 시기에 출발한 고기촌을 이끌어온 정병철 대표는 어려운 시기에 서민의 입맛을 사로잡아 사업을 일구어내는데 성공했다.

한때 그는 신문배달, 고압가스 안전관리, 우유판매 등 안 해본 일이 없을 정도로 여러 가지 일들을 전전했지만 겨우 생활을 꾸려나갈 수 있을 정도로 어려운 생활을 거듭했었다. 힘든 서민의 삶을 살아가면서 그가 느낀 것은 서민들은 저렴한 가격에 고급스러운 맛을 찾는다는 것이다. 일종의 보상심리인 셈이다. 정 대표 역시 그 입장이었다.

여러 가지 고기전문 가맹점이 있지만 그가 ‘특수부위’라는 고가로 인식되는 육류를 택하게 된 것도 서민의 입장에서 이 사업을 시작했기 때문이다. 고가로 인식되던 특수부위 사업을 진행하다 보니 정 대표의 눈에 거품이 보인 것이다. 고기의 참맛을 살리는 데 필요한 반찬을 제외하고도 여러 가지 반찬이 상위에 넘쳐나는 것이었다.

정병철 사장은 이 부위의 수술을 결행한다. 최소한의 반찬과 소스로 고기의 맛을 살리고 이후 불필요한 반찬을 구입하고 만드는데 드는 인력의 인건비를 고기가격에서 빼버린 것이다. 그의 운영방법은 여러 가지 복잡한 맛에 질려있던 도시인들에게 깔끔하고 정갈한 맛을 저렴한 가격에 제공해 그들의 입맛을 당기는 데 성공했다. 이후 고기촌의 이름은 입에서 입으로 전국적으로 퍼지게 된 것이다.

1998년 대전을 중심으로 사세를 넓혀오던 고기촌은 서울, 인천, 대구 등에 지사를 두고 안정적인 물류기반을 확보해 전국적인 육류전문 프랜차이즈기업으로 거듭났다. 고기촌을 현재의 위치에 올려놓은 가장 중요한 요건은 무엇보다 창업을 고민하는 사람들에게 매력적인 소자본으로 창업이 가능하다는 이점이다. 4~5천만원 정도를 투자해 월 600~700만원 이상의 안정된 수익을 보장하는 그 동안의 가맹점 수익의 통계를 보

면 그 이유를 더 확실히 알 수 있다.

또한 고기전문점을 열고자 하는 사람들이 가장 망설이는 부분이기도 한 육류의 손질도 고기촌만의 차별화된 서비스로 해결했다.

본·지사에서 까다로운 육류의 손질을 위생적인 환경에서 작업하여 전국적인 전용 유통망을 통해 신선하고 신속하게 제공하여 가맹점에서는 간단한 분배 정도의 작업으로도 한결같은 맛깔스런 메뉴를 제공할 수 있는 것이다.

이러한 정직한 경영원칙은 고기촌을 창업 6년만에 대전지역 가맹점을 고수하던 것이 이제는 대구, 광주, 부산, 평택, 삼척 등 25여 개의 가맹점이 운영되는 성공한 프랜차이즈 사업체로 성장시켰다. 정직한 경영과 가맹점 사업자들의 신뢰, 손님들의 호평이 하나되어 육류 전문 프랜차이즈 업계의 새로운 강자를 만들어 낸 것이다.

이런 성장과 함께 2003년 4월에는 미국 워싱턴 컨벤션센터에서 열린 세계프랜차이즈박람회 행사에 참가하여 우리나라 토종 브랜드의 자존심을 걸고 세계 브랜드와 경쟁하였다.

고기전문점 분야에서 ‘고기촌’이 국내 토종 브랜드 중 인지도가 높은 브랜드로 추천되어 참가한 것이다. 한국만의 차별화된 맛을 세계에 전달하는 대표적인 국내 브랜드로 선정된 ‘고기촌’은 이 행사를 계기로 해외 진출의 발판을 만들고 국내 토종 프랜차이즈의 세계화에도 앞장서게 되었다.

■ 성공요인 분석

첫째, 소비자의 입맛을 끄는 차별화된 맛과 서비스

소비자를 상대로 음식을 제공하는 업종에서 가장 중요한 것은 소비자의 입맛을 끄는 차별화된 맛과 서비스에 있다.

고기촌은 육질이 부드럽고 연한 안창살과 갈비살, 쫄깃쫄깃한 맛이 그만인 소막창과 차돌박이, 담백한 항정살 등 쇠고기와 돼지고기의 맛있는 특수부위의 차별화된 1등급 육류의 참 맛을 타 음식점보다 저렴하게 제공해 도시인들의 구미를 당기는 데 성공했다. 또한 다양한 소스의 개발로 변화하고 있는 현대인의 입맛을 맞추는데 성공했다.

둘째, 가맹점의 튼튼한 관리

고기촌의 메뉴를 맛본 사람들의 입 소문 만으로도 가맹점 문의가 끊이지 않지만 고기촌은 가맹점 점포 수를 늘리는 데 서두르지 않는다. 고객 중심의 차별화된 맛과 서비스, 분위기 등 성공 아이템이 있지만 사전입지조사로 정확한 주변 환경을 파악하여 점포 위치나 크기에 맞는 경영방법이 도출되지 않는 한 새로운 고기촌의 간판은 오르지 않는다. 이 조건이 충족되면 가맹점 사업자를 대상으로 미리 재료의 취급방법에서부터 설비 조작, 경영 노하우 등이 포함된 교육시스템을 실시하고 가맹점 사업자의 적성과 투자규모를 확정 가능한 매출과 수익규모, 오픈 일정 등 세부적인 경영 상담이 이루어진다. 개점 후에는 본·지사 관리직원이 정기적으로 방문하여 매장환경, 고객서비스, 품질, 매출 및 경영성과를 바탕으로 가맹사업이 정착될 수 있도록 관리하여 가맹점 사업자들의 든든한 신뢰를 얻고 있다.

연 매출액 약 200억원 정도의 탄탄한 재정적 기반을 가지고 있는 안정된 본사가 쇠고기와 돼지고기의 특수부위라는 검증된 아이템으로 지속적인 가맹점 관리가 이뤄져 경험이 없어 망설이는 사람도 안심하고 운영할 수 있다. 이 사업을 함께 하고 있는 가맹점 사업자들이 입을 모으는 고기촌은 바른 먹거리문화를 실현시키고 원칙과 신뢰를 바탕으로 Win-Win전략의 정도(正道) 프랜차이즈사업을 추구한다.

셋째, 고객중심의 차별화된 성공아이템

고기촌은 그동안의 갈비집이나 고기집에서 내놓았던 많은 반찬 수를 줄이고 고기의 질을 높이는데 노력을 기울였다. 고기의 질을 높이는 대신 가격은 저렴하게 책정하여 소시민들이 이용할 수 있도록 한 것이다.

고기의 종류도 부위별로 만들어 안창살과 갈비살 그리고 차돌박이, 소막창이며 돼지고기의 항정살 등으로 세분화하여 소비자들의 선택의 폭도 넓혔다.

또한 가맹점들의 분위기도 여느 갈비집이나 삼겹살집과는 다른 독특한 분위기를 연출하여 남녀노소 누구나 이용할 수 있는 편안하고 안락한 분위기를 만들어 내고 있다.

넷째, 완벽한 교육시스템

고기촌의 가맹점을 운영하기 위한 점주들은 먼저 사업의 타당성에 대한 상담을 받는다. 개점을 하려는 주변의 상권분석을 비롯하여 점주의 적성과 투자규모에 대해 논의를 하게 된다. 어떤 점포든지 점주의 적성에 맞는지가 중요하고 적성과 다르게 운영을 하게 되면 매출의 이익과 연결되지 않기 때문이다. 이런 상담을 거친 후에는 예측 가능한 매출과 수익규모가 책정이 되면 오픈일정 등에 관한 세부적인 경영 전반에 관한 상담이 이루어진다.

이렇게 상담이 끝난 후에는 경영 전반에 관한 교육이 이루어진다. 재료 취급방법에서부터 경영의 노하우까지 최대한의 매출 이익을 얻을 수 있는 모든 방법이 동원되어 점주를 위한 교육이 이루어지면 개점 후에도 사후관리를 위한 정기적인 방문으로 서비스, 매출규모 등을 토대로 지원이 이루어진다.

■ 업체 개요

- 업 종 : 외식업/한식
- 설립시기 : 1998년 9월
- 가맹시기 : 1999년
- 가맹점수 : 25개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.gogichon.com
- 연 락 처 : Tel 042)482-1260

[국내편 No.25]

고 려 당

■ 업체 개요

몇 해 전에 한 방송사에서 방영되면서 선풍적인 인기를 끌었던 드라마 ‘국회’는 초기 제과업체를 배경으로 제작되었다. 드라마의 영향으로 많은 국민들 사이에서는 최초의 제과업체가 어딘가에 관심이 집중되었다. 그곳이 바로 고려당이다.

고려당은 1945년 국내 최초로 영업허가를 받은 제과점이다. 이후 고려당은 제과명가를 이루며 발전을 거듭했다. 그러나 고려당도 IMF 영향으로 몰아닥친 원가부담 자금경색을 이겨내지 못하고 1998년 화의신청을 냈다. 이후 고려당은 직원을 절반으로 줄이고 부실 대리점을 정리했다. 부실 대리점 정리로 고려당은 1998년 매출이 30% 축소되었지만 점포당 매출은 오히려 신장세를 보였다. 이런 자구노력으로 1년만에 순익을 기록했다. 이런 고려당의 조기 정상화는 구조조정과 함께 적극적인 마케팅이 원동력이었다.

고려당이라는 상표가 촌스럽고 진부하다는 내부적인 논의가 있었다. 하지만 세계 각국에 그 나라를 대표

하는 빵이 하나씩 있다. 54년의 역사와 전통을 가진 우리가 ‘한국에는 고려당이 있다’는 이미지를 갖기 위해 상호변경을 하지 않기로 결정했다고 한다.

고려당은 ‘우리빵’이라는 이미지를 더욱 강조할 계획이다. 고려당은 전통의 한가운데 있으며 바로 빵의 문화가 시작되는 곳으로 사람들에게 기억되기를 바라고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

얼마 전 고려당은 평양 중구역 동성동에 평양남새공장(고려당 빵공장)을 세웠다. 아침부터 오븐에 구워지는 빵은 평양 시내 일부 탁아소와 유치원에 무료로 공급되고 있다. 이런 빵공장의 설립과 함께 평양어린이 빵 급식은 한민족복지재단과 동아일보가 함께 벌이고 있는 ‘북한어린이돕기’ 사업의 하나다.

고려당이 설비와 기술을 무상으로 대고 원자재 및 부자재 비용과 종업원 임금은 한민족복지재단이 성금으로 부담하고 있다. 고려당 빵은 이미 평양 꼬마들의 인기를 독차지하고 있다 한다. 빵공장이 준공되기 전부터 고려당 베이징(北京)공장의 빵과 평양에서 시험 생산한 빵을 가져다가 아이들에게 나눠줬기 때문에 아이들은 이미 그 맛을 잘 알고 있다. 일부 아이들은 빵을 집으로 가져가 부모에게 자랑하기도 해 이미 어른들 사이에도 명성이 알려져 있다. 부모들은 빵사업 북측 파트너인 광명성총회사로 감사편지도 보내기도 한다.

이렇게 고려당은 우리빵이라는 이미지를 구축하기 위한 노력으로 평양까지 진출하여 북한 사람들에게 빵 맛을 전파하고 있는 것이다.

소비자들의 입맛에 맞는 빵은 만드는 것, 고객속에서 고려당을 만들어 가는 것을 목표로 하고 있다. 고려당은 ‘고객속으로’라는 슬로건을 가지고 있다. 고려당은 전통을 바탕으로 고객들의 기호변화에 발맞추는 기업이 목표며 제품의 질을 유지하면서 디자인 등에 변화를 꾀하고 있다.

이런 고려당의 변화는 새로운 CI로부터 시작되고 있다. 최근 고려당은 딱딱하고 기능성이 강조된 매장분 위기를 클래식하고 내추럴한 분위기로 변화시켰다. 또 매장이 위치한 지역별로 특성에 맞는 브랜드 전략도 구사하고 있다. 백화점에는 생클루 두리브르 등 최고급 브랜드를 집중시키고 유통브랜드인 로아몬드로 일반 유통시장을 공략해 성과를 거두고 있다.

한편 고려당은 제품의 질을 유지하기 위해 자체 교육기관을 가지고 있다. 고려당의 인력은 대부분이 대한제국학교를 통해 정통 제빵교육을 받았다. 또 이들은 일본과 유럽 등에서 기술연수 등을 통해 재교육을 받고 있다. 고려당의 이런 인력관리는 끊임없이 최고의 기술을 개발하고 인재를 양성해 유지하는 전통을 고수하기 위한 것이다.

고려당은 자금의 어려움 등을 겪었지만 거래처들의 신뢰를 얻고 또 직원들의 기업에 대한 애착도 강해 제과업계의 정상을 이루고 있다. 이런 노력의 인정으로 1983년 식생활 개선 유공으로 농수산부 장관상, 1994년 ‘상공인의 날’ 상공자원부 장관상에 표창되었으며 2000년과 2001년 한국프랜차이즈대상 우수브랜드상을 수상했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 자연지향적 마케팅

고려당의 마케팅전략은 자연지향적마케팅이다. 이를 위해 고려당 연구소는 항상 자연환경에 근접한 빵을 개발하는데 총력을 다하고 있다. 단순히 포장재나 홍보상의 자연친화가 아니라 원재료인 밀에서부터 차별화를 추구하고 있다. 가격이 싼 수입밀이 아닌 무농약, 무표백의 우리밀을 사용하고 있다. 또 첨가물도 화학첨가물을 사용하지 않고 천연첨가물을 고집하고 있다.

둘째, 팔고 싶은 제품을 만드는 것

고려당은 팔고싶은 제품을 만든다. 물론 개발력과 기술력을 바탕으로 한 것이다. 고려당은 팔리는 제품, 판매가 보장된 제품만을 만드는 것은 개발의 개념이 아니라는 기업관을 가지고 있다. 이 때문에 고려당은 국내 최초라는 수식어를 지닌 제품을 많이 가지고 있다.

셋째, 즉석빵 시스템

고려당은 가맹점들은 전매장의 즉석빵 시스템을 갖추고 있다. 때문에 빵은 한층 더 신선하다. F&B (Fresh&Bread)로 소비자들이 신선하고 따뜻한 빵을 매장에서 직접 맛볼 수 있도록 하고 있다. 이것은 고려당의 철저한 원칙이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|-------------------------------------|
| · 업 종 : 외식업/제과 | · 설립시기 : 1945년 9월 1일 고려당 창업(현 종로2가) |
| · 가맹시기 : 1978년 | · 가맹점수 : 140개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.koryodang.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)318-8200 |

[국내편 No.26]

고향술단지

■ 업체 개요

서민들과 가장 친숙한 육류는 삼겹살이다. 어디서나 쉽게 삼겹살을 접할 수 있으며 또 선택도 쉽다. 그로 인해 경쟁이 치열한 것은 물론이고 차별화, 특성화하지 않으면 살아남기 어렵기 때문이다. 이런 시장 경쟁에서 (주)현대외식은 삼겹살을 술단지에서 구워먹는 독특한 브랜드를 만들어 냈다.

(주)현대외식은 그동안 주방기구를 중심으로 사업을 펼쳐왔다. 그러던 중 그 동안의 경험과 노하우를 바탕으로 고향술단지 삼겹살이라는 술단지 로스타구이기를 개발한 것이다.

고향술단지 로스타구이기는 과학적이고 독창적인 부뚜막 원리를 응용하여 우리 민족 고유의 정서를 반영하는 전통 음식문화 분위기를 연출하고 있다. 또한 고기를 구울 때 타지 않아 연기가 나지 않으므로 고객들이 삼겹살을 맛있고 영양가 있게 쾌적한 분위기 가운데 먹을 수 있다는 것이 장점이다.

고향술단지 삼겹살은 지리산 토종 돼지고기를 가마뚜껑의 원리를 이용해 무쇠솥에 구워먹는 삼겹살전문점이다. 무엇보다 느타리, 표고 등 각종 버섯과 신김치를 함께 볶아먹을 수 있도록 한 것이 특징. 특히 고향술단지의 로스타구이기는 특허를 획득한 제품으로 석쇠를 깔거나 배기덕트 시설이 필요 없고, 철분이 함유되어 있어 고기맛이 좋다.

이런 특징을 가진 고향술단지는 시장경제의 변화 속에서도 소비성향과 문화변동을 흡수할 수 있는 가장 안정되고 신뢰받는 아이템으로 사계절 내내 불황 없이 영업할 수 있다는 최대의 장점을 가지고 있다.

고향술단지는 가맹점을 위한 지원체계가 시스템화되어 소자본으로도 경영을 할 수 있다. 한식당을 운영 또는 계획하고 있는 사람 중 가장 큰 고민거리인 주방장 문제를 본사에서 해결해준다. 본사 교육을 하거나

또는 조리사를 파견해 누구나 손쉽게 식당사업을 할 수 있도록 시스템화하고 있는 것이다.

또한 가맹점들을 위해 양질의 물품을 대량 구매하여 저렴하고 신속하게 공급하고 있으며 가맹점간의 거리, 영업권을 철저히 지켜 독립된 지역의 영업권을 보장받을 수 있다는 것이다. 이런 이유로 인수인계시 지역권리를 인정받을 수 있다.

고향솔단지는 특허를 받은 곳이기 때문에 가맹점만이 소유할 수 있는 독점권을 인정받을 수 있는 장점이 있다는 것이다.

■ 사업의 시작 및 성장

고향솔단지 삼겹살 가맹점들은 여느 생삼겹살 집과 다르다. 건물의 전면(양면)이 유리로 되어 있고 점포내 벽처리가 깔끔해 언뜻보면 카페라는 느낌을 준다. 값은 생삼겹살이 1인분에 5천원으로 다소 비싼 편이다. kg당 사입 원가가 1만원 안팎인 수출용 생삼겹살만 고집하고 불판 위에 고기 3분의 1을 놓고 버섯, 신김치, 야채 등을 무한 제공하기 때문에 비싸다고 한다. 비싸기 때문에 손님이 적을 것이라는 추측은 점포 방문과 함께 잘못된 판단임을 쉽게 알 수 있다.

대부분의 가맹점들은 10~15평 규모의 홀에 손님이 빼곡이 앉아 있고 손님 10명 중 8명은 추가 주문한다. 손님들은 고기 자체의 질이 좋아 돼지고기 특유의 맛을 볼 수 있고 생삼겹살 주위를 에워싼 다양한 야채가 돼지기름을 머금은 채 적당히 구워 이색적인 맛을 즐길 수 있다고 평가한다. 고향솔단지 삼겹살의 고기맛이 좋은 이유는 수출용 고급육 사용과 함께 특허를 받은 불판에 있다.

고향솔단지는 전통 무쇠로 만든 솔단지형 불판이기 때문이다. 예전부터 무쇠판은 고기를 구을 때 고기 특유의 맛이 나고 불필요한 잡냄새를 제거한다는 이야기가 있다. 이런 솔단지의 특징으로 특허를 받은 고향솔단지는 무쇠 불판이라는 하드웨어에 삼겹살이라는 소프트웨어가 어우러진 퓨전 음식의 전형인 것이다.

프랜차이즈협회가 주관하고 산업자원부가 후원한 ‘2002년, 2003년 한국프랜차이즈 대상’을 수상했으며, 언론사로부터도 ‘우수기업’에 선정되기도 했다.

현대외식은 앞으로 3년동안 삼겹살과 관련된 가맹점이 계속 늘어날 것으로 전망하고 있다. 그 속에서 생존할 업체와 중도 탈락할 업체는 가맹본부와 가맹점, 개별 점포와 고객 사이의 신뢰에 있을 것이라고 판단, 고객사랑 서비스 정신을 최우선시하고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 소비자에게 맞는 다양한 맛을 기획

고향솔단지 삼겹살은 특이하게 전통적인 솔단지에서 삼겹살을 구워먹을 수 있도록 하고 있다. 그동안 기름으로 인해 삼겹살의 맛이 나지 않았던 다른 불판에 비해 솔단지는 기름이 모두 빠지고 고기 육질의 맛만을 느낄 수 있도록 하고 있어 소비자의 입맛을 사로잡았다.

또한 솔단지에 대한 특허로 인해 다른 업소에서는 사용할 수 없다는 장점이 가맹점들만의 특이성을 발휘할 수 있도록 했다. 많은 삼겹살집에 비해 독특한 분위기와 담백한 맛으로 손님들의 입맛을 사로잡았으며 이런 소비자의 맛을 사로잡기 위한 노력이 계속되고 있는 것이다.

둘째, 본사와 가맹점이 함께 윈윈하는 전략 구사

그동안 주방기기만을 다루던 현대외식이 솔단지 삼겹살이라는 브랜드를 개발하면서 외식업계의 새로운 바람을 몰고 왔다. 솔단지에 삼겹살을 구워먹는 것에 새로움을 느낀 소비자들의 발길이 이어졌고 그로 인해

많은 가맹점이 증가되었다.

현대외식은 이런 자체 브랜드의 개발로 인해 변화하는 환경에 적응해 왔으며 특허출원으로 인한 가맹점들에게도 차별화를 시도할 수 있는 이점을 제공했다.

이런 발전의 여세를 몰아 앞으로 3개의 브랜드를 더 개발할 예정이며 국내의 사업 확장을 비롯하여 미국이나 중국, 유럽 등지로 사업진출을 꾀하고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/한식 | · 설립시기 : 2001년 3월 현대외식사업 설립 |
| · 가맹시기 : 2001년 | · 가맹점수 : 136개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.sotdanji.co.kr | · 연 락 처 : Tel 031)464-7400, Fax 031)464-7450 |

[국내편 No.27]

교촌치킨

■ 업체 개요

교촌은 향교가 있는 시골이라는 뜻으로 교동 또는 교리라 불리며 우리나라의 모든 시골을 상징하는 의미를 가지고 있다. 이런 의미처럼 교촌은 시골의 자연 풍경과 서정적인 면을 살려 자연을 가꾸고 살리는 환경친화를 도모한다는 뜻이다.

교촌치킨의 권원강 대표는 “정도가 이 시대 최고의 경영지침이라고 믿고 있다”며 “향리마을을 뜻하는 ‘교촌’이라는 이름에도 선비들의 곧은 정신이 담겨 있다”고 말한다. 이와 같은 강 대표의 설명대로 누구나 어렵다고 했던 교촌치킨이 성공을 거둘 수 있었던 이유는 무엇보다 가맹점이나 소비자에게 신용을 우선시 한 원인이라고 할 수 있다.

교촌치킨은 일반 동네 치킨점이 주점화되어 주부나 청소년 등이 이용하기 곤란한 점을 없애고 깔끔하고 청결한 21세기형의 고급치킨전문점을 표방하고 있다. 특히 독특한 양념과 남다른 조리방법을 추구하여 한국인의 입맛에 꼭 맞는 맛을 수 없는 맛을 만들기에 주력하고 있다.

1991년 “치킨의 고급화, 전문화, 차별화”를 표방하며 설립된 교촌치킨은 치킨에 대해 끊임없이 연구하는 치킨 전문가들과 함께, 깨끗한 자연에서 나온 천연재료와 앞서가는 선진시설로 이 시대에 누구도 따라올 수 없는 최고의 치킨만을 만들기 위해 힘을 쏟고 있다.

현재 국내의 무수히 많은 프랜차이즈 업체가 있지만 외국계부터 국내업체까지 프랜차이즈 본부만 2000여 개에 육박하고 있다. 그 가운데 5년이 넘는 업체는 많지 않은 것이 현실인 가운데 교촌치킨은 10년의 역사 동안 폐점을 제로의 이력을 소유하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

현재의 교촌치킨의 성장은 누구도 예상치 못했다. 권원강 대표는 고등학교를 졸업하고 노점상, 막노동 등

갖은 고생 끝에 국내 프랜차이즈시장에서 돌풍의 주역이 되었다. 권 사장은 “미국, 스페인, 호주, 중국 등에서 가맹점 문의가 잇따르고 있다”며 “미국식품의약국(FDA)에 신청한 위생규격검사결과가 나오는 대로 해외 시장 개척에도 적극 나서 세계가 인정하는 토종 브랜드로 성장시켜 나겠다”고 밝힌 바 있다.

경북 칠곡군 가산면 천평리에 본사를 둔 (주)K&G시스템의 권원강 대표는 교촌치킨이라는 토종브랜드로 누구도 예상치 못한 성과를 일궈냈다. 1991년 3월 권 사장이 경북 구미에 교촌치킨 1호점을 개설할 때만해도 세계 굴지의 브랜드들이 즐비한 치킨시장에서 과연 ‘얼마나 버틸까’라는 냉소적인 시각이 지배적이었다.

그러나 11년이 지난 현재 교촌치킨 가맹점은 무려 800여개에 달한다. 더 놀라운 것은 지금까지 폐점한 가맹점이 단 한 곳도 없다는 사실이다.

(주)K&G 시스템의 교촌치킨 본사는 경북 칠곡군 가산면에 위치해있다. 지난 91년 구미에 1호점을 개설한 이후 13년 만인 2003년 8월 최근 800호점을 돌파했다. 연매출액은 1500억원, 전국 가맹점의 일일 평균 매출액은 60만-70만원에 이른다.

교촌은 우리나라 토종 치킨브랜드가 외국 브랜드를 제치고 국내시장을 지킬 수 있다는 가능성을 시사해주는 사례로 평가받고 있다. 특히 해외로도 진출을 모색하고 있어 이러한 추세라면 머지않아 우리 고유의 먹거리 브랜드가 세계적인 다국적 기업과도 겨뤄볼 만하다는 희망마저 주고 있다. 현재 대표적인 치킨메뉴는 ‘교촌골드윙, 교촌 로얄스틱, 교촌치킨 오리지날, 교촌 스페셜 콤보’ 등 4종이 있다. ‘교촌골드윙’은 쫄깃하고 고소한 날개만을 사용해 피부 미용과 노화방지에 효과가 있고, ‘교촌 로얄스틱’은 맛과 영양이 풍부한 다리만을 사용하여 누구에게나 선택받는 치킨이며 ‘교촌치킨 오리지날’은 영양이 살아있는 담백한 영계치킨이고 ‘교촌 스페셜 콤보’는 가장 맛있고 신선도가 좋은 부위만 모은 치킨이다.

특히 요리가 식어도 언제나 처음의 맛을 그대로 유지하는 점, 절대로 느끼하지 않은 점, 양념이 찢득하게 손에 묻지 않는 점도 또 다른 장점들이다. 한마디로 놀라운 인기가 아닐 수 없다는 것이 업계의 표정이다.

‘교촌’은 순수 향토기업으로 고급치킨 프랜차이즈를 표방하며 지역 토종 브랜드의 터줏대감으로 군림하고 있으며, 성공가도만이 있을 뿐 실패가 없는 진기한 현상을 빚고 있다.

올해 부산과 경기도에 물류창고를 건립하고 서울지역에 집중적으로 가맹점을 확장할 계획인 이 업체는 미국식품의약국(FDA)에 위생규격 적합 판정을 받아 해외진출도 적극적으로 추진하고 있다. 지난해 태국과 일본 및 중국 등지의 현지 시장조사를 마쳤고 미국, 스페인, 호주, 중국 등지에서 가맹점 문의가 잇따르고 있다. 이런 공로가 인정되어 2002년 한국프랜차이즈 우수브랜드 최우수상을 수상한 바 있다.

■ 성공 요인 분석

첫째, 소비자 목소리를 반영한 서비스

이와 같은 교촌치킨의 사업 성공의 비결은 고객을 우선시하는 정도경영에 있다. 권 대표가 직접 사업 초기 직접 배달을 다니며 소비자의 현장 목소리를 수렴해 영업에 반영했으며 이런 시스템은 지금도 적용되고 있다.

둘째, 다른 비결은 교촌치킨만의 독특한 소스 맛

교촌치킨만이 낼 수 있는 “한국인의 입맛에 꼭 맞는 ‘잊을 수 없는 맛’”이 가능하게 만들었다. 교촌치킨만의 독특한 소스는 까다롭다는 미국 FDA로부터 다이어트식품으로 적합 판정을 받았다. 기업경영대상과 서비스 경영대상 수상 및 서비스 품질우수기업 인증을 추진하고 있는 교촌치킨은 특별한 맛과 서비스, 완벽한 프랜차이즈 시스템, 수익성 높은 아이템으로 나날이 가맹점이 증가하고 있다. 태국, 일본, 중국 및 유럽 등으로 진출할 계획도 추진하고 있다.

셋째, 다 치킨브랜드로부터의 차별화

교촌의 성공비결은 다른 브랜드와의 차별화 전략이다. 다른 프랜차이즈 업체들이 외래어를 사용한 반면 교촌은 한국적 이미지의 상표를 선택했다. ‘향교가 있는 고을’이라는 뜻을 가진 명칭에서 느낄 수 있듯 신토불이 이념을 실천하는 순수 토종 기업이다.

아울러 또 다른 차별화는 국내에서는 처음으로 지난 96년 닭날개와 닭다리 등 부분육 판매를 시도한 점이 그것이다. 거의 버려졌던 닭날개를 소재로 개선이 거듭돼 지금은 가장 인기있는 메뉴로 자리잡은 ‘교촌골드’가 메뉴 차별화의 대표적인 사례다. 여기에 재료도 차별성이 확연하다. 하나같이 순 천연재료들이다. 화학조미료를 쓰는 것은 사람의 건강을 해치므로 범죄보다 나쁜 일이라는 생각에 고기를 튀기는 기름에서부터 소소한 양념 재료에 이르기까지 화학성분이라고는 눈 씻고도 찾아 볼 수 없다. 그래서인지 동업종 중에서는 가장 높은 가격임에도 불구하고 최고의 인기를 누리고 있는 것이다.

넷째, 가맹점 0%의 폐점을

이러한 성공 행진에도 불구하고 권 사장은 “무분별한 가맹점 확충보다는 실패없는 가맹점을 만들기 위해 하나의 점포에도 최선을 다 한다”는 0% 폐점율을 더욱 중요시했다. 아울러 권 사장은 “정직하고 차별화된 세계적 브랜드로 외국브랜드에 잠식되는 우리 나라 먹거리 시장을 수호하고, 오히려 해외에도 진출해 우리 음식을 세계에 알리겠다”는 계획을 갖고 있다. 이제 전국 곳곳에 외국 프랜차이즈의 간판이 서서히 내려지고, 우리의 토종브랜드인 ‘향교가 있는 고을’이 요소요소에 간판을 걸게 될 전망이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/치킨전문점 | · 설립시기 : 1991. 3. 교촌치킨 1호점 개점 |
| · 가맹시기 : 1991년 | · 가맹점수 : 800개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.kyochongo.co.kr | · 연 락 처 : Tel 054)971-9995~8, Fax 054)971-0146 |

[국내편 No.28]

김家네 김밥

■ 업체 개요

김家네김밥은 한국형 패스트푸드의 선두주자로 1994년 대학로에 본점을 오픈하여 한국 역사에 즉석김밥이라는 외식 용어를 창출하였다. 대학로라는 이점을 이용, 대학생을 겨냥하여 김밥 브랜드를 만든 김가네김밥은 여느 김밥집과는 다르게 차별화를 시도하여 즉석에서 김밥을 말아주는 전략을 사용했다. 대부분의 김밥집들이 미리 김밥을 말아서 주는 것에서 과감히 바뀌 즉석에서 김밥을 마는 모습을 보여주고 재료도 아홉가지 이상을 사용하여 폭발적인 인기를 얻었다.

김家네 가맹본부는 94년부터 본점을 중심으로 과거와 현재, 동·서양, 그리고 남녀노소 각 취향에 맞도록 김밥과 분식 메뉴의 다양화를 추진하였다. ‘맛으로 승부를 건다’는 슬로건 아래 김밥 전문점 시대를 열고 있다. 또한 가장 한국적인 것이 세계적인 것이라는 철학으로 외국 관광객에게 한국의 맛을 알려주는 명소로 지정되

는 것은 물론 더 나아가 김家네 브랜드를 세계 주요시장에 접목시켜나가고 있다.

이렇게 오늘날 즉석김밥전문점이 프랜차이즈 가맹사업의 한 축을 이루고 한국형 FAST FOOD로 급부상하면서 소점포·소자본 창업아이템으로 각광을 받아오고 있다. 서구식 FAST FOOD는 고지방, 고칼로리라는 근본적인 약점을 갖고 있지만, 김밥은 곡식, 해초, 야채라는 건강식을 주재료로 하여 만든 영양가가 풍부한 저칼로리 음식이어서 남녀노소 누구나 간편하게 즐길 수 있는 장점을 갖고 있다. 특히 최근에는 개성강조시대에 걸맞는 다양한 메뉴를 개발하여, 서구식 FAST FOOD에 익숙해져 가는 젊은 세대들에게 한국의 전통적인 맛과 향수를 제공할 뿐만 아니라, 외화를 지급하는 서구식 FAST FOOD점의 확산을 견제하는 첨병역할을 수행하면서 확실한 한국형 FAST FOOD로 자리매김을 하고 있다. 한국형 FAST FOOD의 한 업체인 김家네 가맹본부도 이러한 역할을 수행하기까지 우여곡절 끝에 현 위치에 와있는 것이다.

지금으로부터 6년 전 국가 경제 부도 위기에 봉착했던 97년도에 김家네 가맹본부와 가맹점은 IMF 직후 10~20%의 매출감소를 극복하기 위하여 '1998 김家네 캠페인'이라는 강도 높은 마케팅 전략을 구사하여, 가맹점 개설 투자비 절감, 식재료 공급가 인하, 철저한 연구분석, 식품위생교육, 모범사원 인센티브제, 모범가맹점 시상 등 '즐겁게 일하고 한마음으로 도전하는'의 캐치프레이즈로 업계 선두주자로서의 경쟁력을 제고한 결과, 3월부터 매출감소가 둔화되고, 5월부터는 계속적으로 월 10%이상의 매출 신장율을 기록했다.

앞에서의 난국을 슬기롭게 타개했던 가맹본부와 가맹점은 안정된 사업을 영위할 수 있었고, 그 결과 각각의 가맹점별로 예상 수익은 다소 차이가 있으나, 1998년부터 2002년까지의 전체 가맹점의 일일 평균 매상액이 약 70만원으로 재료비, 인건비, 금융비, 임대료 및 제반 관리비를 다 제하고도 한 달 순이익이 약 6백 만원에 달했다. 10평 정도의 점포에 드나드는 하루 손님만 줄잡아 300~400명, 테이블 회전수는 무려 10회전이 넘는다. 김밥전문점으로서의 TAKE-OUT이 강점이기 때문이다. 2003년부터는 가맹점 일평균 매출액이 약 75만원전까지 상승되고 있는 추세이다.

■ 사업의 시작 및 성장

과거 김家네김밥 브랜드를 출범할 당시만 해도 보잘 것 없었다. 그러나 김家네김밥을 가맹사업화하기 전 분식업을 염두에 두고 6개월 넘게 전국 각 지의 이름난 분식점을 돌아다니면서 시장조사를 철저히 한 결과 내린 결론은 두 가지였다. 그 중 하나는 종합분식보다는 전문분식으로 승부를 걸어야 승산이 있다는 판단 하에 김家네김밥을 도입하였으며, 다른 하나는 마케팅 차별화 전략으로 고객에게 즉석에서 실현하는 즉석김밥이라는 차별화된 컨셉트가 탄생하게 된 것이다.

94년 3월 김家네 김밥이란 브랜드로 시작한 즉석김밥 전문점은 오픈하자마자 고객이 몰려들었다. 당시 김밥집들은 주방에서 만들어 쌓아놓고 손님이 오면 썰어서 내주는 식으로 장사해오던 것을 고객이 오면 즉석에서 김밥을 만들어 주었고, 또한 두세가지에 불과한 속재료를 아홉가지 이상이나 넣었다. 점포를 찾는 고객들은 즉석에서 받아주는 재미에 끌린 데다 탁월한 맛에 매료됐다. 발없는 말이 천리를 간다고 김家네김밥은 몇 달 지나지 않아 대학로 명소 가운데 하나로 자리를 굳혔던 것이다. 김家네김밥은 김밥을 만드는 조리과정을 길거리에서도 훤히 볼 수 있게 쇼윈도형으로 꾸며 놓았는데, 이것이 젊은 고객층을 매장으로 끌어들이는 요인이 됐다. 점포 인테리어도 당시 분식집으로서는 획기적이라 할만큼 깔끔하게 단장했다. 당시 인테리어는 2003년 7월말 현재에 이르기까지도 전국에 400여개가 넘는 김家네김밥 가맹 매장의 주요 컨셉트 구실을 하고 있다. 김家네김밥이 소문이 나면서 가맹점을 요청하는 문의가 들어왔고 96년에 신천점과 연대점 등이 OPEN하면서 고객으로 문전성시를 이룰 만큼 장사가 잘돼자 여기에 자신감을 얻어 본격적으로 가맹점

구축과 함께 지금의 김家네 가맹본부라는 기업체가 설립된 것이다. 김家네김밥이라는 브랜드 이미지는 토속적인 친근감을 줄뿐만 아니라 ‘맛으로 승부를 건다’와 ‘가장 전통적인 것이 곧 세계적인 것’을 추구하며, 언제나 고객을 먼저 생각하는 경영, Vision을 제시하는 경영을 실천하고 있는 김家네 가맹본부의 브랜드로써 역할을 수행하고 있다.

현재 김家네 가맹본부는 외식산업 종사경력 12년의 가맹본부 사장과 임직원 80여명이 선진국형 사원복지제도 속에서 한가족처럼 근무하고 있다. 가맹망으로서는 서울본사를 포함하여 경인지사, 부산지사, 대전지사, 광주지사, 대구지사를 중심으로 400여 개의 가맹점을 확보 운영중이며 명실상부한 전국적 가맹망(제주지역 포함)을 구축함은 물론 FAST FOOD의 본고장인 미주 지역을 시작으로 “김家네김밥”이라고 하는 브랜드를 세계시장에 진출하기 위하여 지속적으로 해외시장조사를 해오고 있으며, 2003년 4월경에 미국 세계 프랜차이즈 박람회에 참가함으로써 사업성, 수익성 등 제반사항을 면밀히 검토후 짧은 기간내에 2~3개의 해외지사 설립 추진을 계획하고 있다.

아울러 국내시장에서 소비자들로부터 확실하게 자리매김한 선진국의 외식업체들을 추월하기 위해 김家네 가맹본부는 2000년, 2001년 연속적으로 우수브랜드 대상 명목으로 한국프랜차이즈대상 수상에 이어 2002년 전 외식부문 최우수대상 수상과 함께 산업자원부 장관상을 수상했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 소자본, 소점포, 초보자에 적합

김가네김밥은 초보자에게 오히려 노하우가 많은 프랜차이즈로 유리하며 적은 투자, 적은 공간으로 다른 사업보다 부가가치가 월등하며, 쉽게 안정을 찾을 수 있다.

둘째, 계절과 경제상황과 관계없이 안정적

김가네김밥은 경기변동과 계절변화에도 비교적 안정적이다. 이것은 경기호황은 물론, IMF이후로 경기불황이 지속되어 외식소비지수가 감소되는 현재 상황에도 오히려 매상에 별 영향이 없는 유망업종이라는 것과 김밥과 분식은 폭넓은 고객에게 끊임없이 사랑 받는 사계절 음식이라는 것이다.

셋째, 김가네만의 독특한 맛

그리고 김家네가 자랑할 수 있는 독특한 사항 중 하나는 김家네의 슬로건인 “맛으로 승부를 건다”와 같이 맛의 정통성 및 노하우를 유지한다는 것이다. 이를 위해 외식문화를 선도하는 끊임없는 연구개발과 다양한 맛과 어머니의 정성스러운 맛을 내기 위한 즉석김밥의 노하우 정통성 유지에 힘쓴다. 또한 전 가맹점의 장인정신을 기틀로 고영양, 저칼로리, 툭툭 튀는 김밥과 분식의 하모니로 개성과 신세대의 입맛을 돋구게 하는 메뉴의 다양함과 독특함을 유지하고 있으며, 무엇보다도 외식 프랜차이즈사업의 기본인 신선도가 유지된 맛관리 및 맛의 표준화를 위해 앞에서 언급한 맛의 정통성과 제품의 노하우가 가미된 식자재 공급에 있어 가맹본부는 업계 최초로 PDA 주문시스템 도입 및 중앙전산시스템을 갖춰 중앙물류 공급이 이루어져 어디에서나 동일한 재료의 맛을 전국 가맹점에서 확인할 수 있게 하고 있다. 그리고 첨언하자면, 「대학로 김家네」는 제품구입과 메뉴 개발시 가맹본부 연구개발실의 실험과 주요 지역에서 운영하는 여러 교육장의 고객자문 SYSTEM을 통하여 성공한 제품만을 공급함과 동시에 하루가 바쁘고 주머니가 가벼워진 고객들이 식도락 감각을 잃지 않도록 가맹본부와 가맹점은 CO-WORK SYSTEM으로 고객 사랑의 장인정신을 더욱 발휘하고 있다.

넷째, 경쟁력을 가진 서비스 마케팅

김家네 전 가맹점의 경쟁력을 강화시킨 것은 서비스 마케팅이다. 이것은 임직원의 체계적인 교육훈련과 WIN-WIN 전략, 그리고 적은 투자로 가맹본부의 과학적 상권분석, 영업보호 및 TOTAL MARKETING을 통해 부를 창출할 수 있게 하는 것이다. 그리고 현대적 감각의 낭만과 고감도의 인테리어로 고객에게 편안한 공간을 제공하고, 끊임없는 마케팅지도 및 독특한 조리교육으로 전가맹점의 매출증대에 이바지하며, 고객들에게 부담없는 메뉴가격과 시간의 중요성을 인식한 빠른 회전율, 김家네 특유의 차별화된 개성과 서비스를 제공하고 있다. 또한 본사 내에 ERP 전산 프로그램이 가동되어 CRM을 통해 1차 고객인 김家네 매장 관리가 원활하게 이루어지고 있으며, 궁극적으로 가맹본부와 가맹점간에 모든 정보의 공유채널이 확보되어 최종 고객에게 한층 업그레이드된 서비스로 환원되고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/분식 | · 설립시기 : 1994년 대학로 김가네김밥 본부 설립 |
| · 가맹시기 : 1996년 | · 가맹점수 : 400개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.gimgane.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)923-7127, Fax 02)923-1916 |

[국내편 No.29]

나 뚜 르

■ 업체 개요

나뚜루는 자연을 뜻하는 Nature와 여행을 뜻하는 Tour의 합성어로 북유럽의 신비하고 깨끗한 이미지를 담고 있다. 순수과 청결을 연상케 하는 나뚜루는 세계 각지에서 엄선한 좋은 원료와 첨단 기술이 하나로 결합되어 만들어진 고급 아이스크림이다. 주로 마다가스카르산 바닐라, 캘리포니아산 아몬드, 하와이산 마카다미아넛 등의 원료로 만들며 자연에서 온 순수하고 신선한 아이스크림을 추구하고 있다.

아이스크림 시장은 지난 90년 후반까지 하겐다즈, 푸레주르, 베스킨라빈스 등 다국적 아이스크림이 무려 40여개나 진출해 춘추전국시대를 형성하며 고급아이스크림 시장을 이끌어 갔다. 이 같은 분위기를 반전시키기 위해 도전장을 던진 게 바로 나뚜루다.

나뚜루 로고를 떠받치는 금색의 타원형 프레임은 아이스크림의 부드러운 맛을 상징한다. 북유럽의 깊고 깨끗한 산과 불규칙한 해안선을 닮은 띠 문양은 나뚜루의 신선함과 고품질을 표현하고 있다.

나뚜루는 바닐라, 딸기, 녹차, 피스타치오 맛 등이 있다. 특히 녹차 맛 나뚜루는 전체 매출액의 20%를 차지할 정도로 인기가 높다.

■ 사업의 시작 및 성장

롯데제과 자체기술로 개발한 나뚜루는 수입 아이스크림에 대응하여 국내시장을 지키고자 개발한 고급 아이스크림이다. 특히, 경기침체로 소비가 위축되고 원료를 해외에 의존하고 있는 현실에서 수입원료 관세율이 완제품 관세율보다 더 높아 가격경쟁에서 수입제품에 비해 불리한 상황이었다. 이런 상황에도 불구하고 나

뚜루를 개발한 것은 국내시장을 수입제품에 더 이상 내줄 수 없다는 강한 의지를 보여준 것이다.

나뚜루는 북유럽의 신비하고 깨끗한 이미지와 고급스러움, 여행에서 느끼는 즐거움, 자연을 향한 현대인의 욕구 등을 한껏 담고 있다. 그러나 나뚜루는 세상에 자신의 모습을 드러내는 데 오랜 시간이 걸렸다. 브랜드 발상에서 특허청에 등록을 마칠 때까지 무려 반년을 기다렸다.

처음엔 나뚜루란 브랜드가 후보작에 오르지 않았다. 후보작은 나뚜르, 나츄어, 레드키스 등 모두 5개로 압축됐다. 반년에 가까운 기간 동안 전문가와 소비자 테스트를 거쳐 나뚜르가 최고 점수를 받았다. 친근감이 높고 소비자에게 어필 가능성이 가장 크다는 게 나뚜르를 선택한 이유였다.

롯데제과의 풍부한 노하우와 신용도를 바탕으로 1998년 도입 이후 매년 100% 이상의 눈부신 성장을 하며 주목을 끌고 있다. 이에 나뚜루는 적극적인 광고·판촉, 체계적인 점포관리, 눈높이 서비스교육, 고객 Needs에 맞는 제품개발로 가맹점 관리를 하고 있다.

또한 나뚜루는 고객의 입맛에 꼭 맞는 신선한 제품을 생산하여 공급함으로써 고객을 중심에 두려고 노력하고 있다. 이를 구현하기 위해 끊임없는 연구로 신제품을 개발하고 지속적인 품질개선을 위해 노력하고 있다.

외국 업체 홍수 속에 한국 아이스크림의 맥을 잇는 롯데제과 나뚜루는 홍삼아이스크림 등 다양한 아이스크림 종류를 선보이고 있다. 미국에 하겐다즈가 있다면 한국엔 나뚜루가 있다. 나뚜루는 롯데제과가 국산 프리미엄 아이스크림의 자존심을 지키기 위해 지난 98년 출시한 최고급 아이스크림이다.

■ 성공요인 분석

첫째, 품질유지, 나뚜루 최적의 온도 -26°C 보관

나뚜루는 아이스크림 본래의 맛과 향을 그대로 유지하기 위해서 특수 제조된 나뚜루 SHOW-CASE 에서 세심하게 보관되어 모든 소비자들에게 언제나 최고 품질의 아이스크림을 맛볼 수 있도록 하고 있다.

둘째, 신제품 개발

홍삼아이스크림 등 시대를 반영하고 있는 아이스크림 출시 등 끊임없는 연구로 신제품 및 SUB-MENU, SET-MENU 등의 개발에 역점을 두고 있다.

셋째, 방송매체 광고활동

나뚜루는 TV 3사 및 Cable TV 광고를 비롯하여 여성전문잡지 등 젊은 층이 쉽게 접하는 잡지, 유명 개봉관 위주로 한 극장광고, 지하철 광고 및 정기적인 대학행사 기간 중 무료시식행사를 진행하고 있어 소비자들에게 친근하게 다가가기 위한 노력을 기울이고 있다.

넷째, OPEN 행사 지원

나뚜루의 가맹점 OPEN시 나뚜루 OPEN 홍보 및 입점고객 유도를 위한 OPEN 행사를 2일간 진행한다. 빼에로 매직풍선, 도우미들의 나뚜루 나레이션, 인쇄풍선 및 전단지 배포, 판촉물 지급 등 원활한 행사를 위한 지원을 아끼지 않고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/아이스크림 | · 설립시기 : 1998년 |
| · 가맹시기 : 1998년 | · 가맹점수 : 150개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.naturu.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)670-6431~3, Fax 02)670-6295 |

[국내편 No.30]

네네 후라이드 치킨

■ 업체 개요

(주)헤인유통은 1995년 닭고기 가공업체로 출발하여 1999년 5월 네네치킨 가맹사업본부를 설립하여 순수 우리 브랜드인 “네네후라이드치킨(NeNe Fried Chicken)”을 통하여 짧은 시간 내 양적, 질적인 성장을 거듭하였다. 2003년 8월 현재 영남사업소(경남 마산) 1개소와 7곳의 지사(인천, 강원, 경북, 충북, 경기남부, 경기동부, 대구) 및 105개의 가맹점을 시스템에 의해 운영하고 있으며 한국프랜차이즈협회에서 주관하는 한국프랜차이즈 대상에서 2년 연속 우수 브랜드로 선정되는 등 발전적인 네네 브랜드 시대를 열어가고 있다.

또한, 올바른 프랜차이즈 사업관행을 정착시켜 국내 프랜차이즈 사업에 대한 일반 소비자의 선호 브랜드로서의 역할을 수행하고, 올바른 프랜차이즈 사업의 경험과 노하우를 바탕으로 “네네 후라이드치킨(NeNe Fried Chicken)” 가맹 가맹점을 가까이서 고객에게 다가갈 수 있도록 확대하고 있으며 2004년에는 약 300호점의 가맹개설을 목표하고 있다.

네네치킨은 선진화되어 가는 소비자들의 인식 및 소비경향을 기초로 치킨사업시장의 흐름을 면밀히 분석하고 연구하여, 21세기에 적합한 네네치킨만의 프랜차이즈시스템의 모델을 이루어 나가고 있으며, 또한 가장 중요한 치킨의 맛은 (주)헤인유통 제품개발실에 축적된 기술과 노하우로 새로운 염지재, 조리기술, 훌륭한 소스를 개발·공급하여, 프랜차이즈사업에 대한 경험과 노하우, 훌륭한 “맛”과 좋은 “시스템”을 바탕으로 전국 어디에서나 소형 상권에서도 국내외 치킨 브랜드와 경쟁하여 충분히 이겨내도록 지원하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

광고가 아닌 맛과 가맹점의 수익성이 소문나서 번창하는 ‘알짜’ 프랜차이즈의 독창적인 사례가 바로 ‘네네치킨’이다.

‘네네후라이드치킨’은 광고 마케팅보다는 5년간의 치킨 가공업의 노하우를 기초로 탄탄함을 주무기로 구전과 추천에 의해 성공한 프랜차이즈 기업으로 꼽히고 있다.

3년 여간 105호점의 돌파까지 폐점율 0%유지, 개설비용 5천만원(점포비용 포함)대에 대비한 가맹점의 평균수익 5백만원대의 고효율 사업성이 돋보이며 가맹점 사업자 및 고객의 만족도 등 각 부문에서 좋은 평가들이 나오고 있다는 평가이다.

특히, 발빠른 시장분석과 대응이 ‘네네’브랜드의 탄탄한 기반을 닦는 밑거름이 되었다. 시장의 기호변화에 충족할 수 있는 지속적인 메뉴개발과 최고급 원료육을 고집하는 충직스러움이 자연스럽게 가맹점의 이익 극대화로 이어지면서 주효한 전략으로 작용했다.

치킨은 유행을 타지 않으며 특히, 불경기에 더욱 경쟁력이 있는 창업아이템 중 하나이다. 아이들 영양간식으로, 맥주안주로 남녀노소를 가리지 않고 꾸준한 인기를 누리고 있다.

‘네네치킨’은 현대인의 까다로운 입맛을 사로잡기 위해 제조법을 달리하여 ‘배터딤’(Batter Dip) 방식으로 닭고기를 튀겨낸다. 배터는 밀가루 등의 반죽을 뜻하는 말로 배터 딤은 닭고기 표면에 기름기가 잘 스며들지 않는 반죽을 입혀 튀기는 것. 저칼로리 저지방 음식을 찾는 현대인들에게 필요한 입맛을 찾아낸 셈이다.

네네치킨의 가장 큰 매력은 역시 ‘맛’이다. 한번 찾은 고객의 50%는 고정고객이 되고 20%는 매니아층이 되고 있다. 맛의 차별화가 이뤄 낸 결과다.

네네치킨의 매력은 맛 뿐만 아니라 포장도 색다르다. 피자박스 형태의 용기는 그 동안 치킨을 먹을 때 부수적으로 따라오는 음식을 거추장스럽게 펼치고 먹던 불편함을 없앴다. 네네치킨은 용기 안에 치킨 먹을 때 필요한 다양한 음식을 한꺼번에 포장해 ‘깔끔한 한상’으로 맛을 즐길 수 있도록 했다.

“네네후라이드치킨”은 (주)혜인유통이 프랜차이즈 본사이며 이 회사는 1995년 2월15일 닭고기 가공업체로 출발하여 그 동안 일반 치킨점, 닭갈비 전문점, 정육점, 초등학교 단체급식 등에 좋은 육질의 닭고기를 공급해왔다.

이를 기반으로 1999년 4월 네네치킨 가맹사업본부를 설립, 2000년 6월 제1호점을 탄생시켰고 현재 105호점이 문을 열고 있다. 주로 수도권 북부지역에서 강세를 보이던 네네치킨이 70호점을 넘기면서 지방에서도 서서히 소문이 나면서 지금은 제주지역을 제외한 명실 상부한 전국 가맹망을 구축 시켰다. 네네치킨은 내실있게 다져온 강인한 브랜드파워와 맛이 경쟁력의 원천이다.

맛과 포장은 물론 원료육의 신선도도 빼놓을 수 없는 요소이다. 국내에서 가장 신뢰도 및 인지도가 좋은 닭고기전문업체인 마니커와 목우촌에서 위생적으로 도계한 최고급 로열등급인 10호(1,000g) 원료육만을 사용한다. 따라서 물류도 도계 시점 3일 이내에 가맹점에 공급하는 콜드시스템을 갖추고 있다. 도계 과정에서부터 최종 조리까지 식품의 안정성과 신선도 확보를 위한 위생시스템이다.

매장 인테리어도 저렴한 개설비용에 비해 예사롭지 않다. 기존 동네치킨점의 주점 이미지에서 벗어나 패스트푸드풍의 인테리어 컨셉트로 현대적이고 고급스러움이 배어나온다. 올해부터는 새로운 C.I 작업을 통해 사인물과 인테리어를 대폭 업그레이드 시켰다.

네네치킨의 메뉴는 고객 취향에 따라 조금씩 맛이 다르게 구성되고 있다. 핫스파이스 치킨은 부드럽게 씹히는 담백함 뒤에 은은한 매운 맛을 내며 느끼함이 전혀 없다. 이에 비해 마일드치킨은 육질에서 배어나오는 순한 맛과 촉촉한 부드러움이 일품이다. 양념치킨은 자체개발한 매콤달콤한 소스로 감칠 맛을 낸다.

네네점닭은 매콤하고 쫄깃한 전통의 맛을 그대로 재현한 소스를 자체개발해 퓨전요리의 진수를 보여준다. 그외 닭다리, 닭날개, 스모그, 로스트, 후라이드, 바비큐, 순살, 돈까스 등의 서브메뉴도 선보이고 있다.

이와 같이 네네치킨은 외식업이 마케팅 전략도 중요하지만 생명체의 존엄성과 책임감을 가지고 최고의 맛과 품질, 서비스를 만들어냄으로써 고객 감동은 물론, 가맹점도 만족하도록 최선을 다하고 있다. 외형의 확대보다는 내실을 먼저 생각하고 가맹점 사업자의 수익을 먼저 고려하는 기업이념이 네네 성공의 근간이 되어 왔으며 앞으로도 변함없는 마음가짐과 빠른 시장 대응으로 모두에게 기쁨과 만족을 예고하고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 맛

위생적으로 도계한 신선한 고급 브랜드의 닭을 주재료로 하므로, 원료육부터 기존 치킨과 차별화를 시도하였다. 자체 개발한 염지재(16가지 고급 재료)를 첨가하고, 덤블링이란 과정을 거치므로 독특한 맛을 내고 있다.

닭고기에 일정의 코팅을 하는 배터딤(Batter Dip)과정을 거쳐서, 조리시 기름이 스며들지 않고 닭고기의 수분을 보호하여 속은 촉촉하고 부드러우면서 겉은 바삭바삭한 맛을 낸다.

둘째, 포장

국내에서 유일한 피자박스 형태의 포장박스(의장등록 제0251881호)은 보기에도 좋아 제품의 이미지를 고급화

하였다. 고객이 포장을 열기만 하면, 상을 차릴 필요 없이 바로 먹을 수 있도록 고객의 편의를 도모하였다.

셋째, 매장이미지

기존 치킨점의 주점 이미지에서 벗어나 패스트푸드풍의 밝고, 건전하고, 위생적인 이미지로 매장을 꾸며 가족들이 쉽게 이용할 수 있도록 만들었다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업/치킨
- 설립시기 : 1999년 5월 네네치킨 가맹사업본부 발족
- 가맹시기 : 1999년 6월
- 가맹점수 : 105개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.nenechicken.com
- 연 락 처 : Tel 02)930-6665

[국내편 No.31]

놀부보쌈/놀부솔뚜껍삼겹살

■ 업체 개요

아우 흥부를 괴롭히는 악으로 상징되던 놀부의 이미지가 현대에 와서 ‘적극적이고 행동하는 인간’으로 재해석되어 외식업계를 개척하고 있는 인물로 그려지고 있다. (주)놀부는 이런 현대적인 이미지를 자신의 기업 이미지와 연관시켜 외형을 넓혀왔으며 외식업계의 일인자의 자리를 고수하고 있다.

(주)놀부는 전통음식의 체인화를 내세우며 2003년 현재 보쌈 이외에 솔뚜껍삼겹살, 부대찌개, 시골상차림, 유황오리진흙구이, 순대국 등 다양한 메뉴 개발로 외식업계에서 한식을 중심으로 외향을 넓혀가고 있다.

1989년부터 본격적인 프랜차이즈사업을 시작, 92년에는 놀부부대찌개, 95년에는 솔뚜껍삼겹살, 97년 시골상차림놀부집, 99년 유황오리진흙구이전문점 등 자체개발 브랜드 6개와 300여 개의 점포를 소유하고 있는 명실공히 외식업계의 선두라 할 수 있다.

올해로 창업 16주년이 되는 (주)놀부는 불모지와 다름없는 외식업계에 과학적인 프랜차이즈 시스템과 한식의 표준화를 도입하였다. 또한 외식업계 최초로 사내에 지식경영을 사내에 도입, 가시적인 성과를 거두고 있다.

(주)놀부는 지난해 지식경영의 분위기를 마련, 조직 변화와 직원 역량 함양을 꾀하기 위해 ‘지식조직추진본부’를 출범했고 이는 올 초 ‘지식경영위원회’로 승계되면서 본격적인 지식경영 체제가 출범하게 됐다. 현재 지식경영위원회가 가장 활발하게 벌이고 있는 활동은 자신의 업무분야에 대한 노하우를 정리해 제출하는 지식보고서로 놀부는 매월 전 직원이 참여한 지식보고서를 50여부 발행, 직원들이 자유롭게 열람할 수 있게 하고 있다.

아울러 월 2~3회에 걸쳐 외부강사를 초빙, 새로운 경영 패러다임이나 한식프랜차이즈에 대한 의식전환 등 다양한 주제로 사내특강을 가지며 전 직원 앞에서 자신의 업무 속 노하우를 발표하는 사내 시범 수업도 갖는다.

그 외에도 (주)놀부는 ‘이익의 사회 환원’이라는 오진권. 김순진 대표의 뜻에 따라 현재 ‘놀부장학회’를 설립하여 운영하고 있다. 이 장학회는 놀부 점포에서 일하는 직원들의 자녀를 위한 학비를 지원하고 있으며 대학의 관련학과 학생들 중심으로 ‘놀부 외식논문 현상공모’라는 행사를 개최하여 수상한 학생들에게 장학금을 지급하고 있다.

또한 장애인, 노인 등의 시설들을 방문하여 봉사활동을 펼치는가 하면 1998년부터는 장애인문인 잡지인 솟대문학에 매년 후원금을 전달해 오고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

1987년에 ‘골목집’이라는 상호로 시작하여 같은 해에 ‘놀부보쌈’이라는 상호로 변경하여 창립된 (주)놀부는 국내 한식 외식업체에서 중요한 위치를 차지하고 있다.

(주)놀부는 1987년 5월 신림동 뒷골목에서 현 대표인 오진권, 김순진 부부가 5평의 점포에서 ‘골목집’이라는 상호로 시작되었다. 그 뒤 12평 규모의 ‘놀부보쌈’이 현재 (주)놀부의 모태가 되었으며 88년 인근에 2호점을 시작으로 89년 놀부보쌈 체인 1호점을 상도동에 개업하면서 본격적인 체인사업에 뛰어들었다. 그 뒤 1989년에 시작한 체인사업은 계속되어 현재 놀부부대찌개, 놀부보쌈, 놀부숯뚜껑삼겹살, 시골상차림 ‘놀부집’ 등의 브랜드를 가지고 있고, 충북 음성에 중앙공급식주방(Central Kitchen) 시스템을 구축하였다.

(주)놀부는 한국 외식업에서 한식의 매뉴얼화를 최초로 도입하였고, 전통음식의 현대화와 고유음식의 개발에 힘을 쏟고 있다. 국내 고유 외식업체중 부부공동운영이라는 새로운 프랜차이즈 문화를 생성시켰으며, 한식의 해외진출, 전통문화의 대중화에 지속적인 노력을 하고 있다. 그리고 1989년에 KBS 상점경영 금상을 수상하였고 그 이후로 여러 차례 수상을 하였으며 가장 최근에는 2000년에 실시한 한국프랜차이즈 시상식에서 공로상을 수상하였다.

또한 프랜차이즈의 과학적인 시스템과 한식의 표준화를 도입한 공로가 인정돼 동아일보와 매일경제신문사가 주최한 '98 한국프랜차이즈 대상 시상식에서 ‘종합대상’의 영예를 안았으며 같은 해 9월에는 MBC 다큐멘터리 <성공시대>에 방영되기도 했다.

최근에는 지식경제체제 출범으로 인해 ‘매일경제 지식경제아카데미’에서 주최한 지식경영리더 양성 과정에서 놀부가 제출한 논문이 지식캡피언상을 받는 성과를 거두기도 했다.

앞으로 (주)놀부는 지식경영을 통해 궁극적으로 놀부가 갖고 있는 ‘외식조리학교’나 ‘외식컨설팅 사업’이라는 중장기적인 목표의 근간을 마련할 계획이다.

■ 성공요인 분석

첫째, 오진권, 김순진 두 경영인 부부의 공동운영.

김순진·오진권 창업자 부부는 지금까지 소형점포에서부터 외식기업의 톱 매니지먼트가 될 때까지 모든 일을 같이 의논하고 고민하고 실행하는 동반자요, 동업자로 알려져 있다.

처음 신림동에 보쌈집을 개업하여 □□놀부보쌈이라는 간판을 내 걸었던 두 사람은 직원 한 명 고용할 수 없을 정도로 영세한 규모였다. 그때 오진권 씨는 직접 고기를 썰거나 담아서 내가는 일을 도맡아야 했고, 김순진 씨는 보쌈을 만들고 설거지를 담당했다.

메뉴 컨셉트를 잡기 위해 신림동, 방배동, 신촌의 구석구석을 뒤지고 있을 때도 두 사람은 동행했고, 새벽 시장에 배추를 사기 위해 중고 베스타에 히터를 켜놓고 새우잠을 자거나 꿈장어의 원조격 식자재를 구한답시고 부산행 열차로 한밤을 달렸을 때도 오진권·김순진 두부부는 떨어지지 않았다.

김순진 회장의 논리적인 사고, 언변, 추진력과 오진권 씨의 세련된 미적 관심과 조리감각은 서로가 상대방을 이해하고 보완해 나가는 데 결정적인 역할을 하였다.

오진권 회장은 종종 각종 강연과 기고를 통해 놀부의 성공 요인을 설명하는 과정에서 부부공동의 외식업

참여가 결정적인 원인이었다고 털어놓는다.

오진권 김순진 부부는 본인들의 경험에서 크게 힌트를 얻어 훗날 본격적으로 프랜차이즈사업을 시작하여 가맹점을 모집하는 과정에서도, 부부공동운동을 원칙으로 하였고 이것이 무시못할 점포 운영의 성공요인이 되었음은 이미 입증된 상태이다.

둘째, 철저한 현장 중심의 경영.

‘현장 제일주의’의 자세는 놀부가 법인체로 변신하여 수백명의 직원을 두고 국내외에 레스토랑을 오픈하는 등 발전을 거듭하기까지 초지일관 주장되어 온 내용이다.

놀부의 두 경영인은 창의력을 발휘하고 메뉴 컨셉트를 정하고 사업계획을 구상할 때 한가하게 책상에 앉아서 구상하지 않았다. 주방에서 일을 하면서, 음식을 시식하면서, 모범업소의 방문을 통하여 연구하고 계획한 것들이었다.

좀처럼 신규 점포의 점주들과 상면할 기회가 많지 않을 만큼 업무의 범위가 넓어진 요즘에도 막상 실무에 들어서면 와이셔츠를 걷어 부치고 고기를 썰어 보이며 시식을 권하는 사람들이다.

프랜차이즈사업을 전개하면서 가맹점 사업자들을 교육할 때도 잡다한 점포 경영의 이론이 있었겠지만 우직하게 일대일의 현장교육을 실시한 것이 가장 큰 성공의 원인이 되었다.

셋째, 색깔과 맛 모두 만족할 수 있는 메뉴개발

보쌈에 대해서 초보자라 할 수 있는 놀부의 메뉴가 고객의 시선을 모은 것은 한마디로 메뉴의 개발이다. 우선 보쌈의 주재료인 돼지고기를 연하고 부드러우면서도 기름기가 빠진 담백한 상태로 만드는데 성공하였고, 색깔도 먹음직스런 빛깔을 유지하는 등 품질에 만전을 기해 고객들에게 크게 어필했다. 종전에 한국 땅에서 유행하던 보쌈의 형태에서 크게 벗어나 배추와 속을 따로 분리하여 고기, 배추 속이 각각 한 접시에 정갈하게 담겨져 나간 것은 종전의 메뉴와는 확실히 다른 김순진·오진권 부부의 히트작이었다.

1980년대 후반 국내에서는 전통음식에 대한 관심이 높아감과 동시에 서민들 일각에서는 음식을 즐기려는 식도락의 경향이 태동하기 시작했다. 이 때 놀부의 보쌈이 서민들이 선호하는 정갈하고 깨끗한 음식, 배추와 속을 분리한 상태에서 고객이 스스로 음식을 즐기는 프로세스 엔조이(process enjoy)를 충분히 만족시켜 주었던 점도 고객의 욕구와 일치하였다.

또한 부대찌개, 유황오리, 순대국밥 등 다양한 요리의 개발이 소비자들의 욕구를 자극하기에 충분하였다.

넷째, 지식경영체제 구축

놀부는 지난해 지식경영의 분위기를 마련, 조직 변화와 직원 역량 함양을 꾀하기 위해 ‘지식조직추진본부’를 출범했고 이는 올 초 ‘지식경영위원회’로 승계되면서 본격적인 지식경영 체제가 출범하게 됐다.

현재 지식경영위원회가 가장 활발하게 벌이고 있는 활동은 자신의 업무분야에 대한 노하우를 정리해 제출하는 지식보고서로 놀부는 매월 전 직원이 참여한 지식보고서를 50여부 발행, 직원들이 자유롭게 열람할 수 있게 하고 있다.

더욱이 지난해에는 개인별로 제출했던 보고서를 올해부터 팀별로 운영하면서 개개인의 핵심역량 개발 및 직원간의 지식 공유 외에도 팀프로젝트를 통한 유대감, 역할분담 능력을 양성하고 있다.

최근 제출된 지식보고서에 따르면, 총무과는 타 업체의 인사, 급여에 대한 비교분석, 경리과는 세금상식, 기획실은 기획 업무의 프로세스, 영업기획부는 캐쉬백에 대한 보고서를 제출했다.

놀부는 이렇게 축적된 지식DB를 언제든지 검색, 공유할 수 있도록 지난 6월부터 그룹웨어를 구축해 시범가동 중이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업/한식
- 설립시기 : 1987년 5월10일 신림동 뒷골목의 12평 점포 ‘놀부보쌈’이 토대
- 가맹시기 : 1989년
- 가맹점수 : 340개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.nolboo.co.kr
- 연 락 처 : Tel 02)574-5511 Fax 02)578-4408

[국내편 No.32]

돌로미티

■ 업체 개요

여름철 식품이던 아이스크림이 사계절 고급 디저트로 각광받기 시작한 것은 불과 몇 년 전부터다. 동시에 라이프 스타일이 서구화하면서 아이스크림 시장에도 맛과 품질의 고급화가 뚜렷하게 진행됐다.

특히 눈에 띄는 흐름은 즉석에서 만들어주는 홈메이드(home-made) 아이스크림이 인기를 얻고 있다는 점. 이 아이스크림은 공장에서 대량 생산돼 점포로 배송, 판매하는 것이 아니라 점포에서 직접 제조해 고객 성향에 맞게 다양한 방식으로 제공된다. 돌로미티는 이탈리아 정통의 홈메이드 생과일 아이스크림이다. 돌로미티 점포에서는 아이스크림 제조기 한대가 모든 일을 처리한다. 대량 냉동유통 등의 과정을 거칠 필요가 없기 때문에 추가비용이 들지 않아 다른 아이스크림 전문점에 비해 높은 수익성이 보장된다.

돌로미티 아이스크림은 이탈리아 프리젤사에서 직접 수입한 원료와 통과일을 그대로 갈아서 즉석에서 만든다. 천연 생과일의 맛을 느낄 수 있으며 공기함유량이 약 25%로 낮아 매우 부드럽고 진한 맛을 낸다. 돌로미티는 현재 밀크류 아이스크림 25종, 과일류 아이스크림 10종, 생과일류 15종 등을 선보이고 있다. 과일류 아이스크림에는 천연과일을 농축, 가공한 페이스트(paste)상태의 원료가 쓰인다. 생과일 다이어트 코너, 주니어 코너, 건강 코너, 프로즌 요구르트 등으로 메뉴가 구성된다. 아이스크림 외에 커피 쿠키 케익 프로즌 요구르트 등 특화된 메뉴도 취급한다. 이를 바탕으로 돌로에스프레소, 후르츠아이스, 젤라또, 젤라떼리아 등 제2, 제3의 브랜드를 출시해 각 매장의 매출증대에도 만전을 기하고 있다.

돌로미티를 운영하고 있는 한국프리젤(PreGel)은 신제품 개발과 품질 향상에 주력하며 소규모 창업에서부터 대형 매장에 이르기까지 만족스런 프랜차이즈 시스템을 만들어가고 있다.

본사에서는 매장입지와 시장조사, 분석에서부터 사업화 코디네이팅, 매니저 교육과 현장실습, 매장진열 및 POP광고 교육, 고객관리시스템에 이르기까지 가맹점을 지원한다.

■ 사업의 시작 및 성장

세계적인 명성의 고품질 아이스크림 원료 회사인 이탈리아 프리젤(PreGel)사와 기술제휴 및 독점 공급계약을 맺고 1995년에 출발한 돌로미티 아이스크림은 우리나라 아이스크림의 고품질화 및 선진국 형태의 시스템을 국내에 도입했다. 현재 국내에는 20여개의 수입업체가 경쟁하고 있는 가운데 돌로미티는 최고의 품질과 맛으로 소비자로부터 호평을 받고 있다.

돌로미티와 같은 홈메이드 스타일의 슈퍼 프리미엄급 아이스크림은 국내에서는 돌로미티가 최초로 도입하여 보급하였지만 유럽의 경우 이탈리아에 약 40,000개, 독일에 약 8,000개의 판매망이 있으며 시장점유율에서도 세계 최고를 자랑하고 있다.

돌로미티는 국내 최초의 홈메이드 아이스크림 방식을 도입하여 지금까지 먹어오던 아이스크림과는 차별화된 즉석 생과일 아이스크림의 신선함에다 다이어트에 좋은 저당, 저지방, 저칼로리의 미용, 건강 아이스크림이며 공기함유량(overrun)이 아주 낮은 선진국형 최고급 아이스크림을 선보였다.

또한 세계 최고 품질의 프리젤(PreGel)사의 천연 원료와 제조 방법을 완전하게 도입하여 이태리 홈 메이드 아이스크림을 완벽하게 재현했다.

홈메이드 방식의 돌로미티는 생과일과 접목되면서 건강과 다이어트의 관심에 동참하게 되었고 기존의 아이스크림 형태를 벗어나 아이스크림시장의 인식을 바꾸면서 성장하고 있다.

또한 맛은 있지만 다이어트의 적으로 여겨져 왔던 아이스크림에 저지방 생과일을 접목한 점이 특히 여성들로부터 큰 인기를 끌고 있다. 생과일 아이스크림은 미국, 일본, 대만까지 확대돼 이들 나라에선 고급아이스크림 시장의 90%를 차지하고 있다.

일본의 백화점들도 고급스런 이미지 때문에 홈메이드 방식의 생과일 아이스크림매장 입점을 선호한다.

국내에서도 하얏트, 리츠칼튼 등 특급호텔들은 홈메이드 방식의 생과일 아이스크림만을 고객들에게 제공하고 있다.

돌로미티는 “홈메이드 아이스크림은 수입 완제품에 비해 원가가 낮아 마진이 높은 품목”이라고 설명한다. 재고부담이 없고 냉동물류비용이 적게 들기 때문이다. 돌로미티도 국내에 들어온 이후 빠른 성장세를 보이고 있다. 돌로미티는 1997년 이탈리아 Rimini Gelato Festival Pistacchio 부문 최우수상을, 2000년에는 한국프랜차이즈협회 우수브랜드(대상업체)에 선정되었다.

■ 성공요인 분석

첫째, 점포에서 만드는 아이스크림

돌로미티는 천연 생과일과 우유를 사용한 저지방, 저당, 저칼로리 다이어트 아이스크림이다. 이런 아이스크림을 현장에서 직접 제조하는 것이 특징이다. 당일에 판매되는 물량만을 점포에서 만들기 때문에 신선한 품질을 보충할 수 있으며 재고에 대한 염려가 없다.

둘째, 마케팅 지원

돌로미티는 타제품과는 달리 마진율이 아주 높다. 또한 본사에서 지원하는 인테리어 및 물류 시스템, 영업 전략 등이 체계적이며 효율적인 관리가 되어 각 가맹점에 대한 매출 증대에 피하고 있으며 상품이나 브랜드의 라이프사이클이 짧아지는 것에 대응하여 경영 속에서 마케팅의 활동에 역점을 두고 있다.

마케팅 조사로부터 전략수립, 상품개발, 운영계획에 이르기까지 하나의 시스템으로 운영되고 있어 가맹점들이 본사의 지원으로 운영하며 매출을 올릴 수 있다.

셋째, 매니지먼트 컨설팅

돌로미티의 마케팅 지원에는 폭넓은 컨설팅 활동에서 축적된 데이터와 많은 스태프의 경험이 반영된다. 단지 리서치에 그치지 않고 성공을 위한 지원을 중요하게 생각한다. 가맹점들은 본사로부터 원·부자재와 노하우를 비롯한 마케팅 지원 및 브랜드 관리 프로그램을 매장 오픈 지원을 전담하는 마케팅팀에 의해 컨설팅 받을 수 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업/아이스크림
- 설립시기 : 1995년
- 가맹시기 : 1996년
- 가맹점수 : 170여개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.dolomiti.co.kr
- 연 락 처 : Tel 02)569-3883, Fax 02)501-5196

[국내편 No.33]

떼르드글라스

■ 업체 개요

아이스크림의 시장 규모가 무려 1조원에 달하고 있으며 외국 브랜드만 사용하는 프랜차이즈 본사만도 20여 개에 육박하고 있다. 하지만 IMF와 경기불황을 겪으면서 그동안 국내에서 활동하던 외국 브랜드들이 자연히 정리되면서 떼르드글라스를 포함한 몇 개의 브랜드만이 활동을 하고 있는 상황이다.

떼르드글라스는 천연재료를 매장에서 직접 갈아 만드는 건강·다이어트 아이스크림 전문점이다. 매일매일 제조되어지는 제품의 신선함과 아삭아삭 과육이 씹히는 천연의 맛을 자랑하며 구미 선진국에서 이미 보편화되어있는 고품격 아이스크림을 공급하고 있다.

살며시 한 입 베어 물면 입안 가득 은은하게 퍼지는 달콤한 그 맛. 금새 사라져 버릴까 아쉬워하던 정겨운 추억이 담긴 아이스크림. 이제는 생과일 아이스크림뿐만 아니라 온갖 종류의 제품이 등장하며 사계절 기호식품으로 사랑받고 있다.

떼르드글라스는 한 발 더 나아가 아이스크림 문화를 만들어 가고 있다. 특히, 기존의 산업 아이스크림과는 달리 인공향료나 색소가 첨가되어있지 않은 자연그대로의 색과 혀 끝에서 시작되어 가슴으로 느껴지는 천연의 맛은 소비자들을 환상의 아이스크림 세계로 안내하며 소비자들의 건강 및 다이어트에 대한 관심증대로 인해 폭발적인 수요 증가추세에 있다.

순 우리원료를 매장에서 직접 갈아만드는 천연 생과일 아이스크림 떼르드글라스의 인기는 젊은 여성들과 신세대 사이를 파고들어 왔으며, 대학가부터 시작하여 점진적으로 전파되어온 국내 유일의 과일아이스크림이라는 브랜드 이미지 또한 젊은 층의 뇌리 속에 깊이 각인 되어져있다.

매일아침 제조되어지는 제품의 신선함과 혀끝으로 느껴지는 과육의 감촉으로 인해 나날이 많은 소비자들을 단골 고객으로 확보해가고 있으며, 저지방 저칼로리와 퓨전 개념을 도입한 철저한 차별화 정책으로 기존의 시장에서 브랜드 파워의 우위를 점하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

떼르드글라스는 (주)티지인터내셔널의 홈메이드 천연 아이스크림 전문점 브랜드다. Terre de Glace (떼르드글라스)는 Terre(French) = Land(English), Glace(French) = Icecream(English) 로 ‘아이스크림 나라’라는 뜻이다. 이것은 아이스크림의 부드러움과 천연과일의 풍요로운 세상을 상징한다.

이 홈메이드(home-made) 아이스크림은 과일과 천연 재료를 매장에서 직접 갈아 만들어 주는 아이스크림

으로 유럽에선 이미 높은 인기를 얻고 있다고 한다. 영화 ‘로마의 휴일’ 스페인 광장의 계단 위에서 오드리 헵번이 먹던 아이스크림도 홈페이지드 아이스크림이라고.

불어로 ‘아이스크림 나라’라는 의미의 페르드글라스는 상호가 주는 이국적인 어감과 달리 국내 순수 토종 브랜드로 1996년 첫선을 보였다. 이후 대학가를 중심으로 하나 둘씩 생겨난 페르드글라스 매장은 2000년부터 급격히 증가해가고 있다. 수많은 아이스크림 전문점 브랜드 가운데 페르드글라스가 유독 주목을 받는 이유는 차별화된 맛과 다양한 종류 때문이다. 향료나 색소, 방부제를 전혀 사용하지 않고 재료를 직접 갈아 만들기 때문에 맛이 신선하고 깔끔하다. 아삭아삭 씹히는 재료 알갱이들은 먹는 즐거움을 더해 준다.

또 인삼, 대추, 고구마, 쭉, 미숫가루 등 아이스크림과 전혀 무관해 보이는 재료도 페르드글라스에선 탐스러운 아이스크림으로 변신한다. 이렇게 만들어진 아이스크림의 종류가 무려 30여 가지. 소비자들의 제품 선택 폭을 넓혀 다양한 수요층을 확보하고 있는 것이 바로 페르드글라스의 경쟁력이다.

매장에서 직접 아이스크림이 만들어지기 때문에 페르드글라스는 위생적인 측면에서도 소비자들의 신뢰를 얻고 있다. 깔끔하고 고급스러운 유럽풍 고품격 인테리어도 소비자들의 발길을 붙드는 중요한 요인 중 하나. 하얀 프레임의 창, 선명한 원색 간판, 체리목과 대리석을 이용해 정서적 안정감을 유도하는 실내, 포근하게 실내를 감싸는 조명 등 페르드글라스 매장은 상호가 의미하듯 정말 정겨운 아이스크림 나라 같다.

아이스크림 시장은 세계적인 추세인 Bio 열풍과 더불어 저지방, 저칼로리의 건강아이스크림 시장과 함께 밝은 미래를 보장받고 있다고 할 수 있으며, 구미 선진국에서는 이미 오래 전부터 많은 계층을 통해 각광받고 있는 상태이다. 소득의 증대에 따른 고품격 제품에 대한 욕망은 인간생활의 불가분한 요소이며, 이에 신선도높은 고품격 아이스크림 페르드글라스의 전개가 더욱더 기대되어지는 것이다.

이같은 업적을 인정받아 2002년에는 한국프랜차이즈경제인협회에서 주최하는 한국프랜차이즈 우수브랜드 상을, 2003년에는 (사)한국브랜드협회가 주최하는 고객감동브랜드 아이스크림 부분을 수상했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 가맹점의 주고객에 맞춘 다양한 제품 개발 가능

천연 생과일 아이스크림 전문점인 페르드글라스는 본부에 알리기만 하면 각 가맹점의 주고객 기호에 맞추어 직접 신제품을 개발할 수 있기 때문에 10대부터 40~50대까지 다양한 연령층을 확보할 수 있다는 것이 강점이다. 본사에서 완성된 아이스크림을 공급받는 시스템이 아니기 때문이다.

가맹점의 특징에 맞게 천연생과일로 만들어진 자연 아이스크림, 무향료·무색소의 무공해 아이스크림, 저지방, 저칼로리, 저콜레스테롤의 건강 아이스크림, 다이어트와 생활의 활력을 약속하는 미용아이스크림, 외국에 로열티를 지불하지 않는 신토불이 아이스크림 등 다양한 제품을 선택할 수 있다.

또한 천연재료를 직접 갈아서 아이스크림을 만들기 때문에 과일을 비롯하여 쭉이나 고구마, 녹차 등 건강 재료도 활용해 페르드글라스만의 퓨전 아이스크림이 가능하다.

아울러 매장에서 직접 갈아만드는 홈페이지드 방식과 아이스크림과 샤베트의 중간단계인 아이스소르베 방식으로 제조해 시원한 맛이 강하며 과일 특유의 톡톡 튀는 맛이 일품이다.

둘째, 본사의 지속적인 고객관리

페르드글라스는 브랜드의 인지도를 높이기 위해 지속적인 대중매체의 광고를 기획하고 있다. TV광고는 물론, 드라마의 협찬 등을 통해 소비자들에게 친숙하게 다가가기 위한 노력을 하고 있다. 또한 고객카드와 할인카드, 상품권 등의 전 매장에 공용화를 통해 체계적으로 고객관리를 하고 있으며 이로 인한 브랜드 가

치를 만들어 가고 있다.

이런 계획에서 한단계 나아가 타업종과의 연계를 통한 문화적인 마케팅 기법을 도입하기 위한 노력도 아끼지 않고 있다.

셋째, 아이스크림 문화 창달

아이스크림의 신문화 창달, 페르드글라스는 단순히 아이스크림이라는 제품을 판매하는 곳이 아닌 총체적인 아이스크림문화를 전달하는 곳이라는 이미지를 소비자들에게 심어주기 위한 노력을 게을리하지 않는다.

단순히 제품 하나만을 보고 그 매장을 들르던 시대를 지났다는 것이다. (주)티지인터내셔널은 이미지가 고객에게 어필하는 시대가 된 만큼 인테리어 및 서비스 등의 종합적인 브랜드를 선사하고 있다.

이것은 과거 생계에 급급할 수밖에 없었던 때 단맛이 강한 아이스크림이 인기를 끌었지만 요즘은 상황이 달라졌기 때문이다.

그로 인해 인테리어는 전체적으로 유럽풍의 색깔을 나타내고 있으며 간판은 할로겐 조명의 부드럽고 따사로운 전통미를 강조하였고 실내는 아이보리색과 대리석으로 정서적인 안정감을 주고 있다. 또한 할로겐과 U-lamp로 된 조명은 전체적인 분위기를 따뜻하고 선명하게 느끼도록 하고 있다.

넷째, 초보자도 손쉽게 운영 가능

이미 페르드글라스는 소비자들에게 인지도가 있는 제품이기 때문에 알리는데는 그리 어려움이 없다. 그 외에는 점포는 5~10평의 규모로 가능하여 초기 투자비에 대한 부담도 덜 수 있었다.

하지만 무엇보다도 재고 물량을 걱정하지 않아도 돼 마음이 편하다는 것이 강점이다. 가맹점에서 필요한 아이스크림을 즉석에서 보충하고 잘 팔리지 않는 종류는 만들지 않으면 되기 때문이다. 또 본사에서 교육을 충분히 받으면 아이스크림 제조기계사용법도 간단해 많은 인력을 필요하지 않아 인건비를 절약할 수 있다. 이런 이유로 가맹점들의 마진율이 전체적으로 70%에 이르고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/아이스크림 | · 설립시기 : 1996년 2월 |
| · 가맹시기 : 1996년 7월 | · 가맹점수 : 240개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.terredeglace.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)596-0774, Fax 02)596-0767 |

[국내편 No.34]

뚜레주르

■ 업체 개요

새벽 6시 30분이면 그날 판매할 빵을 굽기 위해 뚜레주르 전 매장은 분주해진다. 여느 베이커리 프랜차이즈와 달리 가맹본부를 통해 공급받는 완제품이 한 가지도 없고 판매될 빵 100%를 해당 매장 오븐에서 노릇노릇하게 구워내는 것이 뚜레주르만의 특징이다. 바로 이것이 뚜레주르 제품의 신선도가 높은 이유다.

이렇게 수많은 종류의 제품들을 하루 세 번씩 매장에서 직접 구워낼 수 있는 이유는 뚜레주르의 냉동반죽

(Frozen Dough) 유통시스템 때문이다. 이런 냉동반죽이 50여 년의 축적된 식품 노하우를 가진 모기업 제일제당의 기술력에 의해 노화 속도가 늦고 향이 월등한 반죽으로 새롭게 탄생했다. 가맹본부로부터 이 냉동반죽을 공급받은 가맹점은 원료배합, 믹싱, 발효, 성형 등 복잡한 제빵 과정을 생략한 채 짧은 시간 동안 몇 번이고 다양한 빵을 구워낼 수 있는 것이다.

베이커리 시장에 뒤늦게 진출했음에도 불구하고 폭발적인 반응을 얻고 있는 것은 뚜레주르의 차별화된 기술력 때문이다.

나아가 최고의 기술은 세계 1위를 가능하게 하는 원동력이 되고 있다. 바게뜨, 베이글 등 유럽에서 인기 있는 종류뿐만 아니라 식빵, 소보루, 앙금빵 등 동양인들이 선호하는 제품에 이르기까지 뚜레주르가 개발한 냉동반죽의 종류는 무려 100여 가지에 이른다. 국내뿐만 아니라 해외의 어떤 베이커리 업체에서도 아직까지 이만한 숫자의 냉동반죽 종류를 보유하고 있지 못하다.

냉동반죽을 사용하기 때문에 전문기술이 없는 초보자라도 손쉽게 빵을 만들 수 있고 가맹점 운영에도 큰 어려움이 없다. 본부에서는 이미 가맹점을 위해 3곳의 제빵훈련원을 운영하고 있다. 1995년 설립된 이곳에서 하트트레이닝을 통해 현재까지 배출된 전문인력은 각각 뚜레주르의 전 가맹점에 파견되어 냉동반죽에 대한 체계적인 지식을 바탕으로 가장 맛있는 빵을 신속하게 구워내고 있다. 그 결과 뚜레주르는 같은 크기의 개인제과점에 비해 4~5배 높은 생산성을 보이고 있고 이에 따라 가맹점의 수익도 향상되는 것이다.

Tous Les Jours(뚜레주르)는 CJ주식회사가 독자개발한 브랜드로서 미국, 일본, 중국, 인도네시아로부터 상표사용권을 확보했으며, 태국, 말레이시아, 싱가포르 등에서도 상표등록을 마치고 해외진출을 시도하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

제일제당의 베이커리사업은 국내의 기존 베이커리들이 갖고 있던 여러 가지 문제점을 식품 전문기업으로써의 첨단기술과 노하우를 이용하여 해결해 보고자 시작되었다.

일반 영세한 제과점에서는 인건비 부담과 다양한 제품 구색을 갖추는 데에 한계가 있었으며 대규모 제과체인에서는 신선도 유지가 관건이었다.

제일제당은 베이커리 사업에 진출하면서 “냉동반죽”을 도입하여 매장에서 직접 굽는 신선한 빵을 제공하는 프랜차이즈 베이커리 개념을 국내에 뿌리내려 이러한 문제들을 모두 극복하였다.

베이커리 사업을 추진하고 있는 베이커리BU(business Unit)는 기획, 마케팅, 영업팀이 서울에 위치하고 있으며 대전과 대구, 부산에 지점이 있어 지역 가맹점의 영업지원을 담당하고 있다. 또한, 냉동반죽 및 케익 제품을 생산, 배송하기 위한 공장이 충북 음성에 있다.

뚜레주르는 지난해 크리스마스 때 베이커리 브랜드들은 대부분 고객의 성원에 보답하기 위해 샴페인을 준비했지만 예쁜 인형을 선물했다. 이것은 또 한번의 뚜레주르의 차별성을 인식시킬 수 있는 기회였다. 이렇게 감사의 선물로 인형을 생각해 낸 사람들은 다름 아닌 뚜레주르의 점주들이다. 그들은 실시간으로 본부의 온라인 설문에 응했고 그 결과에 따라 판촉 아이템이 결정되었던 것이다.

본부와 가맹점을 유기적으로 연결시켜 주는 네트워킹 능력이 부족했다면 불가능했을 일이다. 첨단 전산시스템과 온라인을 이용한 뚜레주르의 네트워킹 시스템을 통해 본부와 가맹점이 생생한 현장정보를 공유하고 이에 대해 마케팅·홍보 방안을 함께 모색할 수 있는 것이다.

최고의 기술로 감동과 함께 빵맛을 즐길 수 있다는 장점으로 남녀노소 가리지 않고 많은 사람들이 뚜레주르를 찾고 있다. 이런 인기로 인해 신선한 빵뿐만 아니라 에스프레소 커피, 생과일쥬스 등 다양한 음료까지

제공하는 중·대형 매장을 선보였다. 서울 안국동에 위치한 뚜레주르가 바로 그곳이다. 획일화된 기존 매장 스타일에서 벗어나려는 뚜레주르의 이러한 시도는 예비창업자들에게도 호응을 얻고 있다. 선택할 수 있는 매장 형태가 다양해졌기 때문이다.

뚜레주르는 한국능률협회로부터 2000년/2002년도 2회 연속 고객만족1위 브랜드로 인정받았으며, 최우수 프랜차이즈 선정에서도 AAA등급을 2년 연속받아 국내 최고의 베이커리 브랜드로 인정을 받았다.

또한 뚜레주르는 이익을 사회에 환원해야 한다는 기업의 책무를 다하기 위해 북한어린이돕기운동에서 결식아동 체험학습행사까지 본부 차원에서 다양한 활동을 펼치고 있다.

2001년 8월 27일 청와대에서는 전대통령 부인 이희호여사로부터 그간의 사회공헌 활동에 대한 감사패를 받았다. 2001년 5월에는 “사랑의친구들”이 주관한 낙도 어린이 초청행사에서 베이커리 제빵 직업 훈련원에서 낙도, 농촌의 어린이들에게 직접 빵을 만들어 자신들이 만든 빵을 먹게 하는 체험행사를 제공했다. 또한 2001년 7월에는 삼성복지재단 주관의 소년소녀가장 초청행사에서도 제빵체험 프로그램을 운영하기도 했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 매일 매장에서 직접 굽는 빵

뚜레주르는 모든 빵을 100% 매일 굽는 유일한 프랜차이즈다. 모든 빵을 매장에서 직접 구워내는 시스템을 운영하기 때문에 고객에게 가장 신선한 빵을 언제나 공급할 수 있는 차별화 된 경쟁력을 갖고 있다.

둘째, 초보자도 운영 가능

뚜레주르는 본사의 점포기사 파견 제도가 있어 초보자라도 점포 운영이 가능하다. 이것은 국내 최고수준의 제빵 훈련원 3개반을 운영하며 고급 인력을 자체 양성하여 점포에 파견하기 때문이다.

셋째, 최고 수준의 마진

업계 최고 수준의 마진으로, 점포 경쟁력을 갖추고 있다. 평균 56%까지 제공되는 업계 최고 수준의 매출 이익으로 업계 최고의 가맹점 수익을 실현하고 있는 것이다.

넷째, 단골고객 확보

각 점포마다 마일리지 카드를 통해 단골 고객을 확보하고 있으며 이것은 곧 점포의 경쟁력으로 이어지고 있다. 사용 실적이 누적되고, 점수에 따라 생활에 필요한 다양한 사은품이 직접 제공되기 때문에 단골 고객 확보가 용이하다. 현재 가맹 점포 당 약 3,500명의 카드고객이 있다.

다섯째, 첨단 정보시스템

뚜레주르는 첨단 정보시스템을 갖추고 있어 선진화된 매장운영이 가능하다. 주문·생산·매출관리는 물론 본부와 가맹점간 각종 정보를 즉시 공유할 수 있으며, 단골 고객에게 E-mail 판촉도 할 수 있는 등 선진 마케팅이 가능하다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/제과 | · 설립시기 : 1996년 |
| · 가맹시기 : 1997년 | · 가맹점수 : 400여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.tlj.cj.net | · 연 락 처 : Tel 02)3455-1450, Fax 02)3455-1440 |

[국내편 No.35]

롯데리아

■ 업체 개요

롯데리아(Lotteria)는 그룹의 명칭인 롯데(Lotte)와 카페테리아(Cafeteria)의 뒷글자 리아(ria)가 합성된 것이다. 카페테리아는 셀프서비스 형태의 음식점이다. 롯데리아는 셀프형식의 패스트푸드다. 최고 품질, 청결한 점포환경, 최대의 서비스, 도전하는 정신, 건강유지는 롯데리아의 행동지침이다. 이런 지침은 모든 가맹점들이 미래비전 실현과 고객만족, 그리고 시장지향적 사고를 실천하는 것이다.

롯데리아의 이런 지침은 창립당시에 설정돼 오늘날까지 영업 최일선인 점포에서 고객을 직접 접하는 롯데리아인들이 무엇보다 중시여기는 덕목이기도 하다. 핵심은 최고 품질의 상품을 청결한 점포 환경속에서 최대의 서비스로 제공한다는 것이다.

이런 롯데리아의 경영방침에 의해 세계적인 외국 브랜드를 제치고 국내 1위 패스트푸드의 브랜드 자리를 고수하고 있다.

롯데리아는 21세기 국내시장의 정상위치를 더욱 확고히 하고, 중국을 발판으로 동남아 등지로 뻗어나가 세계적인 브랜드로 성장하고 있다. 이에 따라 롯데리아는 매년 사업 목표를 설정, 적극적인 실천에 옮겨 기업 이익의 극대화를 기함과 동시에 세계 일류 패스트푸드 전문기업으로 도약하기 위한 노력을 기울이고 있다.

롯데리아의 이철우 대표이사는 2005년 내에 매출 1조원을 달성해 국내시장에서 새로운 도약의 발판을 마련하는 한편, 그룹 내에서는 선두위치로 올라서 대외적으로 롯데리아라는 브랜드를 세계적인 브랜드로 육성할 계획을 가지고 있다.

동시에 프랜차이즈사업을 전개하는 롯데리아로서는 가맹점과의 공존공영이 절실하다. 이를 위한 투명한 경영환경을 구축해 건전한 기업관행이 정착될 수 있도록 하고 있다.

또한 롯데리아는 얼마 전 KT 3020과 전국 롯데리아 매장에서 무선랜 네스팟 이용이 가능토록 하는 내용의 무선 초고속인터넷 공동마케팅 협정을 인텔코리아와 체결했다. KT는 올해 안으로 롯데리아 매장 중 350여 개점에 무선랜 기지국 설치를 완료할 예정이다.

그 외에도 롯데리아 매장에서 네스팟을 체험한 사용자들을 대상으로 수기를 공모, 매달 1편씩 우수작을 선정해 인텔 센트리노™ 모바일 기술기반 노트북을 증정하는 등 이벤트도 열고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

롯데리아는 1979년 소공점을 개설한 이래 한국 외식산업을 주도하며 꾸준한 성장을 거듭하여 왔다. 특히 롯데리아는 꾸준한 경영기술 혁신과 과감한 투자 및 상품개발로 최근 수년간 30~40%의 높은 성장률을 기록하는 등 국내 외식산업에서 그 유래를 찾아보기 힘든 발전을 이룩하였다.

1993년 9월 중국 베이징에 진출, 합작사를 설립하여 1994년 11월 중국 베이징 롯데리아 1호점을 개점하였다. 1997년 5월 중국 하얼빈에 진출하였고, 1997년 6월 코리아세븐(주)을 흡수 합병한 후 롯데리아(주) 편의점사업부로 운영하고 있다.

햄버거 대기업인 롯데리아가 양과 품질을 중시한 상품전략을 강화하고 있다. 양이 많고 야채를 많이 사용

한 상품들이다. 대형 햄버거 **BB**의 판매가 호조를 보임에 힘입어 신데리야끼버거를 발매했다.

디저트 등 사이드 메뉴를 확충하고 소비자에게 품질이 좋아졌음을 어필하고 있다. 저가격 전략을 전개하고 있는 맥도널드와 품질로서의 차별화를 명확히 하려는 전략이다.

롯데리아는 작년에 햄버거와 치즈버거의 가격을 맥도널드와 같은 수준으로 인하했었다. 그러나 맥도널드는 올해 들어서도 반액 세일 등 저가격 공세를 강하게 취하고 있어, 롯데리아는 이후 차별화를 위한 특징 있는 상품 만들기에 힘을 쏟고 있다.

롯데리아는 창립이후 국내패스트푸드점산업의 선두주자로서 합리적인 경영계획으로 적극적인 이익구조개선을 거듭해왔다. 1979년 창립년도에 불과 2개월 남짓한 기간에 소공점 직영점1개점만으로 5,800만원의 외형매출을 기록한 이후, 1987년에 외형매출 100억원 돌파, 1992년 500억원돌파, 1994년 1,000억원 돌파, 1996년 2000억원 돌파 등 업계 신기록을 경신해왔다.

또한 1993년에 북경낙천리식품유한공사를 설립, 국내 패스트푸드 업계 최초로 중국진출에 성공해 사업영역을 해외로 확장하였다. 현재 롯데리아는 국내에서 시장점유율 40%대를 유지하면서 업계 선두주자 위치에 성공했다.

최초 롯데리아 브랜드의 주안점은 식사 대용품으로서의 제품 이미지를 바꾸는 것이었고, 다음으로 한국적인 맛의 개발을 통한 토종 기업 이미지를 부각시켜 외국의 대형 브랜드들과 차별화시키는 것이었다. 또한 기업이 윤의 사회환원을 통해 윤리적 기업 이미지를 형성하였다. 롯데리아는 한국적인 맛의 개발을 통해서 토종 기업 이미지로의 확보에 주안을 두었다. 이를 위해 불고기버거, 불갈비버거, 라이스버거, 새우라이스버거 등 한국인의 입맛에 맞는 메뉴를 꾸준히 개발하였다. 광고 또한 이러한 이미지를 부각하여 김국진, 남희석 그리고 양미라로 이어지는 친근하고 한국적인 이미지의 모델들을 기용하여 소비자들에게 재미를 주기도 하였다.

롯데리아는 브랜드 이미지를 위해 1998년도에 시작된 결식아동모금 캠페인, 1999년 환경기금 캠페인, 2000년에는 좋은세상만들기 캠페인으로 사회봉사와 이윤의 사회환원을 통한 활동도 지속하고 있다. 이러한 캠페인 외에도 재활용비누 생산, 일회용품의 재활용운동, 각종 환경운동 등에 꾸준히 전사적 차원에서 동참하고 있다. 또한 1999년부터 청소년 대상으로 시행하고 있는 환경콘서트는 청소년들의 환경에 관한 관심을 더욱 고조시키고 있다.

현재 롯데리아는 세계적인 패스트푸드 브랜드로써 성장해 나가기 위해 주력하고 있다. 이미 중국에도 상당수의 점포가 진출해있고 작년 말에는 동종 업계 최초로 국제적 품질 기준인 'ISO 9001 인증'을 획득하였고, 명실상부한 국제적인 품질, 서비스 기준을 갖추게 되었다.

이런 꾸준한 상승세에 힘입어 다가오는 2005년에는 1,000점 달성 목표를 세워두고 있다. 이를 달성하기 위한 점포개발 가속화로 대량 점포화 시대를 지향하고 있으며 지식경영의 일환으로서 점포 개발지역의 모니터를 통해 수집된 각종 자료와 정보를 본사 전산실의 메인 컴퓨터에 입력, 축적시켜 새로운 가치정보를 추출해 기존 동일상권에 적용시켜서 정확한 매출을 예상할 수 있도록 하고 있다. 이런 공로로 2001년 4월에는 '2001년 한국프랜차이즈 대상'을 수상하였다.

■ 성공요인 분석

첫째, 한국의 입맛에 맞는 다양한 제품 출시

롯데리아는 불고기버거, 불갈비버거, 라이스버거, 새우버거, 새우라이스버거, 치킨버거 등의 다양한 제품을 개발하여 한국인들의 입맛에 맞는 한국적인 메뉴를 선보임으로써 입맛의 선점을 꾀하고 있다.

둘째, 고객 친화 정책

고객들과 좀 더 친밀하게 접근함으로써 편하고 맛있고 저렴한 제품을 맛볼 수 있게 하는 것이다. 광고에서도 패스트푸드의 특성에 부합될 수 있도록 대중적이며 즐겁고 재미있는 롯데리아 특유의 광고 스타일을 유지하고 있다. 시청률 높은 프로그램 위주의 TV광고에서부터 지하철, 버스, 빌보드광고 등 옥외광고까지 고객들이 쉽게 접할 수 있으며 고객층과 매체의 특성에 맞는 광고를 지향하고 있다. IMF 시기에도 롯데리아는 광고투자를 아끼지 않았으며 이와 같은 적극적인 광고전략은 매출 향상뿐만 아니라, 회사 이미지 제고에도 크게 기여한 것으로 나타났다.

셋째, 원활한 유통시스템

롯데리아는 전국 어떤 매장에서나 원활한 유통을 위해서 신선한 원재료를 신속하고도 적시에 공급받을 수 있도록 신정보시스템을 구축하고 있다. 이를 통하여 고객들에게 보다 고품질의 제품을 제공할 수 있게 하고 있다. 이것은 기흥, 김해, 옥천 세 곳에 위치하고 있는 물류센터를 통해 전국매장과 업무를 상호 실시간 전산으로 교류하여 모든 원자재의 신선도 유지는 물론, 매장별 매출 추이에 즉시 연동하여 배송할 수 있는 최상의 과학적 시스템을 갖추고 있는 것이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|-----------------------------|
| · 업 종 : 외식업/패스트푸드 | · 설립시기 : 1979년 |
| · 가맹시기 : 1979년 | · 가맹점수 : 743개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.lotteria.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)709-1114 |

[국내편 No.36]

민속두부마을

■ 업체 개요

채식주의자들은 단백질을 보충을 위해 고기 대신 두부를 먹는다. 두부는 부족하기 쉬운 영양을 보충해주며 사람들의 입맛을 이끌어 왔다.

민속두부마을은 두부와 한정식의 만남을 시도하면서 다른 외식업과의 차별성을 시도했다. 콩으로 만든 건강기능성식품 제공이라는 목적으로 특징을 내세웠다. 두부도 순수 국산콩과 지하 2백 80m의 암반수를 이용해 쑥두부, 검정두부, 흰두부 등 종류도 다양하다. 이런 다양한 두부의 종류와 함께 민속두부마을은 콩탕, 된장, 제철 야채 등의 각종 토속반찬들이 나오는 한정식과 어우러지도록 했다.

속이 파랗고 겉이 검은 특징이 있는 ‘사리태’로 만든 검정콩두부, 검정콩두부구이, 흰콩두부구이, 두부와 해물을 함께 붙인 해물 두부부침, 갖은 양념으로 맛있게 끓인 두부버섯전골, 인삼을 비롯하여 검은쌀, 표고버섯, 대추, 밤, 콩, 은행 등을 함께 넣어 지은 돌솥영양밥 등 다양한 요리를 제공하고 있다.

요즘은 건강에 대한 관심이 늘어나면서 채식을 하려는 사람들이 증가하고 있으며 그로 인한 두부의 수요도 늘고 있다. 민속두부마을은 이런 사회적인 분위기와 맞물려 꾸준히 인기를 얻고 있는 업종이다. 또한 다

른 외식업과는 차별되어 독특한 특징을 가지고 있다.

현재 민속두부마을의 브랜드를 만든 푸른마을은 두부제조기를 개발하는 업체였다. 하지만 현재는 두부의 토털서비스가 가능한 프랜차이즈로의 도약을 위해 현재 순두부마을이라는 브랜드도 개발하여 운영하면서 세계적인 기업으로의 도약을 준비하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

푸른마을의 정인기 사장은 분쇄기계 제조업체에서 직장생활을 하다 음식물 처리기와 즉석두부 제조기를 개발, 95년 지테크라는 생산업체를 설립하면서 독립했다.

두부제조기를 개발한 것은 직장생활 당시 지방 곳곳을 다니던 중 두부를 만들기 위해 콩물과 비지를 분리시키는 과정에 분쇄기계의 원리를 적용시킬 수 있을 것이라는 생각을 하게 되었다. 이 같은 생각은 콩죽을 끓여 자루에 담아 짜내는 방법이 어깨에 심한 무리가 온다는 점이 기계판매에 자신감을 더하게 했다. 그러나 자주 바뀌는 정책에 적응하기 어려워 음식물처리기는 일찌감치 정리를 단행했다. 또한 즉석두부제조기도 개발비가 많이 들어 낮은 두부단가에 비해 고가인 두부기계가 생각한 만큼 쉽게 팔리지 않았다.

기계에 대해서는 불린 콩만 넣어주면 콩물과 비지가 분리되어 획기적인 제품이라는 평은 있었지만 기술개발 초기여서 잦은 고장으로 이틀에 한번 꼴로 새 기계로 교체해 주기도 했다. 또한 때맞춰 찾아온 IMF위기에 자금압박까지 겹쳐 사업을 접어야 할 지경에 이르렀다.

절망의 순간 정 사장은 문득 두부전문식당을 차려보자는 생각을 했다. 두부제조기를 판매하기 위해 전국의 맛있다는 두부식당을 모두 다녀본 경험이 사업구상의 바탕이 되었으며 IMF위기로 인해 싸고 푸짐한 음식이 장사가 잘 될 것이라는 느낌도 와 닿았다.

정인기 사장은 자금을 겪고 있는 중이었기 때문에 사업자금을 마련하는 것이 급선무였다. 실패해도 시골에서 농사를 지으면 못살겠냐는 아내의 격려에 힘입어 당장이라도 두부전문 식당을 운영할 수 있을 정도의 손맛으로 민속두부마을의 메뉴의 많은 부분을 직접 개발했다.

집을 팔고 월세로 옮겼지만 식당으로 성공할 수 있는 어엿한 자리를 마련한다는 것은 쉬운 일은 아니었다. 비교적 장사가 잘되던 식당들 중에 IMF로 불황을 맞은 식당을 수소문하여 영업을 중단한 횃집을 임차해서 인테리어만을 토속적으로 개보수하여 영업을 시작했다.

영업은 처음부터 호황이었고 적자는 없었으나 저녁과 주말에는 기대만큼 손님이 들지 않아 영업이 잘된다는 식당에 들러 벤치마킹에 들어갔다. 그리하여 술 마시는 분위기를 내기 위해 내부에 토속 대나무를 설치했고 두부위주의 메뉴에 술안주를 보강해 한정식 개념을 더하게 되었다.

정인기 사장은 “이름난 강원도두부들이 서울에 입성하지 못한 것이 두부위주의 메뉴에는 한계가 있기 때문”라는 생각에 두부요리가 발달한 일본서적을 탐독해가며 메뉴를 개발했다.

또한 홍천과 제천에서 나는 우리콩만을 사용한 쏙두부, 죽두부, 깨두부, 무지개두부 등을 개발했고, 타 음식점과 차별화를 강조하기 위하여 식사 전에 대나무에 죽두부를 제공했다.

이것은 즉석에서 넣어주는 느타리버섯으로 향과 입맛을 북돋우도록 하여 두부 전문가매점도 가능하다는 소문이 돌면서 예상외로 짧은 시간 내에 좋은 반응들이 쏟아졌다. 프랜차이즈사업은 생각지도 못하였으나 가맹점을 하겠다며 찾아오는 사람들이 생겨났다.

이렇게 프랜차이즈사업이 시작되었다. 마침 IMF로 식당문을 닫는 점포가 늘어나면서 점포를 구하는 것이 쉬워졌으며 업종전환도 많이 이루어졌다. 가맹점들이 속속 대박을 터트리면서부터는 생계형이기보다 한국 사

람의 입맛에 맞는 아이템으로 브랜드의 인지도 상승과 함께 손님들의 구전과 가맹점 사업자들의 권유에 따라 민속두부마을의 가맹점이 점차 늘어났다.

광고는 단 한번 한 것이 전부로 광고대신 미국, 일본 등 선진 프랜차이즈사업을 배워 시스템을 구축하는데 전력했다. 정인기 사장은 민속두부마을을 본계도에 올리기 위해 토속음식점으로는 처음으로 ISO9002를 획득하였으며 다양한 메뉴 및 식재 개발과 CJ FOOD SYSTEM과 연계한 유통망 확보로 가맹점의 안전성을 구축했다. 그로 인해 한국능률협회에서 선정하는 최우수 브랜드와 신용평가 AAA등급 획득과 한국프랜차이즈대상을 수상했다. 현재는 2차 브랜드로 창작순두부 전문점인 ‘순두부마을’을 개발하여 활발한 가맹사업을 시작하고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 두부와 한정식의 만남

두부는 서민적인 음식이어서 모든 집의 식탁에 오르는 음식이다. 또한 그 영양가도 월등해 밥의 쇠고기라는 명칭을 가지고 있다. 이런 두부의 특성을 살려 두부를 주재료로 한정식이 곁들여 지면서 더욱 맛의 효과를 내고 있다.

무주에서 직접 담아 공수하는 된장은 그 맛이 깊고 담백한 것이 특징인데 이 된장과 함께 팽이버섯과 바지락을 듬뿍 넣고 두부와 함께 끓인 두부버섯전골은 얼큰하고 맛있을 뿐 아니라 술안주로도 적격이다.

또 하나의 특징은 다양한 밑반찬이 제공된다는 점인데, 각각의 반찬들이 특이하고 맛이 좋아 미식가들이 특히 즐겨찾는다고 한다. 일본식 단호박 조림, 얇게 부친 호박전, 돌산 갯김치, 막김치, 새콤한 백김치, 바삭한 조기구이, 부드러운 계란찜, 짭조름한 어리굴젓과 명란젓을 포함한 젓갈류, 신선한 굴, 매콤한 도라지 무침, 사열무김치, 무김치, 미역튀김, 계장, 우거지조림, 고추조림, 고추튀김, 문어, 낙지조림 등 상다리가 부러질 정도 많은 양의 밑반찬이 나온다. 싱싱한 젓갈들은 대형 컨테이너 냉장고에 보관하고, 김치는 뒷산에 묻어놓은 김치독에 보관하여 그 신선함을 유지시킨다.

둘째, 리모델링에 성공

푸른마을의 정인기 사장이 업종전환에 성공한 비결은 바로 건물 분위기를 업종에 맞게 적절히 바꾼 리모델링이다. 적은 예산으로도 효과적인 분위기 전환이 가능하도록 만든 게 주효했다. 정 사장은 기계제조업체에서 직장생활을 출발, 95년초 그 동안의 직장경험을 살려 (주)지테크라는 즉석두부제조기 생산업체를 차려, 독립했다. 생산은 물론 판매까지 떠맡았던 게 부담이었는데 IMF 이후 사업은 급전직화했다. 하지만 아내의 제안에 따라 정 사장은 강남지역에서 장사가 비교적 잘되다 불황으로 어려움을 겪고 있는 음식점을 물색을 시작했다. 마침 논현동 차병원사거리에서 영업을 중단한 일식집을 권리금없이 1억2,000만원에 임차할 수 있었다. 가까운 거리에 대형호텔이 많고 오피스빌딩도 밀집해 있어 상권이 좋은 편이었다. 대지 70평, 건평 58평으로 1층 건물인 이 건물은 점포 앞에 20여대를 세울 수 있는 주차공간이 확보돼 있는 게 장점. 그러나 다른 건물보다 길 안쪽으로 들어가 있어 눈에 띄지 않는 단점도 동시에 갖고 있었다. 정 사장은 고민 중에 리모델링 업체를 찾았다. 당시 폐업이 늘고 있는 점포를 이용하여 저렴한 가격의 리모델링 작업으로 인테리어를 꾸민 것이다. 기존시설을 사용하여 적은 비용으로 효과를 본 것이다.

셋째, 시골정취가 풍겨나는 토속적인 분위기

민속두부마을은 토속적인 분위기를 내기 위해 초가지붕에 벗짚 마감을 하고 벽면은 황토로 처리했으며 처마 끝에는 청사초롱을 매달아 시선을 모을 수 있도록 했다. 내부 마감벽지는 바깥쪽의 토속적인 분위기가

이어지도록 한자문양이 들어간 한지를 발랐다. 테이블 칸막이는 격자무늬 목재로 처리했다. 주방은 개방적으로 꾸며 즉석에서 두부를 만드는 모습을 손님들이 볼 수 있도록 꾸몄다. 기존 일식 집의 실내공간을 최대한 활용하고 방 4개의 공간을 재활용, 공간 활용도를 높이기로 했다. 테이블이나 의자를 재활용하면 비용 절감 폭을 늘릴 수 있었다. 이렇게 변화된 곳은 고향집의 옛 풍경이 멋스럽고 정갈하게 꾸며져 있어 삶에 지친 마음을 쉬게 할 수 있는 곳이 되었다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업/한식
- 설립시기 : 1997년 7월 민속두부마을 가맹사업부 설립
- 가맹시기 : 1998년 2월
- 가맹점수 : 78개의 가맹점과 3개의 직영점 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.duboo.co.kr
- 연 락 처 : Tel 02)3442-6638, Fax 02)3473-6331

[국내편 No.37]

바비큐보스치킨

■ 업체 개요

바비큐보스치킨은 대대푸드원에서 운영하고 있는 치킨전문점이다. 대대푸드원은 이미 바비큐보스치킨 외에도 춘천본가집, 바비큐보스치킨, 산골집갈비광장 등의 프랜차이즈 외식 프랜차이즈사업으로 유명한 곳이다. 또한 돈육과 우육 등의 식자재를 학교나 식당으로 납품도 하고 있다. 그 중 바비큐보스치킨은 대대푸드원 조동민 사장이 닭고기 프랜차이즈사업을 벌이면서 시작되었다.

바비큐보스 치킨은 100% 참 숯불 위에서 구워내 불필요한 콜레스테롤, 지방 등을 제거하는 한편, 20여 가지의 천연양념으로 만들어진 매운맛 소스를 자체 개발해 치킨 맛을 더하게 한다. 기존의 치킨과는 다르게 바비큐보스 치킨은 기름기를 줄이고 한국인의 입맛에 맞게 매운 소스를 개발한 것이 인기를 얻게 된 것이다.

현재 350여개 가맹점을 확보하고 있는 바비큐보스는 정상급의 계육가공 공장도 운영중이다. 내년에 500호점 달성이 무난할 것으로 예측하고 있으며 ISO9001 품질경영관리시스템 인증을 발급받아 중국 등 동남아 시장 개척에도 심혈을 기울이고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

대대푸드원의 브랜드인 바비큐보스치킨은 닭고기의 생산단계에서부터 육가공, 가맹, 유통에 이르기까지의 전 과정을 수직적으로 전문화시킨 닭고기 전문업체다. 처음 진한농축산이었던 이름이 지난 1999년 7월 대대푸드원으로 법인 상호명을 바꿨다.

조동민 사장은 20대 후반인 1987년에 회사를 설립한 이후 닭고기만을 고집하며 숯불바비큐치킨 전문점인 ‘바비큐보스치킨’을 탄생시켰다. 또한 사업의 확장으로 숯불 바비큐&생맥주 전문점 프랜차이즈 업체로 인천 남동구 고잔동에 육가공공장을 설립했다. 닭고기 가공과 유통을 통해 닭고기 노하우를 쌓은 조동민 사장은 1992년 춘천본가집이라는 브랜드로 닭갈비 프랜차이즈사업을 펼치며 사업의 기반을 다졌다. 2001년 3월에

는 인천 남동공단의 유가공·냉동공장을 인수하고, 대지 1500여 평에 건평 2100평이 넘는 이 공장에서는 한 달에 90만 마리의 닭고기를 가공, 시중에 공급한다.

바비큐보스치킨은 참숯으로 굽는 정통 바비큐 닭고기다. 대부분 식용유를 사용하는 후라이드치킨과 달리 100% 활성탄(참숯)을 사용하는 것이 특징이다. 닭을 숯불에 구울 경우 숯의 칼륨성분에 의해 지방산을 중화시킴으로써 냄새가 없어지고 고기가 연해지며 숯향이 고기에 베이면서 담백한 맛을 즐길 수 있다.

후라이드치킨이나 양념치킨과는 차별화된 맛으로 기존 치킨 프랜차이즈 틈새 시장을 파고들었다는 업계 평가를 받고 있다. 한국인의 입맛에 맞는 매콤함이 일품인 참숯바비큐, 단백한 숯불소금구이, 뼈 없는 다릿살을 치킨 스테이크로 구워낸 보스티본, 물참나무로 훈연한 스모크치킨, 닭날개만 구워내는 핫윙바비큐 등이 주요 메뉴다. 더욱이 자체 개발한 20여 가지의 천연양념으로 만들어진 매운맛소스를 발라 구우면 그 맛이 일품이다.

2000년 12월 중국에 북경대대원식품유한공사를 설립하고 중국의 식품관련업체를 방문해 수 차례에 걸쳐 바비큐보스치킨에 대한 사업설명회를 개최한 결과 베이징에 바비큐보스치킨 개점을 앞두고 있다. 지난 2001년 10월 중국 북경 화용그룹과 ‘바비큐보스치킨’브랜드 수출 협약을 체결했다. 여세를 몰아 올해 안으로 중국 북경 또는 장춘에 바비큐보스치킨 매장을 낼 계획이다. 또 최근에는 제3브랜드 영상테마 퓨전푸드 생맥 주전문점인 ‘Beer Boss’를 출시하는 등 사업을 다각화하고 있다.

중국 시장 진출과 아울러 국내 치킨 프랜차이즈 가맹본부로는 처음으로 ‘ISO 9001(국제표준규격)’ 인증과 ‘HACCP(위해요소중점관리)’ 인증을 취득했다.

바비큐보스치킨은 이런 사업확장 이외에도 이웃사랑을 실천하고 있다. 지난해에는 다섯 명의 실직가장에게 1억 5천만원 상당의 ‘바비큐보스치킨’ 숙명여대점을 무상 기증한 것에 이어, 올 1월에도 세 사람의 실직가장과 두 명의 소년소녀가장에게 45평 규모의 서울 직영점을 기증했다. 일 년에 한 차례씩 1억원 이상 규모의 직영점을 2년간 무상 기증하는 20년 플랜이다. 이런 공로가 인정되어 지난 2000년 중소기업은행 우량기업, 2001년 유망 중소기업(신용보증기금)에 지정되었으며 2001년에는 한국프랜차이즈 우수브랜드 대상(대한상공회의소/매일경제신문 주최)을 2년 연속 수상하기도 했다.

■ 성공 요인 분석

첫째, 병아리 인큐베이팅 시스템

사람 사이의 마인드 차이는 대체로 대화 부족에서 일어나는 법이다. 본사와 가맹점간의 말길이 띄어야 가족의식도 생겨나고 더불어 윈-윈 할 것이기 때문에 대대푸드윈은 이를 위해 몇 가지 특별한 프로그램을 운영한다.

경영지도요원(슈퍼바이저)의 가맹점 순회 방문 교육, 지역별 가맹점 사업자와 CEO와의 정기 간담회, 병원에서 진료카드를 만들어 환자의 병력을 평생 관리하듯 개별 가맹점의 ‘역사’를 기록, 관리하는 가맹점 프로파일 시스템 등이 있지만 그 중 눈에 띄는 것은 ‘팀장 토요 미팅’ 프로그램이다.

토요 미팅은 본사 전 팀장이 매주 토요일마다 가맹점 두 곳을 방문하는 전투적(?) 프로그램으로 이른바 ‘문제’ 가맹점에서 치러진다. 왜 문제인가? 무엇이 문제인가? 문제점과 해결책을 찾을 때까지 강행군은 낮밤으로 계속된다. 토요 미팅은 안팎으로 좋은 평가를 받고 있다. 안으로는 팀장과 팀장간 팀워크를, 밖으로는 본사와 가맹점간 시너지를 이끌어내 일석이조의 효과를 거두고 있는 것이다. 폐점을 제로에 도전하는 ‘바비큐보스치킨’의 척후병 역할을 톡톡히 해내고 있다.

둘째, 생산과 물류 시스템 완비

프랜차이즈 가맹본부로서 대대푸드원의 최고 강점은 이렇듯 생산과 물류 시스템을 완비했다는 것이다. 대대푸드원은 직접 닭을 키우고 가공하여 직배송한다. 충남 천안 농장에서 사육된 닭(부화된 지 36일이 지나 1kg 가량 나가는 닭, 이 ‘10호’ 닭이 가장 맛있다고 한다)은 인천 가좌에서 도계 처리 후 인천남동공단의 직영 육가공 공장에서 가공된다. 육가공 공장은 2,100평 규모, 보관 창고만 640평이 넘는다. 직접 기른 닭을 직가공, 직배송함에 따라 ‘바비큐보스치킨’ 가맹점들은 재고 부담없이 늘 신선한 제품을 공급받는다. 가맹점용 닭을 실은 냉장차가 공장에서 출발하는 시간은 새벽 2시. 고된 하루를 접은 점주들이 단잠에 빠진 사이, 본사 배송팀 직원들이 직접 가맹점 냉장고 문을 열고 닭고기를 쟁여 놓는다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|-------------------------------|
| · 업 종 : 외식업/치킨전문점 | · 설립시기 : 1987. 07 (주)진한농축산 설립 |
| · 가맹시기 : 1998년 1월 | · 가맹점수 : 350여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.daedae.co.kr | · 연 락 처 : Tel 032)882-9240~9 |

[국내편 No.38]

배나무골

■ 업체 개요

‘닭 잡아먹고 오리발 내민다’는 옛 말이 있다. 오리보다는 닭이 귀했던 시절에 나온 말일 게다. 하지만 시대는 변했고 전세는 역전됐다. 이제는 오리 앞에서 닭은 명함도 못 내민다. 각종 성인병은 물론 원기회복에도 그만이라는 영양 효과가 알려지면서 오리는 최근 고급 보양식으로 각광받기 시작했다. 하루가 다르게 늘어나는 오리요리점 중 대표주자는 13년간 노하우를 쌓아온 배나무골이다.

세계적인 오리요리의 명가 배나무골 오리집은 오리요리 하나로 국내 외식업계 한복판에 우뚝 선 대표적인 한식브랜드다. 20여가지의 독특하고 다양한 오리요리, 한국전통의 깔끔한 매장분위기, 친절 서비스, 친절한 미소 배나무골 등은 배나무골을 세계적인 오리의 명가로 남게 했다.

배나무골은 원재료인 오리부터 최고등급만을 고집한다. 오리의 최고등급인 순종만을 사용하고 메뉴도 왕소금구이, 주물럭, 가마구이, 훈제구이, 훈제정식 등 대중성있는 메뉴를 특화시켜 고급 오리요리의 감칠맛과 진미를 느낄 수 있도록 선별하였다.

동시에 다점포 전략, 식자재 일괄공급, 인건비 절감 등 원가절감의 노력으로 객단가는 삼겹살 수준의 저렴한 가격으로 획기적으로 낮췄다. 또한 이러한 원가절감의 효과로 가맹점의 순수이익이 전체매출의 40% 이상 수익을 낼 수 있도록 극대화 시켜줌으로써 타 업종에 비해 2배 이상의 고수익을 누리는 창업아이템으로 돌풍을 일으키고 있다.

분위기에서도 산만한 삼겹살집과는 현격히 차이가 난다. 한국인 정서에 맞는 편안하고 아늑한 분위기의 황토풍 인테리어와 기존 구이점과 비교할 수 없는 신감각 인테리어로 소비자의 발길을 잡고 있다.

또한 갈탄이나 목탄이 아닌 진짜 참숯을 사용하여 참나무 숯 향이 가득한 직화구이의 감칠맛을 그대로 느낄 수 있으며 미세한 연기까지 잡아내는 중앙배기시스템이 설치되어 있어 연기, 냄새 걱정없는 고급오리구이 맛을 즐길 수 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

정직, 도전, 창조, 성실의 장인정신을 고집하는 장현성 회장은 지금으로부터 꼭 10년 전인 1990년 7월 10일 외식업을 처음 시작하면서 당시 손님이 꼭 필요로 할 때 진정 가슴에 와 닿는 기분 좋은 서비스를 하고자, 큰절 서비스를 국내에 최초로 도입했다.

또한 공해에 찌든 현대인들의 식독(食毒), 체독(體毒) 해소에 꼭 필요한 약용식품인 오리를 대중화시키겠다는 일념 하에 10년이 지난 오늘날까지 정직, 도전, 창조라는 사훈과 인간존중이라는 경영이념을 변함없이 성실하게 시행하고 있다. 그는 분명히 남과 다른 진실의 길을 택했고 한국 전통 건강음식을 연구 개발해 전통 문화를 이루고 그것을 체계적으로 계승시켜 한국 외식업의 기틀을 다지는 한편, 해외에까지 진출해 한국 음식의 우수성을 널리 알리고자 힘쓰고 있다.

배나무골을 찾는 사람들은 두 번 놀라게 된다. 처음엔 주문 받으러 온 종업원이 넘죽 큰절을 하기 때문이고, 그 다음엔 고르기 힘들만큼 다양각색의 요리요리가 선보여지는 메뉴 때문이다.

배나무골을 운영하는 (주)이목원은 고객 서비스를 최우선하겠다는 뜻에서 ‘예의 바른 사람들’이란 캐치프레이즈를 내걸고 있다. 찾아주는 고객에게 최상의 서비스와 맛을 제공하는 것이 외식업에서 성공하기 위한 기본이라는 것이고 여기기 때문이다.

처음엔 종업원의 절을 받고 당황하던 손님들도 이제는 가볍게 맞절을 하며 최상의 대우를 받는 것에 만족해한다고 한다. 이만하면 서비스는 만점이다. 맛도 오리만으로 코스요리가 개발되어 있어 자체가 색다른 데다가 기름기나 냄새가 전혀 없는 쫄깃하고 담백한 맛이 일품이다.

배나무골의 인기메뉴인 A코스 메뉴는 우선 신선한 샐러드와 야채전이 전채요리로 나와 입맛을 돋운다. 그 다음으로 오리가슴살과 다리로 만든 오향장육, 오리떡갈비와 오리춘권이 서빙된다. 오리고기로 만든 떡갈비와 춘권은 부드럽고 고소해 아이들도 좋아하는 메뉴 중 하나다. 이어 나오는 양배추말이 쌈을 다 먹기도 전에 ‘서울 덕’이라 불리는 오리껍질요리가 나온다. 갇은 양념장에 재어 놓은 오리껍질을 먹기 좋은 크기로 잘라 종이처럼 얇은 밀전병에 썬 다음 야채와 춘장을 얹어 먹는 ‘서울 덕’은 최고급 오리요리 중 하나다. 얼큰한 오리육개장과 야채가 듬뿍 들어간 죽으로 식사를 마무리하고 나면 더 부러울 것이 없을 만큼 개운하고 뿌듯하다.

코스요리 외에도 10여 종 이상의 일품요리가 준비돼 있고, 값에 부담을 느끼는 직장인을 위해서 점심에는 5000~7000원 선의 런치메뉴가 개발돼 있다. 또 가족 단위 손님을 고려해 아이들을 위한 어린이 메뉴도 마련해 놓았다.

배나무골은 그 동안 직영점 형태로 운영돼 왔다. 서울 지역에 6개 직영점과 자매 브랜드인 ‘구이삼국지’, 한정식전문점 ‘황상’, 호프집 ‘노리목’으로 상당한 알짜 기업이 된 것이다. 굳이 프랜차이즈사업을 벌이지 않아도 아쉬울 것 없는 곳이다. 지난해 7월부터 프랜차이즈사업을 시작한 것은 요리요리를 보다 대중화시키는데 앞장서고 싶어서였으며 또한 변화하는 외식업의 시장 환경에 적응하겠다는 뜻이다.

그런 만큼 가맹점을 내주는 데 까다로운 편이다. 한 달여 동안 철저히 메뉴와 서비스에 대한 교육을 받아야 하며 150평 이상의 점포를 확보해야 한다. 그 동안 쌓아온 브랜드 이미지가 허술한 가맹점 관리로 인해 무너져서는 안 되기 때문이다. 어느 지역의 배나무골을 찾더라도 같은 분위기와 서비스, 맛을 즐길 수 있어야 한

다는 방침이다.

이런 노력으로 배나무골은 2002년 한국프랜차이즈 대상 유망브랜드상, 2002년 음식경영학술제 공로상, 2002년 올해의관광인상 등을 수상했으며 2002년 서비스품질우수기업 인증을 받았다.

■ 성공요인 분석

첫째, 맛에 대한 끊임없는 연구

장 사장은 지식활용(연구개발을 통한 전문화) 건강식품요리의 보급이라는 사명감으로 개발한 오리요리 7가지 메뉴로 시작하여 독자적인 오리요리의 노하우를 쌓은 뒤 현실에 안주않고 끊임없이 새로운 메뉴개발을 위해 전세계적으로 다녀온 곳만 해도 벌써 40여 개국에 이른다. 정식수교를 맺기 전 홍콩을 거쳐 오리요리의 본토라는 중국을 다녀온 뒤 당국에 불려가 조사받기도 여러 번이었다.페이킹덕 전문식당에서 주방을 한번 구경하기 위해 일년 치 월급을 주방장에게 쥐어주기도 했다.

420년의 역사를 가진 프랑스의 한 오리요리전문점에서는 전통을 지키는 장인정신에 가슴이 뛰었고 이렇게 세계의 골목을 누비면서 모은 사진과 방문 기록 노트는 현재까지 중요하게 활용되고 있다. 향신료 한가지 때문에 아프리카 오지도 마다 않고 달려갔으며 전문적이고 체계적인 메뉴개발을 위해 식품연구원을 두고 메뉴개발실을 별도로 마련해 운영 중에 있다.

장 회장은 세상 사람들이 생각하는 방식대로 똑같이 행동하지 않고 뭔가 새로운 발상으로 오늘날 세계 최고 오리요리전문점을 지향하는 기업이라는 결과를 이루어 냈다. 창업당시 남들은 다 안 된다고 하는 일들을 확고한 신념으로 고집부리며 실천한 결과 10년이 지난 지금 세계 최다 오리요리 메뉴를 보유하고 국내 최고 오리요리 전문점으로서의 자리를 잡게 된 것이다. 창업자는 국내에서 오리요리전문점으로서 제1위의 자리를 고수해 나가고 있지만 1위 자리를 목표로 하지 않고 해외 어느 곳에서든지 배나무골 요리를 맛 볼 수 있는 해외시장 진출을 목표로 삼고있다. 또한 배나무골의 메뉴개발을 담당하는 자체 식품문화연구원 별도로 마련해 한식의 표준화, 과학화, 전문화를 실현하고 있다.

둘째, 경영의 개선 및 직원 교육 훈련

배나무골은 점장제를 통해 직원 스스로 목표를 정하고 운영하는 점포를 만들었다. 사장이었지만 지금껏 이익금이라고 마음대로 써 본 적이 없다. 생활비를 제외한 모든 이익금은 직원 교육비, 배당금, 보상금, 재투자 등 미래를 위해 투자했고 배나무골 오리집의 확장이 직원 자신의 독립을 의미함을 심어줬다. 특히 강하고 진정한 외식인의 양성을 위한 직원관리와 교육을 강화하였다. 제법 규모를 갖춘 점포라 할지라도 경영을 하게 되면서 부딪힌 직원의 이직과 직업의식 부재를 더 이상 방관할 수 없었다. 직원들에게 사명감을 심어 줄 것을 결심하고 각 직원들을 입사와 동시에 사회복지시설에 의무적으로 자원봉사를 시켜 배움의 기쁨을 느끼게 해주었고, 가나안농군학교 입교를 통해 효사상을 실천하게 하였으며 입사 1년이 지나면 일본 및 유럽 등 해외외식산업연수를 비롯하여 각종 세미나를 통한 업무별 외식업 전문교육의 기회를 주었다. 필요하면 일본으로 장기 해외유학도 적극 주선했다.

셋째, 고객을 최고로 대하는 큰절 서비스

장 회장이 이토록 직원교육에 힘쓰는 데에는 배나무골을 찾는 고객에게 최선을 다하고 고객에게 인정받는 내부적인 경쟁력을 키우기 위해서는 ‘서비스 문화’를 만드는 일이 우선이었기 때문이다. 최고의 접객서비스로 인정받는 ‘큰절 서비스’ 역시 고객을 최고로 모시겠다는 배나무골만의 고객과의 약속인 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업/한식
- 설립시기 : 1990년
- 가맹시기 : 1990년
- 가맹점수 : 30여개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.baenamugol.co.kr

[국내편 No.39]

비 비 큐

■ 업체 개요

비비큐의 모기업인 (주)제너시스는 1995년에 설립되었다. 설립과 동시에 제너시스는 핵심 경영 이념을 ‘가맹점이 살아야 본사가 산다’로 제시하여 프랜차이즈 시스템의 본질을 올바르게 실천하고자 하였다. 즉, 가맹점 영업 활성화와 조기 정착을 위해 전폭적인 지원이 있어야 하고 그래야만 단위 점포의 수익 극대화가 가능하여 결과적으로 본사도 성공할 수 있다는 이론이었다.

그 결과 만 8년이 지난 2003년 9월 현재 제너시스가 운영하고 있는 BBQ는 1,500개점, 닭익는 마을은 120개점, u9(유나인)은 4개점이 운영되고 가맹점 매출액 기준 약 3,600억원이라는 신화적인 성장을 이룩하였다. 또한 이로 인한 고용창출 효과는 가맹점당 5명 기준으로 환산시 약 8,000명에 달한다.

하지만 제너시스의 탄생이 단순히 단기간에 성공한 프랜차이즈 기업의 성공 스토리만으로 회자되는 것은 아니다. 제너시스는 프랜차이즈 기업으로서 반드시 갖추어야 할 기본적인 조직과 시스템을 갖추어 왔다. 또한 IMF 외환위기를 맞아 실업자 수가 가파르게 상승하던 시점에서 수많은 실직 가맹주들에게 안정적인 사업 아이템을 제공하여 재기의 발판을 마련해 주었다. 이는 사회적 책임 또한 완벽하게 실행하며 성장했다는 데 의미가 있다. BBQ가맹점은 5000만원부터 7000만원 정도의 투자비용으로 단위점포당 월 600~700만원의 수입이 발생하고 있어 이들이 다시 한번 도약할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

BBQ는 우리나라 프랜차이즈 산업의 기념비적인 브랜드다. 다국적 패스트푸드 브랜드와 비교해도 점포 수와 매출 규모에서 절대 뒤지지 않는 저력을 보이며 토종 프랜차이즈 대표주자로 자리잡았다.

비비큐는 지난 95년 자본금 5000만원으로 설립돼 1년만에 가맹점 200호점을 돌파하는 초고속 성장으로 업계의 주목을 끌었다. 비비큐는 처음부터 철저히 골목 상권을 공략한 것이 급성장의 비결이다. 치킨 유통 특성상 소형점을 통한 매출이 90%를 차지하고 있다는 사실에 착안한 것.

비비큐는 ‘규모는 소형점이지만 맛과 서비스는 대형점’ 수준이라는 판촉전력을 갖고 시장을 공략했다.

이에 힘입어 비비큐는 설립 4년만에 가맹점 1000개를 돌파하는 기염을 토했고 현재 국내 최다 가맹점을 운영하고 있다.

현재 국내 치킨업체 매출 1위, 국내 프랜차이즈 업계 최초로 유통대상 국무총리상 수상 및 자체 연구소, 교육장 완비를 통한 치킨대학 설립 등 자타가 공인하는 국내 최고의 치킨전문업체로 확고히 자리잡았다.

또한 비비큐는 투명한 경영과 공정한 의사결정을 위해 1000여명에 달하는 가맹점 사업자를 모두 사외이사로 모셔 가맹점 사업자들이 직접 경영에 참여할 수 있는 길을 열어놓고 있다.

업계 최초로 경영협의위원회를 개최해 가맹점 운영에 관한 주요 정책을 협의하고 가맹점 사업자의 의견 및 아이디어를 경영정책에 최대한 반영하도록 노력하고 있다. 맛과 품질, 인지도에서 반석에 올라선 비비큐는 여세를 몰아 해외시장에 본격 나서 이미 중국에 이어 시장조사를 마치고 4~5개국의 해외점포를 개설할 계획이다.

제너시스는 프랜차이즈 시스템이 올바르게 구현됨으로써 얻은 국내 활동의 성과를 국제 무대로 확대하여 국가 경쟁력 제고에 이바지하고자 한다.

2003년 3월 26일, 제너시스는 중국 최대 민영기업인 ‘희망그룹’과 중국 BBQ합자법인 ‘상해BBQ유한공사’ 설립함으로써 본격적으로 세계시장 진출을 꾀하고 있다. 2003년 8월 말, 중국 상해시에 BBQ China 4개점이 개점되었고, 국내 BBQ는 8평 규모의 소형 매장에서 배달 위주로 판매되는 반면, 이 점포는 국내와는 달리 내점 판매와 배달 판매가 모두 가능하도록 20~30평 대의 중형 점포로 개발되었다. 현지 점포 운영 결과, 고객들은 KFC와 맥도널드에는 없는 다양한 제품과 밝고 경쾌한 느낌의 매장 분위기에 호감을 보이고 있다. 국내와 마찬가지로 주요 고객으로 설정한 어린이 고객들의 반응 역시 매우 좋은 것으로 나타나고 있다. 실적은 개점 1주일만에 손익 분기점 1,500~2,000위엔(일)을 넘어 일매출 2,600위엔(한화 40만원)을 돌파하였고 약 1개월이 지난 8월 말부터는 일평균 5,000위엔을 넘어섰으며 한때는 1만 위엔을 넘어 서기도 하였다. 미국산 대형 패스트푸드점인 KFC, 맥도널드가 100~200평 매장에서 10,000~15,000위엔(1일) 매출을 올리고 있음을 볼 때 BBQ의 경쟁력이 매우 뛰어남을 알 수 있다.

BBQ의 중국 진출에는 큰 의미가 있다. 한국이 세계 무역시장에서 중국의 성장세에 밀려 고전을 면치 못하는 현실에 견주어 볼 때, 음식 중주국인 중국 본토에 토종 브랜드 BBQ가 진출, 대규모의 외화를 획득한다. 이는 부존 자본이 없는 대한민국에서 프랜차이즈라는 ‘무형의 지식산업’ 수출로 로열티를 받는 최초의 외식 브랜드가 되는 것이다.

제너시스는 2003년 하반기에는 스페인을 유럽지역 진출 1호 국가로 정하고 팀을 신설하였다. 스페인은 한국과 정서, 기호 등이 매우 유사하고 한국에 대해 호감을 가지고 있어 진출 여건이 매우 우수하다. 이는 현지 답사를 통해 증명되었다. 현지 진출은 2004년 상반기에 현실화될 예정이다.

중국과 스페인 외에도 제너시스에는 미국, 캐나다, 일본, 독일, 이집트, 호주, 뉴질랜드, 싱가포르, 태국, 필리핀, 인도네시아 등, 10여 개국 이상으로부터 마스터 프랜차이즈(Master franchise) 설립 요구가 쇄도하고 있으나, 해외 시장 다각화는 2004년부터 단계적으로 추진될 예정이다.

■ 성공요인 분석

첫째, 본사의 광고나 판촉 지원

2002년 산업자원부와 한국프랜차이즈협회에서 실시한 ‘프랜차이즈산업 실태조사’에 의하면 가맹점의 56%가 본사에 가장 바라는 바로 광고나 판촉의 지원을 꼽고 있다. 하지만 회사 설립 초기부터 제너시스는 마케팅이 강한 기업만이 살아남는다는 일념으로 마케팅 능력 향상에 집중 투자하여 경쟁력을 갖추어 나갔다. 본사가 가맹점에 전액 본사 부담으로 판촉 물품을 무상 제공하여 연중 2회 대대적인 프로모션을 진행하는가 하면 전액 본사 부담을 통한 TV광고를 연간 매출의 5~10%를 투자하는 등 가맹점의 매출 향상을 위한 제너시스의 노력은 각별하다.

둘째, 가맹점의 교육

교육은 프랜차이즈 사업의 핵심이다. 지속적인 교육과 훈련을 통해 최상의 제품과 서비스를 소비자에게 공급하여야만 강력한 브랜드 파워의 형성이 가능하기 때문이다. 하지만 ‘프랜차이즈산업 실태조사’ 자료에 의하면 국내에서 가맹점 형태로 사업을 하는 개인 사업자를 대상으로 지속적인 교육훈련 경험을 묻는 질문에 65%의 응답자가 교육을 받은 경험이 없는 것으로 파악되고 있다.

하지만 제너시스는 모든 재투자자의 1순위를 ‘교육’ 분야에 두고 있을 만큼 교육에 대한 열의가 남다르다. 제너시스는 국내 유일하게 자체 교육 기관을 갖춘 프랜차이즈 기업이다. 현재 경기도 이천의 7만 2천평 부지에 위치한 ‘치킨대학’에서는 가맹점사업자와 임직원 교육, 그리고 창업에 관심있는 일반인을 대상으로 한 교육이 연중 실시되고 있다. 이곳을 치킨대학이라 명명한 이유는 미국 맥도널드의 ‘햄버거 대학’이 맥도널드 세계화의 전초기지가 되었던 것처럼 제너시스의 세계화를 위한 교두보로 삼고자 해서이다.

이는 맥도널드보다 22년이나 빠른 시행이며 제너시스의 가파른 성장의 밑거름이 되고 있다. 현재 제너시스의 치킨대학은 맥도널드의 ‘햄버거대학’에 필적하는 규모와 시설을 갖추으로써 제너시스의 자체 교육 기관으로서의 역할뿐만 아니라 국내 프랜차이즈 산업 발전을 위한 학술대회 장소 등으로도 활용되어 국내 프랜차이즈 기업이 세계 최고의 다국적 프랜차이즈 기업으로 성장할 수 있도록 밑거름 역할을 담당하게 될 것이다.

셋째, 지속적인 경영지도

교육과 마케팅적인 측면의 지원과 더불어 중요한 것은 바로 지속적인 경영 지도이다. 경험이 부족한 개인 사업자가 지속적으로 본사의 경영 지도를 받음으로써 안정적인 사업이 가능하도록 돕고자 하는 장치이다. 가맹점 실태조사 자료에 의하면 지속적인 경영지도 및 컨설팅에 대한 가맹점사업자의 만족도가 5점 척도 기준 2.7정도에 그치고 있다. 관리 인력의 부족 등으로 인한 결과이다. 하지만 제너시스와 프랜차이즈 계약을 맺은 가맹점사업자들은 수시로 본사에서 파견된 경영지도원 ‘슈퍼바이저(Supervisor)’의 전문적인 경영 자문을 받는다. 가맹점사업자들이 받는 기본 교육시간보다 10배 이상의 철저한 교육을 이수한 100여 명의 S/V는 전국의 BBQ와 닭익는 마을, u9 1,600여개 지점을 방문하여 점포의 청결·위생에서부터 C·S(고객 만족)활동점검, 재무·회계를 비롯한 기초 경영지도 등의 역할을 담당하고 있다. 가맹점 경영개선을 통해 궁극적으로는 이용 고객에게 최상의 제품과 서비스가 제공되도록 하는 역할을 현장에서 수행하는 것이다.

2002년부터는 그 동안 본사에서 수많은 비용을 투자하여 완성된 노하우(Know-how)가 현장에서 효과적으로 활용될 수 있도록 권당 30만원에 달하는 브랜드별 매뉴얼 북을 제작, 전 가맹점에 배포함으로써 프랜차이즈의 생명이라 할 수 있는 ‘통일성’을 확보하게 되었다.

넷째, 다양한 가맹점 지원 사업

제너시스는 가맹점 지원사업이 다양하다. 태풍과 화재 등으로 피해를 입은 가맹점을 지원하고 무료 건강검진, 개인 상해보험, 점포화재보험 등 가맹점에 대한 제너시스의 복리후생 지원 정책 또한 지속적이고 다양하게 시행되고 있다.

이와 같은 네가지 핵심 경영 요소 실천과 복리후생 지원 외에도, 급변하는 고객 니즈(Needs)와 시장 상황에 대처하기 위한 정보화 시스템을 제너시스는 업계 유일하게 도입하였다. 현재 본사와 가맹점, 고객간 분할되어 관리되고 있는 네트워크(Network)를 하나의 통합된 시스템으로 재창출하기 위한 작업이 삼성SDS와 함께 이루어졌으며 9월부터 가동에 들어갔다. 이 시스템을 통해 고객관계관리를 위한 CRM, 전사적 자원관리를 위한 ERP, 가맹점의 정보 관리를 위한 POS 시스템의 통합 운영이 가능하게 되어 최첨단 정보 시스템을 활용한 ‘고객만족경영’이 가능하게 되었다.

다섯째, 종업원 만족

제너시스의 CEO 윤홍근 회장은 “최상의 직원 만족이 진정한 고객감동을 이끈다”라는 신념으로 직원들에 대한 배려를 아끼지 않고 있다. 제너시스에서 일하는 임직원은 본사에 170명, 지역 사업자와 계열기업까지 포함하면 350명에 이른다. 윤홍근 회장은 직원들에게 “동종업계 최고의 대우”를 매년 약속하고 있으며 이를 잘 실천해 오고 있다. 창립 시부터 매년 10%이상 임금을 인상하였고 2001년에는 무려 40%가 한꺼번에 인상되었다. 2002년에 또다시 30% 인상이 이루어졌으며 2003년 9월 창립 8주년을 기점으로 10%인상이 다시 이루어 졌다. 이와는 별도로 본인 소유의 회사 주식 20%를 직원들에게 무상으로 증정하는 ‘우리사주제’를 시행하였으며 장기 근속자와 공로자에게는 가족을 동반해 해외 연수 기회를 주는 ‘리프레시(Refresh)’휴가를 실시하고 있다. 2002년까지 85명이 이 제도의 혜택을 받았다.

여섯째, 사회 환원 활동

제너시스는 기업의 성과를 사회에 환원하기 위한 노력도 지속적으로 기울이고 있다. 서울 송파구에 위치한 중증 장애아동 보호시설인 ‘소망의 집’을 2001년부터 매월 일정 금액을 지원할 뿐 아니라 직원들이 수시로 방문하여 운영상의 어려움을 점검하고 일일 자원봉사 활동을 전개하고 있다. 2001년 7월부터는 수원 매원중학교 소년가장을 후원하며 생활비와 학비를 지원 해오고 있다.

한국관광대학에는 미래의 외식 산업을 이끌 인재를 양성하고 생활 형편이 어려운 학생들을 후원하고자 장학금을 매 학기 지원하고 있다. 국군장병 위문도 정기적으로 시행하고 있는데, 국군의 날과 명절, 특별한 행사 등에 아낌없는 후원을 보내고 있다. 최근에는 육군 30사단에 BBQ제품 1천만원 상당을 지원하여 군장병들의 사기 진작에 기여한바 있다. 수시로 지역 사회를 돌보는 일로는 BBQ치킨대학에서 실습 과정을 통해 만들어진 제품을 주변 고아원과 양로원 등에 주 1회 이상 기탁하는 일을 들 수 있다. 2002년 12월에는 사회 각지로부터의 불우이웃 지원 요청을 적극 수용하여 병원과 사회 기관에 상품과 금액을 통해 지원하는 자선행사를 시행하였다.

2003년 2월 서울 강남에 직영 매장 개점 행사시에는 음식을 고객들에게 무료로 제공하고 고객이 자발적으로 지급한 성금을 난치병 어린이 돕기에 사용하였다. 2003년 5월에는 외국인 노동자 체육대회를 후원하였다. 2002년 10월에는 ‘곰두리축구대회’라는 장애인 체육행사를 지원하였다. 중증 장애인들에게 용기를 주고 어려움을 함께 나누고자 한 본 행사는 향후에도 지속적으로 지원할 예정이다. 같은 달 경기도 양평에서 개최된 ‘춘계유소년축구대회’ 협찬을 통해 미래 축구 꿈나무 육성에도 기여하였는데, 월드컵 개최를 통해 조성된 축구 붐을 지속시키고 열악한 국내 유소년 축구 환경을 개선하기 위함이었다. 또한 제너시스 BBQ의 가장 큰 고객이 어린이 라는 점에서 ‘고객만족’을 위한 행사 지원이기도 하였다. 이는 2000년 축구신동 ‘김천둥 어린이 후원’에 이은 두 번째 관련 행사이다.

이 외에도 1999년에는 한 해 프로야구의 대미를 장식하는 ‘골든글러브 시상식’ 스폰서를 자청하여 국내에서 가장 사랑받는 스포츠 종목인 프로야구계의 발전을 기원하기도 하였다. 또한 마산과 창원 등 경남 지역에서 ‘BBQ배 국제볼링대회’를 1999년부터 2001년까지 3년 연속 개최하여 지역 스포츠 활성화에 기여하고 볼링 인구의 저변 확대에 공헌 하고자 하였다.

2001년 5월에는 오페라 ‘리콜레토’공연을 협찬하고 2002년에는 제작 여건이 어려운 독립영화 산업의 발전을 위해 영화 ‘절간의 만우절’을 제작 지원하였고 2003년 10월 개봉될 ‘내 사랑은 장도’ 또한 장소와 제작비용을 협찬, 문화예술 발전에도 일조하고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업 /치킨
- 설립시기 : 1995년 (주)제너시스 설립(브랜드명: B.B.Q)
- 가맹시기 : 1995년 11월
- 가맹점수 : 1,500여개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.bbq.co.kr
- 연 락 처 : Tel 02)3403-9114, Fax 02)3403-9179

[국내편 No.40]

비빔스

■ 업체 개요

한국인들이 가장 즐겨 먹는 메뉴 가운데 하나가 바로 비빔밥이다. 비빔밥의 원조 내지는 대명사로 손꼽히는 것은 단연 전주비빔밥. 사골 육수로 지은 밥에 싱싱한 육회와 각종 나물, 전라도 특유의 손맛이 담긴 고추장에 계란 노른자를 얹어 젓가락으로 비벼 먹는 그 맛은 말로 표현하기 어려울 정도다. 그러나 한 그릇에 1만원 정도로 가격이 비싸고 무엇보다 진짜 전주비빔밥을 맛볼 수 있는 곳이 극히 드물다는 것이 단점. 이처럼 비싸고 먹기 힘든 전주비빔밥에 도전장을 던진 비빔밥 프랜차이즈 브랜드가 있다. (주)참푸드시스템의 비빔스가 바로 그것이다.

외국 음식전문점을 제외하고 비빔밥은 웬만한 식당이면 흔히 접하는 메뉴다. 때문에 비빔밥은 어딜 가나 마찬가지로 몇 가지 나물과 계란 후라이를 얹어 고추장에 비벼 먹는 ‘그 맛이 그 맛’인 메뉴로 인식돼 왔다. 그러나 비빔스 매장에 들어서는 순간 비빔밥에 대한 생각이 싹 바뀌게 된다. 새우, 낙지, 굴, 치즈 등 재료와 조리 방법에 따라 무려 24가지의 다양한 비빔밥이 있기 때문. 비빔스의 모든 비빔밥에는 각종 나물을 비롯해 모두 18가지 재료가 들어간다.

비빔밥의 맛을 좌우하는 고추장도 양파, 과일 등 12가지 천연재료를 첨가해 볶은 것을 사용한다. 일일이 헤아려 보기도 어려울 정도로 푸짐한 내용물에 굴, 새우, 치즈, 낙지 등 남녀노소 누구나 입맛에 따라 메뉴를 선택할 수 있다. 비빔스의 가장 큰 특·장점은 화학조미료를 전혀 사용하지 않는다는 것. 때문에 모든 메뉴와 밑반찬의 맛이 느끼하지 않고 담백하다. 일반 식당에서 먹는 비빔밥과는 비교할 수 없을 정도로 푸짐하고 맛깔스럽다. 가격 또한 굴비빔밥을 제외한 모든 메뉴가 3500~4000원으로 저렴하다.

그러나 가맹점의 수익성은 다른 외식 아이템에 비해 높은 편이다. 매출 대비 원가는 약 29% 정도로 마진률이 40%가 넘는다. 이같이 다양한 재료에 천연조미료를 사용하면서도 최고 1400원이 넘지 않는 저렴한 가격으로 식자재를 공급할 수 있는 것은 구매부터 제조, 배송까지 갖춘 본사의 시스템 때문이다. 김치, 젓갈, 콩나물, 무말랭이 같은 밑반찬까지도 본사에서 생산, 진공 포장해 시중보다 저렴한 가격으로 가맹점에 공급한다. 밑반찬을 본사에서 공급하는 이유는 가맹점 사업자의 일손을 덜어주기 위한 것. 가맹점에서는 밥과 국, 몇 가지 야채만 준비하면 된다. 비빔스의 가장 큰 장점은 주방장을 두지 않아도 된다는 것. 그릇에 밥을 미리 담아 놓고 주문이 들어오면 각종 재료를 마치 피자에 토핑 엮듯 담아내면 된다. 음식 조리 시간이 짧아 아무리 주문이 밀려도 3분 안에 식사를 내놓을 수 있어 테이블 회전률이 높다. 또한 주방 인원도 매장 평수에 관계없이 두 명이면 충분하다.

비빔스 가맹점들의 월평균 매출액은 15평 기준, 약 1500만원으로 순이익은 600만원 정도. 배달과 테이크아웃도 겸할 수 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

(주)참푸드시스템은 처음부터 프랜차이즈사업에 뛰어든 것은 아니다. 푸드시스템이 설립될 당시 IMF 이후 그늘진 경제에서도 외식사업은 연간 35조원대로 꾸준히 성장하고 있었다. 그 중에서도 외식산업 프랜차이즈가 차지하는 비중은 나날이 커지고 있었지만 운영되고 있는 프랜차이즈의 대부분이 공장도 물류도 갖추지 못하고 가맹비만으로 운영되어 부실의 원인이 되고 있는 실정이었다. 이런 폐단의 피해가 가맹점에게 고스란히 돌아감은 물론 사업 자체가 존폐의 위기를 맞게 된다는 판단에 따라 푸드시스템은 시범점포보다 공장설립을 먼저하게 된다.

푸드시스템은 2001년 7월에 비빔'S라는 물류 공급을 하는 회사를 설립했다. 그리고 그 해 10월, 동원 F & B사와 물품 공급계약을 맺으면서 제품 제조 공장을 완공했다.

비빔스는 2002년도에야 상품등록을 거쳐 비빔밥을 간단히 먹을 수 있는 비빔스의 프랜차이즈사업을 시작하였다.

비빔스의 성기호 사장은 “천연조미료를 쓰는 것이 비빔스의 경쟁력이다”라고 말한다. 가맹점들에게 손이 많이 가는 밑반찬을 만들어 공급하고 영업 준비와 조리 시간을 단축할 수 있는 시스템을 만들기 위해 노력을 기울이고 있다는 것이다. 이것은 무엇보다 가맹점 입장에서 생각하는 것이 프랜차이즈 사업의 성공과 직결된다는 평소의 생각 때문이다.

또한 비빔스는 공장직영으로 365일 일정한 맛과 품질이 보장되어 원가 절감으로 인한 가맹점의 이익 극대화과 식사 가격의 거품 제거로 보다 저렴한 가격으로 고객을 확보할 수 있는 여건을 갖추게 되었다.

푸드시스템은 ‘가맹점이 살아야 본사가 산다’는 정신으로 가맹점 운영과 프랜차이즈 사업부에서의 근무경력 등 업계의 전문가들로 구성된 본사에서 영업지원, 홍보, 마케팅, 품질관리 등 가맹점에 대한 전폭적인 지원을 하고 있다. 이러한 노력으로 2002년 매일경제신문에서 주최하는 2002년 유망 프랜차이즈에 선정되기도 하였다.

■ 성공요인 분석

첫째, 안정된 자체 물류 시스템 확보

비빔스는 본사에서 직영하는 공장에서 완제품을 직접 생산, 공급하는 효율적인 공급체계를 가지고 있다. 이렇게 본사에서 직영 생산된 제품을 가맹점에 공급함으로써 모든 가맹점의 동일한 맛과 서비스 제공 완제품으로 공급하여 간편한 주방 설비할 수 있는 시스템을 갖추 수 있다는 것이다.

둘째, 다양한 메뉴 패턴

비빔스는 비빔에 관한 다양한 먹거리를 제공한다. 남녀노소 누구나 즐길 수 있는 음식패턴을 추구하여 한국인의 입맛에 꼭 맞는 비빔밥 메뉴와 다양한 맛을 개발하고 있다. 또한 비빔밥 이외에 비빔면(냉면, 쫄면, 국수 등)의 메뉴를 개발하여 한국 전통식품의 세계화를 추구한다.

셋째, 거품을 뺀 부담없는 가격

비빔스는 모든 제품을 본사에서 직접생산, 공급하기 때문에 불필요한 중간비용을 절감하고 있다. 그리고 비빔밥을 패스트푸드(fast food)화하여 포장판매(take-out)가 가능하기 때문에 알뜰한 가격으로 든든하게 배

속을 채우고자 하는 실속파들의 먹거리에 유용하다.

넷째, 체계적인 관리시스템을 통한 운영비 절감

비빔스는 특히 소자본 창업을 희망하는 사람들에게 특별한 기술 없이도 본사의 체계적인 관리시스템을 통해 고소득을 올릴 수 있는 유망창업 아이템으로 자리잡았다. 본사에서는 정확한 입지선정과 투자분석을 통해 성공률 극대화를 위한 노력은 물론, 모든 제품을 완제품으로 공급하기 때문에 별도의 주방 책임자가 없이도 운영이 가능하다.

또한 Take-out (포장판매)을 겸한 수익의 극대화와 간단한 조리과정과 신속한 식사 공급으로 회전율의 극대화를 꾀할 수 있다. 그리고 많은 인력이 필요하지 않기 때문에 시간제 아르바이트를 활용하여 인건비를 절약할 수 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/한식 | · 설립시기 : 2001년 7월 BIBIM'S(비빔'S) 사업 개시 |
| · 가맹시기 : 2002년 1월 | · 가맹점수 : 10여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.bibim.co.kr | · 연 락 처 : Tel 032)428-0445, Fax 032)428-0448 |

[국내편 No.41]

삼번가우동

■ 업체 개요

삼번가는 영양가 있고, 맛깔스럽고, 정결한 음식을 뜻한다. 좋은 장소, 정겨운 사람들이 만나 최상의 서비스를 받으면서 즐거움을 누릴 수 있는, 즉 과함도 모자람도 없는 우주의 한복판에 자리잡은 세 번째의 거리라는 의미를 담고 있다.

이런 의미를 담고 있는 삼번가우동은 만두류, 면류, 소스류, 떡류 등의 냉동식품 전문생산업체인 모회사를 기반으로 하고 있다. 분식점, 중식당, 일식당, 기타 외래식당의 메뉴를(Multi International Food) 형식과 맛에서 신세대를 겨냥한 패스트푸드로 주상품을 개발하여 프랜차이즈 시스템(Franchise System)의 사업형식으로 삼포식품에서 운영하고 있는 외식사업체다.

삼포식품은 30년간 만두와 면류 만을 만들어 온 회사로 만두와 면류에는 타의 추종을 불허한다. 이미 다른 제품들과도 비교하여 품질의 우수성도 증명받았다.

30년 전통의 만두 전문회사인 삼포식품이 쵸코브랜드인 냉동면 전문업체인 태원식품의 식품 제조 기술 및 축적된 노하우를 바탕으로 탄생시킨 우동 전문점이 삼번가우동이다.

삼번가 우동은 일식, 중식, 유럽풍의 다양한 메뉴와 저렴한 가격으로 승부하고 있다. 특히 국내에서 유일하게 개발된 종이냄비 우동은 즉석에서 끓이기 때문에 살아있는 맛을 느낄 수 있다.

삼번가우동은 “정직한 맛의 세상을 열어 가는” 슬로건으로 맛과 균형 있는 메뉴개발에 노력을 기울이고 있다. 또한 10대~20대 초의 청소년층, 30대 셀러리맨, 30전후의 젊은 주부층, IMF위기 이후 넓어진 중산층

이하 계층, 점심, 저녁을 밖에서 하는 층을 타겟으로 만들어졌다.

또한 일식, 중식, 유럽식 등 세계 각국 음식을 소개하는 퓨전(fusion)레스토랑의 메뉴와 요리, 간단한 주류를 포괄하는 음식을 판매하고 있다.

이런 모든 메뉴개발은 기초원자재의 질은 삼포식품의 30년 전통의 식품개발 기술과 태원의 냉동면 제조분야의 첨단설비와 기술로 단연 우수, 고품질 맛과 메뉴의 지속적 개발은 일류 호텔 경력 30년의 주방장 출신의 전문연구원으로 개발, 운영되고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

삼포식품은 ‘국내 식품계의 장인’ 안충웅 회장을 필두로 오로지 냉동 면류에 대한 30년의 전통과 외고집으로 일구어낸 최고의 업체다. 이런 삼포식품이 태원식품과 함께 일류 호텔 주방장 출신의 연구원들로부터 만들어지는 신메뉴로 삼변가 우동 프랜차이즈사업을 진행하고 있는 것이다.

삼변가 우동은 본사의 30년 운영 노하우부터 제품, 매장관리까지 전 과정을 관리해주는 것은 물론, 다양한 맛과 메뉴, 신선한 아이디어로 새로운 외식문화를 창조하고 있다.

안 회장은 30년간 맛 좋은 면과 만두 개발에 매달려 온 저력을 바탕으로 삼변가우동에서 판매하는 거의 모든 메뉴를 직접 개발한다. 일반 분식집에서 맛 볼 수 없는 종이냄비우동도 그가 삼변가우동의 대표 메뉴로 내세우기 위해 만든 것이다. 최근에는 각종 해물과 면을 적절히 배합해 제조한 해물우동을 선보여 좋은 반응을 얻고 있다.

안 회장은 “삼변가우동 사업을 시작한 지 2년이 넘었음에도 불구하고 전국적으로 30개 점포 밖에 안되는 것은 좋은 메뉴를 개발하려는 욕심만 있었지 마케팅과 홍보를 소홀히 했기 때문”이라며 “앞으로 마케팅 전문 인력을 충원해 삼변가우동 가맹사업을 활성화할 계획”이라고 밝혔다.

모든 가맹점들이 성공할 수 있도록 한 사람이 10개 안팎의 점포를 관리하는 슈퍼바이저 제도를 운영하고 있다. 슈퍼바이저는 각 점포를 돌며 운영 노하우와 음식 맛을 일정하게 유지하도록 하는 역할을 하는 것이다.

또 올해 초 태원식품은 식품업계의 디지털화를 선도하는 기업으로 자리매김하기 위해 2001년 11월 IT업계의 최고경영자를 CEO로 영입했다. IT화 혁신 1단계로 웹베이스 ERP를 도입해 전사적인 차원에서 추진했다.

2002년 4월 드디어 ERP 시스템은 본 가동을 하기 시작해 태원식품에 맞는 개선사항 등을 보완, 현재 생산, 영업, 물류, 회계 시스템의 일원화와 더불어 그룹웨어를 활용해 업무전산화 기반이 완성됐다.

업무전산화는 가장 중요시되는 정보공유 및 신속하고 정확한 의사결정에 지대한 공헌을 하고 있다. 그 결과 전년 대비 42% 매출 신장세를 보여주고 있다. 2단계에서는 바코드 시스템을 도입해 물류 재고의 신빙성을 한 차원 향상시키는 계기가 됐다. 전산 전문지식이 부족한 임직원이라도 쉽게 접근할 수 있도록 하기 위해 ERP를 근간으로 하며 완벽하게 연동되는 웹버전으로 개발, 더 많은 데이터정보 인프라스트럭처를 형성하고 있다.

현재 준비중인 3단계 시스템은 POS시스템이다. 태원식품의 프랜차이즈 브랜드 ‘삼변가우동’ 가맹점포망을 ERP시스템에 연동해 운영하는 부분까지가 올해 IT화 시스템을 구축할 계획이다.

■ 성공 요인 분석

첫째, 가맹점의 철저한 관리

삼변가우동은 슈퍼바이저들이 가맹점을 관리하는 제도를 운영하고 있다. 책임자들이 지역별 가맹점 관리를 비롯하여 수시로 불편사항을 접수 해결한다.

둘째, 지역별 물류기지 운영

식자재 배송의 효율적 관리를 위해 전산망 시스템이 가동되고 있다. 전문점으로 공급되는 원, 부자재 식재료를 직접 생산하여 직접 공급하는 Prosumer 시스템으로 이루어지고 있다.

셋째, 본사의 철저한 지원

삼번가우동의 본사는 본부로서 점포에 제공되는 일체의 제품을 공급한다. 또한 상표, 상호, 영업방식, 점포의 실내장식, 점원의 교육까지 본사가 지원하며, 직영점은 본사가 직접 운영하여 전체 사업의 향상과 발전을 위한 전초기지로 삼는 역할까지 수행하고 있다.

또한 매출의 극대화를 위한 정기적 여론 조사 및 매출고의 철저한 분석으로 인한 최소 6개월 단위의 메뉴 변경 및 재고량 분석 등 철저하고 주기적인 관리체계를 구축하고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|---------------------------|
| · 업 종 : 외식업/분식 | · 설립시기 : 1990년 9월 삼포식품 설립 |
| · 가맹시기 : 2000년 | · 가맹점수 : 80개(2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.3bunga.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)385-3333 |

[국내편 No.42]

섬마을이야기

■ 업체 개요

섬마을이야기는 주점과 로바다야끼를 합한 한국형 카페(포장마차)인 퓨전요리주점이다. 섬마을이야기는 저렴하면서도 다양한 메뉴를 갖춘 업그레이드된 포장마차라고 명할 수 있다. 천장에 즐비한 술을 배경으로 한 조명장치와 사운드시스템을 구비한 돛 모양의 장식물 등 특허기술을 적용한 인테리어로 한국적인 정서와 친근감을 느낄 수 있다. 또한 공간활용도를 극대화시킨 벽을 회전시키는 회전벽면구조 등 독특한 인테리어가 이곳의 특징. 활어회, 세꼬시, 오징어, 산낙지, 명게 등의 회메뉴, 아나고튀김, 오징어튀김, 감자튀김 등의 튀김류, 생선양념구이, 삼치구이, 은행마늘구이 등의 구이류, 가락국수, 회덮밥, 철판볶음우동 등의 식사류 등 다양한 메뉴가 섬마을이야기의 자랑거리. 뿐만 아니라 맥주, 소주에 어울리는 각종 안주와 음료도 구비돼 있어 신세대는 물론 30~40대까지 폭넓은 연령층을 흡수할 수 있다는 장점이 있다.

“좋은 식사와 주류를 통하여 건강하고 즐거운 삶을 제공하자”는 것이 섬마을이야기 경영이념이다. 이런 섬마을이야기 경영이념은 주류 전문 취급점인 섬마을이야기가 당당히 사회 구성원임을 알리는, 내 몫 찾기 부르짖음이며, 섬마을이야기 종사자의 마음가짐이기도 하다. 디너 레스토랑보다 더 맛있고 신선한 양질의 메뉴를 선보였을 때 주류 전문 취급점도 감별력이 높은 30~50대 고객 층으로부터 인정받을 수 있다. 섬마을이야기 손님의 60% 정도가 부부, 남매 혹은 이웃사촌인 경우는 어느 매장에서나 볼 수 있고, 아가나 어린 자녀와 함께 내점하는 단골을 보는 것은 이상한 일이 아니다. 고른 연령층의 고객확보는 날씨나 계절에 변함없이 매출액이 일정한 이유이고 타 업종과의 차별화인 것이다.

섬마을이야기의 디자인, 매장의 청결, 메뉴 구성, 서비스방식이 ‘지역 밀착 한국형 CAFE’라는 새로운 컨셉을 만들어 냈다. 이는 다른 주류전문점이나 다른 프랜차이즈사업을 모방한 것이 아닌 FOR YOU 프랜차이즈의 독창적인 사고이며 지난 5년간의 노력에 의한 결실이다. 좋은 컨셉트에 좋은 메뉴구성은 외식사업 성공의 지름길이다.

■ 사업의 시작 및 성장

섬마을이야기는 1998년 한국형 카페를 구상하면서 그 해 11월 뚝섬이야기라는 모델하우스를 오픈했다. 그 후 2001년 포유라는 사업을 등록하면서 본격적인 섬마을이야기의 프랜차이즈사업을 시작하게 되었다.

섬마을이야기는 FOR YOU의 자체브랜드며 2001년 남성 1호점으로 출발로 전국에서 성황리 운영되고 있다. 시장 흐름 변화를 예견하고 구매자들의 숨은 욕구를 찾아 독창적이고 창조적인 디자인을 완성하기까지는 5점포의 모델하우스와 약 24개월의 시간이 필요했다. 현재 16건의 특허 및 실용신안 등록은 시장 차별화의 상징물이다.

출범 만 24개월 이내에 1, 2, 3호 점주들이 두 점포 소유 혹은 확장 운영 중이고, 본사 임직원 4명이 가맹점 사업자로서 점포를 소유함은 성공회사의 전형적인 사례이다.

“고급 음식을 저렴하고 빠르게 제공하자”는 것이 섬마을이야기 메뉴 제공 슬로건이다. 기술력에만 좋은 여건의 시설 투자가 있어야 더 좋은 음식을 더 저렴하게 제공할 수 있다. 또한 활어회를 취급하는 업체는 특히 청결할 수 있는 정직한 시설, 집기 투자에 스스로부터 인정받고자 노력하는 직업정신이 접목되어야, 고객의 주변에 머물 수 있다는 것이다.

한식, 일식, 패밀리레스토랑을 능가하는 맛을 제공하기 위해 본사는 메뉴 개발에 오랜 시간 투자해 왔고, 조리사의 교육 매뉴얼화에 노력해 왔다. 또한 내부적인 인테리어도 앞마당은 작지만 초록의 잔디와 하얀 색의 테이블이 세련된 조화를 이룬다. 서양 영화에 많이 나오는 카페처럼 보인다. 그러나 이 점포가 표방하는 것은 한국형 가족카페. 외벽을 전통 기와와 한지격자문으로 꾸미고 기와는 유리로 잘 싸놓고, 한지격자문은 들추면 실외 바(BAR)에 놓인 원목 의자의 차양이 된다.

매장은 원목 가구로 돼 있고 향아리, 밥상보, 팽과리 등이 인테리어 소품으로 눈에 띈다. 이런 한국의 전통적 아치를 풍기는 인테리어에 반한 외국인들도 꽤 많이 찾는다.

또한 특색 중의 하나는 소주를 병으로 파는 것이 아니라 잔으로 파는 ‘잔술 판매 작전’. 누구나 부담 없이 들들 수 있게 하기 위해서이다. 또 손님이 미리 술값으로 2000원을 내면 과일주를 담가주는 것도 이채롭다. 손님은 병의 상표 위에 이름이나 글귀 등으로 자기 것임을 표시해 놓고 술이 익으면 언제라도 와서 자신을 위해 특별히 담긴 술의 주인임을 뽐내며 술병을 열 수 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 인재의 발굴 및 육성

FOR YOU 프랜차이즈 본사는 인테리어 디자이너, 디스플레이 디자이너, 일러스트 디자이너를 지난 2년간 자체 육성해 왔다. 16건의 특허, 실용신안 기술 보유 및 디자인은 일본 및 중국 메이저급 회사에서 기술 도입 상담을 요청해 오고 있는 수준에 도달해 있다.

섬마을이야기는 계절별로 옷을 갈아입는다. 유능한 디자이너의 활동이 각 가맹점의 화려한 변화를 연출한다. 자체 기술력이 없으면 제대로 된 행사를 시행하기 힘들며, 가맹점은 더 많은 비용을 지불해야 한다. 디

자이너는 슈퍼바이저만큼이나 중요한 가맹점 관리자이며, 매출 분석가이고, 지도요원이다. 이것이 섬마을이야기 성공의 한 축인 것이다.

슈퍼바이저 및 퓨전요리 전문가를 육성하고자 국내외 연수 등 체계적 투자를 계속해 왔고, 슈퍼바이저 육성 전 단계인 점장육성 프로그램을 6개월 전부터 진행해오고 있다. 현재 직영 점포의 대부분은 예비 점장에 의하여 운영되고 있으며 다른 매장보다 훨씬 높은 매출액을 올리고 있다. 약 2년 뒤에는 자체 육성된 슈퍼바이저 육성이 가능하며, 타 프랜차이즈 기업과는 차별화된 가맹점 관리기법을 선보이게 될 것이다.

둘째, 저렴한 가격의 메뉴

동, 서양 음식을 조화롭게 배치한 메뉴는 남녀노소 고른 고객 층을 확보한 직접적인 동기이다. 섬마을이야기에서 평균 4회 테이블 회전율이 흔히 나오고, 객단가가 11,000원 이상 나오는 이유도 전문화된 메뉴선정 및 배치에 있다. 섬마을이야기는 년 2회 신메뉴 출시 및 계절별 행사를 통하여 고객의 욕구를 충족시키고 입점 횟수를 계속 늘려 나가고 있으며 차별화된 소스는 섬마을이야기의 자랑이다.

셋째, 지역주민의 사랑방역할

섬마을이야기는 토속적인 인테리어와 한국형 카페를 내세워 저렴한 메뉴까지 공급하고 있다. 이런 아이템의 전략으로 1년 평균 약 25점포 내외의 출점 전략을 내세우고 있으며 이 점포들이 마을 주민의 사랑방 역할을 하겠다는 것이다. 이것은 지역 주민에게 오래도록 사랑 받는 꼭 필요한 구성체인 한 지역에 하나의 명점포만을 만들겠다는 의지인 것이다.

앞으로 섬마을이야기의 목표는 가맹점이 지역 사회에 공헌하는 최우수 점포가 되는 것이다. 보람있는 사업체 운영에 따른 많은 수익금은 가맹본부와 가맹점이 공존공영 할 수 있는 유일한 방법이다. 지난 2년간 까다로운 심사와 OPEN과정을 통하여 소수 점포만을 가맹 계약 체결하였으며, 30여 점포 중 대부분이 우량 점포로 인정받고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|---|
| · 업 종 : 외식업/주점 | · 설립시기 : 1998년 |
| · 가맹시기 : 1998년 | · 가맹점수 : 30여개(2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.4ufranchise.com | · 연 락 처 : Tel 02)431-4951 Fax 02)431-4953 |

[국내편 No.43]

송가네왕족발

■ 업체 개요

송가네식품 주식회사는 전통음식의 선두주자로 전국적으로 가맹점을 운영하는 외식기업으로 발돋움하고 있다. 이것은 최근 불고 있는 테이크아웃의 형태를 한식에 도입했다는 것이다.

송가네식품은 족발, 보쌈 아이템으로 일찌감치 한식의 테이크아웃 시장을 개척한 업체다. 송가네 왕족발보쌈은 가맹점을 배달 전문점으로 특화시켜 고객을 직접 찾아가는 서비스를 제공하고 있다.

이런 고객을 찾아가는 서비스를 통해 가맹점들이 매장 임대비, 인건비 등 투자비용을 절감시키고 이윤의 극대화를 모색하고 있다.

이런 송가네왕족발의 외식기업으로의 성장은 나름대로의 노하우를 가지고 있기 때문이다. 이것은 단지 회사만 잘 사는 것이 아닌 가맹점과 본사, 손님이 함께 하는 철저한 공동체 의식에 기초하고 있다.

가맹본부와 가맹점과의 지속적인 관계를 통해 우리 음식의 상품화에 노력하고 있으며 이로 인해 송가네 왕족발과 송가네 보쌈 브랜드를 개발했다. 또한 왕족발, 보쌈 외에 담백하고 시원한 막국수, 쫄면으로 다양한 입맛을 공략하고 있다. 이런 다양한 맛 중에서도 특히 족발 보쌈은 장시간 조리과정에서 기름기를 충분히 제거해 고유의 쫄쫄한 맛을 일품으로 꼽는다.

송가네식품은 이런 공동체적인 정신을 바탕으로 서비스를 기초로 끊임없는 메뉴개발과 품질개선에 힘쓰고 있으며, 보다 효율적인 이미지 정립을 위해 B.I.P를 도입, 타 브랜드와의 차별성을 갖고 식품산업을 선진화 하는데 힘을 쏟고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

송가네식품은 1983년 대흥동의 족발집에서 시작했다. 타 업종에 비해 배달음식이라는 신외식 문화를 선도하고 있다. 이것은 고객의 방문을 기다리지 않고 고객을 직접 찾아가는 특성상, 매출대비 매장의 임대비 및 투자비용이 적게 들고 인건비가 절감되어 결국 이윤의 극대화를 창출할 수 있는 소자본 음식택배 SYSTEM이라는 최대의 장점을 지니고 있다. 또한 장기간의 실험 및 직영점포 운영, 83년부터 이어온 고유한식에 대한 송가네 식품의 경영능력이 이미 축적되어 있어 철저히 검증된 성공 가능성을 가진 상품이다. 또한 재고의 부담이 없고 100% 현금 사업이므로 관리 운영상의 어려움이 없다. 영업지역도 광범위하게 활용할 수 있어 가맹점들의 매장판매 한계를 배달 시스템으로 극복할 수 있었다. 송가네 왕족발, 보쌈의 맛도 조리과정에서 기름기가 충분히 제거되어 고유의 쫄쫄한 맛으로 일반 족발과 차별화시켰다. 이런 본사중심의 기술적인 지원으로 전문주방장 및 전문지식이 없어도 손쉽게 운영이 가능하다.

이런 매력과 장점으로 인해 송가네식품은 전국의 가맹점 개설을 비롯하여 지난 99년 중국 1호점을 오픈한 이후 지난 · 칭다오 · 옌타이 · 옹청 · 웨이하이 · 베이징 · 다롄 · 설도 · 윈딩 · 유상 등에서 잇따라 가맹점을 열었다. 2000년에는 선양에 중국 법인 제2공장을 설립하기도 했다.

송가네식품은 2001년~2002년 연속 한국프랜차이즈 대상을 수상하였으며 2002년 한국우수프랜차이즈에 선정되기도 하였다.

■ 성공요인 분석

첫째, 함께 사는 경영방식 실천

송가네식품은 송가네가족이라는 말을 즐겨 쓴다. 이것은 공동체적인 의식으로 거시적 안목을 가지고 독특한 상품개발을 비롯하여 보다는 서비스로 가맹점은 물론 본사, 소비자 모두에게 기쁨과 만족을 주는 경영방식을 실천하기 위한 것이다.

둘째, 최신식 초대형 냉동시설 갖춘 공장 체제

송가네식품은 완벽한 위생관리와 까다로운 품질기준을 갖추기 위해 노력하고 있다. 모든 제품은 엄선된 제품만을 사용하며 살균제나 방부제를 사용하지 않고, 생산 식품 그 자체의 맛을 유지하기 위해 완벽한 냉동시설을 갖춘 공장을 설립하여 냉동탑차를 이용, 신속하게 각 가맹점으로 공급할 수 있는 체제를 갖추고 있다.

셋째, 가맹점 교육훈련

가맹점 개설시 본사의 전문가들로 구성된 팀이 오픈 예정지로 파견, 축적된 노하우를 가맹점에게 전수함으로써 전국의 가맹점이 고품격의 같은 맛과 같은 서비스를 갖출 수 있도록 한다. 또한 가맹점 사업자를 본사 직영매장으로 초청, 위탁 교육시킴으로써 분위기에 적응, 초창기 개업에 따른 시행착오를 없애기 위해 노력하고 있다. 또한 전문화, 표준화, 통합구매에 따른 대량구매로 제반비용을 절감시킬 뿐만 아니라 합리적인 인력장비의 활용으로 경영의 효율성을 높여 기업의 최대목표인 이윤극대화를 추구하도록 한다.

넷째, 자문위원 및 모니터제도 운영

송가네식품은 타 브랜드와의 경쟁과 급변한 외식문화에 발맞추기 위해 외식음식분야의 전문가(한림요리직업학교 교장 김인순)을 자문위원으로 위촉하였다. 정기적으로 자문을 받아 메뉴의 개선 개발에 반영하고 있으며, 당사자인 이용고객의 앙케이트 조사를 통해 개선점 및 소비자들의 욕구를 충족시켜주고 있다

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/한식 | · 설립시기 : 1983년 3월 ‘송가네왕족발’ 직영점 오픈 |
| · 가맹시기 : 1987년 | · 가맹점수 : 97개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.songgane.co.kr | · 연 락 처 : Tel 043)731-6400, Fax 043)733-8139 |

[국내편 No.44]

스위트번스

■ 업체 개요

건강에도 좋지 않고 잠이 오지 않게 한다는 등 비난도 많지만, 커피는 현대인에게 빠뜨릴 수 없는 기호식품의 하나다. 다만 에스프레소나 카페라테, 카푸치노 등과 같은 고급커피를 즐기려면 비용이 많이 드는 것이 흠이다. 또 과도한 업무부담으로 많은 현대인들이 식사시간이나 커피를 마시는 시간조차 줄여야 할 정도로 시간에 쫓기는 생활을 하고 있다.

이같은 가격할인과 스피드화 추세를 반영해서 매장 밖에서 고급커피를 즐기는 테이크아웃(Takeout)형 커피 전문점이 빠르게 확산되고 있다.

이런 사회적인 분위기를 타고 스위트번스는 매일 마셔도 부담 없는 가격과 고급 커피숍에서나 맛볼 수 있었던 고급 커피를 부담 없는 가격에 판매하여 대중적인 취향의 매장 컨셉트를 갖고 있다. 스위트번스의 로고는 sweet의 ‘달콤하고 부드러운’의 뜻과 buns(커피의 속어)로 ‘흠뻑 취하다’, ‘~에 빠지다’라는 뜻을 합하여 ‘에스프레소의 달콤함에 흠뻑 취하다’라는 뜻으로 스위트번스에서만 느낄 수 있는 스위트번스 고유의 달콤하고 깊고 풍부한 커피 맛을 의미한다고 한다.

스위트번스는 무엇보다 커피전문점으로서 커피의 심장이라 불리는 에스프레소 커피를 강조하기 위해서, 에스프레소 원두의 모양에 강약을 줌으로써 커피향의 퍼짐을 표현했다.

로고에서 S자의 꼬리와 원두모양의 흐름 등이 위로 향하는 것은 커피향이 위로 향하여 은은히 퍼지는 것

처럼 더 넓은 의미로는 스위트번스의 번창을 의미한다. 따라서 맛과 서비스에 대한 고객들의 감동이 꼬리에 꼬리를 물고 널리 알려지기를 바라는 회사의 이념을 표현했다고 볼 수 있다.

스위트번스의 **Take-out** 형태는 젊은 층이 즐기는 에스프레소와 중년층이 즐기는 원두커피 등의 다양한 커피류, 각종 음료 및 간단한 **food**류를 취급하며 포장판매 위주로 운영되어지는 매장 형태다.

이 같은 형태는 현재 선진국에서는 보편화된 매장 형태지만 국내에서는 아직 보편화되지 않은 매장 형태이고 근래 들어 **take-out** 매장들이 생겨나고 있는 실정이다.

이것은 바로 편리함과 맛을 추구하는 현대인에게 가장 어울리는 영업방식과 운영 형태를 잘 조화시킨 커피 전문점이다. 간단한 **food**류를 함께 취급하므로 소비자 입장에서는 간편하게 **coffee**와 간식을 저렴한 가격으로 즐길 수 있다.

취급메뉴로는 에스프레소, 카푸치노, 카페라테, 카페모카, 아이스커피 등 커피류와 샌드위치, 쿠키, 초코볼, 아이스크림, 팥빙수 등 간식류, 녹차, 아이스티, 생과일주스 등 음료가 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

(주)덕장물산은 황태요리 전문점 ‘황태마을’로 급성장한 프랜차이즈 가맹기업이다. 이 사업을 운영하던 덕장물산은 **ISO** 인증을 받아 나날이 발전하고 있는 커피 틈새시장에 **take-out**과 전문 커피를 접목시켜 멀티형 에스프레소 커피전문점 **Sweet Buns**를 탄생시켰다.

테이크아웃 커피 전문점 스위트번스는 2001년 4월 프랜차이즈 사업을 시작했다. 스위트번스는 소형 점포나 가판점에서 고급 커피나 간식류를 판매하는 곳이다. 우유 코코아 등을 섞은 부재료에 따라 카푸치노, 카페라테, 카페모카 등 다양한 커피를 만들 수 있어 기존 커피에 식상한 젊은이들에게 인기를 끈다.

이것은 가격할인과 스피드를 앞세워 고급 커피를 즐기려는 소비자들을 파고드는 전략이 주효했기 때문이다. 스위트번스는 고급 커피숍에서나 맛볼 수 있는 프리미엄 커피를 일반 커피 전문점의 절반 수준인 1천에서 1천 9백원에 판매한다. 순수 국내 브랜드로 해외에 로열티를 지불하지 않아 원가 절감이 가능한 것도 가격할인을 할 수 있는 요인 중 하나다.

스위트번스는 바쁜 직장인, 학생, 점포주들에게 이동 중에도 자신의 기호에 따라 선택, 고품질의 커피를 즐길 수 있도록 했다. 또 순수 국내 브랜드로 해외에 로열티를 지불하지 않아 원가 절감이 가능한 것도 가격할인을 할 수 있는 요인 중 하나다. 스위트번스의 장점이라면 특별한 기술이나 노하우 없이도 창업할 수 있다는 점이다. 또 작은 점포를 혼자 운영할 수 있어 경비를 절감할 수 있다. 원·부자재는 본사에서 비교적 저렴한 가격에 공급해준다. 본사는 커피와 함께 즐길 수 있는 다양한 사이드 메뉴를 개발해 공급함으로써 가맹점의 수익을 높일 수 있게 한다. 테이크아웃 커피 전문점은 소형 점포나 가판점에서 고급 커피나 간식류를 판매하는 곳이다. 우유 코코아 등 섞는 부재료에 따라 카푸치노, 카페라테, 카페모카 등 다양한 커피를 만들 수 있어 기존 커피에 식상한 젊은이들에게 인기를 끈다.

스위트번스는 대기업과 외국계 업체들이 각축을 벌이는 테이크아웃 커피 시장에서 후발업체에 속하나 점포 확산 속도가 빨라 주목받고 있다. 이는 가격할인과 스피드를 앞세워 고급 커피를 즐기려는 소비자들을 파고드는 전략이 주효했기 때문이다.

■ 성공요인 분석

첫째, 소자본에 따른 큰 수익 효과

테이크아웃 커피전문점은 5평 정도의 표준점포의 경우 점포 구입비를 제외하고 2,900만원 정도의 소자본으로 점포 사업을 할 수 있다는 것이 장점이다. 구체적인 내역을 보면 가맹비 200만원, 설비집기비 1,600만원, 보증금 100만원, 인테리어비 900만원, 홍보비 100만원 등이다. 예상 하루 매출은 약 30만원선. 월 매출은 900만원 정도를 예상할 수 있다. 평균 마진률 80%를 적용하면 720만원이 매출이익이 된다.

여기서 점포 임대료 150만원, 인건비 120만원, 관리비 50만원을 빼면 400만원이 순이익이 된다.

둘째, 신세대가 많이 모이는 입지조건으로 수익창출

테이크아웃 커피를 가장 먼저 수용한 계층은 해외유학 경험이 있는 신세대 층이다. 이들은 한국인의 입맛과는 잘 어울리지 않는다는 평가를 받고 있는 에스프레소 커피 등을 접한 경험이 있고, 커피를 들고 다니면서 마시는 문화에도 어느 정도 익숙해 있기 때문이다. 따라서 국내의 테이크아웃형 커피숍은 해외유학과 신세대들이 많이 모이는 압구정동이나 신촌 등 대학가가 진원지가 되었다.

입지로는 신세대 유동인구가 많은 대학가나 젊은 직장인이 많은 사무실 밀집지역이 유력하다. 또 지하철역 주변이나 대형 쇼핑 센터, 놀이공원에 들어가는 것도 나쁘지 않다. 이 가운데 최적입지는 20~30대의 여성 고객이 주고객층을 형성하고 있다는 점을 감안한다면 여자 대학을 낀 대학촌이라고 할 수 있다. 대부분이 이런 입지조건에서 가맹점이 설치되기 때문에 성공의 가능성이 크다.

셋째, 본사의 지원

“커피는 문화다.” 커피 전문점들이 공통적으로 내세우는 모토 가운데 하나다. 최근의 커피문화의 경향은 독특한 맛과 향으로 승부하는 고급 커피점을 지향한다는 것이다. 테이크아웃 커피 전문점에서는 고급 커피의 이미지와 품질을 유지하면서 싸게 판매하는 것이 영업포인트다.

스위트번스는 아직 고급 커피에 익숙하지 않는 고객들을 끌어들이기 위해 메뉴를 다양화함으로써 선택의 폭을 넓혀주고 있다. 또한, 점포 입지선정부터, 인테리어와 기기 설비, 커피조리기술, 고객의 만족도 높이기 등 모든 성공적인 경영기업을 본사 창업 팀으로 부터 전수 받아 시행착오 없는 바람직한 출발을 할 수 있었다. 가게 규모는 8평의 소형이지만 갈수록 단골이 크게 늘어나는 추세다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/커피전문점 | · 설립시기 : 1991년 (주)한진물산 설립 |
| · 가맹시기 : 2001년 04월 | · 가맹점수 : 100여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.sweetbuns.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)456-9803, Fax 02)456-3055 |

[국내편 No.45]

신라명과

■ 업체 개요

신라명과는 얼마 전 영화 ‘마들렌’과의 제휴 마케팅을 전개하였다. 영화 마들렌과의 제휴로 마들렌의 영화티켓을 신라명과 매장에 가져오는 고객에게 1,000원 상당의 ‘마드레느’ 쿠폰을 제공하였다. 한편 신라명과는 이

에 앞서 지난해 개최된 부산국제영화제에서 영화 ‘마들렌’ 상영관에 마들레네 제품을 제공한 바 있으며, 영화 개봉 전의 시사회에서도 고객들에게 제품을 제공해 상당한 브랜드 홍보 효과를 거둔 것으로 알려지고 있다.

이와 같이 신라명과는 자사의 제품을 영화와 함께 연관시키는 대중매체 적인 마케팅 전략을 구사하고 있다. 이런 마케팅 전략으로 인해 효과를 거둔 것으로 알려졌다.

그 외에도 소비자의 기호에 맞게 다양한 제품을 선보이고 있다. 신라명과는 국내 커피 애호가들의 사랑을 받고 있는 미국의 유명 커피 브랜드 ‘라 밀(La Mill)’과 제휴 계약을 체결, 빵과 함께 고급 커피를 곁들일 수 있게 했다. 또한 자체 브랜드 ‘라비두스(La Vie Douce)’를 초콜릿 전문 브랜드로 전격 리뉴얼하고 선물용 고급 초콜릿 시장에 뛰어 들었다.

또한 커피와 초콜릿에 파니니 샌드위치, 생과일 주스, 케이크를 더해 5가지를 주력 사업으로 정하고 역량을 집중하고 있다. 앞으로 신라명과는 5개 제품군을 ‘따로 또 같이’ 전략으로 한 매장에서 여러 품목을 접목 시키거나 혹은 단일 품목의 전문 매장을 오픈할 계획이다.

이에 따라 신라명과는 지난해 11월 ASEM타워에 위치한 기존 매장을 안테나숍으로 전환, 5개 품목 모두를 적용했다.

신라명과 사업 다각화의 또 다른 핵심 축은 ‘냉동 생지’이다. 주로 단체 주문 납품으로 냉동 생지를 판매하는 것을 골자로 하는 이 계획은 ‘저온 숙성빵’이라는 신라명과의 선호적 이미지를 업고 이미 전체 매출의 15%를 차지할 정도로 자리를 잡은 상태. 앞으로 보다 공격적인 영업을 통해 시장 점유율을 높여 나갈 계획이다.

■ 사업의 시작 및 성장

신라명과는 1978년 삼성그룹의 호텔신라 제과사업부로부터 발족하였다. 그 후 뛰어난 맛과 품질로 많은 소비자들의 절대적인 호응을 얻게 되는데 힘입어 보다 많은 소비자 여러분이 이용할 수 있도록 1983년 별도의 제과 전문회사로 독립하였다.

신라명과는 품질 제일주의와 정성을 다한 고객 서비스를 기본정신으로 하여 맛으로 선택되어지는 제품만 들기만을 고집해 왔다. 그 결과 매년 20~30%의 고속 성장을 나타냈으며 업계 최초로 저온 숙성 빵을 개발하여 즉석빵 체제로 전환하였다.

그 외에도 신라명과는 업계 최초로 홈페이지를 개설하고 쇼핑몰을 운영해 온 노하우를 바탕으로 전국을 연결하는 시스템 배송망을 구축하였다. 또한 MBC 마라톤 축제나 SBS 프로농구 등 전 국민이 즐거움을 나누고 참여도를 높이는 스포츠 마케팅을 지원하고 참여하여 기업 이미지 업그레이드하는데 힘을 기울이고 있다.

영화 마들레네와의 제휴처럼 문화 마케팅에도 참여한다. 학술세미나, 대학 대동제, 한방으로 고치는 우리 아이 피부 질환 세미나 등을 후원하여 문화산업에 앞장서는 좋은 기업 이미지 구축하기 위한 노력을 기울이고 있다.

아울러 타 회사들과의 WIN & WIN 전략으로 공동 프로모션 실시하고 있다. 영화 제품 PPL 협찬을 비롯하여 외식상품권, 한미은행 IB 카드 10% 할인 서비스 등이다.

신라명과는 1998년 소비자가 뽑은 광고상 수상 제과부문 ‘저온숙성빵’, 한국능률협회 선정 우수 프랜차이즈 수상을 비롯하여 1999년 2년 연속 한국능률협회선정 우수 프랜차이즈 수상, 세계속의 명가와 명품 제과부문 ‘저온숙성빵’(일간스포츠), 상반기 빅히트 상품 제과부문 ‘저온숙성빵’(일간스포츠), 하반기 빅히트 상품 제과부문 ‘쉬폰케익’(일간스포츠), 고객만족도 1위 상품 제과부문 ‘쉬폰케익’(스포츠조선)이 선정되었다. 2000년에는 3년 연속 한국능률협회선정 우수 프랜차이즈상을 수상하였다.

■ 성공요인 분석

첫째, 높은 수익성

신라명과는 가맹점 경영자의 이익이 확실히 보장된다는 판단이 서야 가맹점을 개설한다. 한번 개설한 점포는 고객들의 지속적인 사랑을 받도록 하기 위해 본사는 가맹점을 도와 적극적인 영업활동을 추진한다.

둘째, 일등주의가 창출하는 품질

품질주의, 고객제일주의 정신으로 고객의 입장에서 만족할 수 있는 제품만을 만들어 공급하기 위해 노력하고 항상 새롭게 변화를 시도한다.

셋째, 다양한 제품력

신라명과는 250여종의 다양한 제품으로 소비자 욕구를 충족시키기 위해 모든 매장에 저온숙성빵의 생산설비를 설치하여 신선한 제품만을 공급하고 있다.

넷째, 누구나 쉽게 제과점을 시작할 수 있다

신라명과만의 전문 노하우를 통해 교육과 가맹점 지원으로 누구나 쉽게 제과점을 운영할 수 있도록 지도하고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/제과 | · 설립시기 : 1978. Hotel Shilla 제과사업부 발족(호텔신라명과) |
| · 가맹시기 : 1992년 | · 가맹점수 : 220개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.shillabakery.com | · 연 락 처 : Tel 031)444-1795, Fax 031)443-0965 |

[국내편 No.46]

원할머니보쌈

■ 업체 개요

늦여름의 햇살을 흠뻑 받아 곱게 물든 은행잎 색깔의 간판을 달고 있는 원할머니보쌈은 거자색과 검정을 주조로 ‘인자한 할머니’와 ‘부드러운 할머니’의 얼굴을 하고 있다. 이런 간판의 변화는 신세대에게 보다 친숙하게 다가가기 위함이다. 간판이 눈에 잘 띄는 것은 아니지만 한국을 대표하는 음식인 보쌈에 대한 평가로 이미 원할머니보쌈은 명성이 자자하다.

원할머니보쌈의 가맹점이 생기기 시작한 것은 우리나라에 프랜차이즈사업이 보편화되기 훨씬 전인 10여년 전이다. 이는 본점의 단골 고객들이 다른 곳에 원할머니보쌈 집을 한번 열어보고 싶다는 제의를 하면서부터 시작되었다.

하지만 가맹점은 원한다고 모두 개설해주지 않는다. 그것은 본사나 가맹점 사업자 모두에게 손해이기 때문이다. 철칙은 상권을 철저히 보호해주고 원할머니보쌈의 맛을 고스란히 전해줄 수 있는 곳에만 가맹점을 내주는 것이다. 그래서 현재에도 서울에서 거리가 먼 지방에는 원할머니보쌈 가맹점이 없다. 하루 이틀 지나게 되면 김치 맛이 떨어지기 때문이다. 이렇게 원할머니보쌈은 무엇보다 맛을 중시한다. 최고의 맛을 유지하

기 위해 제조부터 이동차량까지 문제점을 해결할 수 있는 모든 시스템이 완벽하게 갖추고 있다.

이런 노력으로 현재까지 메뉴의 특성상 유통기한이 매우 짧았던 보쌈김치의 지방 공급이 이제는 일주일까지 가능해져 원할머니보쌈의 특화된 맛을 신선하게 공급할 수 있게 된 것이다. 하지만 최근 원할머니보쌈은 지방공약을 본격화하고 전국적인 가맹망구축에 나서고 있다.

가맹점 권장 평수는 30평 이상, 메뉴는 김치보쌈·배추보쌈·모듬보쌈·한방왕족발·쟁반국수·보쌈정식·쫄면면, 가맹점의 경우는 매출의 20~50%가 주문 배달이다.

■ 사업의 시작 및 성장

할머니(김보배, 1930년생)는 원할머니보쌈의 박천희 사장 장모다. 처음 1965년 문을 연 보쌈집은 간판도 없었다. 할머니가 운영한다고 사람들은 그냥 할머니보쌈집이라고 불렀다. 박천희 사장이 가게를 물려받은 1984년부터 할머니보쌈이라는 상호를 정식 사용했는데, 장사가 잘되자 상호 모방이 잇따랐고, 약속이나 한 것처럼 전부를 원조를 들먹였다. 이들 엉터리들 때문에 덤터기를 쓰게 되는 일까지 생겨나자 박사장은 1989년 원할머니보쌈으로 상호를 변경, 등록했다. 원할머니보쌈이라는 이름의 ‘원’은 원조(元祖) 원이자 으뜸 원(元)이다.

박 사장은 처음에 그저 일손이나 덜어주자는 마음으로 퇴근길에 들르게 되었고 이러면서 자연히 외식업에 관심을 갖게 된 것이다. 해외의 매뉴얼화 되어 식당경영에 맞춰 한식의 표준화를 시도하면 성공할 수 있을 것이라는 생각을 갖게 되었다.

초창기에는 돈이 달려 사업에 어려움을 겪었다. 가맹사업 개시 2~3년에 가맹점은 겨우 10~20개, 계속 돈이 들어갔다. 프랜차이즈에 대한 점주들의 인식이 턱없이 부족했던 당시, 박사장은 도둑놈 소리까지 들어야 했다. 하지만 맛있다는 입소문을 타고 가맹점을 내달라는 사람들이 제 발로 찾아왔다. 지난 IMF 시절, 소자본 창업자가 늘면서 가맹점 수가 연 20%씩 증가했다.

그러나 10년 넘게 가맹사업을 벌인 것에 비해 가맹점 수가 결코 많지 않은 이유는 바로 김치 때문이다. 보쌈김치는 숙성시키지 않은 겉절이여서 온도 유지가 맛의 변수가 되는 탓에 유통기한이 짧을 수밖에 없다. 이틀만 지나도 맛이 푹 떨어진다. 원할머니보쌈의 맛을 그대로 전해줄 수 있는 곳에만 가맹점을 내주었고 서울에서 먼 지방에는 가맹점을 열 수가 없었다. 이런 이유로 원할머니보쌈 가맹점이 수도권 경인 지역에 편중되어 있다.

2001년 말, 원할머니보쌈은 서울 성수동에 연면적 1000여 평의 신사옥을 지었다. 사옥에는 식품제조 공장을 완비했다. 이는 ‘외식업의 경우 식자재의 중앙공급 설비 유무가 프랜차이즈 경쟁력을 좌우한다’ 박 사장의 지론에 의한 것이다. 그는 공장 또한 규모가 아닌 품질이 중요하다는 생각에 기계 하나하나를 주문 설계, 제작했다. 일 생산량 10톤의 김치제조 설비(232평), 일 생산량 1000벌의 족발제조 설비(228평)를 비롯, 소스·양념·새우젓 생산 설비와 제품개발실을 갖추었다.

공장은 자외선 살균 옷장에 보관된 가운과 모자를 걸치고 손 소독기에 양손을 쏘인 뒤에야 공장 안에 들어설 수 있다. 김치 공장에서는 야채에 수돗물 냄새와 염소 성분이 배지 않도록 정수(淨水)만 쓴다. 무, 배추 등숙은 자체 개발한 5단 자동 야채세척기에서 켜진다. 다량의 야채를 손쉽게 이동시키는 ‘호이스트’는 반도체 공장에서도 쓰는 제품으로, 오일이 아닌 공기로 기기를 작동시켜 이물질 유출을 방지한다. 아무리 무거운 것도 가볍게 옮길 수 있는 ‘호이스트’는 작업하는 직원의 허리 부상까지 막아준다. 양념배합실은 외인출 입금지다. 배합 비율이 회사 기밀이기 때문이다. 이렇게 깨끗이 씻고 맛깔스레 양념한 보쌈김치는 아이스 팩

이 들어간 박스에 담겨 각 가맹점으로 생생한 상태에서 배송되는 것이다.

원할머니보쌈은 이렇게 김치공장의 시스템을 갖추면서 김치의 유통기한을 1주일로 연장시키는 ‘숙성지연’ 기술을 개발했다. 이로 인해 올해부터 중부권 출점 후 대전이남 지역에 대한 추가 출점까지 실현하고, 2004년에는 명실상부한 전국 점포망을 구축할 계획이다.

원할머니보쌈은 이런 노력으로 1998년 한국프랜차이즈 대상(동아일보/매일경제신문사), 2000년 프랜차이즈 우수브랜드상(한국능률협회), 2001년 한국프랜차이즈 대상(대한상공회의소/한국프랜차이즈협회), 2001년 한국프랜차이즈 우수브랜드상(산업자원부), 1999년부터 2002년까지 프랜차이즈 우수브랜드상(한국능률협회) 4년 연속 수상, 2002년 한국외식경영대상(한국외식경영학회/한국외식정보(주)) 등을 수상했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 차별화된 맛

음식장사에서 가장 중요한 것은 맛이다. 맛있는 집의 소문은 눈 깜짝할 새 천리를 간다. 원할머니보쌈의 경우에는 워낙 본점의 보쌈 맛이 장안을 뒤흔들 정도로 유명했기 때문에 그것을 제대로 매뉴얼화하여 프랜차이즈 하는 것이 최대의 관건이었다. 매뉴얼화 하는 데에는 어려움이 따랐지만 각고의 노력으로 이를 이루어 내었다. 주방설비 하나에서 배송차에 이르기까지 생산제품과 연결되는 모든 과정은 최상의 맛을 유지하기 위한 시스템으로 짜여져 있다. 여기에 끊임없이 연구 개발하는 자세가 더해져 항상 소비자들에게 맛있는 보쌈을 맛볼 수 있게 해주고 있는 것이다.

가맹사업을 시작한 지 10여 년 동안 김치 연구에 총력을 기울여 최근에는 김치의 유통기한을 하루에서 일주일로 연장시키는 쾌거를 이루기도 했다. 보쌈김치는 숙성시키지 않은 겉절이여서 온도 유지가 맛의 중요한 변수로 작용하기 때문에 유통기한이 짧을 수밖에 없다. 원할머니보쌈의 가맹점이 수도권에 집중되어 있는 것도 이 때문이다. 맛을 지켜가기 위한 또 하나의 노력으로 가맹점의 맛을 꾸준히 관리해주는 메뉴바이저 시스템을 별도로 운영하고 있기도 하다.

둘째, 연구 개발 노력을 게을리 하지 않는 자세

원할머니보쌈은 김치맛의 개발과 보관방법연구에 심혈을 기울였다. 밤낮으로 연구를 거듭했다. 점차 보관기간이 늘어나고 용기개발도 동시에 이뤄졌다. 3일정도 보관하고도 맛이 변치 않은 보쌈김치를 만들어 내게 된 것은 본격적인 연구개발에 착수한 지 10여년만인 최근의 일이다.

맛을 지켜가기 위한 또 하나의 노력으로 ‘메뉴바이저’를 운용한다. 가맹점의 조리 과정은 메뉴바이저들을 통해 철저히 관리되고, 가맹점 운영과 서비스 등은 슈퍼바이저들이 맡는다. 2001년 도입한 무선 주문 시스템도 결국 맛 관리를 위한 것. PDA 단말기를 이용, 각 가맹점이 고기와 김치 등을 실시간 주문함에 따라 물류 배송 시간 단축은 물론, 재고를 대폭 줄이는 효과를 가져왔다. 단말기를 통해 본사의 공지 사항을 알리는 등 가맹점과의 정보 공유도 활성화됐다.

셋째, 철저한 가맹점 관리

본사에서는 가맹점의 맛 관리를 위해 식자재 공급 및 검수까지 직접 챙겨주고 있다. 기초 재료에 대한 관리는 생산공장에서 진행하고, 그 다음 조리과정은 메뉴바이저들을 통해 철저하게 관리되고 있으며, 가맹점 운영 및 서비스에 대한 관리는 슈퍼바이저들이 맡는다. 슈퍼바이저는 매장 운영을 위한 주변 상권 분석은 물론 경쟁업체에 대한 대응법, 매장 운영시간 조정 및 배달, 홀 영업의 노하우 등을 알려주고 의논하면서 가맹점 사업자들의 어려움을 해결해주고 있다.

최근에는 가맹점과의 소통이 더욱 원활해질 수 있도록 커뮤니케이션 시스템까지 구축했다. 원할머니보쌈에 서는 지난 2001년부터 가맹점에 PDA를 통한 무선 주문관리 시스템을 도입했는데 이로 인해 본사와 가맹점 사이의 연결고리가 더욱 튼튼해지는 결과를 가져왔다. 가맹점 사업자들은 PDA를 통해 본사의 자료들을 편리하게 받아볼 수 있을 뿐 아니라 빠르고 편하게 본사와 의사소통을 할 수 있게 되었기 때문이다.

많은 예비창업자들이 원할머니보쌈을 원하는 이유는 메뉴가 가진 강점과 믿음직스러운 본사가 전폭적인 지원을 해준다는 점에서 일 것이다. 30년도 넘는 세월 동안 변함없이 원조 보쌈의 맛을 보려고 모여드는 청 계 8가 본점의 고객들만 보더라도 안정성은 어느 정도 확보된 것이라 하겠다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|---|
| · 업 종 : 외식업/한식 | · 설립시기 : 1984년 1월 보쌈전문점 시작 |
| · 가맹시기 : 1991년 8월 | · 가맹점수 : 160여개(2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.bossam.co.kr | · 연 락 처 : TEL 02)2282-5353, FAX 02)497-1133 |

[국내편 No.47]

장독대

■ 업체 개요

(주)더난식품이 운영하는 장독대는 1998년 첫 가맹점을 개점한 이래 2003년 현재 전국 5개 지사 240개의 가맹점을 운영하고 있는 프랜차이즈 업체이다. 지난 1997년 외환위기 이후 소득 감소로 인한 맞벌이 부부가 증가함에 따라 새로운 사업 아이템으로 떠오른 반찬편의점. 장독대는 반찬편의점을 브랜드화시킨 국내 반찬전문점의 선두 주자라고 할 수 있다.

장독대 브랜드는 우리의 깊은 맛을 형상화한 좋은 이름이다.

1998년 1월 서울 목동점을 개설한 이후 불과 1년만에 전국 35개 가맹점을 개설한 장독대는 2000년 광주에 자체 공장을 설립하고 각 지역별 지사(서울, 부산, 대전, 광주, 충북)와 중간물류센터(서울)를 개설하여 안정적인 유통구조 개설과 체계적인 가맹점 관리에 총력을 기울이고 있다.

장독대는 경영 포인트가 가맹점을 공동 브랜드를 사용하는 공동체이자 하나의 독립적 사업체로 인정하는 네트워크 마케팅. 브랜드 관리는 매장의 음식 맛은 본사에서 조리장을 파견하는 등 다양한 서비스를 통하여 관리하지만 가맹점마다 독자적인 영업권을 부여함으로써 크게는 공동 브랜드를 사용하는 가맹점이자 작게는 개인의 독립적 사업체가 되는 것이다.

본사에서는 화학 조미료를 첨가하지 않은 70여가지 기본 반찬류와 1백 20여가지 즉석 반찬을 개발하고 있으며 각 지사별로 재료를 대량·공동 구매하여 반찬재료 원가를 절감하고 있다. 또한 기존의 재래시장 이미지를 탈피하고자 인테리어와 조리기구, 집기 일체를 최첨단화하여 쾌적하고 깔끔한 이미지를 심는데 주력한다. 이에 따라 현재 장독대 본사에서는 가맹점을 개설할 시 인테리어와 설비, 집기, 입간판과 주방시설 일체를 제공하고 있다.

이밖에도 본사에서는 리콜제를 도입하여 가맹점 매출실적이 부진한 경우 본사에서 점장, 슈퍼바이저, 조리실장 등 점포의 실적향상을 도울 수 있는 모든 지원을 아끼지 않는다. 또 직접 도우미를 파견하여 계절별 이벤트를 운영하는 등 각 가맹점에 체계적인 지원과 협력을 통하여 능률성을 높이고 있다.

전문가를 초빙하여 영업교육과 성공사례 발표, 각종 워크숍 개최와 마스크 홍보 지원, 슈퍼바이저 경영지도 시스템, 점포지원 119 제도 등을 도입하여 가맹점의 편의를 돕는데 주력을 다하고 있는 장독대. 무엇보다도 점주와 조리장, 판매사원을 따로 구분하여 세분화되고 전문화 된 교육을 시행하고 있는 것이 장독대의 큰 특징이라 할 수 있다.

점포 운영에 관한 점포 운영기법과 기본 매뉴얼 교육, 실사 교육을 통하여 본사 점장과 슈퍼바이저에 의한 가맹점 순회 교육, 본사 조리실장의 가맹점 파견 교육, 조리장들의 본사 교육을 유기적으로 진행하여 본사와 가맹점 사이에 지속적인 교류가 이루어지도록 하는 것이다.

■ 사업의 시작 및 성장

1997년 (주)더난식품의 프랜차이즈업체로 발족하여 1998년 10월 서울 목동에 첫 가맹점을 개점한 장독대는 불과 6년만에 240군데의 가맹점을 기록한 최고속 성장 프랜차이즈 업체 중 하나이다.

2000년 2월 경기도 광주에 공장을 설립하고, 2000년 3월 충남대전지사를 설립, 그해 9월 제2 공장과 중간물류센터를 개설한 장독대는 발족 3년만에 70호점의 가맹점을 달성하고 이후 본사와 공장을 이전, 현재 5개 지사를 둔 대형 업체로 성장하였다.

현재 교민과 유학생을 타겟으로 한 해외진출을 준비중인 장독대는 적극적인 진출 준비로 제2의 도약을 준비중이다.

■ 성공요인 분석

첫째, 철저한 가맹점 지원

개설사업팀, 영업개발팀, 인테리어팀, 홍보마케팅팀, 가맹운영팀 등으로 나누어져 있는 본사 조직도는 최상의 가맹점 지원을 위한 활동적 구성이다. 본사에서는 조리교육을 받은 조리장들이 각 가맹점에 파견되어 즉석반찬을 만드는 시범교육을 실시한다. 또한 본사에서는 수시로 새로운 메뉴를 개발하여 표준화된 조리법을 전달한다.

조리법을 표준화시키는 것은 맛의 통일성을 꾀하고 음식을 잘 만들지 못하는 가맹점 사업자를 위한 것이다. 또한 각 가맹점별 특별 메뉴를 개발하여 기존 재래 시장의 반찬점과 차별성을 두고 있다.

또 리콜제를 실시하여 매출실적이 부진한 점포의 수익과 실적을 향상시켜주며 “점포지원 119제도”를 도입하여 점포를 운영하며 발생하는 어려움과 애로사항 등을 적극 해결해준다.

둘째, 꾸준한 맛, 신선한 반찬

현재 장독대에서 만드는 반찬가짓수는 약 1백20여가지. 화학조미료를 사용하지 않고 철저한 위생관리를 거쳐 만들어진 반찬들은 맛의 일정함을 위하여 본사에서 체계화시킨 매뉴얼과 조리기법을 사용하고 있다. 또한 다양한 소비자들의 기호를 리드하기 위하여 끊임없는 메뉴 개발에 힘쓰고 있다.

장독대 반찬전문점의 취급 상품은 본사공급 반찬과 즉석반찬으로 크게 나뉜다. 본사에서 공급 반찬은 젓갈류, 절임류, 조림류 등인데 이는 모두 산지에서 공수된 신선한 재료를 본사공장에서 조리해 공급하는 것이다.

그밖에 즉석반찬이 경우 본사에서 파견된 조리장이 직접 점포의 특색과 지역성에 맞는 반찬을 만들어준다.

인근에 노인이 많은 지역일 경우 노인들이 먹기 편리한 죽이나 찜 같은 음식을 많이 만들고, 학생이 많은 경우는 도시락 반찬과 어린이를 중심으로 한 밑반찬을 많이 만든다. 이러한 즉석반찬은 상권과 고객 특성을 감안해 개발되므로 단골고객이 특히 많다. 또 일일반찬과 일품요리, 찌개와 국, 탕, 전류 등 다양한 반찬을 만들어 고객들의 취향을 맞추고 있다.

셋째, 다양한 마케팅을 통한 브랜드 이미지 강화

반찬전문점은 지역밀착형 사업이므로 주부들의 입소문이 매장홍보에 중요한 역할을 한다. 따라서 장독대는 그 지역적 특성에 따라 각기 다양한 마케팅을 펼치고 있다. 장독대 본사에서는 새로운 가맹점이 개점하기 1주일전부터 주부들이 많이 이용하는 장소에 전단지 배포하고 도우미를 통하여 사전 홍보를 하는 등 다양한 홍보활동을 대행하며, 계절별로 각 점포마다 도우미를 파견하여 이벤트를 지원하고 대중매체를 이용해 꾸준한 장독대 브랜드 이미지를 강화시키고 있다.

넷째, 공동 네트워크와 개인 영업

장독대의 경우 각 점포의 점포주가 상황에 맞는 마케팅을 펼칠 수 있도록 한다. 본사의 마케팅은 홍보와 점포관리, 점포 운영을 위한 지원이며 개인 점포주는 이와 별도로 다양한 방법의 마케팅을 구사할 수 있다. 예를 들어 어떤 점포에서는 매출이 저조한 스윙타임 때 반짝 세일로 매출을 신장하고, 다른 점포에서는 스페셜 메뉴를 편성하여 매출을 극대화시킨다. 이처럼 공동 네트워크 체제하에서 개인이 영업을 극대화시킬 수 있는 자체 운영권을 가지는 것은 장독대만이 가지는 특수한 영업 노하우라 할 수 있다.

■ 업체 개요

- 업 종 : 외식업/한식 · 설립시기 : 1997년 (주)더난식품의 프랜차이즈업체로 발족
- 가맹개시 : 1998년 · 가맹점수 : 2003년 현재 전국 5개 지사 240개의 가맹점(2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.jangdocdae.com · 연 락 처 : Tel 02)5988-600

[국내편 No.48]

종로김밥

■ 업체 개요

종로김밥은 ‘가장 한국적인 것이 가장 세계적인 것’이란 말처럼 외식문화의 서구화, 세계화를 지향하고 있다. 우리 것에 대한 자존심과 우리 것을 활성화하려는 일념 하나로 10여 년을 오직 김밥만을 고수하였다. 종로김밥은 한국의 전통메뉴를 패스트푸드 화하고 브랜드김밥을 창안한 업계의 선두주자다. 현재는 수년간 축적된 노하우와 인프라를 바탕으로 세계시장을 공략하기 위한 움직임을 보이고 있다.

身土不二 패스트푸드로 자리 매김 한 김밥전문점 ‘종로김밥’은 급속한 시장확장과 더불어 현재까지도 남녀노소의 큰 호응을 얻으면서 쾌속행진, 하나의 업태로 깊숙이 자리잡았다. 특히 신세대의 입맛도 결국은 한국인 고유의 식성에서 벗어나지 못한다는 점과 다양하게 개발된 메뉴와 저렴한 가격이 고객 층과 잘 맞아 떨어졌다는 점, 회전율이 높다는 점등이 부가가치로 작용하면서 그 시장성을 더욱 밝게 하고 있다. 종로김밥

이라는 상호에 걸맞게 젊은이들의 장소인 종로통에서 시작, 그 사업성을 증명받은 종로김밥은 보다 탄탄한 외식체인업체로서 면모를 갖추어 가고 있다.

종로김밥은 각종 소스류, 장류 및 식품을 제조가공 할 수 있는 대규모 생산시설과 대형 물류 창고, 직영물류시스템을 갖추고 있다. 또한 다년간의 노하우와 우수한 외식전문 인력을 보유하고 있어 철저한 상권분석과 경영 지도를 함께 병행하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

1993년 10월 우리의 전통먹거리인 김밥을 획기적으로 차별화 한 즉석 조리 김밥을 개발하여 종로김밥이라는 브랜드로 활발한 프랜차이즈사업을 전개, 97년도에 종로김밥 100호점, 99년에는 200호점을 돌파하는 등 꾸준히 성장 발전하고 있다. 99년에는 제2브랜드로 일본식 돈까스 우동 전문 브랜드인 라꾸라꾸를 개발하였으며 2001년 9월에 일본에서 도입한 창작요리주점 컨셉트인 [秀]를 개발하여 주점 프랜차이즈 사업을 시작하였다.

처음에는 프랜차이즈사업에 대한 노하우나 조직력 등도 갖춰지지 않았었기 때문에 점포모집 광고같은 것은 생각도 못했다. 하지만 영업이 계속 상승세를 타면서 구전으로 많은 이들에게 소문이 나게 되었고 점포를 낼 수 없다는 문의전화가 이어졌다.

종로김밥은 이런 성장세에 힘입어 즉석 김밥을 최초로 브랜드화하고 프랜차이즈사업을 전개하였다. 또한 브랜드 인지도가 가장 높은 브랜드로 자리잡았고 가맹사업 인프라가 완벽하게 구축되어 있어 가맹점수의 계속적인 증가가 이루어지고 있다. 이로 인해 대형구매를 통한 질 좋은 식재의 저가공급이 가능하게 되었다.

종로김밥은 국내에서 뿐만 아니라 미국 로스앤젤레스에 이미 진출해 해외에서도 많은 호응을 얻고 있다. 그리고 팔이라든지 일본, 호주, 중국 등 주로 교포들에게서 가맹점 개설 문의가 쏟아지고 있다.

현재 미국 L. A에 3개점이 오픈을 하여 성업 중에 있고, 지사설립을 위한 직원이 현장에 파견되어 있다. 3호점 오픈과 더불어 그 지역의 대중매체를 통해 홍보를 거친 뒤 본격적으로 가맹점 개발 사업도 진행할 계획이다.

■ 성공요인 분석

첫째, 가맹점의 매출 향상에 노력

종로김밥은 외형의 확대보다는 각 가맹점의 성공여부에 중점을 두고 있다. 가맹사업 전개의 가장 기본이자 또 가장 유지하기 어려운 부분이기도 한 이러한 점은 가맹점수를 확대하여 본부가 수입을 얻기보다 가맹점의 매출상승으로 인한 본사 매출상승이라는 기본 상식에 초점을 두는 것이다.

둘째, 가맹점의 수익성과 안정성 고려

종로김밥은 차별화, 단순화, 전문화의 3가지 목표를 가지고 프랜차이즈사업을 전개하고 있다. 이 중 전제 조건은 가맹점의 수익성과 안전성이다. 이로 인해 종로김밥은 가맹점 중 매출부진으로 폐점한 사례는 거의 없다.

마케팅의 강화는 가맹점의 매출신장과 종로김밥의 브랜드 이미지 제고에 역점을 두고 실시하고 있다. 그리고 어느 업체보다도 저렴한 가격으로 식재료를 공급함으로써 이를 통한 경쟁력을 확보하여 점포마진에 도움을 주고 있다. 종로김밥은 물가상승에도 불구하고 작년대비 10~15%이상의 출고가 인하를 단행하여 점포에 좀 더 많은 마진을 확보할 수 있도록 하여 그 인하 폭을 경영개선으로 상쇄하고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업/분식
- 설립시기 : 1994. 4 종로김밥 1호점 종로2가점 오픈
- 가맹시기 : 1996.11 종로김밥 가맹사업본부 설립
- 가맹점수 : 103개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.jongrokimbap.co.kr
- 연 락 처 : Tel 02)447-1154, Fax 02)447-2140

[국내편 No.49]

쫄쫄쫄

■ 업체 개요

쫄쫄쫄은 주식회사 태창가족이 탄생시킨 생맥주 전문 브랜드다. (주)태창가족 “쫄쫄쫄”은 생맥주 전문 브랜드로 “온 가족이 모여 앉아 차를 마시듯 생맥주를 마시는 곳”이라는 캐치프레이즈 아래 가족중심의 격조 높은 생맥주 문화를 가꾸어 나가는데 힘쓰고 있다.

쫄쫄쫄은 주류문화에 혁신적인 아이템을 도입하여 센세이션을 일으키고 있는 새로운 형태의 사업으로 시장 조사에서부터 점포소개, 점포개발은 물론 완벽한 사후관리까지 책임지고 있다.

쫄쫄쫄은 기존의 어둡고 칙칙한 호프집의 개념을 탈피하여 쾌적하고 아늑한 밝은 실내 인테리어와 지중해 풍의 고급스러운 실내장식으로 생맥주 프랜차이즈로 각광을 받고 있다. 이런 분위기와 함께 다양한 생맥주의 개발로 젊은이는 물론 중 장년 층에 이르기까지 사랑을 받고 있습니다.

맥주 전문점의 생명은 언제나 신선한 생맥주의 원 맛을 100% 유지시켜 주는 것이라는 기본적인 생각에 쫄쫄쫄은 영하20도에서 퐁퐁 얼린 잔과 auto-frozen cleaner (맥주잔을 살균냉동 처리해주는 특허품)를 설치하여 고객에게 최상의 생맥주를 공급하고 있다.

맥주의 종류도 다양하여 흑생·홍생맥주에 이어 세계 최초로 선보인 “서기그린생맥주” “서기커피생맥주”를 비롯해 세계 각국의 다양한 맥주를 맛볼 수 있다. 또한 지중해 양식의 이국적이고 고풍스러운 실내인테리어와 특급호텔 bar 수준의 독특하고 맛있는 안주류의 개발로 점주들의 매출증대와 수익의 극대화를 추구하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

생맥주 전문점 쫄쫄쫄을 운영하는 태창가족(대표 김서기)은 지난 90년 문을 연 생맥주전문점 ‘영타운’이 모태다. 2000년 태창가족이란 이름으로 별도 법인이 세워지면서부터 가맹점이 폭발적으로 늘기 시작했다.

가맹사업을 시작한지 만 4년이 지난 지금 전국적으로 3백50여 개 가맹점이 영업하고 있다. 쫄쫄쫄의 가맹점 한달 평균 순익은 7백~1천만원대이며 가맹점 성공률이 80%이상이라고 회사측은 강조한다.

쫄쫄쫄은 생맥주 전문브랜드라는 점에서 일단 차별화된다. 고품격 인테리어와 가족단위로 들를 수 있는 저렴한 가격으로 매출을 극대화한다는 것이 기본 전략이다.

창업희망자를 만나 상담하는 일에서부터 상권조사, 점포개발, 인테리어 공사, 오픈지원, 사후 지원관리 등으로 이어지는 일련의 시스템은 가맹점 사업자들이 다른 점주들을 확보해주는 원동력으로 작용했다.

특히 가맹점을 관리하는 슈퍼바이저의 점포 및 매출관리, 본사가 직영하는 물류센터, 본사 주도의 다양한 관측이벤트, 지속적인 고급메뉴의 개발보급 등은 본사의 경쟁력이라 할 수 있다.

쫄쫄꼬기 점포의 특징은 우선 대학가나 오피스가가 아닌 주택가 입지였다 가족끼리 갈 수 있을 정도로 깔끔하고 깨끗한 매장 내부다. 이에 따라 주5일 근무제가 더욱 확산되면 가족단위 고객이 꾸준히 확보될 전망이다.

또한 맥주의 맛을 높이기 위해 맥주통 관의 내부를 씻어내는 살균세척기를 도입하고 잔 자체도 영하 20도에서 쫄쫄 열려 시원한 맥주를 즐길 수 있도록 했다. 이런 전략으로 A급 상권이 아닌 주택가에서도 가맹점들은 성공을 거두고 있다.

본사는 신개념의 맥주를 개발해 가맹점에 공급하고 있다. 종류도 다양하여 커피생맥주, 오미자생맥주, 그린생맥주, 한방생맥주 등이 대표적이다. 이들 맥주는 가족단위의 고객들에게 높은 점수를 받아 입소문이 퍼지고 있다. 계절메뉴 등 30여 가지의 다양한 안주류도 경쟁력의 포인트다.

매콤새콤 골뱅이와 사리, 신선한 과일모듬, 훈제치킨 등이 주력 안주다. 본사의 조리교육을 통해 전 가맹점이 통일된 맛을 제공하도록 체계화했다. 매달 안주 발표회를 열어 채택된 메뉴가 전 점포에 공급되고 있다.

쫄쫄꼬기가 프랜차이즈 시장에서 성공을 거둬에 따라 유사 상표들이 범람하는 해프닝도 일어나고 있다.

“블랙쫄꼬기”, “쫄쫄쫄꼬기” 등이 바로 그런 사례다. 따라서 현재 가맹점수를 늘리는 양적 팽창보다 질적 성장을 꾀하고 있다. 기존 점포를 서로 사고팔도록 유도, 경쟁력 있는 가맹점을 집중 육성한다는 방침이다.

태창가족은 후속 브랜드로 치킨바비큐전문점인 ‘군다리 火계’, 꼬치요리전문점인 ‘화투’를 내놓았다. ‘군다리 火계’는 기존의 배달위주 치킨전문점이나 동네상권의 호프치킨점과 차별화, 깨끗하고 위생적인 매장에서 손님이 들어와 먹거나 테이크아웃이 동시에 가능하도록 한 브랜드이다.

2년에 가까운 연구기간에 연인원 2천 여명을 투입해 이 브랜드를 개발했다. 오피스가, 주택가, 복합상권을 두루 커버할 수 있는 점포 컨셉트를 갖추고 있다. ‘화투’는 세계 각국의 보편적인 먹거리인 꼬치요리를 주력 아이템으로 삼아 한국인의 입맛에 맞도록 변형했다.

태창가족의 기업모토는 “전통에 얽매이지 않고 열린 눈으로 본다”는 것이다. 매주 금요일에 본사 남녀 화장실을 바꿔 사용하는 것도 바로 고정관념을 버리자는 취지다.

매실과 커피, 오미자, 복분자 등을 혼합한 서기그린생맥주, 서기커피생맥주, 서기한방생맥주 등을 개발해 가맹점 고객들에게 제공하는 것도 고정관념을 버리자는 기업문화의 산물이다. 사내의 인력양성 프로그램이나 사회적 기부활동도 업계 모범기업이란 평가를 듣는데 한몫하고 있다.

해외연수나 해외박람회 등에 실무자를 과감히 내보내는 한편 주5일 근무제를 일찌감치 도입, 사원복지에도 앞장서고 있다.

기업의 사회적 책임이란 측면에서 북한어린이돕기 후원금, 휠체어농구대회 후원, 청각장애인 정소원채용, 소년소녀가장 장학금 지급 등 일련의 선행은 프랜차이즈 기업의 이미지를 높이는데 큰 몫을 하고 있다.

쫄쫄꼬기는 2001년~2002년 연속 한국프랜차이즈 대상을 수상하였으며 2002년 제7회 한국유통대상 금상 수상, 2002 고대유통경영인상 대상수상, 2002 대한민국 CEO브랜드파워 대상수상, 한국창업대상 대상수상, ISO 9001:2000 (품질경영시스템) 인증 획득 등의 경력을 가지고 있다. 또한 2003년에는 한국프랜차이즈대상 ‘산업자원부장관상 수상’, 디지털프랜차이즈대상 ‘산업자원부장관상’을 수상했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 음주문화의 변화

1990년대 초반에서 후반으로 넘어오면서 우리의 음주문화는 변화를 보이기 시작했다. 주로 직장동료를 중심으로 이루어지던 음주가 이웃과 가족으로 변화된 것이다. 이에 따라 알코올이 많은 음료에서 저알코올로의 변화도 당연히 따라오기 시작하였고 가무를 겸한 접대식 유흥에서 밝고 쾌적한 분위기의 소형 점포가 각광을 받기 시작했다. 이런 사회적인 분위기 변화에 따라 매출을 극대화를 꾀할 수 있었던 것이다.

둘째, 마케팅의 운영 전략

쫄쫄이는 인테리어를 동, 서양의 조화와 음, 양에 바탕을 둔 지중해 풍의 고품격 인테리어로 설정하였다. 기존의 칙칙하고 어두웠던 호프집의 분위기를 과감히 탈피하고 누구나 편하게 와서 먹을 수 있는 분위기를 추구한 것이다. 또한 음주의 문화가 가족단위로 변하면서 가격부담을 최소화하였다. 메뉴의 대부분이 가족 단위로 부담없이 즐길 수 있는 가격대며 이렇게 차별화된 맛과 분위기 서비스로 승부수를 던진 것이다.

셋째, 철저한 지원 관리

쫄쫄이는 본사에서 가맹점 개설부터 시장조사 및 점포선정을 도와준다. 또한 다양한 판촉이벤트는 물론 쫄쫄이만의 고급메뉴 개발 및 조리교육까지 점주를 대상으로 지원한다.

가맹점들에게 지속적인 시장조사와 소비자 만족조사를 통한 경영 컨설팅을 해주므로 판매, 고객, 매출 관리를 통한 꾸준한 본사 교육이 이루어지는 것이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/주류 | · 설립시기 : 1990. 2 생맥주전문점 “영타운”설립 |
| · 가맹시기 : 1998년 | · 가맹점수 : 350개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.jjokki.com | · 연 락 처 : Tel 02)415-6000, Fax 02)424-1360 |

[국내편 No.50]

청기와명가감자탕

■ 업체개요

감자탕은 그리 특별하달 것 없는 대중적인 메뉴 중 하나다. 주변에서 쉽게 볼 수 있고 흔히 먹게 되지만 집집마다 그 맛은 천차만별이다. 들어가는 재료가 거의 같은데도 각기 다른 맛이 나는 건 분명 만드는 방법과 양념의 차이때문일 것이다. 유난히 맛있는 집이 친절하고 깔끔하다면 더 바랄 것이 없는 법. 청기와명가감자탕이 바로 그런 곳이다. 청기와명가감자탕은 감자탕으로 이름난 청기와집이라는 뜻이다.

실한 살코기가 듬뿍 붙어 있는 큼직한 돼지 등뼈와 고소한 감자, 알싸한 갯잎이 한데 어우러지고 얼큰한 국물이 더해진 감자탕은 부담없는 가격과 푸짐한 양으로 오랫동안 서민들의 사랑을 받아온 장수 인기 메뉴다.

돼지고기와 감자, 야채가 골고루 들어 있으니 영양 면에서도 만점, 고기와 감자를 다 먹은 다음 참기름과 김치를 넣고 달달 볶은 볶음밥 먹는 재미가 또 그만이니 찾는 이들이 많은 것은 당연하다. 때문에 주당들의

친근한 술안주로, 허기진 배를 만족스레 채워주는 영양식으로 꾸준히 인기를 누려온 것이다.

그러나 감자탕하면 왠지 새벽 동 틀 무렵 소주 한 잔 하며 해장할 때 먹는 남자들의 요리라는 인식이 존재한다. 하지만 청기와명가감자탕은 할아버지, 아버지, 손자 3세대가 만족하며 먹을 수 있는 퓨전 감자탕으로 현대적인 가족 외식 일품요리로 마음먹고 개발했다.

남자들은 돼지뼈에 고슬고슬 붙어 있는 고기와 국물 맛만 갖고도 최고라며 한 목소리. 너무 많이 익으면 살코기가 다 떨어져 버리고 너무 덜 익으면 뜯어지지가 않는데 이 집의 경우 살코기가 뼈에 적당히 붙어 있어 뜯어먹을 맛이 난다는 것. 뭘 먹어도 맛있는 줄 모른다는 노인들도 이 집 감자탕은 맛있게 먹는다. 얼큰한 육수 때문. 돼지 앞다리와 뒷다리를 24시간 내내 고아 낸 진국에 양념이 적당히 잘 배 자꾸만 손가락이 간다.

여자들과 아이들은 우거지와 감자, 그리고 소스에 반한다. 얼큰한 간이 땀 신선한 배추우거지와 강원도산 감자는 사리없는 게 아쉬울 만큼 인기다. 특히 달콤새콤한 맛을 좋아하는 여자와 아이들을 위해 개발한 소스는 이 집만의 자랑이다. 레몬, 배, 양파를 간 뒤 겨자소스를 섞어 만들었다. 당면과 라면사리도 아녀자들이 좋아하는 아이템. 전골 바닥이 보일 무렵 비벼주는 밥은 디저트로 훌륭하다.

또한 넓고 쾌적한 실내, 편안한 주차시설은 물론 아이들이 놀 수 있는 놀이공간까지 갖춰 놓으며 가족외식 장소로 확실히 자리를 잡아가고 있다.

청기와명가감자탕은 감자탕 프랜차이즈 문화를 선도하는 브랜드로서 가족형 외식 전문점으로 기존의 지역 중심, 가족중심의 음식문화를 제공하고 있다.

중저가의 부담 없는 음식 문화의 형성뿐만 아니라 편안함과 쾌적함을 드리는 생활중심의 실속형 고급 음식 문화를 제공하며 가맹점에게는 투자 대비 고부가가치를 제공하면서 고객과 가맹자, 프랜차이즈 본사 모두에게 이익이 될 수 있는 사업으로서 브랜드 선호도 및 고객 호감도를 극대화하기 위해 노력하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

육류 유통에 관한 한 (주)썸미트의 김태진 대표는 전문가다. 부친의 일을 물려받았으니 가업을 이은 셈이고 따라서 일찌감치 업계에 뛰어들어 질 좋은 제품을 유통시키면서 기반을 굳혔다.

청기와명가감자탕의 마진률이 높은 것은 바로 이 같은 김대표의 노하우 덕분이다. 질 좋은 등뼈를 타 업체에 비해 상당 수준 저렴하게 공급해준 가맹점 사업자 입장에서는 고맙기 그지없다.

하지만 청기와명가감자탕은 가맹점 관리에 철저하다. 이는 맛이 뛰어나야 하는 것은 외식업의 기본이지만 다시 찾고 싶게 만드는 기분 좋은 서비스와 철저한 위생 관리가 뒤따라야만 꾸준한 성장을 기대할 수 있기 때문이다. 청기와 명가감자탕의 모든 가맹점은 이런 이유로 서비스와 위생 면에서 철저한 관리를 받는다. 이렇듯 김 사장은 맛과 서비스 중심의 즐거움이 있는 외식공간을 제공하겠다는 뚜렷한 사업 컨셉트를 갖고 있다.

사람들이 비싼 가격을 감수하더라도 패밀리 레스토랑을 찾는 것은 그만큼 서비스가 좋고 시설이 쾌적하기 때문이다. 이렇게 때문에 청기와명가감자탕은 저렴한 메뉴로 가격 부담은 덜고 서비스와 시설은 고품격을 지향함으로써 온 가족이 즐겨 찾을 수 있는 가족식당을 만들어나가고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 패밀리레스토랑 뺄치는 쾌적한 실내

청기와명가감자탕은 우선 넓다. 기본 평수가 50평 이상이라야 가맹점을 개설할 수 있을 만큼 점포 크기에 제한을 둔다. 테이블을 여유 있게 배치하고 아이들의 놀이공간을 확보하려면 최소한 50평 이상의 점포여야

가능하기 때문이다. 실내 인테리어는 고급스럽고 깔끔하며 최대한 편안한 분위기를 살렸는데, 음식을 한결 맛깔스럽게 보이도록 해주는 토속적인 느낌이 찾는 이를 정겹게 맞아준다.

이렇게 넓은 평수의 점포를 고집하는 이유는 바로 고객만족을 추구하기 위해서다. 누구나 한 번쯤 비좁은 음식점에서 식사를 해 본 경험이 있을 것이다. 옆 사람과 부딪히고 테이블 사이를 다니는 종업원들에게 부대끼면서 밥을 먹는 것은 그리 유쾌한 일이 아니다. 함께 식사하는 사람과 대화를 나눌 엄두도 내지 못한 채 그저 빨리 먹고 일어설 생각을 하게 마련이다. 청기와명가감자탕은 손님들에게 이런 불편함을 겪게 하고 싶지 않았다. 널찍하고 쾌적한 공간에서 여유롭게 대화를 즐기면서 편안히 식사할 수 있도록 배려한 것은 그 때문. 미끄럼틀을 비롯해形形色색 고무공 등 놀이기구가 가득한 놀이방 역시 고객 서비스 차원에서 마련했다. 사실 자녀를 데리고 음식점을 찾을 경우 아이들에게 신경을 쓰느라 어른들은 제대로 식사를 하지 못하는 경우가 많은데 이 놀이방 덕분에 아이들은 집에 가자고 보채는 일없이 즐거운 시간을 보낸다.

둘째, 온 가족이 즐길 수 있는 맛

감자탕은 돼지 등뼈가 주재료인 만큼 자칫 잘못하면 누린내가 나게 마련이고 기름진 국물과 느끼한 뒷맛 때문에 여성들이 그다지 선호하지 않는 메뉴 중 하나다. 게다가 감자탕집은 그리 넓지 않은 점포에 술손님이 북적대는 경우가 많아 가족외식 장소로는 적합하지 않다는 인식이 일반적이다. 이 때문에 부담없는 가격, 푸짐한 양, 고칼로리 영양식임에도 불구하고 가족 단위 손님들은 그리 많지 않았던 것이 사실.

아무리 고객 서비스가 좋고 분위기가 깔끔하다 해도 음식 맛이 만족스럽지 못하다면 음식점으로 성공하기 힘들다. 특히 단일메뉴 전문점일 경우 맛이 차지하는 비중은 더 크다고 할 수 있다. 하지만 청기와명가감자탕은 맛에서도 단연 합격이다.

흔히 감자탕은 적당히 기름지고 느끼하게 마련인데 이곳의 감자탕은 신기할 만큼 담백해서 여성들이나 노인들도 부담없이 먹을 수 있다. 또 콩나물과 배추우거지가 듬뿍 들어가 시원한 맛을 더해주기 때문에 국물에 당면이나 라면 사리를 넣어 먹어도 일품이다. 양이 푸짐한 것은 기본이고 최상품만을 사용하는 등뼈는 한 개만 건져 먹어도 배가 부를 만큼 살코기가 많다. 값도 저렴하여 서너 명이 와서 배불리 먹어도 3만원 선이면 충분하다.

셋째, 감자탕 단일메뉴로 매출효과 최대

청기와명가감자탕은 24시간 연중무휴 영업을 원칙으로 하는 것이 특징이다. 따라서 찾아온 손님이 허탕치고 돌아가는 일은 절대 없다. 그리 특별하달 것 없는 감자탕이 주메뉴인데도 모든 가맹점은 눈코 뜰 새 없이 바쁘다. 가장 최근에 오픈한 인천 병방점의 경우는 일매출이 400만원 수준이다. 오픈한 지 채 한 달이 안 됐는데 벌써 주변에 입소문이 퍼져 주말에는 번호표를 들고 기다려야 할만큼 손님이 밀려든다.

메뉴 자체가 대중적이고 저렴하다는 점을 감안하면 하루에 얼마나 많은 이들이 이곳을 찾는지 짐작할 수 있다. 각 가맹점이 매월 평균 8톤 정도의 등뼈를 공급받는다고 하니 그 양을 알 만하다. 그래서 청기와명가감자탕은 알짜 중의 알짜로 인정받고 있는 것이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/한식 | · 설립시기 : 2002년 3월 |
| · 가맹시기 : 2002년 | · 가맹점수 : 30여개(2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.sunmeat.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)333-9512, Fax 02)333-7065 |

[국내편 No.51]

케리홈 치킨

■ 업체 개요

선진국은 닭 수요가 돼지, 쇠고기를 추월하고 있다. 전세계적으로 닭 소비율이 해마다 상승곡선을 보이고 있다. 이러한 결과는 선진국형으로 변화하고 있다는 의미가 있고 저지방, 고단백인 닭이 급진적으로 소비량이 늘고 있다는 것을 내포하고 있다. 아직 국내는 선진국에 비해 1/4수준의 닭소비량에 머무르고 있지만 해마다 돼지, 쇠고기 보다 수요가 증가하고 있으며 차후 2~3년에는 추월할 것으로 전문가들은 전망하고 있다.

이에 흐름을 탄 케리홈 치킨 창업주 유인생 대표는 정확하게 파악하고 있어 1인 점포 평균매출액 35~50만원이라는 성장을 하였고 폐점을 또한 타 브랜드에 비교해 보았을 때 약 10~20%정도의 사업성이 입증되었다. 또한 전문인력(관리자)을 확보하여 철저한 관리 시스템 고착, 시장의 흐름에 맞고 대상 고객 층의 취향과 기호를 적극 참조한 다양한 메뉴를 선보여 창업 이후 후라이드를 중심으로 한 고른 메뉴별 매출의 상승 요인을 가지고 현재에 이르렀다.

케리홈치킨은 사업성, 소비 성향을 철저히 분석한 데이터베이스에 준하여 가맹희망자 및 현 가맹점 사업자들에게 비전과 하면 된다는 의식을 지도하여 영업에 매진할 수 있도록 하고 있다. 영업 활동을 한 결과 구전으로 ‘아니’ 맛으로 오픈이 상당히 늘고 있다. 이는 매뉴얼 자체가 특성이 있고 각각의 고유의 맛과 10-60대까지 취향과 기호를 맞출 수 있는 차별적인 매뉴얼이 성공요인으로 분석된다. 더불어 가맹점 사업자들도 수익률이 높아 브랜드의 자부심을 갖고 영업을 하고 있다. 이것은 발맞추어 제2의 브랜드를 창출하여 사업성을 타진하고 있으나 제2브랜드 조유치킨 또한 케리홈에 없는 차별화 메뉴를 개발하여 독자적인 경영 시스템도입 및 관리시스템 등 가맹희망자들의 전략과 성공 포인트를 잡을 수 있게 사업성을 가지고 점포개설 및 매출향상에 매진하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

후라이드는 지난 2000년 일류 호텔에서 수년간 경험을 쌓아온 조리연구진이 신세대 감각의 한국 입맛에 맞는 조리법과 전문경영진과 최고의 전문 창업전문가의 지도 아래 최고만을 추구한다는 일념으로 시작한 전문 치킨점이다.

케리홈치킨의 모회사인 원푸드시스템은 외식학과 전문교수 및 연구소등 국내 외식업계를 이끌어온 ‘운영자문팀’과 현재 외식업계에서 왕성하게 현장 컨설팅 활동을 하고 있는 전문인들로 구성된 ‘품질평가팀’, 건설하고 선진적인 프랜차이즈 경영을 하기 위해 ‘경영자문팀’을 두고 있다.

이런 자문단의 구성을 통해 어린아이부터 어른까지 부담 없이 즐길 수 있는 치킨을 만든다는 목표를 가지고 현대화된 메뉴로서 국내 최초로 레스토랑형 치킨의 맛을 만들어 냈다. 또한 농협(목우촌)이라는 우량기업을 동반자로 삼아 적극적으로 투자와 마케팅 전략으로 치킨업계(프랜차이즈)의 혁신적인 바람을 몰고 왔다.

이렇게 케리홈치킨의 운영 주안점은 메뉴 경쟁력에 두고 있으며, 치킨점의 성공포인트를 오직 맛있는 치킨점을 만드는 것으로 목표로 하며, 아울러 지속적인 메뉴개발을 위해 치킨전문 메뉴 개발실을 두고 있다. 이런 본사의 노력으로 인해 가맹점들을 위한 슈퍼바이징 제도를 실시하고 있으며 Q(Quality), S(Service),

C(Cleanliness)의 철저한 음식점 운영 원칙과 겹치레 Jump식 운영 방법을 탈피하여 하나 하나의 가맹점 성공을 통한 매장확보 방식에 충실함으로써 점포 부실률을 최소화하고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 전문가로만 구성된 본부체제

외식관련 전문 교수진과 10여년 이상 치킨 전문 프랜차이즈사에서 근무한 풍부한 경험의 경영진에 의한 점포 운영법 그리고 외식 전문연구소가 공동으로 시스템을 개발하였다.

둘째, 맞춤 인테리어제

패스트푸드와 레스토랑을 적절하게 결합한 혼합형 퓨전 스타일과 고객의 의견을 존중한 실속있는 맞춤형 인테리어를 적용하고 있다

셋째, 동서양의 치킨 특성이 결합된 퓨전 치킨

조리방법 특허권을 딴 허니 치킨과 불갈비 치킨은 한국인의 입맛과 서양화되어 가는 신세대의 입맛을 고려한 퓨전 스타일이며 전문조리진의 짜임새 있는 메뉴구성으로 소비자의 만족도를 한 단계 더더욱 발전시켰다.

넷째, 다양한 메뉴 보유 및 개발 전략

기존의 후라이드, 양념을 탈피한 마늘 간장소스로 탄생된 닭날개치킨, 닭다리치킨, 타 브랜드에 없는 불갈비, 그리고 숯불바비큐치킨 이외 다양한 패스트푸드등 고객들이 원하는 제품을 다수 보유하고 있어 선택권을 고객들에게 줌으로써 구매 욕구와 충족을 주고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|------------------------------|
| · 업 종 : 외식업/치킨 | · 설립시기 : 2000년 |
| · 가맹시기 : 2000년 | · 가맹점수 : 120여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.carryhome.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)486-2001 |

[국내편 No.52]

코리아숯불닭바비큐

■ 업체 개요

우리나라 사람들이 즐겨먹는 육류 가운데 빼놓을 수 없는 것이 바로 닭이다. 조리 방법도 다양하고 남녀노소 누구나 좋아하는 대표적인 먹거리. 80년대 초 만해도 전기구이 통닭이든 아니면 백숙이든 닭 한 마리면 온 가족이 둘러앉아 뼈까지 씹고 마지막 국물 한 방울까지 먹었던 영양식이었다. 지금도 여전히 닭은 전 국민이 좋아하는 메뉴로 손꼽힌다. 그러나 비만과 각종 성인병의 원인이 되는 콜레스테롤이 너무 많은 것이 단점. 건강에 대한 관심이 높아지면서 여성은 물론 남성들도 맘놓고 닭요리를 먹기가 부담스러운 것이 사실이다. 기름에 튀긴 후라이드 치킨의 경우 열량과 콜레스테롤은 더욱 증가한다.

하지만 (주)T.B.B.C의 코리아숯불닭바비큐는 이런 비만이나 콜레스테롤에 대한 걱정을 없애기 위해 닭을 참숯에 노릇노릇 하게 구워 기름기를 짹 뺐다.

또한 어느 누구도 흉내낼 수 없는 특유의 소스와 강원도 청정지역에서 생산된 참숯의 향이 닭과 함께 어우러져 담백하고 독특한 맛을 풍긴다. 이렇게 개발된 소스는 이미 맛과 기술력에서 인정받아 특허 출원 및 실용신안을 획득했다. 참숯도 강원도 청정지역에서 생산된 최고의 제품만을 엄선, 닭을 구울 때 숯의 향기가 닭에 그대로 배어들도록 했다.

이럼 맛으로 인해 프랜차이즈사업을 시작한지 얼마 되지 않아 전국에 가맹점이 분포되어 있으며 성공사업으로 인정을 받고 있다.

코리안숯불닭바비큐는 품질 우선, 고객만족, 이익환원을 슬로건으로 내걸고 있다. 이를 위해 본사와 함께 하는 모든 가맹점들이 누구나 할 것 없이 공동의 이익을 추구하도록 하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

코리안숯불닭바비큐가 첫선을 보인 것은 지난 1998년 3월이다. 처음 경기도 수원시 울전동 성균관대 앞에 문을 열었다. IMF로 경제가 어려운 시기였고 더구나 B급 입지에 입주한 사람은 모두 실패했다는 속칭 ‘망하는 점포’였다. 그러나 코리안숯불닭바비큐가 들어와 성업하면서 점포는 권리금까지 붙었다. 오직 맛으로 불리한 입지상권을 극복하고 성공을 거둔 것. 시간이 갈수록 입소문이 나면서 매장 앞엔 손님들이 줄을 섰고 이원성 사장은 밀려드는 배달주문에 몸이 열 개라도 모자랄 만큼 동분서주했다. 그러다 가맹점을 해보고 싶다는 단골 고객들이 늘어났고 이원성 사장은 독립점포에서 프랜차이즈 사업을 하기로 결심했다. 하나 둘씩 생기기 시작한 가맹점은 해가 갈수록 늘어났고 가맹사업 4년만인 올해 3월 현재, 전국에 280여개 가맹점을 보유한 닭 바비큐의 대표 브랜드로 성장했다. 이처럼 빠르게 가맹점이 늘어날 수 있었던 것은 무엇보다 가맹점 사업자들이 사업성을 인정했기 때문이다. 각 가맹점의 고객과 친인척들이 기존 점주들의 권유로 사업을 시작, 가맹점이 빠르게 증가한 것. 심지어 혼자서 몇 개의 가맹점을 운영하는 점주도 있다. 여기에 신선한 재료와 전국을 하루에 연결하는 물류시스템, 철저한 가맹점 관리가 뒷받침 된 결과다.

가맹점의 증가와 함께 효율적인 관리를 위해 (주)T.B.B.C는 지역별로 구분해 인천, 서울, 경기 동부, 경북 울산, 강원지역에 지사를 두고 있다. 코리안숯불닭바비큐는 가맹계약에서 오픈, 사후관리까지 철저하기로 소문난 브랜드. 상담을 거쳐 가맹계약이 이뤄지면 지역을 배정, 입지상권 조사를 거쳐 오픈하게 된다. 가맹희망자가 아무리 가맹을 원해도 사업성이 없다고 판단되면 절대 계약을 돌려주고 오픈을 하지 않는다. 황토시공을 하는 탓에 인테리어 공사는 20일이 걸린다. 이 기간 마케팅과 제품, 조리실습 등 철저한 사전교육이 이뤄진다. 또 1년에 두 차례 가맹점 인테리어를 무상으로 리모델링 해주고 매출이 부진한 가맹사업자에게는 보충교육을 실시한다. 매월 우수 점포를 선정해 푸짐한 시상과 격려로 가맹점 양성화에 정성을 기울이고 있다.

280여개의 가맹점과 전국을 연결하는 물류시스템, 각 지사를 통해 네트워크를 구축한 (주)T.B.B.C는 2003년을 □□해외 진출의 해□□라는 목표로 고속성장을 거듭하고 있다.

2003년에는 한국프랜차이즈 우수브랜드 대상, 최우수가맹점 중소기업청장상을 수상했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 차별화된 조리방법과 독특한 맛

코리안숯불닭바비큐는 얼리지 않은 생닭만을 사용, 육질이 부드럽고 쫄깃쫄깃하다. 차별화 된 조리방법 또한 닭 바비큐의 참맛을 내는 한 가지 비결. 30분 동안 초벌구이로 80%의 지방을 제거한 뒤 14등분, 고객의 기호에 따라 다시 구워 95%까지 기름기를 뺀다. 은은한 참숯불에 두 번 구워 누린내가 나지 않고 맛이 담

백하다. 숯불로 굽는 전통적인 조리방법으로 특허출원과 실용신안을 획득했다. 기름기없는 담백한 바비큐의 맛을 더해주는 것은 코리아숯불닭바비큐만의 매콤달콤한 소스. 자체 연구 개발한 소스는 한국인의 입맛에 맞게 고추장에 한약재 등 25가지 천연재료를 첨가, 먹을수록 느끼해지는 기존의 양념닭 소스와는 전혀 다른 개운한 맛이 난다. 메뉴 또한 다양하다. 소스에 따라 한식과 양식, 소금구이를 비롯해 오리와 칠면조 훈제가 있다. 숯불에 구운 양념닭발과 닭만두, 닭고기 덮밥도 인기 있는 메뉴다.

둘째, 토속적 분위기의 인테리어

코리아숯불닭바비큐의 특징은 바로 아웃·인테리어. 짚단을 엮어놓은 듯한 초가지붕 모양과 처마, 황토 벽으로 된 시골집을 연상시키는 아웃테리어다. 실내 또한 항아리가 놓여있고 대나무와 황토로 시공, 닭굽는 숯불화덕도 황토로 만들어져 아늑한 분위기를 느낄 수 있다. 특히 주방을 전면 배치해 닭굽는 모습이 사람들 눈에 잘 띄게 돼 있다. 청결하다는 인상과 함께 화덕에 올려진 닭을 보여줌으로써 먹고 싶은 욕구가 생기도록 하는 일석이조의 효과를 얻고 있다.

셋째, 가맹점 수익 보장

가맹점 확산에는 가맹점 사업자의 입 소문이 단단한 역할을 했다. 가맹 업체들의 평균 매출은 60만~70만원선. 하루 200만원을 넘어서는 곳도 있다. 가맹점 마진이 60%정도이니 수익성은 보장되는 셈이다. 수익이 보장되니 가맹사업자들이 주변 사람들에게 권유하는 일이 많았다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/치킨 | · 설립시기 : 1998 3월 수원 성대점 직영점 개점 |
| · 가맹시기 : 1998년 | · 가맹점수 : 280개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.tbbs.co.kr | · 연 락 처 : Tel 031)206-2112, Fax 031)206-2136 |

[국내편 No.53]

크라운베이커리

■ 업체 개요

크라운베이커리는 1991년 매출기준 업계 1위를 차지한 이후 연평균 28.3%의 놀랄 만한 성장률을 보여 마케팅 성공사례로 기록되고 있다. 이것은 업계 최초의 CI, TV광고, 100% 순우유 생크림케익개발, 케익배달서비스, 상품권 등 고객지향 마케팅과 최고의 품질만을 생산하겠다는 크라운베이커리 노력이 있었기에 가능한 일이었다.

하지만, 끊임없는 경영혁신을 통해 품질우선주의, 고객제일주의를 실현해 나가고 있으며 품질감동, 서비스감동, 디자인감동을 실천하고 있다. 크라운베이커리는 제품은 물론 작은 업무하나에도 장인정신의 자세로 임하고 있어 제품연구 개발을 위해서는 열린 마음으로 외부 전문가의 자문도 수용하겠다는 의지를 보이고 있다. 이는 고객에게 한발 더 가까이 다가가기 위한 노력이다.

21세기 최대과제인 인터넷시장을 공략하기 위해 택배서비스의 구축하고 친절을 바탕으로 한 고객감동실현

에 총력을 기울이고 있다. 아울러 시대의 흐름에 부합한 활기찬 이미지 형성을 위해 새롭게 변경된 C·I를 적극 활용하고 있다. 이와 더불어 급변하는 기업환경 속에서 구성된 개개인의 경쟁력이 기업의 경쟁력이 될 수 있도록 인재양성에도 모든 역량을 집중하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

크라운베이커리는 1953년 “영일당제과”로부터 출발하여 1988년 (주)크라운제과의 생과사업부 별도 법인으로 분리, 업계 최초 C·I 도입, TV광고, 기업문화행사, 2000년 C·I변경에 이르기까지 고객의 믿음을 지키고, 우리나라 베이커리의 수준을 한 차원 높이는데 기여해 왔다.

크라운베이커리는 프랜차이즈 제과점 시장의 높은 시장점유율을 보이고 있다. 1995년에는 업계 최초로 기업부설 연구소 크라운베이커리 기술연구소가 정식인가 받았으며, 국내 최대 규모 생산시설을 갖춘 파주공장, 대전공장, 김해공장 등을 차례로 설립하여 품질우선주의에 최선을 다하고 있다. 이를 통해 업계 최초의 HACCP (식품위해요소 중점관리 기준)인증 및 ISO9001(품질관리)인증을 획득하여 품질에 대한 자신감도 대외적으로 인정을 받았다. 또한, 생산실명제를 일찍이 도입, 전 제품에 생산자의 실명을 명기하여 무한책임으로 고객의 만족을 힘쓰고 있다.

지난 1988년 고급초콜릿 성분과 3단 샌드에 특수시럽을 사용한 초콜릿케이크의 개발은 케이크시장에 새로운 변화를 일으켰으며, 이는 크라운베이커리를 시장 1위로 올려놓은 일등공신이기도 하다. 1996년에는 국내 유일의 국제규격(CODEX)에 맞는 100% 순우유 생크림케익을 개발, 또 한차례 기술력을 인정받았으며, 스푼이 내장된 1인용 스트리트케이크, 암케이크, 차세대 무스, 치즈케이크, 유산균 발효를 이용한 천연발효빵의 개발에 이르기까지 고품질의 원료만을 사용하고 있다. 또한, 여성인력으로 구성된 제빵전문가 BM(Baking Master)을 육성하여 여성들의 사회진출의 확산 및 제품의 신선도와 품질을 높이고 있다.

크라운베이커리의 이런 공로로 대한민국 브랜드파워 1위, 능률협회 “브랜드파워 1위”, “우수 프랜차이즈” 2년 연속 선정, 중앙, 문화, 세계, 스포츠조선, 대한매일 상반기 히트상품 “케이크 배달서비스”, 스포츠투데이-야후 상반기 “네티즌이 뽑은 100대 브랜드”선정, 문화일보 “브랜드파워”대상, 능률협회 “지식경영”대상, 한국, 경향, 한겨레, 국민일보 선정 하반기 히트상품 “스트리트케이크 암”, 여성신문사 “여성소비자가 뽑은 좋은기업” 대상, ISO 9001인증 획득, HACCP 인증획득, 코리아타임즈 “2000년 뉴밀레니엄 브랜드” 1위 선정, 브랜드스톡 “브랜드지수 1위” 선정 등의 영예를 안았다.

■ 성공요인 분석

첫째, 고객감동에 맞춰진 이미지 전략

크라운베이커리의 모든 마케팅전략의 출발점은 고객감동에 맞춰져 있다. 고객의 삶을 풍요롭고 건강하게 하고 고객의 생활가치를 향상시키고 창조하는 것, 이것이 바로 크라운베이커리가 추구하는 마케팅 철학이다. 크라운베이커리의 모든 마케팅 활동은 차별화 전략을 근간으로 한 서비스 고급화에 역점을 두어 전개하고 있다.

고객의 편의와 고급식문화를 선도한다는 일관된 자세로 마케팅 정책수립 단계에서부터 실행, 피드백에 이르기까지 언제나 고객과 함께 하는 기업이미지 구축과 고품격 생활 베이커리 문화정착을 위한 크라운베이커리의 의지를 실현하고 있다.

크라운베이커리는 업계최초 케이크배달 서비스 실시로 사이버 쇼핑물을 통한 자체 택배서비스 및 한국통신 115 케이크배달 서비스와 제휴했다. 또 한국암웨이 네트워크와 연계한 택배서비스 등 사이버 쇼핑 운송을 통한

전자상거래 접목으로 베이커리의 품격을 격상, 동종업계와의 차별화 전략을 통한 고객만족을 극대화하고 있다.

둘째, 고객제일주의, 밀착관리

업계 최초 개발한 택배상품권도 주목을 끌고 있는 마케팅 전략. 택배상품권은 받는 이가 자신의 기호에 맞는 케이크를 직접 선택할 수 있을 뿐 아니라, 택배서비스 까지도 받을 수 있어 편리하다는 호평을 받고 있다.

제휴서비스로 고객제일주의를 실현하고 있는 크라운베이커리는 011 TTL카드, 017 I-Sense카드, 다사랑 도서생활권과의 제휴서비스 및 꽃주문 대행 생화서비스와 다양한 매체와 연계한 문화 마케팅 전개로 한 차원 높은 고객감동을 실현하고 있다.

특히 One to One 마케팅 전략구현을 통한 고객밀착관리는 크라운베이커리의 마케팅에서 핵심을 이루고 있다. 또 택배 인프라를 통한 데이터베이스 구축으로 웹 체계를 근간으로 고객관리 시스템 구현을 위한 CRM에 역량을 집중하고 있다. 고정고객 확보를 위한 캐시포인트 적립도 관심을 끌고 있다. OK Cashback 서비스와의 제휴를 비롯, 크라운베이커리 자사카드(오너카드)를 발행해 일정금액을 적립해 주고 있다.

셋째, Area마케팅 전개, 여성인력 확보

BM(Baking Master) 전문화를 통한 ‘Area마케팅’ 전개 또한 여성인력으로 구성된 제과제빵 전문기술 보유자를 채용해, 제품품질관리 및 상권특성에 부합되는 차별화된 제품개발로 경쟁력을 확보해 다양한 고객의 욕구충족과 식문화 고급화에 기여하고 있다는 평가를 받고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|-----------------------------|
| · 업 종 : 외식업/제과 | · 설립시기 : 1947년 ‘영일당제과’설립 |
| · 가맹시기 : 1963년 | · 가맹점수 : 600개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.crownbakery.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)3415-2600 |

[국내편 No.54]

투 다 리

■ 업체 개요

우리나라 술꾼치고 투다리 모르는 이 있을까. 밤을 밝히며 손님을 기다리는 투다리 홍등(紅燈)을 다들 보았을 것이다. 1987년 태어난 꼬치구이의 명가(名家) 투다리는 서민들의 술터가 된 지 오래다. 서민 향취 물씬한 인테리어, 대중적인 맛과 실속 있는 가격대로 많은 단골을 가졌다.

지난 91년 보다 젊은 세대를 타깃으로 중 대형화한 투다리, ‘뽕튀기 버전’이라 할 고전식 주점(Antique Pub) 칸. 칸은 ‘고풍스러우면서도 모던한’ 매장 분위기와 타깃 고객 층 입맛에 딱 맞는 메뉴로 신세대 주당들의 사랑을 받고 있다. 투다리와 칸은 최근 유행인 퓨전의 원조다. 이미 런칭 때부터 한식과 일식이 만난 퓨전 음식을 선보였고, 자못 이국적인 점포 인테리어로 눈길을 끌었다. 투다리와 칸이라는 두 개 브랜드로 가맹사업을 하는 주식회사 이원은 두 개의 브랜드만을 가지고 있지만 우리나라에서 가장 많은 가맹점을 갖고 있는 회사다. 업계 전문가들은 고객 트렌드를 읽어내는 안목, 고도의 메뉴 개발 능력, 자체 생산·물류

기반, 본사-지사-가맹점 3자간 연대 등을 (주)이원의 탁월한 경쟁력으로 꼽는다.

투다리와 칸의 식자재는 1998년 준공된 서산공장(대지 1500평 · 건평 1200평 · 직원 120명)에서 만들어진다. 지난 97년 충남 서산의 한 야산을 개간해 만든 직영 미라지농장(3만평)에서 채배되는 야채류를 신속하고 원활하게 공급받기 위해 농장 바로 곁에 식품제조 시설을 둔 것이다.

주부사원들이 ‘내 집 식탁에 올린다’는 정성을 담아 일일이 수작업, 어머니의 손맛이 깃든 꼬치를 생산한다. 전자동 컨베이어 시스템에 의해 제조되는 어묵은 그 맛과 영양을 인정받아 군납(軍納)되고 있다. 인천-대구-광주를 잇는 세 곳의 물류센터는 1일 유통 체계를 완비했다. ‘아주 오지’만 격일 배송하고, 90% 정도의 물량이 당일 배송한다. 냉장(콜드 체인 시스템, Cold Chain System) 차량만 90대가 넘는다.

식자재는 냉동을 앓고 냉장을 해서 각 가맹점에 보내며 가맹점 전체 음식의 한 80퍼센트 정도를 본사가 직접 생산해서 공급한다.

이원은 또 지난 90년 사보(월간)를 발행, 본사-지사-가맹점간 언로(言路)를 텃다. 그저 형식적인 것이 아니라, 김진학 회장이 가맹점 사업자들에게 전하는 경영 메시지 · 본사의 중요한 가맹사업 정책 · 가맹본부에 대한 가맹점의 요구사항 · 신메뉴 조리법 · 우수 지사와 가맹점의 마케팅 전략 같은, 본사-지사-가맹점의 커뮤니케이션을 위한 불만한 내용들로 채워져 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

투다리는 김진학 회장이 일본 출장을 다니면서 그곳의 꼬치집을 접하고 ‘나도 꼬치구이점 몇 개 갖고 싶다’는 꿈에서부터 비롯되었다.

그 후 1987년 인천 제물포역 인근에 투다리 1호점이 생겼다. 겨우 2.5평, 좋게 말해서 자그만한 스탠드 바 형태였지만 손님 10명 앉으면 비좁은 곳이었다. 주위의 반응은 의심의 눈초리를 보였다.

하지만 주위의 이런 반응을 뒤로하고 김진학 회장은 보란 듯이 하루에 200원 짜리 꼬치로 하루 매출 14만원을 올리며, 가능성의 싹을 틔웠다. 부인은 꼬치를 꿰고, 퇴근 후 그는 오토바이 배달을 하며 꼬치 소스를 만들고, 또 새로운 점포를 물색하러 뛰어다녔다. 이런 각고의 노력 끝에 투다리는 법인을 설립하면서 1989년 투다리 서비스표 등록까지 했다.

그 후 승승장구하면서 1993년 1000호점 출점, 1998년 2000호점이 출점했다. 그러나 IMF 위기를 맞으면서 가맹사업이 주춤했고, 뒤늦게 가맹점 관리 부실을 깨닫고 부랴부랴 점포 재정비에 들어가기도 했다. 김 회장은 가맹점 모집광고를 중단하고, 광고비를 점포 환경 개선에 투자했다. 4인 1조로 여러 팀을 짜고, 119 구급대가 입는 주황색 작업복을 입고 전국을 돌면서 가맹점 수리에 들어갔다. 그 자신도 함께 뛰었다. 주방을 고치고, 페인트를 칠하는 이런 점포 환경개선 정비는 5년동안 계속되었다.

이후에도 김 회장은 지속적으로 점포 혁신 운동을 벌이고 있다. 2000년에는 ‘투다리 2000’기획을 통해 본사, 지사, 가맹점이 3분의 1씩 모두 20억의 돈을 들여 전국 80%의 매장을 다시 한번 새롭게 단장했다. ‘점주 혁신 교육’도 강화했다. 교육에 빠지려는 가맹점 사업자는 지사장이 계속 찾아가 업어서라도 데려와 재교육을 시켰다.

그 뒤 회사의 매출이 15%이상 상승하는 효과를 얻었으며 1995년부터는 일찌감치 음식의 메카 중국에 진출하기도 했다. 청도에 현지법인 청도토대력쾌찬유한공사(靑島土大力快餐有限公司)를 독자기업으로 설립, ‘토대력(土大力)’이라는 상표명으로 청도를 포함, 상해 · 심천 · 북경 · 천진 등에 점포가 성업 중이다. ‘토대력(土大力)’이라는 이름은 투다리의 맛과 색깔을 그대로 살리기 위해 중국어로 투다리와 비슷한 발음을 찾아 쓴 것이다. 아울러 지난 2001년에는 청도토대력식품유한공사(靑島土大力食品有限公司)라는 자동화 공

장(1000평)을 완공, 꼬치류와 어묵류 등을 생산하고 있다. 투다리는 앞으로 5-6년 후에는 동남아로의 진출도 고려하고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 새로운 변화로의 추구

투다리의 외관은 1987년부터 현재까지 5번에 걸쳐 간판을 비롯하여 내부의 환경까지 변화를 시도하여 왔다. 이런 외부 및 내부의 인테리어의 변화로 인해 깨끗하고 깔끔한 이미지를 소비자들에게 전하고 소비자들의 취향에 맞는 변화를 추구하는 것이 투다리를 꼬치구이집의 명가로 자리잡을 수 있게 만든 요인이 되고 있다.

둘째, 식자재 냉장보관 및 당일 배송

투다리의 식자재는 서산공장의 주부사원들이 일일이 수작업으로 만든 꼬치를 생산한다. 전자동 컨베이어 시스템에 의해 제조되는 어묵은 그 맛과 영양을 인정받아 군납(軍納)되고 있다. 인천, 대구, 광주를 잇는 세 곳의 물류센터는 1일 유통 체계를 완벽했다. 90% 정도의 물량이 당일 배송 된다. 냉장(콜드 체인 시스템, Cold Chain System) 차량만 90대가 넘는다. 식자재는 냉동을 앓고 냉장을 해서 각 가맹점에 보내며 가맹점 전체 음식의 한 80퍼센트 정도를 본사가 직접 생산해서 공급한다.

셋째, 지속적인 가맹점 관리

투다리는 자체 내에 사보를 발간하고 있다. 이것은 가맹점과 지점, 본사를 연결하여 서로의 커뮤니케이션을 만들기 위한 하나의 노력이다. 사보를 통해 본사의 기획과 정책에 대해 알 수 있고 그로 인해 가맹점은 본사의 지원에 대한 이해를 할 수 있게 된 것이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---------------------------|--|
| · 업 종 : 외식업/주점 | · 설립시기 : 1987년 7월 투다리 1호점 출발 |
| · 가맹시기 : 1988년 | · 가맹점수 : 1,800여점(2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.tudari.co.kr | · 연 락 처 : Tel 032)552-0541 ~ 7, Fax 032)552-0548 |

[국내편 No.55]

파리바게뜨

■ 업체 개요

제과 업계의 후발업체의 하나인 파리바게뜨는 92년도 프랜차이즈 베이커리 시장에 본격 진출한지 5년만에 프랜차이즈 베이커리 업계 1위 달성 및 업계 최초로 1000호점을 달성한 초단기간 성장 브랜드이다.

샤니로부터 분리 독립한 (주)파리크라상(대표이사 성완석)의 베이커리 프랜차이즈 브랜드인 파리바게뜨는 연평균 40%의 매출 신장을 보여온 급속 성장한 배경을 갖고 있다. 특히, 전략적 제휴 및 정보화 경영(ERP, CRM) 등으로 시장점유율을 지속적으로 확대하여 99년 프랜차이즈 베이커리 시장 점유율 51%를 달성한 저력을 갖고 있다.

본사(경기도 성남 소재)를 비롯해 대구와 원주에 공장을 두고 자체 식품기술연구소를 운영하고 있을 뿐만 아니라, 한불제과제빵기술학원을 설립하여 우수한 기술인력을 양성하는 데에도 힘쓰고 있다.

또한 전국에 서울, 영남, 중부지역에 별도의 사업본부와 제주지역에 별도 사무소를 설치하여, 가맹점들을 관리하고 있으며 또한 원주, 의정부, 광주, 신탄진에 물류센터를 설립 운영함으로써 안정적인 전국 유통체계를 갖고 있다.

경영 효율성 제고를 위해 ERP 시스템을 근간으로 한 온라인 상의 B2B를 통해 불필요한 비용 요소를 줄이고 우수 사이트와의 업무 제휴를 통해 인터넷 쇼핑물 활성화도 시도하고 있다. 또한 현재 직영점 위주로 설치되어 있는 POS 시스템의 가맹점 확산을 통해 판매 시점에서의 매출 관리 기능과 데이터를 바탕으로 한 전략적인 접근을 시도하고 있다. 이외에도 여러 대학교와 업무 제휴를 통해 호텔 제과 제빵학과 내 제빵 산업기사 과정을 신설하여 전문 인력을 확보할 뿐만 아니라 사회적으로는 고용 창출효과를 내고 있어 인재를 활용하고 있다. 뿐만 아니라 각대학 산업 디자인학과와 제휴로 제품 및 포장디자인을 개발하고 있으며 이화여대 식품영양학과 관능검사실과 제휴하여 관능검사팀 운영으로 과학적인 방법을 통한 신제품 개발을 시도함으로써 능률적인 산학협력을 실현하고 있다.

이와 같이 직접적인 기술개발 활동 외에도 파리바게뜨는 각종 문화행사와, 학자금 지원 등과 더불어 가맹점 사업자 가족화 운동과, 삼성화재, SK텔레콤과 같은 기업들과의 Tie-in Promotion, 그리고 매년 독특한 제품 이벤트 및 시기적절한 이벤트를 펼치고 있다. 무엇보다도 ‘이익의 사회 환원’이라는 경영이념을 실천하기 위해 전직원들이 참여하는 가운데 ‘FOOD BANK’를 통한 불우이웃 돕기 실천으로 각종 상훈을 수상하기도 했다. 뿐만 아니라, 다양한 지역 사회 발전을 위한 각종 협찬 프로그램을 진행함으로써 기업 이미지 관리에도 힘쓰고 있다.

가맹점 관리를 위해 가맹점 종합 보험을 지원하여 점포 안전보장에 관한 제도적인 대책을 마련했다. 게다가 매출이 부진한 가맹점의 원인을 파악하여 프로모션, 점포 이전, 영업 활성화 프로그램을 지원을 하고 있다. 뿐만 아니라 우수 가맹점 사업자 해외 연수와, 판매 장려금을 지급 등으로 점주 사기를 높일 뿐만 아니라, 점포 특납에 대한 할인 지원, 신제품에 대한 반품 지원 등 다양한 가맹점 인센티브 제도를 실시하고 있다.

트레이닝센터를 운영하면서 제품, 서비스, 매장 운영 방법, 디스플레이, 세무, 회계 등 점포 운영에 필요한 제반 사항을 체계적으로 교육하고, 모델 매장에서 신규 점주 뿐 아니라, 가맹점 사업자 및 아르바이트의 실습과 현장 대응능력을 키우고 있다. 공동 프로모션을 통해 동 업계 시장에서 캐쉬백 서비스 캠페인을 선도하고 소비자에게 혜택을 제공하는 내용도 이색적이다. 파리바게뜨, 배스킨라빈스, 던킨도너츠의 계열 3사의 적립식 제휴 포인트카드인 ‘해피포인트카드’ 제도를 시행, 계열사간의 제휴를 통한 시너지 효과를 불러일으키고 있으며, SK텔레콤과의 제휴를 통하여 리더스클럽/행복세상 가입자들을 대상으로 구매금액의 25%를 할인해주는 등의 소비자 혜택을 늘려가고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

1986년 1986년 10월 (주)샤니 베이커리 사업부로 발족하여 파리크라상이라는 브랜드로 1호점을 반포에 개점한 것을 시작으로 그해 (주)파리크라상 법인으로 정식 변경하게 된다. 1988년 본격적으로 파리바게뜨라는 브랜드로 탈바꿈하면서 제1호 광화문점을 개점하게 되었다. 불과 5년만에 파리바게뜨 100호 가맹점을 기록하여 최고속 성장 프랜차이즈 기업으로 성장하면서 제과 소비자들에게 선호브랜드로 자리잡기 시작했다.

사외보 ‘빵굽는 사람들’을 1992년 창간, 일반인들에게 무료 배포함으로써 현재 파리바게뜨의 중요 커뮤니

케이선 채널을 열게 된다. 1994년에는 파리바게뜨 200호점 개점에 이어 1997년 식품기술연구소 설립하고 프랑스의 최신 제과제빵 설비를 도입하였다. 또한 이 해에는 국내 프랜차이즈업계 최초로 600호점이라는 신 기록을 남기게 되었다.

98년 한국농물협회로부터 그해의 우수 프랜차이즈 브랜드로 선정되었을 뿐만 아니라 한국프랜차이즈리서치 98 대상 등 각종 상훈과 매해 한국농물협회로부터 브랜드파워 1위 인증을 받아 명실상부 전국적인 프랜차이즈 브랜드로 자리잡게 되었다. 2003년 8월 현재 국내 프랜차이즈 베이커리 가맹 최대 1,100호의 경이적인 기록을 갖고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 이미지 마케팅의 승리

파리바게뜨가 무엇보다 중점을 두고 있는 것은 마케팅 전략이고 또한 이것이 일반 소비자에게 참신한 이미지와 마케팅 기법의 적극 활용으로 소비자들이 고급 제과 브랜드로 인식하는데 성공한 대표적 요인으로 설명할 수 있다.

감성에 호소하는 사운드 마케팅인 2000년 “후레쉬벨 캠페인”을 통해 파리바게뜨만의 고급스럽고 세련된 유럽풍의 이미지를 전달하는 데 성공, 소비자들에게 강한 인상을 심어 주었으며, 2001년 ‘빨간코’ 이미지 마케팅에서 2002년 ‘루돌펄’ 이미지 마케팅으로 이어지는 크리스마스 캠페인은 제품에서 포장, 광고, PR에 이르는 통합 마케팅을 실현함으로써 전년대비 20%에 이르는 매출을 신장시키기도 했다.

이와 같은 주도적이고 참신한 마케팅 전략들은 급속 성장의 배경일 뿐만 아니라 지난 1997년 IMF 경제위기 이후 위축 축소된 베이커리 시장에서도 꾸준한 성장과 그에 따른 매출 실적을 기록할 수 있었던 원동력이 된 것은 혁신적인 업계 주도적 공격 마케팅과 상품 차별화 전략, 이벤트 등 우수한 마케팅 전략을 펼친 데 있다고 볼 수 있다.

둘째, 유럽풍 인테리어와 동류의 이미지 마케팅의 접목으로 고급 브랜드로 승화 노력

프랜차이즈 사업의 중요 차별화 요소 중에 하나인 점포 컨셉트를 기존 Take-out형 베이커리에서 탈피, 서구형 특히 프랑스 카페의 느낌을 도입한 감성적인 인테리어 공간을 마련하는 것으로 이국적인 문화 이미지로 고급 브랜드 이미지를 전달하는 데 주력하여 왔다.

특히 후레쉬벨 이미지 마케팅 전략은 갓 구워낸 프랑스빵의 신선함을 전달하는 매개체로 후레쉬벨의 이미지를 만들고 유럽풍 인테리어와 접목하여 매장을 방문하는 소비자들에게 이국적인 문화 체험을 시도하였다. 기존 매장의 인테리어를 적극 활용하면서 또 이러한 이미지 마케팅 전략과 잘 접목되어 새로운 고급 브랜드 이미지를 부여하는 데 성공하였다.

셋째, 이벤트 마케팅 전략

위에 언급한 것과 같은 이벤트, 이미지 마케팅 효과들을 광고, PR기사 등과 연계하여 그 효과를 극대화하는 등 프로모션 시행에 있어서도 기존의 직접적인 광고 효과를 통한 마케팅에서 벗어나 이벤트 행사를 통해 소비자에게 간접적으로 신선한 기업 이미지를 형성하는 마케팅을 통해 소비자에 친숙한 브랜드로 다가가는 데 노력했다는 것이다. 이 파리바게뜨 마케팅 전략은 여러 업종에서 벤치마킹을 시도할 정도로 독특한 마케팅 전략이었으며 또한 성공한 마케팅 기법이기도 하다.

넷째, 소비자 기호에 맞는 다양한 신제품 개발

다른 업종과 차별화된 제품을 꾸준히 다양하게 개발해 온 것 또한 성공요인의 하나로 꼽을 수 있다. 소비

자의 기호 자체를 리드한다는 느낌이 주기 위해 매월 10여 가지 이상의 신제품을 개발해왔고, 결과적으로 ‘그대로토스트’, ‘포시즌 생크림 케이크’, ‘무스케이크’ 등 많은 히트 상품들을 시장에 선보일 수 있었다. 특히 이 신제품 개발에는 소비자 기호 조사를 바탕으로 제품 아이디어를 축적하고, 선진국과의 적극적인 기술 제휴를 통해 품질 향상에 힘써, 2000년 상반기에는 약 60여개의 신제품을 개발하여 그중 ‘파리의 아침’, ‘쁘띠엔젤 케이크’ 등 15개의 히트상품을 기록할 정도였다.

다섯째, 시장 다변화와 경쟁 심화에 경영 효율성 강화 노력

경영 환경의 변화에 따른 능동적 대처와 원가 및 품질 부문에서의 우위 확보, 전산 시스템의 통합적인 관리 체계 수립을 주요 목적으로 ERP 시스템을 조기 구축하고 시행함으로써 표준 원가제 시행이 가능해지고, 기존 정보 관리체계 구축이 가능해짐에 따라 부가가치가 떨어지는 요소들을 제거하여 경영의 효율성을 더 한층 높일 수 있게 되었다. 각 부문별로는 영업, 마케팅 부문에서는 정확하고 신속한 정보에 의한 전략 수립이 가능해졌으며, 제조, 생산, 구매 부문에서는 적정 재고 관리 및 제조 비용을 절감할 수 있고, 회계 부문에서는 재무회계 및 관리회계의 투명성과 효율성의 증대를 기할 수 있게 되었다.

또한 소비자의 기호 변화에 대응하기 위해 소비자의 식생활 패턴의 변화를 고려한 제품 개발, 시장 지배를 위한 원료의 고급화로 고원가 고부가가치 제품 개발, 제품 정예화 및 제품 다양화라는 세 가지 원칙 하에 제품을 개발하고, 꾸준한 해외 선진 기술을 도입하여 타 업체와의 차별화에 성공함으로써 현재의 브랜드 파워 1위의 자리를 3년 연속 고수하고 있는 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 제과점
- 설립시기 : 1986년 10월 (주)사니 베이커리사업부로 발족
- 가맹개시 : 1992년
- 가맹점수 : 전국 1,100여개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.paris.co.kr
- 연 락 처 : Tel 031)740-5621

[국내편 No.56]

한솔도시락

■ 업체 개요

도시락 하면 주문 배달이 일반화된 우리나라에서 테이크아웃 도시락전문점으로 성공한 것이 한솔도시락이다. 한솔도시락은 상식을 깬 파격적인 가격, 맛있고 따끈하고 보기 좋고 건강에 좋은 상품, 밝고 깨끗하고 세련된 점포와 유니폼, 좁은 장소, 적은 인원으로도 짧은 시간에 대량생산할 수 있는 주방시스템 등을 갖추고 있다. 이런 이유로 간단하게 식사 한끼로 도시락을 먹을 수 있도록 했다.

이미 일본에서는 보편화되어 있는 도시락문화가 한국으로 들어오면서 간단하고 저렴하게 먹을 수 있는 한끼의 식사대용으로 각광을 받고 있는 것이다.

한솔도시락은 비용절감을 위해 가장 싸고 좋은 품질로 생산할 수 있는 제조업체를 엄선하여 야채를 제외한 거의 모든 식자재를 전문유통업체가 가맹점의 발주에 따라 배송하는 합리적인 유통체제를 구축하고 있다.

이런 체계가 갖춰지면서 소비자에게 값싸고 좋은 제품을 제공하면서도 가맹점에게는 높은 수익을 보장할 수 있게 되는 것이다. 또한 만일의 사태에 대비한 식중독보험(음식물배상책임보험)을 가입되어 있으며 1년에 1~2회 전체 가맹점이 참여하는 캠페인을 비롯하여 가맹점 단위로 실시할 수 있는 다양한 판촉기법과 판촉 물이 본부차원에서 준비하여 제공되고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

한솔도시락의 이영덕 사장은 주변의 우려에도 불구하고 일본의 테이크아웃 전문 도시락 체인 ‘혼께(本家) 가마도야’의 노하우를 고스란히 전수 받아 철저히 준비한 자신감으로 1993년 7월, 서울 종로에 한솔도시락 1호점을 열었다.

1980년 설립된 혼께 가마도야는 일본 전역에 3000개 가맹점을 둔 일본 최대의 도시락 프랜차이즈다. 이곳에는 3명의 재일 한국인 2세가 일궈낸 회사로 일본 전체 외식업계에서도 랭킹 10위권을 다투는 기업이다.

혼께 가마도야는 한솔도시락의 창업과 성장, 그리고 성공에 큰 도움을 주었다. 혼께 가마도야의 김홍주 사장은 지난 60년대 한국 유학시절 역시 일본에서 고등학교를 졸업하고 서울로 유학을 온 이영덕 사장을 만나 오랜 교분을 나눈 사이이다. 김사장은 이러한 인연으로 일본 외식업계의 치열한 경쟁을 이겨내고 성공한 모든 노하우를 아무 조건없이 한솔도시락에 무상 전수했다. 일본인들의 장인 정신과 뛰어난 기술에 한국적인 음식을 담아 값싸고 질 좋은 도시락을 보급해 조국의 음식문화 개선에 조금이나마 힘을 보태고 싶었다고 한다.

이런 이영덕 사장의 도시락 산업 전망에 따라 시작된 사업은 불과 8.5坪의 점포에서 연일 500개 이상의 도시락이 팔려나가고 있는 상황이다.

한때 한둘 정도 경쟁업체가 있었지만, 지난 IMF 시절을 전후로 우리나라 일등 도시락 브랜드 자리를 지키고 있다. IMF는 한솔도시락에 악재이며 호재였다. 경제가 어려워지자 직장인들이 상대적으로 저렴한 도시락을 점심거리로 찾기 시작했다. 그러나 환율 상승으로 원재료 값이 치솟아 도시락 가격을 올리지 않을 수 없었지만 이영덕 사장은 가격 인상을 하지 않았다. 도시락 값을 올리면 가맹점 매출이 떨어질 것이기 때문이다.

한솔도시락은 식자재 공급업자들에게 고통 분담을 호소했다. ‘지금 도시락 수요가 늘고 있다, IMF 고개만 넘으면 거래 물량이 갑절로 늘 터이니 납품가를 올리지 말아라, 도시락의 품질과 가격을 고수하고 가맹점의 경쟁력을 유지해서 고객 신뢰를 쌓도록 하자’고 설득했다. 그리고 이사장은 약속을 지켰다. IMF 한파가 지나갔을 때 한솔도시락 가맹점은 두 배 반이나 늘어나 있었다.

현재 한솔도시락의 가격이 10년 전 처음 선보였을 때와 거의 같다. 수십 가지 메뉴가 970원 짜리 ‘콩나물밥’을 비롯 대부분 1000~2000원대이며 반찬만 판매하기도 한다. 이런 가격을 유지할 수 있었던 것은 거래 물량이 지속적으로 늘어나고 물류 등이 꾸준히 업그레이드된 까닭도 있지만, 무엇보다 본사와 식자재 공급 회사(제조회사·유통회사), 가맹점이 가격을 고수/인하하는 부담을 나누는 신뢰와 공동체 의식이 있기에 가능했던 것이다.

■ 성공요인 분석

첫째, 한솔도시락만의 유통시스템

본사는 식자재 제조회사를 정하는데, 가장 싸고 좋은 품질의 제조회사로 ‘가차없이 신속하게’ 교체하기 때문에, 제조회사는 가격과 품질을 유지하기 위해 애쓸 수밖에 없다. 그런데 본사는 제조회사를 결정할 뿐이고, 제조회사와 유통회사가 상호 계약을 맺는다. 유통회사는 또 가맹점과 직접 계약한다. 계약 조건은 ‘외상

거래가 없는 대신 최저가로 공급' 하는 것. 한솔도시락 가맹점은 여타 프랜차이즈 가맹점과 달리 유통업체와 직거래한다. 가맹점의 발주에 따라 유통업체가 상품을 배송하는 합리적인 시스템, 고객에게 값싼 양질의 제품을 제공하면서 가맹점에 높은 수익을 보장하는 시스템. 한솔도시락 유통 시스템의 요체는 이렇게 경비를 절감하여 그 이익을 고객에게 돌려주는 것이다. 이것이 한솔도시락 가격 불변의 원동력이자 경쟁력의 바탕이다. 본사에서는 값이 싼 이유로 도시락을 만들어 팔기만 하는 테이크아웃 점포인 데다 배달을 하지 않아 가게 임대비용과 인건비를 줄일 수 있기 때문이라고 설명했다.

둘째, 연수교육제도

연수교육은 가맹점 설립시 음식업에 경험이 없어도 경영주가 될 수 있도록 강의와 직영점에서의 실습을 할 수 있도록 한다. 이를 통해 기업인됨, 위생, 조리, 접객, 판촉, 회계 등 모든 분야에 걸쳐 체계적으로 교육하는 것이다. 개업 후에도 수시로 필요에 따라 교육을 실시하며 종업원을 위한 교육제도도 마련되어 있다.

셋째, 가맹점 일본 연수

본사는 해마다 가맹점을 대상으로 희망자를 모집하여 3박4일 일정으로 자매회사인 혼게 가마도야 연수여행을 실시한다. 연수일정에는 혼게 가마도야 본사 방문과 경영진들과의 간담회, 협력업체 견학, 현지 가맹점 방문 등이 포함되어 있다.

넷째, 슈퍼바이저 제도

풍부한 경험으로 무장된 슈퍼바이저가 각 점포를 담당하여 정기적으로 순회하면서 점포운영 상의 모든 문제에 대해 상담을 해준다. 또한 본부와 가맹점의 가교역할을 함으로 협력관계를 도모한다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/도시락 | · 설립시기 : 1989년 3월 (주)유니카통상 법인 설립 |
| · 가맹시기 : 1993년 | · 가맹점수 : 400개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.hsd.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)585-1114, Fax 02)5252-522 |

[국내편 No.57]

한스비빔밥

■ 업체 개요

김치의 뒤를 이어 일본열도를 사로잡은 한국의 맛이 있다. 매콤한 고추장과 고소한 참기름, 아삭아삭한 야채가 어우러진 비빔밥이 그 주인공이다. 너무 흔한 메뉴라 정작 우리에게서는 그리 대접받지 못하던 비빔밥이 일본, 미국, 중국 땅에서 인기메뉴로 자리잡고 있는 것이다.

한스비빔밥은 한국의 맛이 세계적인 경쟁력을 갖고 있음을 누구보다 빨리 감을 잡았다. '테이크 아웃이 가능한 비빔밥', '패스트푸드형 비빔밥전문점'이라는 색다른 형태를 고집한 것은 모두 세계 진출을 염두에 둔 포석이었던 것이다. 비빔밥 재료를 급속 냉동해 맛의 변화를 최소화시킨 유통 시스템, 고추장을 첨가한 스파게티, 그라탕 등 퓨전메뉴 개발, 패스트푸드점 스타일의 점포 등 전혀 새로운 시도를 한 것도 그래서다.

한스비빔밥은 바쁜 현대인의 기호에 맞게 다양한 비빔밥을 매장내 취식, 테이크아웃, 택배까지의 다양한 서비스를 빠르고, 간편하고 낮은 가격에 제공하는 신개념의 프랜차이즈다. 일본 일초를 닮아가며 사는 현대인들에게 테이크아웃 전문식당은 Ready상태로 Go명령을 기다리는 전속 요리사로서 새로 자리매김을 했다. 단지 지금껏 보아왔던 단순한 도시락 전문점이 아닌 무한 메뉴 선택의 범위, 초스피드라는 특색에 덧붙여 독특한 맛의 3박자를 고루 갖춘 새로운 개념의 레스토랑이다.

선택의 폭도 넓다. 한스, 김치불고기, 베이컨, 날치알, 낙지 등의 비빔밥 종류만 5가지, 나물, 베이컨, 김치 불고기 등의 카레 종류가 3가지, 새우, 불고기, 베이컨 등의 볶음밥이 3가지, 비빔밥과 사이드 메뉴를 함께 즐길 수 있는 콤보 메뉴가 또 3가지나 있다. 이밖에도 잡채, 완자, 떡볶음 등의 다양한 구미를 충족시켜 줄 사이드 메뉴도 준비되어 있다. 이것뿐만이 아닌 한스에서는 밥을 지을 때 사골육수와 올리브유를 넣는다. 이렇게 지은 밥은 수분을 많이 머금고 있어 비빔 때도 부드럽게 잘 비벼지고 고소함이 남다르다.

이런 새로운 개념 때문인지 전국적인 지점망을 갖추고 미국과 중국 등에도 진출해 있다. 메뉴 가운데, 고기류가 전혀 들어가지 않는 한스비빔밥은 채식주의자들에게 맛있는 별식으로 미국 현지에서 폭발적인 인기를 얻고 있다고 한다.

■ 사업의 시작 및 성장

지난 2000년 봄 (주)오리엔스의 한기정 대표는 샌드위치 프랜차이즈 사업을 계획하고 시장조사를 미국으로 건너갔다. 그런데 막상 미국에 도착하자 ‘외국 브랜드 수입해서 사업하는 것이 무슨 의미가 있겠나’하는 생각이 들었다. 10년 동안 프랜차이즈 사업을 해오면서 가장 답답했던 점이 바로 ‘성공의 한계’였기에 그는 여기서 ‘한국의 메뉴로 해외시장을 개척하자’라는 발상의 전환을 했다. 그래서 만들어진 것이 한스비빔밥이다.

비빔밥은 그릇에 담겨져 나온 채로 먹는 여느 음식과는 조금 다르기 때문에 자신이 직접 재료를 섞어 비빈다는 이벤트성이 가미된 요리라는 것에 착안하여 처음부터 해외시장을 겨냥했다. 때문에 메뉴와 인테리어도 국내와 해외에서 공히 통할 수 있도록 공을 들였다. 비빔밥을 세계화하는 데 있어 가장 문제가 되는 점은 일반 식당 형태로는 어렵다는 것이었다. 그런 문제를 해결하기 위해 패스트푸드점 형태로 만들었다.

비빔밥에 들어가는 각종 나물 등 밥 위에 얹어지는 토핑 재료를 진공포장한 상태로 점포에 배달해준다. 고객이 주문하면 미리 지어진 밥에 진공 포장된 토핑 재료를 섞어 10분 이내로 받아볼 수 있다. 토핑되는 재료에 따라 다양한 메뉴가 제공된다.

비빔밥 7종류, 돌솥 비빔밥 6종류, 사이드 메뉴 카레 4종류, 떡배기류 3종류, 우동 3종류 등 다양하다. 점포에서 배달은 물론, 길거리 다니면서 먹을 수 있도록 한 테이크 아웃, 단체급식용도 가능하다. 비빔밥은 밥, 고기 등의 산성식품과 나물류 등 알칼리성 식품이 조화되어 균형을 이룬 영양식이다. 일본에서 다이어트 건강식으로 인기를 끌 정도로 비빔밥전문점이 성행하고 있다.

국내외 모두 점포에서는 밥만 짓고 나물과 소스 등은 냉장포장품을 데워서 사용한다. 냉장식품화 덕분에 비빔밥 재료의 수출도 활발하다. ‘정안농산’은 콩나물·취나물·버섯 등 6가지 비빔밥용 나물과 고추장·참깨·참기름 등 양념류를 포장한 제품을 지난해 5월부터 일본에 수출하고 있다. 가정에서 전자레인지에 데운 뒤 밥에 얹어먹을 수 있는 이 제품은 편의점이나 전문식당에 공급된다.

또한 지난 90년에는 대한항공이 비빔밥을 기내식으로 퍼스트클래스에 제공했고 97년부터는 일반석에도 서비스하고 있다. 같은 해 스페인 세비야에서 열린 국제기내식협회 연차총회에서 최우수 기내식에게 수여하는 머큐리상도 받았다. 기내에서 비빔밥을 선택하는 비율은 무려 70%로 기내식 비빔밥의 성공은 갖 지은

따끈따끈한 밥에 싱싱한 나물을 얹는 전통적인 방식이 아니라도 경쟁력이 있다는 걸 확인시켰다.

이렇게 한국 전통의 맛을 살린 메뉴들은 모두 한대표가 직접 고안해낸 것이다. 주방에 도마와 칼이 필요 없을 만큼 완벽한 상태로 유통될 수 있도록 세심한 연구 끝에 탄생한 메뉴들이다.

막상 브랜드 수출의 물꼬를 트고 보니 예상치 못했던 보람이 전해져 왔다. 한스비빔밥 가맹점이 해외 교포들에게 보다 안정적인 생계 수단이 되고 있다는 점이다. 한기정 대표는 요즘 한국 전통음식 중에서 한스비빔밥의 뒤를 이을 제2브랜드를 개발 중이다.

현재 세계적으로 매운맛이 유행하고 있다. 매운맛이 나는 소스는 각 나라별로 한두 가지쯤은 있게 마련이다. 예를 들면 일본의 고추냉이나 중국의 두반장소스, 멕시코의 칠리소스나 핫소스 등이 그것. 하지만 이들은 고추장의 깊은 맛을 따라오지 못한다. 입안이 얼얼하면서도 개운하고 계속 입맛을 당기게 하는 매운 맛은 우리 고추장이 단연 으뜸이다. 그 고추장을 무기로 한스비빔밥은 이제 지구촌 입맛을 사로잡을 작정이다.

■ 성공요인 분석

첫째, 소비자를 사로잡는 맛

외식업의 최대 강점은 바로 ‘맛’이며 단일 품목의 경우 이는 더욱 중요한 성공 요소이다. 따라서 한스비빔밥은 우선 ‘맛’이라는 확실한 경쟁력을 갖고 있는 셈이다. 이에 더해 신세대풍의 깔끔한 인테리어, 테이크아웃이 가능한 패스트푸드형 영업 형태, 고르는 즐거움을 더해주는 다양한 메뉴가 손님을 불러모으고 있는 것.

이곳에는 다른 곳에서 맛보기 힘든 날치알 비빔밥과 순두부 비빔밥을 비롯해 11가지 비빔밥류, 카레 및 우동류, 볶음밥류, 스파게티와 그라탕류 등 입맛 돌게 하는 메뉴가 즐비하다. 또한 점심 매출이 하루 매출의 50% 이상을 차지한다는 점을 감안, 최대한 빠른 조리가 가능하도록 해 테이블 회전율을 높였으며, 홀서빙과 별도의 주방장이 필요없는 시스템이어서 그만큼 인건비도 절감된다.

비빔밥은 수저를 들기 전에 시각적으로 먼저 만족을 주는 음식 중 하나다. 붉은 색, 노란색, 푸른색이 한데 어우러진 색감이 눈을 즐겁게 해준다는 말이다. 이렇게 고운 색상의 어우러짐은 세계 어느 곳의 요리에서도 발견하기 힘든 비빔밥만의 장점. 게다가 갖은 야채가 한데 어우러지니 영양 면에서도 만점이다. 거기에 더해 고추의 성분인 캡사이신이 다이어트에 도움을 준다는 연구 결과가 발표됨에 따라 건강 다이어트 식으로 인정받으며 젊은 여성들을 ‘비빔밥 매니아’로 만들고 있다.

하지만 비빔밥만 가지고 전문점을 차리기엔 너무 흔한 메뉴라는 핸디캡을 안고 있다. 그도 그럴 것이 웬만한 분식집, 한식집 메뉴 판에 비빔밥이 빠져 있는 경우가 거의 없기 때문이다. 언제 어디서나 먹을 수 있는 음식, 그저 입맛이 없거나 시간이 바쁠 때 주문하는 음식이라는 인식을 바꾸는 것, 한스비빔밥은 거기에 서부터 시작했다.

사실 비빔밥은 어지간한 정성이 들어가지 않고는 제대로 된맛을 내기 힘들다. 우선 적당히 고슬고슬한 밥을 지어야 하고 나물을 각각 볶아내야 한다. 고추장도 마찬가지. 너무 달지도 짜지도 않아야 하며 감칠맛이 있어야 함은 물론이다. 한스비빔밥은 이같은 원칙에 충실한 메뉴를 개발했다.

둘째, 위생적이고 간편한 용기

그 동안 포장할 엄두를 내지 못했던 한식 메뉴를 국까지 간편하게 포장해 먹을 수 있다는 점이 한스비빔밥이 인기를 얻는 비결이다. 자체 제작한 위생적이고 간편한 용기에 담기는 푸짐한 음식들은 보기도 먹음직스럽다. 외국인들이 좋아하는 메뉴는 김치불고기 콤보와 나물 비빔밥인 한스비빔밥, 일본인들은 의외로 고추장이 듬뿍 들어간 김치불고기 비빔밥과 가장 매운 낙지 비빔밥을 가장 좋아한다. 이 외에도 카레류와 각

종 볶음밥 등 한식이 주를 이루면서 퓨전 음식과 패스트푸드를 접목시켰다.

가격에 비해 푸짐하고 넉넉한 양은 중간 유통 단계를 없앤 납품 시스템과 재료를 싱싱한 상태에서 반조리, 냉동포장 해 각 지점으로 배송하는 자체 공장을 두었기 때문이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업/한식
- 설립시기 : 2000년 4월 비빔밥 가맹사업기획팀 발족
- 가맹시기 : 2001년
- 가맹점수 : 국내 42호점, 미국 5호점, 중국 1호점, 호주 1호점 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.hansbibimbap.com
- 연 락 처 : Tel 02)562-3252, Fax 02)562-6851

[국내편 No.58]

한 우 동

■ 업체 개요

찬바람이 옷깃을 여미게 하는 계절이나 찬비가 추적추적 내리는 날이면 떠올리게 되는 먹거리 가운데 하나가 우동이다. 쫄깃한 면발, 멸치와 다시마를 우려낸 뜨끈한 국물은 달콤 짭짤하면서도 감칠맛이 난다.

그런데 얼마 전 등장하는 모회사의 CF를 보면 한 여성이 눈 쌓인 기차역에서 김이 모락모락 피어오르는 우동 한 그릇을 들고 수줍은 목소리로 ‘가쓰오 우동’이라고 말하는 장면이 나온다. 그 맛나는 우동이 일본에서 들여온 것이기 때문이다. 멸치 국물을 사용하는 우리네 국수와는 달리 일식 우동 국물의 주원료는 가쓰오부시다. 가다랭이를 말려 발효시킨 가쓰오부시에 무를 넣고 우려내 간장 소스를 첨가한 것이다. 시원하고 달착지근한 맛이 미각을 돋우지만 먹으면 먹을수록 느끼한 맛이 더해져 쉽게 물리는 것이 단점이다. 그럼에도 일식우동은 여전히 소비자들의 호응을 받았고 후발업체들은 앞다퉈 가쓰오부시와 간장 소스 수입에 나섰다.

그러나 지난 97년 ‘한우동’이 등장하면서 우동 맛과 시장의 판도 변화가 예고됐다. 한동식품에서 개발한 한우동은 1997년 인천 연수동에 처음 개설한 이후 자체 개발한 토종 국물맛과 더불어 지속적인 신메뉴 개발로 기존 우동업계와 차별화를 꾀하고 있다.

한우동의 큰 특징은 기존 우동보다 훨씬 부드럽고 쫄깃한 면은 물론 무엇보다 느끼함을 없앤 육수다. 가쓰오부시 대신 디포리라는 건어물을 사용, 시원하고 개운한 맛의 국물을 만들어냈다. 한우동은 국산 건어물 디포리로 일본 가쓰오부시 우동 맛에 길들여진 소비자들의 입맛을 서서히 바꿔 놓았다. 그리고 프랜차이즈 사업 진출 5년 만인 2003년 400개가 넘는 가맹점을 개설하여 명실상부한 우리나라 대표 우동으로 자리매김 했다.

한우동은 고추우동, 녹차우동, 쌀우동 등 독특한 우동을 선보였으며 김밥, 돈가스, 만두, 볶음밥과 함께 냉면, 메밀국수 등 다양한 계절메뉴를 갖췄다. 또 스파게티를 비롯한 신세대를 겨냥한 메뉴와 카페분위기의 인테리어는 퓨전화된 우동 전문점의 면모를 보여주며 신세대 고객들에게 좋은 반응을 얻고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

(주)한동식품 김상태 사장은 검찰 수사관 출신으로 프랜차이즈 본사 고발 사건을 수사하면서 프랜차이즈와 인연을 맺었다. 공무원을 그만두고 나와 다른 사업을 시작, 실패를 맞본 뒤 프랜차이즈 사업에 뛰어든 특이한 케이스. 김 사장의 말대로 프랜차이즈 사업을 몰랐기에 12억원을 들여 설립한 자체 생산 공장은 결과적으로 한우동을 한국의 대표 우동 브랜드로 만든 원동력이 됐다.

처음 김 사장이 공장을 짓겠다고 하자 가족들과 주변 사람 모두 말렸다. 제품을 소비할 가맹점부터 모집하고 그 다음에 생각해보라고 권유했다. 하지만 제대로 된 프랜차이즈 사업을 하기 위해선 생산에서 물류까지 시스템을 완전히 갖춰야 한다고 생각한 그는 큰 금액을 투자하여 사업 초기 무척 힘들었지만 가맹점이 60개가 넘었을 때 비로소 손익분기점을 넘어 흑자로 돌아섰다.

한우동의 국물 맛을 내는 디포리는 남해안에서 잡히는 생선으로 어획 시기는 6~8월로 그 기간이 짧고 어획량도 많지 않아 값이 비싼 게 흠이다. 자연히 원가가 상승했지만 본사는 가맹점에 부담을 지우지 않았다. 오히려 다른 선발 우동 브랜드 본사보다 낮은 가격으로 재료를 공급했다. 원가 상승 요인에도 공급가를 올리지 않을 수 있었던 바탕은 자체 생산 설비와 물류 시스템까지 갖춘 탄탄한 인프라와 철저하게 가맹점 우선주의를 고집하는 (주)한동식품의 경영 철학 때문이다.

외식 프랜차이즈의 경우 생산과 유통은 아웃소싱으로 운영, 가맹점이 어느 정도 확보되면 자체 시스템으로 전환하는 것이 일반적이다. 특히 자체 생산 설비는 가맹점이 상당히 많은 프랜차이즈 본사라 해도 손에 꼽을 정도다. 그런데 한우동은 생산 설비부터 구축하고 프랜차이즈를 시작한 특이한 케이스다.

이렇듯 국내에는 우동업계서는 기존의 우동 생산 업체가 프랜차이즈 사업에 뛰어든 경우를 제외하곤 자체 공장을 보유한 회사는 한동식품이 유일하다. 구축한 자체 생산 설비는 맛과 가격 측면에서 한우동의 경쟁력으로 나타났다.

프랜차이즈는 몰랐지만, 가맹점이 살아야 본부가 성장한다는 진리를 김사장은 알고 있었고, 그 원칙에 충실한 결과였다. 이것은 또 김 사장이 ‘열 개의 가맹점 계약을 놓치더라도 기존의 한 개 가맹점을 방치해선 안 된다’는 마인드에서 비롯되었다.

한동식품은 우동 외에 돈가스 김밥 만두 볶음밥 등 값싼 인기메뉴를 다양하게 취급하고 있어 젊은이들 사이에 높은 인기를 누리고 있다. 또한 한우동은 그동안의 우동집에 대한 고정관념을 깨고 과감하게 우동전문점의 카페화를 선언했다. 시선을 잡아끄는 서구식 흰색 전면과 함께 세련된 실내장식은 카페 대신 만남의 장소로 이용될 정도로 아늑한 분위기를 연출하고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 물류공장 가동

한우동은 국내 우동전문점중 유일하게 인천 남동공단에 물류공장을 갖추고 있다. 원, 부재료를 완제품 또는 반제품으로 신속히 공급해주고 있다. 이런 이유로 가맹점에 다른 경쟁업체들보다 싼 가격에 식자재를 공급하고 있는 것이다.

둘째, 개점부터 사후관리까지 철저

가맹점들은 개점시 본사 교육장에서 5일, 매장에서 4일간의 조리교육 코스를 밟도록 하고 있다. 오픈 이후에도 본사에서 파견한 전문가를 정기적으로 매장에 파견해 지속적인 조리경영지도와 신메뉴 개발을 하는 등 관리지원이 철저하다. 한우동은 가맹 계약 상담부터 점포 선정, 오픈, 사후 관리까지 완벽한 시스템과 매

뉴얼을 갖추고 있다. 돈이 된다고 무조건 계약을 맺지 않고 입지 분석과 가맹점 사업자 마인드까지 검토한 뒤 가맹점을 내준다.

일단 가맹 계약이 이뤄지면 예비 가맹점 사업자는 오픈 1주 전 본사 공장에서 5일 동안 숙식을 하며 하루 8시간의 조리교육을 받아야 한다. 우동이라는 메뉴의 특성상 특별한 전문 지식이 없어도 조리가 가능하지만, 반복 교육이 이뤄진다. 마치 맥도널드의 햄버거대학이나 BBQ의 치킨대학처럼, 한동식품 공장은 ‘우동 대학’인 셈이다.

본사의 철저한 관리 시스템은 가맹점 오픈 이후에도 계속된다. 오픈과 함께 2명의 슈퍼바이저를 파견, 4일 동안 매장 영업을 지도한다. 이 기간 동안 그릇 놓는 법과 위치, 조리 요령 등 영업에 필요한 사항들을 꼼꼼히 가르쳐 준다. 또 한동식품 측은 본사에서 별도로 운영하는 부동산 개발팀을 통해 목 좋은 점포를 다량 확보하는 한편 철저하게 점포 입지를 선정하고 있다고 밝혔다. 그 결과 현재 영업중인 매장중 일 매출 40만원 이하인 점포는 없으며 한우동 중 매출부진으로 폐업한 곳도 한 군데도 없다.

이렇게 한우동이 먼저 선보인 우동 브랜드를 누르고 국내 대표 브랜드로 올라설 수 있었던 원동력은 제조 인프라와 함께 가맹점 사업자 입장에서 생각하고 철저한 사전 분석과 사후 관리가 합쳐진 결과다.

우동전문점이지만 한우동의 메뉴에는 비빔밥, 육계장도 있다. 자칫 우동전문점이라는 브랜드 이미지에 마이너스 요인이 될 수도 있는 대목이다. 브랜드 가치와 파워가 떨어질 위험을 감수하면서도 고객 타깃을 넓히려는 가맹점 사업자들의 요청을 본사에서 받아들인 것이다.

셋째, 높은 마진

한우동의 판매마진은 70% 정도이며 인건비와 점포임대료 등 제반 경비를 제외한 영업 마진률도 40%대에 이른다. 우동의 특성상 밑반찬이 거의 필요 없고 전문인력을 쓰지 않아도 조리가 가능해 고정비가 적게 든다. 메뉴 객단가는 2500~4000원으로 낮은 편이지만 원가가 적게 들고 테이블 회전이 빠르기 때문에 높은 수익을 기대할 수 있다. 매출 부진으로 인한 폐업률이 상당히 낮다는 것도 한우동의 자랑거리다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 외식업/분식 | · 설립시기 : 1997년 |
| · 가맹시기 : 1997년 | · 가맹점수 : 400여개(2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.hanudong.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)335-3100, Fax 02)335-3103 |

[국내편 No.59]

황가네 호떡

■ 업체 개요

이제 호떡은 가을부터 겨울까지 추운 계절에만, 그것도 길거리에서만 맛볼 수 있었지만 요즘은 계절에 상관없이 백화점과 대형 할인점은 물론, 고속도로 휴게소와 일반 상가의 매장에서 호떡을 만날 수 있다. 바야흐로 호떡의 ‘계절 파괴’, ‘장소 파괴’가 이루어지고 있는 것. 호떡이 언제 어디서나 즐겨 먹는 먹거리로

대접받게 된 데는 호떡의 맛과 품질을 높이고자 애쓴 사람들이 있기 때문이다. 그 대표적인 곳이 ‘황가네 호떡’이다. 황가네호떡은 호떡을 브랜드화시켰다.

브랜드를 걸고 장사하는 사람들은 일반 노점상과 사뭇 다르다. 브랜드 인지도가 높아지면서 신뢰도와 매출이 올라가니 자부심 또한 커졌다. 당연한 만큼 더 열심히 한다. 이런 흐름 속에서 호떡도 그저 싸구려 먹거리가 아니라 브랜드를 보고 선택하는 어엿한 상품으로 변모했다. 짹짹한 창업 아이템으로 인기를 얻고 있는 것이다. 점포 형태의 호떡집도 늘어나는 추세다.

황가네호떡은 찹쌀, 분유, 건포도 등 22가지의 다양한 재료를 사용하여 독특하게 호떡을 만들어 낸다

이런 독특한 맛을 위해 재료의 철저한 관리를 생명으로 삼고 있다. 이런 이유로 매일 새벽 당일 분의 재료를 본점에서 각 가맹점에 직접 배송하고 있으며 원칙적으로 당일 분의 반죽은 그날에만 팔도록 하고 있다. 이것은 신선한 맛의 관리가 가장 중요하기 때문이다.

또한 황가네호떡은 기술지원 및 청결, 서비스 상태를 점검하는 순회 ‘open man’제도를 실시하고 있다. 본점과 동일한 맛과 분위기를 유지하도록 엄격히 관리하는 것이다. 호떡을 굽는 기계는 전기와 가스 어느 쪽이든 입지의 여건에 따라 바꿀 수 있고, 설비의 형태 역시 점포나 노점에 따라 변경 가능한 것이 특징이다.

가맹점 관리도 엄격하여 황가네 식품은 산하의 26개 지역총판들이 매년 여름 수련회 일정을 통해 엄격한 테스트를 거쳐 미비점을 보완하고 재교육과정을 이수하여야만 재계약이 가능하다. 또한 지역총판의 수련회가 끝난 시점부터 전국에 걸쳐 지역총판의 산하 가맹점들도 같은 방식으로 한 장소에 모여 재교육 과정을 실시한다. 각 가맹점들도 반드시 재교육과정을 이수하여야만 재계약이 가능하다.

■ 사업의 시작 및 성장

황가네호떡의 황호선 사장은 대학 2년을 중퇴한 후 덤프트럭 기사, 개 사육 등 8가지 일자리를 전전하며 10여 년간 고생하다 호떡장수로 겨우 자리 잡았다. 인생의 칠전팔기(七顛八起) 끝에 1994년 경기도 일산 길거리에서 호떡 장사를 시작, 2003년 8월 현재 국내외 350여 개 가맹점을 가지고 있는 어엿한 프랜차이즈 업체에 우뚝 섰다. 이런 이력으로 인해 SBS ‘인생 대역전’에 길거리 먹거리(Street Food) 전문 프랜차이즈 사업가로 소개됐다. 황 사장은 길거리 장사로 시작해 호떡 프랜차이즈를 성공시키고 호떡으로도 어엿한 창업을 할 수 있다는 본보기를 보여준 장본인이다.

94년 늦은 봄, 부도난 주방기기 재고를 처분할 요량으로 일산으로 갔다. 당시 일산신도시의 유일한 상가 레이크타운에서 가구점을 하는 친구로부터 물놀이 기구를 팔아보라는 권유를 받고 그곳에 좌판을 벌였다. 그렇게 물놀이 기구를 팔면서 재고 주방기기 판매를 겸하던 어느 날, 한 친구가 찾아와 밀가루 장사를 제안했다. 밀가루는 바로 ‘호떡’. 그는 이런저런 생각 끝에 호떡 노점을 하기로 결심했다.

이렇게 해서 94년 7월, 함께 살길을 찾아보자고 레이크타운 앞에서 친구와 동업으로 호떡 장사를 시작했다. 장사는 잘되어 불티나게 팔렸다. 장사가 잘 되자 자신을 직원 취급하는 동업자와 결별을 선언하고 자신이 직접 반죽을 만들기 시작했다. 제과·제빵 책까지 탐독하며 만들어 보았으나 결코 만만하지 않았다. 시행착오를 수없이 겪으며 가까스로 반죽 비법을 터득했다.

또한 동업자 친구와 헤어지면서 그는 노점에 ‘황가네 호떡’이란 상호를 내걸었다. 그리고 이를 장사해 번돈을 몽땅 털어 ‘황가네 호떡’로고를 프린트한 앞치마를 맞췄다. 호떡이 마치 햄버거라도 되는 양 브랜드를 만들고 로고가 새겨진 앞치마까지 차려 입은 것이다.

그가 만든 호떡은 예전보다 더 잘 팔렸다. 드디어 해낸 것이다. 반죽과 씨름하며 보낸 수개월의 시간에 대

한 보상은 넉넉했다. 그와 아내 둘만으로는 일손이 모자라 사람을 충원했다. 매출도 쑥쑥 올랐다. 하루 60만 원까지 올랐다. 노점 매출치고는 대단한 액수였다.

‘리어카 호떡 월 순수익 600만원’, ‘호떡집에 불(?) 났다’, ‘호떡장사도 철학 있다’, ‘호떡 팔아 재벌 꿈꾼다’, ‘IMF 시대가 반가운 실속 무점포 사업’ 등 다양한 제목의 기사가 연일 보도됐다. 98년 3월 처음 방송을 탄 이후 ‘나도 좀 해보고 싶다, 어떻게 하면 되느냐’하는 문의가 빗발쳤다.

당시는 외환 위기의 영향으로 실직자가 급증한 때로 적은 자본으로 시작할 수 있는 무점포 아이템이 특히 주목을 받았다. 방송 한번 탈 때마다 황사장의 노점 앞은 손님들로 장사진을 이뤘다.

프랜차이즈는 98년 IMF 시절을 기점으로 시작되었으며 무점포 소자본 창업이 가능한 황가네호떡 가맹점 개설에 관심이 집중되었다. 사업 특성상 점포와 인테리어 비용이 들지 않는 데다 인건비 부담이 적고 수익성이 높은 황가네 호떡은 가맹사업 첫해만 200여 개의 가맹점을 열었다. 그 후 대형 할인점에 입점했고 백화점에도 대부분 들어가 있다. 또한 호주, 일본, 미국에 지점을 가지고 있는 탄탄한 프랜차이즈로 자리 매김하고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 22가지의 재료

황가네호떡의 재료는 황호선 사장의 부친이 무공해로 재배하는 찹쌀, 베이킹파우더, 바닐라향, 분유, 우유, 물, 소금, 소다, 이스트, 포도당, 밀가루 등으로 반죽된 재료에 백설탕, 흑설탕, 건포도, 땅콩, 미숫가루, 전분 등이 합해져 만들어진다. 이런 독특한 반죽과 맛의 비결을 가지고 있어 소비자들의 입맛을 만족시키고 있는 것이다.

둘째, 독특한 맛의 개발

매스컴의 각광을 받기 전 이미 황가네호떡은 일산지역에서는 그 독특한 맛으로 널리 인정받고 있었다. 일산 사람들의 입에서 입으로 전해진 황가네호떡의 맛은 부드럽고 쫄깃쫄깃하며 입안에 착 감기면서 달콤하다. 그렇다고 해서 단맛이 과다한 것도 아니며 먹다 보면 건포도 씹는 맛도 있다. 또 식은 후에도 기존 호떡과는 달리 그 맛이 떨어지지 않아 집에서 전자렌지에 살짝 데우면 원래의 맛을 그대로 즐길 수 있다.

셋째, 호떡을 맛있게 구울 수 있는 기계

일반적인 호떡 기계판은 한 개의 통판으로 되어 있어서 화력을 조절할 수 없다. 그렇기 때문에 호떡이 타는 경우가 허다하다. 하지만 황가네호떡을 굽는 기계는 오랫동안 부드럽고 쫄깃쫄깃하게 익을 수 있는 구조로 만들어져 있어 독특한 맛을 유지할 수 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업
- 설립시기 : 1994년 7월 일산 레이크타운 쇼펄몰에서 길거리호떡 장사 창업
- 가맹시기 : 1998년 3월 황가네식품 회사 설립 및 프랜차이즈사업 시작
- 가맹점수 : 350여개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.hwanggane.co.kr
- 연 락 처 : Tel 031)921-0990~0902, Fax 031)921-0992

해외브랜드

[국내편 No.60]

던킨도너츠

■ 업체 개요

테이크 아웃이 외식 문화를 이끌고 일상생활에서 차지하는 도넛 전문점의 역할도 커지고 있다. 도넛 전문점은 패스트푸드에 뒤지지 않는 간편함을 앞세워 커피와 절묘한 조화를 이루며 시장을 공략하는 현대인의 생활패턴에 딱 들어맞는 유망 아이템이다.

국내 매장형 도넛 시장의 가장 주목할 만한 점은 던킨도너츠의 시장 점유율이 90%이상을 차지할 정도로 독보적이라는 것이다. 지하철역 모퉁이에서 흔히 볼 수 있는 도넛을 비롯해 각양각색의 제품들이 던킨도너츠에서 파생되었다고 해도 과언이 아닐 정도다. 따라서 던킨도너츠를 파악하는 것은 국내 도넛 시장을 가장 빠르게 조망할 수 있는 지름길이 될 수 있다.

한 손에는 커피, 다른 손에는 도넛을 들고 길가 벤치로 향하는 모습이나 어느 광고의 한 장면처럼 유리창 너머로 커피 한잔과 도넛을 즐기는 사람들의 풍경은 이제 자연스러움을 넘어 익숙할 정도가 되었다. 물론 그 배경에는 던킨도너츠라는 브랜드 파워가 있다.

던킨도너츠는 52년 역사를 가진 세계 최대의 도넛과 커피 전문 브랜드로 전 세계 50여 개국에 걸쳐 운영하고 있는 명실상부한 이 분야 선두주자다.

■ 사업의 시작 및 성장

던킨도너츠의 창시자 빌 로젠버그는 2차 세계대전 중에 노동자들에게 간편한 음식을 제공하기 위한 필요성을 느끼고, 1946년 5,000불을 투자해 노동자를 위해 새로운 점심메뉴와 커피를 서비스하게 되었다.

당시 던킨 커피의 가격(10센트)이 보통 커피(5센트)의 가격보다 2배정도 비쌌지만 전체 매출의 40% 이상이 도넛과 커피였다. 고객들은 5센트를 더 주어도 신선하고 질 좋은 던킨 커피를 선호했다는 것이 입증되면서 빌 로젠버그는 더 확고하게 서비스에 목표의식을 지니게 되었다.

바로 제품의 품질만이 사업을 확장할 수 있다는 목표의식을 가지고 1950년에 이르러 커피와 도넛을 취급하는 점포를 열었다. 가족들의 회의적인 반응에도 불구하고 1950년에 메사추세츠 퀸시에 'Open Kettle'이라는 이름으로 첫 점포를 열게 되었다. 그 첫 점포는 상당한 인기를 끌었으며 지속적으로 점포를 확장을 하게 되었다.

그 당시 대부분의 도넛 점포들은 3~4가지의 단순한 아이템과 커피도 취급하지 않았기에 빌 로젠버그는 다양한 도넛 개발과 질 좋은 커피 공급에 매진하였으며 그로 인해 1955년에 가맹 1호점을 개설하게 되었다.

어려서부터 아버지의 사업을 도운 빌 로젠버그의 아들 밥 로젠버그가 1963년, 사업을 계승하면서 본격적으로 사업을 확장하기에 이르렀다. 1963년에는 100개의 점포에서 천만불의 매출을 기록하며 1970년에는 일본에 1호점을 개점하게 된 것이다. 1995년에서 96년에 이르러서는 스페인, 체코, 중국, 러시아 등지로 사업망을 확대하였으며 현재는 40여개국에서 활발한 영업활동을 하고 있다.

또한 지속적인 고객 만족을 위해 품질 관리와 다양한 제품 개발에 노력하고 있다. 베이글, 저지방 머핀, 쿨라타 등의 신제품과 고객이 즐길 수 있는 넓은 공간을 확보하며 생활 속의 던킨이라는 이미지에 주력하고 있는 것이다.

한국의 경우 태인 사니 그룹과 영국의 Allied Domecq 그룹의 합작 투자로 설립된 BR Korea(주)가 던킨 도너츠 인터내셔널과 합작해 1993년 국내 처음으로 던킨도너츠는 현재 수도권과 대전, 대구, 청주, 부산 등 전국 각지역에서 그 입지를 견고히 하고 있다.

특히, IMF 이후 공격적인 점포확장 전략을 펼쳐 온 던킨도너츠는 1999년에 241%의 매출신장을 기록해 업계의 화제가 되기도 했다. 2001년 하반기부터는 톱스타 이병헌을 기용해 TV광고를 시작한 던킨도너츠는 전국 영업망 구축에 더욱 박차를 가하며 전년 대비 50% 이상의 매출 신장을 보였다. 던킨도너츠는 도넛이라는 단일 품목이 가진 한계에도 불구하고 이것을 50가지 이상의 다양한 제품을 세분화시켜 시장 선점에 성공했다.

또 오리지널 원두커피를 통해 커피류를 전문화하였으며 일반 베이커리, 패스트푸드와 던킨도너츠를 차별화 시켰다.

■ 성공요인 분석

첫째, 고객과 가맹점과의 커뮤니케이션

던킨도너츠의 커다란 정책 가운데 하나는 가맹점을 비롯한 고객과 커뮤니케이션을 가장 중요시한다는 데 있다. 본사는 월/분기/연단위로 가맹점 회의를 통해 가맹사업자의 의견을 청취하고 있으며 홈페이지상에 가맹사업자들을 위한 “방”을 따로 만드는 노력도 아끼지 않고 있다. 또 여대생과 주부를 중심으로 고객 모니터 제도를 운영해 빠르게 변하고 있는 고객의 욕구를 생생한 목소리로 파악, 실무에 적용하고 있다. 이와 함께 “던킨도너츠”는 고객에게 최고의 서비스를 제공하기 위해 점주 교육 전문 트레이닝 센터를 운영하고 있다. 제품과 서비스 그리고 매장 운영방법, 디스플레이, 세무, 회계 등 점포 운영에 대한 전반적인 내용의 교육이 이곳에서 이루어진다. 잠재시장을 개척하고 여타 외식시장을 잠식해 나갈 경쟁 브랜드가 없다는 것은 업종차체의 단점이기도 하다. 또 시장이 완숙하지 않고 세대별 선호도가 크게 차이나는 상황에서 무리하게 B급 상권에 입지했을 경우 신규 사업자들은 기대수익을 낮춰 잡아야 하는 것도 현실이다. 하지만 고객의 수요가 증가하고 있고, 상품구성과 브랜드 이미지가 좋아지고 있다는 점에서 향후 도넛업계의 지속적 성장이 예상돼 던킨도너츠의 입지도 보다 강화될 것으로 기대된다.

둘째, 변화와 소비력이 왕성한 입지조건

던킨도너츠의 입점전략은 유동인구가 많은 변화가와 소비력이 왕성한 대학가를 중심으로 전개되었다. 1990년대 후반 이후 불어닥친 테이크아웃 커피 시장의 넘치는 수요를 충족시키는 것이었다. 이 회사가 한국 시장에서 독보적인 도넛전문점으로 자리잡을 수 있었던 것은 바로 이처럼 젊은 층 중심으로 형성된 외식 문화를 효과적으로 공략했기 때문이다.

이러한 맥락에서 던킨도너츠는 20대 여성을 주요 타겟으로 마케팅 활동을 전개하고 있다. 연 매출의 10% 이상을 마케팅비용으로 투자하는 공격적인 마케팅 전략은 인상적이다. 특히 대대적인 TV 런칭 광고에서 톱스타 이병헌을 기용해 너무도 맛있게 던킨도너츠를 먹는 모습을 내보냈는데, 이러한 마케팅 전략은 대단한 효과를 거두었다고 평가받고 있다. 이병헌이 등장한 포스터를 구하려는 문의전화가 업무에 지장을 줄 정도였다는 일화도 있다. 게다가 커피광고로 살인미소 김재원을 기용해 많은 여성고객들의 마음을 움직이는데 큰 효과를 거두었다는 평가를 받고 있다.

또한 던킨도너츠는 젊은 소비층의 욕구에 부합할 수 있도록 고객이 직접 쟁반과 집게로 도넛을 선택한 후 계산하는 셀프 판매 방식을 도입해 단일 품목의 특성을 잘 살렸다. 뿐만 아니라 세련되고 이국적인 점포 인테리어는 고객의 발길을 매장으로 끌어들이기에 충분하다고 할 수 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업/해외도입브랜드
- 설립시기 : 1985년 BR Korea(주) 발족, 1993년 던킨도너츠 합작
- 가맹시기 : 1994년
- 가맹점수 : 250여개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.dunkindonuts.co.kr
- 연락처 : Tel 02)2187-3054, Fax 02)2187-3075

[국내편 No.61]

모즈헤어

■ 업체 개요

1968년 Mod's 는 프랑스어 Mode에서 유래된 언어로써 'Fashion's hair'라는 단어와 같은 의미다. 모즈헤어의 Frederic과 Guillaume는 파리에서 Studio work를 전문으로 하는 첫 번째 헤어스타일리스트 기관을 세운 후 단 한 개의 뷰티살롱도 없이 잡지, 광고사의 패션 사진사로부터 많은 관심을 이끌어 냈다. 그 새로운 모험이 '패션을 위한 머리'를 의미하는 'Mod's hair'라는 이름으로 불리게 된 것이다.

1970년 모드의 매력에 흠뻑 빠진 두 형제가 자신들의 방식대로 손에 가위를 들고 작은 모험을 시작했다. 기존의 질서를 전복시키는 것이 그들의 제일 가는 재주였고, 자신들의 느낌에 따라 모델들의 머리를 만질 수 있게 잡지사를 설득하는 것이 또한 재주였다. 그 후 모든 것이 잘돼 갔고 여성들은 모즈헤어의 생동하는 헤어스타일을 신문지상에서 발견하고 모즈헤어 살롱을 찾게 되었다.

처음 시작 이래 20년 동안 스튜디오 미용사팀과 전세계에 있는 국제커트센터의 모즈헤어 살롱은 히트의 연속이었다. 모즈헤어는 기업화된 프랜차이즈 시스템으로 1974년 최초의 살롱을 오픈한 이래 독일, 이탈리아, 스위스, 일본 등 전세계에 걸쳐 가맹점을 갖고 있다

패션의 리더로서 모즈헤어 기본경향은 1968년 당시 프랑스를 중심으로 태동하던 캐주얼한 기성복을 배경으로 만들어졌다. 모즈헤어는 기존 업종과는 전혀 다른 헤어살롱으로 세계적인 유행의 발상지인 파리에서 발표되는 패션쇼를 종합하여 최신 의상과 어울리는 뉴-헤어스타일을 계절별로 창조한다. 아울러 모즈헤어 전세계 미용실에서 동시에 유행에 앞서가는 고객을 대상으로 시차 없이 시술함으로써 최신 유행을 선도하고 있다.

아시아에서는 일본이 가장 먼저 시작, 성공하여 현재 직영점 102개 살롱을 경영중이다. 한국모즈헤어는 파리 감각의 뛰어난 기술력과 일본으로부터 제공되는 각종 성공 경영정보를 토대로 미용 프랜차이즈 노하우를 고객들에게 제공하고 있다.

모즈헤어 스타일 창조과정은 시대감각에 맞는 디자인과 국적, 머릿결, 얼굴이 다른 여러 모니터들을 대상으로 커트, 파마, 염색, 그 결과를 토대로 디자인 조정한다. 이렇게 조정된 디자인은 연수센터에서 커트, 파마, 브러싱, 염색 등의 과정으로 비디오에 담아 이 비디오를 기초로 연수센터에서 모든 디자이너들에게 트레이닝 된다.

이러한 과정은 고객이 원하는 스타일을 만드는 일반 살롱과는 달리 먼저 헤어스타일 패턴을 고객이 선택하는 기성복 화를 의미한다. 파리와 동경의 전문 아티스트들에 의해 만들어진 작품들은 매년 두 번의 뉴-라인 발표회를 통해 소개되고 한가지 커트 스타일로 3가지 스타일을 연출한다.

모즈헤어에서는 1년에 두 번씩 그 해에 유행할 헤어스타일을 개발하여 선보이고 있으며, 이는 여러 해 동안 모아져 모즈헤어만의 독특한 헤어스타일의 이미지를 형성한다.

예꼴은 이렇게 모여진 모즈헤어의 스타일을 이론과 실기를 병행하여 체계적인 시스템에 의해 집중적으로 교육하는 곳이다. 이곳은 전통적인 미용 기술에 그치지 않고 모즈 헤어가 처음 시작하여 창작해 온 여러 스타일의 방법 하나 하나에 대한 전반적인 습득이 가능한 장소이다. 모즈헤어에서는 그 외에도 4주 동안의 오픈 전 교육, 매년 2차례의 뉴 라인 교육, 디자이너 재교육, 매니저 교육, 어시스턴트 5단계 교육을 통해 ‘활동하는 여성을 위한 자연미의 추구’라는 모즈헤어만의 컨셉트에 충실한 전문 미용인을 양성해 내고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

파리에서 시작한 모즈헤어는 지난 1994년 국내에 상륙했다. 국내는 일본 모즈헤어의 경영기법을 전수받았다. 모즈헤어는 1974년 프랑스 렌즈가에 최초의 살롱을 개설해 전세계 16개국에 가맹점을 보유하고 있는 세계적인 브랜드이다.

1994년 정부의 수입개방 정책과 함께 상륙한 ‘모즈헤어’는 프랑스와 일본의 기술정보를 동시에 지원받을 수 있는 유일의 브랜드다. 프랑스와 동양권의 특성상 맞지 않는 부분은 일본에서 이미 다듬어진 노하우로 수정이 가능하다. 특히 일본의 경영매뉴얼 부분은 많은 도움을 주었으며, 일본 오너회의를 통해 결정되는 온갖 정보는 한국 모즈헤어 발전에 많은 영향을 끼쳤다.

한국에 상륙한 모즈헤어는 1994년 처음 대전에서 문을 열었다. 이미 한국에서도 여성의 활동이 활발해지고 진취적인 여성들이 늘어남에 따라 보다 자연스러움을 추구하고, 우아하면서도 멋스러움을 추구하는 여성들의 욕구가 부각되기 시작한 시기였다.

그렇게 발전을 거듭하여 2002년에는 대전에서 5개 살롱으로 확장되는 등 새로운 출발점을 맞아 성공적인 재도약의 기틀을 마련하였다. 현재 서울, 부산, 대구, 대전 등에서 활발하게 운영되고 있다.

모즈헤어 프랜차이즈는 본부 중심이 아닌 각 지점 위주로 이루어지고 있다. 지점장회의에서 결정된 내용은 전지점이 공유하여 반드시 지켜야 한다. 본부는 프랑스와 일본의 노하우를 받아들여 전 지점에 확산시킨다. 또 모즈헤어를 각 지역에 정착시키는 동반자 위치에서 중간역할의 책임을 진다.

또한 모즈헤어는 일반 헤어살롱의 미용 방식과는 전혀 다른 독특한 헤어스타일을 추구한다. 활동적인 여성, 자연미를 추구하는 여성, 우아하면서도 멋스러움을 추구하는 여성들을 위해 탄생한 수백여종의 헤어스타일이 그것이다.

모즈헤어 직원은 일본 및 프랑스 강사가 직접 기술지도하며 우수직원은 프랑스 및 일본 기술연수, 파리살롱 파견근무 등이 제공된다. 연 2회 모즈헤어 서울 뉴라인 쇼, 전국 오너회의, 전국 매니저 세미나, 파리 뉴라인 쇼, 일본 뉴라인 쇼에 참가할 수 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 프랑스 본사의 연수교육과 기술 전수

모즈헤어 프랜차이즈 시스템의 특징은 프랑스 본사 CIC(국제커트센터)에서 체계적으로 행하는 연수교육과

기술전수에 있다. 어느 가맹점의 어느 미용사가 머리를 해도 똑같은 효과를 낼 수 있다는 것이다.

편안하고 싫증나지 않는 분위기의 살롱은 청결을 기본으로 하고 있다. 특히 미용 사업에서 가장 중요한 인력관리교육 시스템을 파리 교육장, 동경 교육장, 서울 교육장 등에서 실시하고 있다. 뉴라인 교육, 오픈전 교육, 출장교육, 수시 교육 등 단계별 어시스턴트 교육의 프로그램을 갖춰 365일 교육이 가능하도록 준비하고 있다. 그 동안 축적된 각국의 홍보자료를 활용하여 시차 없이 공급되는 기술정보와 함께 브랜드 이미지를 한층 부각시켜준은 물론이다.

둘째, 기술 교육의 강화

모즈헤어는 오픈 전 디자이너의 모즈헤어 스타일 교육 및 살롱경영 등의 전반적인 제반사항에 대한 교육을 받을 수 있다. 매년 이렇게 교육받은 우수 디자이너 선정, 프랑스 및 일본 기술 연수의 기회를 제공하며 매년 2회 파리, 동경에서 보급되는 새로운 스타일로 그에 따른 교육을 국내에서 실시한다. 또한 모즈헤어 본사의 강사에 의한 그룹별 연수 교육도 받을 수 있다.

셋째, 체계적이고 효율적인 Brand 마케팅

기존의 매거진이나 방송, 신문 매체의 단순한 자료제공의 범위로 넘어 자체 인터넷 홈페이지로 구축하여 직접적인 운영방식을 도입한다. 그로 인한 고객들과 디자이너의 커뮤니케이션을 활성화하여 판매를 촉진하는 매개체 역할을 하고 있다.

넷째, 운영시스템 활성화 방안 마련

모즈헤어는 고객의 관리, 회계업무의 단순화, 매출분석, 급여의 자동화 등 살롱 경영상의 필요한 운영시스템을 구축하여 경영에 대한 강력한 지원 방안을 마련하고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 서비스업/미용 | · 설립시기 : 1972년 |
| · 가맹시기 : 1974년 | · 가맹점수 : 13개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.modshair.co.kr | · 연 락 처 : Tel 042)527-1918, Fax 042)527-1902 |

[국내편 No.62]

미니스톱

■ 업체 개요

미니스톱은 CVS(편의적 상품)과 FF(패스트푸드)를 융합한 ‘combo store’를 컨셉트로 타 프랜차이즈에는 없는 독특한 형태의 편의점 프랜차이즈이다. 즉 패스트푸드의 점내 가공을 위한 주방설비와 점내에서 취식을 할 수 있는 이트-인-코너 스페이스를 겸비한 형태로서 21C형 편의점의 전형이라 할 수 있는 프랜차이즈 시스템이다.

이런 독특한 형태의 미니스톱은 ‘고객중심, 생활자중심’의 경영방침 아래 강한 가맹본부를 지향하고 있다. 강한 본부와 강한 점포가 파트너십에 기초하여야 만이 고객으로부터 사랑 받을 수 있다는 기본사상이 바탕

이 된 것이다.

미니스톱은 고객에게 24시간 쇼핑공간을 제공하는 편의점으로 본사가 임차 또는 가맹점 사업자가 소유한 점포를 통해 각종 패스트푸드, 도시락, 김밥, 신문 잡지, 서적 등의 생활 필수품에서 금융서비스, 택배서비스에 이르기까지 다양한 생활서비스를 제공하고 있다.

미니스톱은 친절하고 서비스와 생활 필수품의 품질 없는 상품구색, 쾌적한 대화공간, 밝고 청결한 분위기, 신선하고 맛있는 패스트푸드를 즐길 수 있는 이트-인-코너가 마련되어 있어 타 체인과 차별화된 편의점을 지향하고 있다. 또한 주방시설을 갖추고 있어 패스트푸드를 즉석에서 가공하여 신선한 상품을 고객에게 제공할 수 있다.

수도권과 전국 주요도시에 매장을 확보하고 있는 미니스톱은 업계 최초로 냉장, 냉동센터를 운영함으로써 완벽한 재고관리가 가능한 물류 배송시스템도 구축하였다.

더불어 미니스톱은 점포 경영노하우 및 상품개발, 판촉에 이르기까지 각종 홍보, 이벤트, 사은행사 등 본부가 가맹점의 이익과 매출향상을 위해 완벽한 지원시스템을 구축하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

대상유통(대표 이명재)에서 운영하고 있는 미니스톱(MINISTOP)은 지난 90년 대상그룹이 일본 유통업체인 자스코그룹과의 기술 제휴를 통해 설립 한 24시간 편의점이다.

미니스톱은 90년 11월 1호점을 개점한 이후 현재 전국망을 구축하고 있으며 2000년 1월에는 일본 미니스톱으로부터 58억원의 자본을 유치하는 등 건실한 재무구조를 가지고 있다. 지난해 점포수 증가율 면에서 62.4%, 매출액 신장률 66.7%를 기록해 업계1위를 차지했다.

미니스톱의 점포들은 주택가를 비롯해 대학가와 유흥가 등에 주로 위치해 있다. 2000년 4월에는 고속버스터미널 5개점과 지난해 3월 인천국제공항 및 김포공항에 3개점을 출점해 보다 다양한 계층의 고객들을 끌어 모으고 있다.

또한 98년 6월 자본금 49억원에서 196억원으로의 증자를 통한 사업기반의 확립과 동년 7월 전임사장으로 서 이명재 대표이사 취임이래, 99년 물류 혁신의 성공적 정착과 제 2차 POS시스템의 개발, 10월 한국능률협회에서 선정한 편의점 부문 “고객만족도 1위”를 수상하는 등 제2의 도약 발판을 마련하였다.

미니스톱은 패스트푸드의 차별화된 시스템으로 가맹점에게 높은 매출 이익률을 구현하며 Q,S,C,M을 바탕으로 한 고객만족 편의점으로 업계 수익률 최고 가맹점으로 성장하였다. 이를 통해 점포 폐점율이 1%대 미만으로 전 매장에서 안정된 수익을 올리고 있다.

아울러 무채무 경영의 건실한 재무구조를 바탕으로 인천 국제공항, 센트럴 시티, 병원, 학교 등 목이 좋은 장소에 입점하여 브랜드인지도 또한 높다.

99년 10억원의 흑자경영달성과 2000년 1월 일본 미니스톱(주) 등 2개 기업으로부터 58억원 자본유치, 그리고 9월 하나은행과 금융업무를 위한 전략적 제휴를 통한 사업전개, 2000년 11월 호남사업부 100호점 출점 등 지속적인 성장과 업계 수익률 최고를 목표로 전문 유통법인으로서 성장하고 있다.

게다가 미니스톱은 총 9회에 걸친 어린이꿈나무그림잔치, 광주 비엔날레 행사 등 각종 문화행사 참여를 통한 문화발전에 관심을 기울이고 있다.

이런 성장에 힘입어 1999년 한국능률협회 편의점 부문 고객만족도 1위, 2000년 한국유통대상 금상(대한상공회의소 및 매일경제신문사 주최 산업자원부 후원)을 수상하기도 했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 차별화된 마케팅

미니ストップ이 고속성장하는 데는 차별화된 마케팅이 주효했다. 30평 규모의 넓은 매장에 패스트푸드 조리실, 고객을 위한 취식, 휴게 공간과 복사기 및 현금자동인출기 등을 갖추고 꽃배달 등 각종 편의서비스를 운영하는 등 타 편의점과 차별화된 전략이 통했기 때문이다 특히 군고구마, 핫통통빵, 팔빙수 등 계절마다 다양한 패스트푸드 판매는 고수익을 발생시켜 경쟁 편의점에서 앞다퉈 벤치마킹을 할 정도로 인기가 높다.

미니ストップ은 패스트푸드와 편의점이 결합된 콤비네이션 스토어로서 편의점으로는 유일하게 매장 내부에 전용조리실을 설치했고 패스트푸드의 차별화된 PB상품인 햄버거, 쿠베, 닭다리를 비롯 여름철 팔빙수, 겨울철, 군고구마 등 30여종의 다양한 상품을 즉석해서 조리해주고 있다.

둘째, 고수익률

미니ストップ은 패스트푸드 상품의 구성비율을 타 편의점 8~9% 대비 15%로 끌어 올려 고수익율을 실현함으로써 가맹점사업자의 만족도를 극대화하고 있다. 또한 타 편의점과 차별화된 점내 휴게공간(eat-in-corner)은 미니ストップ만의 장점으로서 고객들이 편안하게 식사할 수 있도록 하고 있으며 이것이 고객들의 발길을 끌어 모으는 역할을 담당하고 있는 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 유통업/편의점
- 설립시기 : 1990년 6월 일본 미니ストップ사와 기술 도입 계약 체결
- 가맹시기 : 1990년 11월 미니ストップ 목동점(1호점) 개점
- 가맹점수 : 900여개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.ministop.co.kr
- 연 락 처 : Tel 02)2103-9500~9600, Fax 02)2103-9666~99667

[국내편 No.63]

배스킨라빈스

■ 업체 개요

배스킨라빈스는 1985년 샤니와 미국 Baskin-robbins사의 합작투자사다. 고급 아이스크림 시장개척을 내세우며 1986년 제1호점인 명동점을 개설하였다. 그 후 1993년 다시 미국 DunkinDonuts Intl사와 합작투자하여 새로운 모습으로 국내에 점포를 확산하였으며 현재는 국내 프리미엄 아이스크림 업계에서 1위를 고수하고 있다.

많지 않은 매체량에도 불구하고 강력한 제품력과 이에 기초한 컨셉트를 앞세운 광고로 배스킨라빈스31은 소비자 인지도와 선호도, 그리고 매출액까지 계속적인 기록 경신을 해나가고 있다. 서울지역에서만 고급아이스크림 브랜드 선호도에서 92.2%라는 놀라운 조사결과를 보여주었고 매출도 예상 폭을 뛰어넘는 정도로 성장했다.

이런 성장에는 배스킨라빈스가 방송매체를 통해 ‘골라먹는 재미가 있다’라는 캠페인을 벌인 게 무엇보다 중요한 요소가 되었다. 결국 광고주의 안목과 신뢰가 성공한 광고캠페인을 성공적인 브랜드 자산의 축적에 가장 큰 역할을 하게 했다고 할 수 있다.

누구나 인정하듯 배스킨라빈스³¹은 런칭부터 지금까지 보이지 않은 숨은 노력을 통해 고급 아이스크림 시장에서는 독보적인 1위의 자리를 차지하고 있다. 이에 대응한 배스킨라빈스의 브랜드 자신 구축 전략은 소비자들에게 배스킨라빈스만이 줄 수 있는 즐거움을 제공할 것이며 이러한 즐거움과 더불어 더욱 깊이 기억 되게 만들 것이다.

■ 사업의 시작 및 성장

워싱턴에서 낙농가의 아들로 태어난 어니라빈스(Ernie Robbins)와 일리노이주에서 식품상을 하던 버튼배스킨(Borton Baskin)이 2차 대전 중에 만나 알게 되었다. 그들은 전쟁에 나가는 병사들에게 맛있는 아이스크림을 먹게 하자는데 의기투합이 되어, 수많은 연구와 실험 끝에 향료를 전혀 쓰지 않고 천연과일로 현재의 맛을 만들어 내는데 성공, 오늘날 다국적 기업이 되는 밑거름이 되었다. 독특한 풍미, 고품질의 아이스크림, 색채가 풍부한 포스터, 앉아서 먹기를 원하는 고객들을 위한 의자, 고객들에게 맛을 보이기 위한 “맛보기 스푼”과 같은 고객들을 위한 아이디어 등이 초기부터 도입되었다.

어니 라빈스와 버튼 배스킨, 이 두사람의 이름을 따서 현재의 배스킨라빈스 상호명이 탄생되었다. 이들은 매일매일 한 개씩의 색다른 아이스크림을 선보여 하루 내내 다른 맛을 보여준다는 의미의 월(月)의 표시인 ‘씨티원’을 브랜드명으로 정하고 이른 바 “프랜차이즈 시스템”에 의한 전개를 시작하였다.

현재 배스킨라빈스 아이스크림은 우리나라를 비롯하여 일본, 홍콩, 대만, 싱가포르 등 아시아 거의 전역과 러시아, 미국, 호주, 영국 등 각국에 진출, 아이스크림 하나로 세계인의 입맛을 붙잡고 있다.

1985년에 한국에 들어온 배스킨라빈스는 1988년부터 전국에 가맹점 개설이 전개되었다. 그 기본정신은 “우리는 아이스크림을 파는 것이 아니라 즐거움을 파는 것이다”였으며 그런 정신에 의해 오늘에 이르게 되었다고 회사측은 설명한다.

배스킨라빈스는 소비자들에게 다양한 재미와 맛을 제공하는데 중점을 두고 있다. 31이야말로 BR의 다양함을 완벽히 표현하는 말이며 매일 다른 맛의 아이스크림을 제공하기 때문에 소비자들은 절대 같은 맛으로 싫증내지 않는다는 것이다. 배스킨라빈스는 700여 가지의 맛을 가지고 있으며 현재는 매달 각 매장에 적어도 100여개의 다른 선택을 제공하고 있다. 소비자는 어느 매장에서나 전통적인 맛과 함께 저지방, 라이트, 샤베트, 아이스, 요거트 등 맛과 종류의 다양성을 느낄 수 있어 그 인기가 식지 않는 것이다.

배스킨라빈스는 인터내셔널사가 시상하는 Challenge of excellence상과 2002년 세계 3대 광고제의 하나인 뉴욕페스티벌에서 효과적 광고 마케팅 부문(AME)상을 수상하였다. 또한 98년 NCSI 조사 아이스크림 부문 고객 만족 1위에 선정되기도 하였다.

■ 성공요인 분석

첫째, 품질

배스킨라빈스는 고급 프리미엄 아이스크림을 지향하고 있다. 이미 80가지가 넘는 Flavor를 가지고 있으며 소비상황에 따라 판매되는 아이스크림 종류가 매달 교체된다. 또한 신선함은 물론이며 고급원료를 사용하여 깨끗하고 부드러운 맛을 즐길 수 있도록 하고 있다.

둘째, 다양한 색상의 제품 포장 디자인

먼저 베스킨라빈스의 모든 제품 포장 디자인은 일단 색상이 다양하다. 이런 다양한 색상이 고객들의 눈에 잘 띄게 되고 귀여운 캐릭터도 이목을 집중시키기에 충분하다.

또한 아이스크림 디자인과 색상도 다양하여 아이스크림 케이크의 경우, 귀여우면서도 독특한 형태가 많다. 샌드위치 형, 와플형 등의 다양한 형태가 출시되고 있다.

셋째, 판매촉진 도구

먼저 소비자에게 시험적으로 제품 맛을 볼 수 있게 하는 기회 제공한다. 또한 인쇄 매체나 개별 DM을 통해 할인 쿠폰 등을 제공한다.

하지만 무엇보다 베스킨라빈스에 대한 신뢰감을 형성할 수 있도록 대중매체의 광고를 비롯하여 뉴스나 신문기사를 통해 소비자에게 혜택을 제공하고 있다. 아울러 직접 마케팅 커뮤니케이션을 형성하여 DM을 구축하고 소비자에게 정보 및 쿠폰 제공, 표적 고객을 정확히 파악하여 고객의 개인 정보를 수집, DB로 구축하여 활용한다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업/아이스크림
- 설립시기 : 1985년 6월 베스킨라빈스인터내셔널사와 합작투자 계약 체결, 아이스크림 제조업 허가
- 가맹시기 : 1988년
- 가맹점수 : 600여개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.baskinrobbins.co.k
- 연 락 처 : Tel 02)2187-3131, Fax 02)564-3110

[국내편 No.64]

서브웨이

■ 업체 개요

서브웨이는 1965년 미국의 핵물리학자 피터 벅과 프레드 드루카가 1,000달러를 공동 투자해 만든 샌드위치 전문점이다. 서브웨이라는 잠수함을 닮은 거대한 빵(Submarine Sandwich)에 각종 야채·고기·치즈·소스를 듬뿍 넣어 기존 패스트푸드점과 ‘차별화된 길(Way)’을 간다는 뜻으로 회사명을 서브웨이라 지었다.

서브웨이는 1960년에 샌드위치 사업을 시작한 이래 다국적 브랜드로서 기존 패스트푸드와는 뚜렷히 구별되는 Home made Bread(매장에서 굽는 빵), Cold-cut(기름에 굽거나 튀기지 않는 재료), Order to made(고객 주문방식)등의 서브웨이만의 독특하고 차별화 된 특징과 방식으로 운영되고 있다.

또한 써브웨이 샌드위치는 미국 본사에서 직수입한 ‘Frozen Dough(냉동생지)’를 각 매장에 설치한 오븐기로 매일 4시간마다 구워내기 때문에 신선함을 유지하고 있다.

서브웨이는 현재 전세계 71개국에 매장을 운영하고 있다. 1974년부터 프랜차이즈 사업을 시작했는데 11년 동안 1만개의 매장이 새로 생기는 등 놀라운 성장률을 보이고 있다. 국내에는 98년 처음 들어왔다.

간편한 매장관리에 적은 투자비용으로 매장 개점의 유연성을 발휘했기에 가능한 일이었다. 기존 패스트푸드

드는 생각지도 못한 편의점, PC방, 주유소, 군부대, 병원, 학교, 스포츠시설 등에 복합매장 형태로 점포를 열어 큰 성공을 거뒀다.

서브웨이 샌드위치는 기름에 튀기거나 굽지 않기 때문에 높은 지방과 칼로리, 콜레스테롤을 줄일 수 있어 다이어트에도 효과가 좋다. 또한 브랜드 독창성과 노하우를 가진 서브웨이는 신세대의 입맛에 맞출 수 있는 새로운 형태의 패스트푸드로 각광받고 있다

현재 10여개 정도의 샌드위치 브랜드가 프랜차이즈 형태를 갖추고 시장 선점을 노리고 있지만 서브웨이는 맛과 매장의 컨셉트 등으로 기존 패스트푸드점과 차별화된 서비스와 메뉴개발에 노력하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

1965년 프레드 드루카와 피터 벅에 의해 설립된 서브웨이는 빵에 신선한 야채와 풍부한 고기, 치즈, 소스를 듬뿍 넣어 입을 가능한 한 크게 벌려야 먹을 수 있기 때문에 잠수함 샌드위치라는 애칭을 얻었다.

잠수함 모양의 빵에 각종 야채와 신선한 고기, 치즈, 소스를 듬뿍 넣어서 입을 가능한 한 크게 벌려야만 먹을 수 있는 어마어마한 샌드위치를 만들었다. 그래서 초기 그들의 매장 이름도 ‘피터의 초대형 잠수함 샌드위치’였다. 잠수함 모양을 닮았다고 해서 붙여진 이름의 서브웨이는 그 후 오랜 경험과 여러 번의 시행착오 끝에 9년 후인 1974년부터 체인사업을 시작했다.

현재 75개국 17,392개의 점포망을 가지고 있는 세계 최고의 샌드위치 ‘SUBWAY’는 미국의 Franchise 500에 2001년부터 2003년까지 연속 1위에 랭크되는 브랜드 파워를 지니고 있다.

서브웨이 INTERNATIONAL B.V의 조직에서는 호주, 영국, 캐나다, 중국, 일본, 한국 등 각국의 국제 영업 활동을 주관하고 있다. 또한, 세계 각 나라마다 본사(HQ)의 파견된 직원인 DA와 RM을 통해 세계 각국에 활발한 프랜차이즈 활동을 전개하고 있다. 전세계 150명이 넘는 DA(Development agent)들과 RM (Regional manager)들이 책임 하에 각자의 지역을 관리하고 있으며, DA와 RM은 입지선정, 매장의 디자인과 구성에 관해 Franchisee를 돕고 매장을 오픈하는 동안 본사를 대표하는 자격을 갖게 되며 주기적인 매장 평가, 매장의 친절과 청결, 제품의 수준을 일정하게 유지할 수 있도록 노력하고 있다.

11년 전인 1992년 ‘서브웨이 푸드코리아’의 박승준 사장은 미국에서 유학 중인 평범한 아르바이트 사원에 불과했다. 그러던 그가 이제는 세계적인 샌드위치 프랜차이즈인 ‘서브웨이’의 한국 매장 총괄 지사장으로 맹활약하고 있다. 30대 중반의 젊은 나이에 인생역전의 꿈을 이룬 것이다. 그가 서브웨이와 인연을 맺게 된 것은 미국 뉴욕으로 유학을 떠난 1992년이다. 그는 미대를 졸업한 후 공부를 더 하기 위해 유학 길에 올랐지만 넉넉 않은 집안 사정 탓에 스스로 생활비를 벌어야 했다. 학교 근처에 위치한 서브웨이에서 매장 청소와 서빙, 음식을 만들며 시간제 아르바이트를 했다. 그러다 자신의 인생을 바꾸는 중대 사건을 접하게 된다. 1년도 안돼 매장을 관리하는 매니저의 자리에 오르게 된 것이다. 열심히 일하는 그를 눈여겨본 한국인 사장이 능력을 시험해 보기로 한 것이다. 그가 매니저로 오른 후 그해 매출 목표를 2배로 높여 잡았다. 그러나 6개월도 지나지 않아 매상이 3배로 뛰어올랐다. 그의 성공 노하우는 고객을 위한 서비스를 강화했다는 것. 보통 매출을 올리기 위해 인건비 절약 차원에서 직원을 줄이는 경우가 많지만 그는 오히려 직원을 더 뽑았다. 외식업은 음식의 맛 못지 않게 질 높은 서비스가 매출을 결정짓는 요인이라고 생각했기 때문이다. 예상대로 고객들의 반응은 솔직했다. 서브웨이의 ‘깨끗하고 친절할 건강식 샌드위치 전문점’ 이미지를 각인시키며 급성장 하게 됐다. 1년 뒤 사장은 그에게 위탁 경영을 제안했다. 아르바이트를 시작한 지 2년 만에 매장을 인수하고 사장이 된 것이다. 이후 2년반 동안 주변의 서브웨이 매장 4개를 더 사들였고, 본사에서 그의 실력을 인정하게 됐다.

국내에는 1991년도에 처음 브랜드를 소개한 이래 마스터 프랜차이즈 체제에서 1998년도 SUBWAY INTERNATIONAL B.V에서 파견된 Development Agent(DA)체제로 프랜차이즈 사업을 전개하고 있다. 세계 최고의 SANDWICH 브랜드를 국내 최고의 SANDWICH 전문 브랜드로 확고히 하고 있다.

■ 성공 요인 분석

첫째, 맞춤서비스

서브웨이의 성공비결은 고객의 취향에 맞게 재료를 넣는 고객 맞춤 주문방식, 기존 패스트푸드와 차별화된 저지방·고단백 건강식 메뉴에 있다. 고객이 원하는 대로 재료를 넣고 매장에서 막 구운 빵을 사용하기 때문에 늘 신선하다. 모든 재료를 기름에 튀기지 않아 다이어트 음식으로도 제격이다.

훈제 햄과 참치, 각종 해산물에 양파·양상추·토마토·피클·피망 등 신선한 야채를 넣어 샌드위치를 만든다. 칼로리는 적고 영양은 높아 까다로운 신세대의 입맛에도 잘 맞는다.

저칼로리, 고단백 건강식 메뉴와 손님이 원하는 대로 재료를 넣어 만드는 맞춤 서비스가 까다로운 신세대의 입맛을 사로잡은 것이다. 이 같은 현상은 현재 샌드위치의 인기와 앞으로 샌드위치 시장의 꾸준한 성장을 예고한다. 샌드위치의 재료와 모양도 다양각색이다. 기본적인 아이템인 햄 에그 샌드위치, 참치샌드위치 등을 비롯해 닭가슴살 샌드위치, 길쭉한 모양의 호기샌드위치 등 소비자의 성향을 고려해 응용한 아이템까지 골라먹는 재미가 쏠쏠하다. 최근에는 재료를 직접 고르는 주문식 맞춤형 샌드위치가 등장했다.

샌드위치전문점 컨셉트로는 패스트푸드형 샌드위치점, 커피전문점의 인기로 동반 상승하는 카페형 샌드위치점 등이 있다. 최근에는 간편 음식이라는 고정 관념에서 벗어나 레스토랑에서 좀 더 고급스럽게 하나의 요리로 즐길 수 있게 됐다

■ 업체 정보

- 업 종 : 외식업/패스트푸드
- 설립시기 : 1965 코네티컷주에 첫 번째 submarine 샌드위치 Shop OPEN
- 가맹시기 : 1974 코네티컷주에서 첫 번째 SUBWAY 샌드위치 Shop 프랜차이즈 시작
- 가맹점수 : 국내 60여개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.subwaykorea.co.kr
- 연 락 처 : Tel 02)400-9166, Fax 02)514-7592

[국내편 No.65]

세븐일레븐

■ 업체 개요

세븐일레븐은 전세계 22개국에서 점포를 운영하고 있는 세계적인 브랜드이다. 세븐일레븐은 하루 24시간, 연중무휴 영업으로 세계 유통시장의 선봉에 서서 고객의 변화에 가장 빠르게 대응하고 있으며 다가오는 21

세기에도 가장 전망 밝은 유통산업으로 평가되고 있다.

편의점은 이제 단순히 물건을 파는 가게가 아니라 정보시스템을 결합한 선진 소매업 형태로 소비자들의 일상 생활에 깊숙이 자리잡았다. 아침에 간단히 먹을 수 있는 김밥에서부터 성인용품까지 다양한 제품을 소비자들이 접할 수 있고 또한 은행업무를 대신하기도 해 더욱 이용자들이 늘고 있다. 이로 인해 최근 편의점은 소매업 경험이 전혀 없는 예비창업자들로부터 일반 프랜차이즈에 비해 상대적으로 안정적인 창업아이템이라는 평가를 받고 있다.

1989년 도입된 편의점은 올해 8월에 전국 6000개 점포를 돌파했다. 업계에 따르면 이들 편의점들의 매출 규모는 3조 3000억원이 넘는 것으로 나타났다. 이것은 야간활동이 많은 도시 젊은 층을 공략했던 편의점이 어느 정도 포화상태에 이르렀다는 편견에도 불구하고 계속해서 시장이 확장되고 있음을 보여주는 예다.

편의점 본사들은 유흥가와 역세권은 물론 오피스텔 밀집지역이나 주택가 골목까지 새로운 입지를 집중 개발하고 대상을 다변화시키면서 꾸준한 수요를 창출하고 있다. 편의점은 도입 초기만 하더라도 일반 슈퍼마켓과 차별화 되지 못했다. 당시 사람들에게 편의점은 단지 상품을 규격화된 매장 판매대 위에 나열해 놓은, 규모가 약간 큰 깨끗한 구멍가게 정도에 불과했다. 그 기능도 단지 중앙공급 프랜차이즈 형태의 점포 확장에만 기여하는 것이었다. 그러나 요즘 편의점은 택배서비스와 공과금 수납 등 생활에 필요한 각종 서비스를 고객에게 제공하고 있다. 이 때문에 편의점에 대한 인지도는 날로 높아가고 있다. 이는 편의점 이용 고객을 꾸준히 창출하는 또 하나의 원동력이 된다. 이러한 배경 속에서 편의점은 안정적인 수익성 때문에 소매업 경험이 없는 예비창업자들 사이에서 인기 있는 창업아이템으로 부상했다.

■ 사업의 시작 및 성장

(주)코리아세븐은 미국의 텍사스주 달라스에 본사를 두고 있는 7-Eleven INC.(www.7-Eleven.com)과 라이선스 계약에 의해 운영되고 있다. 세븐일레븐은 브랜드의 이미지를 향상시키기 위해 세계 각국의 세븐일레븐 가족들과 공동 마케팅을 펼쳐 나가고 있으며 국경없는 글로벌 경쟁시대에서 세븐일레븐의 브랜드 파워는 가장 뛰어나다고 할 수 있다.

편의점이 국내에 도입된 초기에는 미국, 일본 등 해외에서 들어온 브랜드가 시장을 주도했다. 그러나 현재는 국내 토종 브랜드가 전면에 부상해 경쟁관계를 형성하고 있다. 국내 편의점 업계는 세븐일레븐과 LG25 그리고 훼미리마트 등 이른바 빅3가 주도하고 있다. 이 세 브랜드 편의점 총 수는 전체 편의점 수의 70% 이상에 달한다. 이 외에도 바이더웨이와 미니스톱 그리고 씨스페이스, 주유소 병설 편의점인 LG정유의 조이마트와 SK정유의 OK마트가 국내에 들어서 있는 대표적인 브랜드다.

국내 최대 점포를 보유하고 있는 세븐일레븐은 개점희망자가 작년 대비 50% 이상 증가했으며 이들의 연령층도 다양해졌다. 세븐일레븐은 미국 텍사스주에 본사를 두고 20개가 넘는 국가에서 2만여 개 점포를 운영하는 세계적인 편의점 브랜드다.

세븐일레븐은 A와 B 두 형태로 점포를 모집한다. A타입은 순수가맹점으로 가맹점 사업자가 점포의 소유권을 가지고 시설에 직접 투자하는 형태다. 개점희망자는 교육비와 판촉비 등을 포함한 가맹비 800만원과 상품 보증금 2000만원 그리고 평당 100만원 정도의 인테리어 비용이 필요하며 개별적으로 점포를 구입해야 한다. 순수가맹점의 경우 수익배분 비율은 본부가 30% 점주가 70%다.

B타입은 위탁가맹점이다. 이것은 본부가 점포를 소유하고 점주가 운영을 담당해 그 수익을 본부와 나누는 형태다. B타입의 경우 상품 보증금은 점포규모에 따라 평균 2000만~9000만원. 위탁가맹점의 경우 그 수익

은 평균적으로 본부가 55%, 점주가 45%의 비율로 나눈다.

세븐일레븐은 국내 상륙 이후 경영 부진 때문에 1995년 롯데그룹으로 인수·합병되는 우여곡절을 겪었으나 1998년 당시 SEJ(Seven Eleven Japan)의 식품본부장으로 근무하던 혼다 도시노리(Honda Toshinori) 전무를 전문경영인으로 전격 영입하면서 본격적인 시장 공략에 나섰다.

2000년 1월 세븐일레븐은 당시 200여 점포를 확보하고 있던 로손을 인수하면서 편의점 업계를 성공적으로 재편했다. 그동안 백화점, 할인점 등 대형 유통업체들에 빼앗겼던 시장 주도권을 편의점들에게로 되돌려 놓은 것이다. 또 세븐일레븐은 기업 역량을 푸드 부문에 집중함으로써 편의점상품의 차별화를 시도했다.

올해는 편의점 세븐일레븐이 순수가맹점 비중을 대폭 높이기 위한 시도를 하고 있다. 이를 위해 서울 여의도 중소기업종합전시장에서 가을, 겨울상품전시회를 겸한 특별사업설명회를 대대적으로 열고 순수가맹점 모집에 본격적으로 나서기도 했다. 이것은 신규 출점을 늘리기 위한 목적 외에 90%에 이르는 직영점과 위탁가맹점을 점차 순수가맹점으로 전환해 본사의 수익구조를 개선하기 위한 시도였다.

위탁가맹점은 본사가 점포를 확보하고 가맹점 사업자에게 운영만 맡기는 방식. 점포수를 단기간에 늘리는 데는 유리하지만 본사가 전적으로 투자부담을 져야 한다. 이런 이유로 코리아세븐은 출점전략에 문제가 있었다고 판단, 위탁가맹점 비중을 대폭 줄였다. 이런 수익구조의 개선을 위한 끝없는 노력으로 업계 서두를 지키기 위한 노력을 경주하고 있다. 세븐일레븐은 2000년 날씨 경영대상 활용상, 2002 한국창업대상 특별상(한국창업컨설팅협회), 2002년 한국산업의 고객만족도(KCSI) 편의점 부문 1위(한국능률협회 컨설팅), 2002년 한국유통대상 슈퍼편의점부문 금상(대한상공회의소, 매일경제신문사)을 수상한 바 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 푸드 판매를 위한 공장 설립

세븐일레븐은 1998년부터 2000년까지 푸드 판매를 위한 인프라 구축과 점포 및 점포업무 개선을 대대적으로 단행했다. 세븐일레븐은 1일 2배송 체제를 갖추고 최첨단 전산시스템을 구비하는 등 과감한 투자를 실행했다. 또 고품질 원료를 사용하고, 생산 및 보존 등 유통 전 과정에 걸쳐 최고의 맛을 내기 위해 노력했다. 나아가 점포 및 매장 판매대의 청결 등을 기반으로 푸드 판매 매장으로 손색없을 정도의 노력을 기울였다. 특히 세븐일레븐은 업계 최초로 100억 원 이상의 대규모 자본을 투자해 HACCP(식품위해요소중점관리) 기준에 맞는 최신식 푸드 공장을 경기도 용인에 설립했다. 이는 다양한 푸드 상품을 생산, 판매함으로써 기존 공산품만을 판매하는 규모 큰 구멍가게에서 벗어나 진정한 의미의 편의점을 이룩했다는 것을 말한다.

둘째, 생활에 필요한 각종 서비스 제공

세븐일레븐은 택배, 세탁, 필름 현상, 공과금 수납, 버스카드 충전기 및 e비즈니스 등 생활에 필요한 각종 서비스를 제공함으로써 브랜드 인지도를 높였다. 이처럼 세븐일레븐은 가장 편의점다운 편의점을 만들기 위해 노력하고 있으며 타 편의점은 물론 타 유통업체와도 차별화 되는 상품 및 매장정책을 실시하고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|---------------------------------|
| · 업 종 : 유통업/편의점 | · 설립시기 : 1988년 5월 (주) 코리아 세븐 설립 |
| · 가맹시기 : 1989년 | · 가맹점수 : 1350여개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.korea7.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)1577-0711 |

[국내편 No.66]

스타벅스

■ 업체 개요

스타벅스는 올해 경제전문지 ‘포춘’이 선정한 ‘미국에서 가장 존경받는 기업’ 9위에 올랐다. 사상 첫 10위권 진입이다. 존경받는 기업은 실적을 비롯하여 서비스와 이미지까지 모두 종합해 평가된다. 스타벅스의 슬츠 회장은 포춘과의 인터뷰에서는 성공 비결을 친밀감이라고 말했다.

스타벅스의 친밀 경영, 혹은 사람 존중 경영은 직원을 대하는 태도에서부터 시작된다. “커피를 서빙하는 사업이 아니라 커피를 서빙하는 사람 사업에 종사하고 있다”고 밝힐 정도다. 음식 가맹점 사업은 서비스 사업이고 서비스의 질은 사장이 아니라 고객과 직접 만나는 직원들이 결정한다는 점에 주목하기 때문이다.

스타벅스는 전체 직원의 70% 이상을 차지하는 시간제 직원들에게도, 미국 상장사로는 유일하게 의료보험 혜택과 스톡옵션을 제공한다. 직원들을 종업원(employee)이 아니라 동업자(partner)라고 부르며 직원들은 커피를 공짜로 마실 수 있다. 이런 이유들은 스타벅스가 올해 ‘포춘’이 선정한 100대 일하기 좋은 기업 중 47위에 올랐다는 사실은 전혀 의외로 만들지 않는다. 또한 스타벅스가 매장을 채우는 커피 향에까지 신경을 쓰고 머그잔은 이탈리아 화가들의 그림으로 꾸미는 이유도 1000년간 시장을 지배해왔던 그냥 커피와는 다른 커피를 지향하기 때문이다. 또 커피와 관련된 이야기 책자들을 매장에 비치하고 월간 소식지 ‘커피’를 발간하는 것도 커피가 아니라 커피 문화를 팔고 있다는 생각에서다. 스타벅스의 매장은 하루에 3~4개씩, 1년이면 1000개 이상씩 늘어나고 있다. 스타벅스의 핵심역량은 대량생산적 복제품이 아니라 개성과 고급 문화이기 때문이다.

■ 사업의 시작 및 성장

파파이스, 세븐일레븐, 배스킨라빈스의 아시아, 한국의 책임자를 맡았던 정진구 사장은 1998년, 시애틀행 비행기 안에서 스타벅스 창업자 하워드 슬츠의 ‘스타벅스, 커피 한잔에 담긴 성공신화’라는 책을 읽었다. 슬츠의 경영이념과 인생철학은 그의 마음을 움직이기에 충분했다. 얼마 후, 한국에 들른 그는 스타벅스의 ‘러브콜’을 받았다. 한국에서 스타벅스 사업을 시작하려고 하는데 이를 진두지휘할 전문 경영인이 필요하다는 것이었다. 이에 그는 한국 사람들에게는 낯설기 만한 에스프레소 커피 사업에 뛰어들었다.

스타벅스는 1971년 시애틀에서 탄생했으며 현재 CEO인 하워드슬츠(Howard Schultz)회장이 1987년 스타벅스를 설립했다. 오늘날 전세계 조직과 마케팅에 참여하기 시작해 현재 미국, 캐나다, 일본, 필리핀, 싱가포르, 태국, 영국, 대만, 중국, 뉴질랜드, 쿠웨이트와 전세계 공항, 서점, 캠퍼스, 병원 등에 라이선스 전문점 및 30 여개국 총 6,800여개의 점포를 운영하고 있다.

처음 스타벅스는 매장 4곳을 가진 시애틀의 조그만 커피업체에 불과했다. 슬츠 현 회장은 이곳에서 단순한 원두 소매업이 아닌 “커피 문화”를 팔겠다는 야심을 키웠다. 유럽 각국을 돌며 아이디어를 모으던 슬츠는 이탈리아 밀라노에서 “배리스타(barrister)”란 독특한 시스템을 발견, 이를 스타벅스에 도입했다.

배리스타란 “음식을 만드는 사람”이란 뜻으로, 이탈리아인들은 커피숍에서 배리스타들과 이런저런 얘기를 나누며 친밀한 관계를 유지한다는 데서 영감을 얻었다. 80년대 중반까지만 해도 미국에서 커피란 그저 레스토랑에서 후식으로 판매되는 것이라 여겨졌기 때문에 슬츠의 전략은 큰 반향을 일으켰다.

스타벅스 매장은 단순히 커피를 마시는 곳이 아니라 재충전과 사교를 위한 장소로 커다란 인기를 얻게 됐다. 고객들이 3달러짜리 음료를 마시는 것이 아니라 고급스런 취향의 커피를 소비한다는 느낌을 받도록 내부 인테리어 하나하나에 스타벅스만의 고유한 분위기를 연출했다. 샌드위치나 커피 이외의 각종 음료, 나아가 음악CD 판매 등을 통해 성장세를 이어 나갔다. 스타벅스는 현재 스타벅스에서는 전미에 걸쳐 8만 여명의 파트너가 일하고 있으며 파트 타임 근무자를 포함한 직원들에게 ‘Beans Stock’이라는 스톡옵션을 비롯한 양질의 복지제도를 실시하고 있다. 특히 시간제 근로자를 포함한 모든 직원들에 대한 복지와 존중, 기업 윤리로 스타벅스는 1998년에는 포춘지에 의해 ‘100대 최고의 직장’의 하나로 뽑혔으며 클린턴 대통령 또한 술츠 회장을 초청하여 스타벅스를 윤리경영의 모델로 칭찬한 바 있다. 스타벅스는 나스닥에도 상장되어 있으며 단시간 안에 가장 빠른 주가성장을 보인 기업으로 널리 알려져 있다. 스타벅스는 세계적으로 최고의 아라비카산 원두만을 구입해 최고의 맛과 향을 자랑한다.

한국의 커피 역사는 100년을 넘어선다고 한다. 정진구 사장이 스타벅스를 한국에 들여오던 당시, 한국에는 꽤나 많은 커피전문점들이 있었지만 가격이나 맛에서 고객들을 만족시키지는 못했다. 고급 커피라고 해 봐야 카푸치노나 에스프레소, 카페라테 등이었고 그마저 가격이 비싼 편이었다. 이러한 상황에서 고객에게 다양한 종류의 고급 커피를 저렴한 가격으로 제공하는 스타벅스의 출현은 한국의 커피 매니아들에겐 더없이 반가운 일이었다.

스타벅스커피코리아는 2000년 12월 (주)신세계와 미국 스타벅스커피인터내셔널의 공동투자자로 설립되었다. 한국 내 새로운 커피 문화를 소개하고 전달하는 것을 비전으로 하며 매월 1개 이상의 신규매장을 오픈하고 있다. 또한 품질제일주의, 서비스 및 점포의 차별화로, 단순한 커피 전문점이 아닌 점포의 차별화와 경영방침에 맞는 회사 운영을 지향하며 단순한 커피 전문점이 아닌 제 3의 장소로 사람들에게 각광 받고 있다.

스타벅스커피코리아는 2001년 미국 스타벅스커피 본사에서 President Award상과 2003년 한경 글로벌 브랜드 마케팅 대상 식음료 부문 1위를 수상하였다.

■ 성공요인 분석

첫째, 철저한 직원들 교육

스타벅스코리아가 가장 중요하게 고집하는 건 교육이다. 사장을 비롯해 스타벅스 직원들은 아침 8시 30분이면 트레이닝실로 모여든다. 그날 당번이 만든 커피를 마시고, 설명과 컨셉트를 듣고, 맛을 평가한다. 새로운 메뉴 개발과 맛있는 커피를 만들어내는 작업은 시작부터 지금까지 하루도 거른 날이 없다. 신입사원들도 시간당 급여를 올려주는 한이 있더라도 4주 교육 프로그램 과정을 마치게 한다. 사업에서 장기적으로 가장 효율적인 투자가 교육이라는 것이다. 6개월 동안 하드 트레이닝을 한 파트너들은 매장의 점장들이다.

하지만 커피를 만들거나 점포를 운영하는 실력도 중요하지만 점장을 선발하는 데 가장 중요한 건 품성을 꼽는다. 더불어 살 줄 아는 사람들을 뽑아놔야 매장에서 일하는 파트너들이나 매장을 찾는 손님들이 편하다는 것이다.

둘째, 고객 만족

정진구 사장이 미국의 세븐일레븐에서 10년을 근무하면서, 그리고 배스킨라빈스와 파파이스, 스타벅스를 운영하면서 고집스럽게 지켜오는 기업이념은 더불어 함께 하기였다. 가맹본부가 주체가 되어버린 우리 나라 프랜차이즈 사업 구조를 안타까워한다. 본부와 점주는 공동체, 함께 손을 잡고 걸어가야 하는 성공 파트너들이다. 미국에서는 운영 아이디어들이 가맹점 사업자로부터 나오는 경우가 많다. 이 아이디어들을 본부에서 축적해 성공 비즈니스의 틀을 만든다. 프랜차이즈 사업에서 1차 고객은 가맹사업자고 본부가 가맹점을 보살피면 가맹점

은 자연스럽게 제2의 고객을 보살피게 된다는 것이다. 오직 고객만족만이 성공을 거둘 수 있다는 것이다.

셋째, 이웃과 더불어 살기

스타벅스코리아는 파트너라고 호칭하는 직원들, 파트타이머들까지 이익 배당과 스톡옵션을 챙겨준다. 또한 회사의 이익 중 일정 부분을 떼어 여러 가지 방법으로 지역사회에 환원하고 있다. 서울대학교 아동병원에서 주관하는 불우아동 치료연구 개발비를 모금하는 모임에 정기적인 지원을 하고 있으며 회사 차원으로 보육원을 정해 두고 이익의 일부를 기부하기도 한다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--------------------------------|
| · 업 종 : 외식업/커피 | · 설립시기 : 1997년 |
| · 가맹시기 : 1999년 | · 가맹점수 : 직영점 79개 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.istarbucks.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)3015-1743 |

[국내편 No.67]

자 니 킹

■ 업체 개요

청소대행업체가 각광을 받고 있다. 세계의 경제가 불황이고 회복될 기미가 보이지 않아도 어떤 건물이든 지 청소는 하기 때문이다. 얼마 전 내한한 자니킹의 록 탬켄 해외담당 이사는 “사업체가 존재하는 한 청소는 계속된다”며 클리닝시장은 낙관적이라고 했다.

이같이 주목받고 있는 청소대행업체인 자니킹은 외국에 본사를 두고 있는 업체다. 이미 세계적으로 인정 받은 검증된 서비스 및 시스템을 갖추고 있으며 본사가 영업을 대행하고 사후 각종 지원 활동을 실시하여 가맹점 활동에 있어 최대의 수익성을 보장하고 있다.

자니킹은 바로 건물주에게 최고의 서비스를 제공하는 세계 최대의 클리닝(청소)전문 프랜차이즈다. 특히 지난 30년간 축적된 노하우를 바탕으로 세계 클리닝시장을 선도해온 업체다.

또한 건물주는 최대의 만족을, 점주는 소자본 투자로 적정 이윤을, 가맹본부는 로얄티 수입을 각각 보장받는 트리플 윈-윈 전략이 자니킹을 글로벌 기업으로 키운 원동력이다.

■ 사업의 시작 및 성장

미국 Texas주 Addison에 운영 본부와 연구센터를 두고 있는 Jani-King International은 1969년 짐 캐비노(Jim Cavanaugh)가 설립, 현재 세계 20여개국의 가맹점과 100여개의 지역 지원센터를 보유하고 있는 세계 최고, 최대의 클리닝 서비스 프랜차이즈 회사다.

자니킹코리아는 1996년 6월 미국 Jani-King International과 시스템 및 서비스 노하우 공급에 대한 국내 독점 License 계약을 맺어 미국 본사와 동일한 서비스 제공을 시작하게 되었으며 고객들에게 양질의 클리닝 서비스를 제공하고 있다.

권위있는 비즈니스 잡지인 Entrepreneur는 자니킹을 McDonald's, Burger King, 7-Eleven 등과 함께 13년 연속 Top 10 프랜차이즈 업체로 선정하기도 하였으며 이로 인해 클리닝 업계에서 자니킹의 탁월한 위치는 이미 세계 우수 언론에 의해 증명되고 있다. 효율적인 운영을 통한 최고의 수익과 자산가치 유지, 쾌적하고 편리한 공간 제공, 다시 찾고 싶은 인상적인 건물 관리 등으로 자니킹의 서비스를 펼쳐나가고 있다.

이같이 자니킹의 한국 본사인 (주)백진서비스는 체계적인 교육과 과학적인 프로그램을 도입하여 한국 청소용역시장에 새바람을 일으키고 있다. 최근 그동안의 프랜차이즈 사업 경력을 통해 자니킹은 팀장들에게 사업에 대한 소유권을 주는 것이 팀을 효율적으로 경영할 수 있고 동기부여를 할 수 있는 최선의 방법임을 깨닫고 이른바 ‘소유’(동기부여) 컨셉트로 기존의 청소업체와의 차별화를 시도하고 있다.

이러한 프랜차이즈 시스템은 자신이 청소하고 관리하는 건물에 대한 주인의식을 가지게 한다. 또한, 철저한 교육을 통해 전문인으로써 완벽한 서비스를 제공하여 자산인 건물의 수명을 연장시킬 수 있게 하고 있다.

자니킹의 전적가는 건물의 연면적이 아닌 실질 청소 면적을 기준으로 산정하여 합리적이며, 경제적이다. 또한 자니킹의 고객 지향 정신은 청소에 대한 불만이 접수되는 즉시 철저한 애프터 서비스를 행하여 최상의 상태로 만족할 수 있도록 해주고 있다.

이런 공로로 한국능률협회에서 선정하는 '98 우수 프랜차이즈 브랜드 수상과 함께 한국 소비자 축제추진본부에서 선정하는 올해의 우수프랜차이즈 선정되기도 했다.

■ 성공요인 분석

첫째, 본사의 아낌없는 지원

자니킹은 가맹점 사장 자신이 직접 자기 사업에 돈을 투자하고, 그 사업의 성공을 위해서 개인적으로 책임을 지게끔 만드는 프랜차이즈 개념을 청소업계에 도입했다.

그로 인해 자니킹은 가맹점이 한결같은 빌딩관리 서비스를 고객의 건물에 제공하는데 필요한 교육, 인원, 장비, 보험 등을 확보하는데 있어 지원을 아끼지 않으며 이러한 자니킹의 서비스는 고객평가서, Memo Pad, 관리 감독 보고서, 그리고 방문 평가서 등과 같은 의사 소통 프로그램에 의해서 완성된다.

둘째, 감독체계 탈피

자니킹은 기존의 청소 용역 업체에서 행해지는 3~4 단계의 감독체계를 탈피했다. 이로 인해 경쟁력 있는 가격에 지속적인 양질의 서비스를 제공할 수 있게 되었다. 자니킹에서는 고객의 건물을 모니터하는 가맹점 사업자들과 지역본부의 직원들이 효율적이고 전문적인 방법으로 행해지는 청소 스케줄을 보장하고 있다.

셋째, 양질의 서비스 보장

자니킹이 중요하게 여기는 것은 감독 및 미화원의 숫자가 아니라 양질의 서비스다. 자니킹 가맹점의 청소원 선발과 교육 그리고 정기적인 점검은 효율적인 서비스를 받으려는 고객의 기대에 부응하기 위한 것이다. 그로 인한 자니킹의 인원 선발 및 관리 지도 그리고 평가는 고객의 건물에 대한 올바른 서비스를 충분히 제공하며, 최상의 장비와 약품으로 종전 인원 투입으로 해결하려던 청소의 질을 기계와 약품을 이용 인원의 과다 투입없이 진행하고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 서비스업/청소
- 설립시기 : 1969년 미국 Oklahoma주에 Jani-King 설립
- 가맹시기 : 1974년 프랜차이즈 업체로 변경
- 가맹점수 : 9개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.janikingkorea.com
- 연 락 처 : Tel 02)574-3911, Fax 02)571-8211

[국내편 No.68]

짐보리

■ 업체 개요

같은 또래 유아들을 모아서 활동성있는 놀이를 중심으로 사회성과 감성을 키울 수 있도록 도와주는 ‘유아 놀이학습’ 업체들이 늘어나고 있다. 외환위기 이후로 주춤했던 이 분야 업체들은 최근 가맹점을 늘리고 있고, 새 브랜드의 신생업체들도 여기저기 생겨나고 있다.

짐보리는 이미 이런 업체들 중에 우위를 점하고 있으며 출생에서부터 만 60개월까지의 영·유아 및 부모를 위한 세계적인 놀이·음악 교육 프로그램이다. 안전하고 창의적이며 지적인 환경에서 놀이 교육을 통해 어린이의 감각 통합능력 및 신체기능의 발달을 촉진하고자 한다. 또한 인지, 정서, 사회성, 언어 발달을 도모함으로써 미래학습의 기초를 형성할 수 있도록 하는데 그 목적이 있다.

주 1회 45분으로 이루어진 수업시간은 어린이들을 위해 특별히 고안·제작된 기구들이 사용되며 비경쟁적이고 즐거움과 흥미로 가득 찬 분위기에서 의미와 목적이 뚜렷한 놀이 프로그램이 제공된다.

짐보리는 철저하게 놀이중심으로 운영된다. 또 ‘아이에게 가장 좋은 선생님은 부모’라는 것을 전제로 엄마가 아이의 발달을 도울 수 있도록 지도하는 것이 특징이다. 등산놀이, 앉기놀이, 서기놀이 같은 주제가 매주 정해져 주제와 연관된 다양한 동작과 음악 등을 배울 수 있다. 미끄럼틀과 대형공 등 실내놀이터라고 불릴 만큼 다양한 놀이기구를 갖추고 있다. 3개월 된 영아도 다닐 수 있다. 생후 60개월까지 전부 6단계로 구분돼 주 1회 수업하고, 등록은 3개월 단위로 받는다.

짐보리는 어린이들에게는 자연스러운 성장 발달을 도모하고 부모들에게는 바람직한 양육방법을 제시하는 주역을 담당하고 있다.

■ 사업의 시작 및 성장

짐보리는 어린이들의 놀이교육을 위해 조안 반즈(Joan Barnes)가 1976년 미국에서 처음으로 시작했으며 1980년 하버드 대학교, 케미컬 뱅크 등 건실한 학·재계의 투자를 통해 미국을 포함한 오스트레일리아, 이스라엘, 프랑스, 캐나다, 대만, 멕시코, 싱가포르, 한국 등 세계 10여 개국 약 450여 개의 센터에서 운영되고 있다.

엄마와 아이가 함께 놀면서 학습하는 ‘유아놀이학습’ 사업이다. 철저하게 놀이중심교육 프로그램으로 운영하고, 어린이의 지능과 사회성, 창의력, 감성 개발에 목표를 두고 있다. 유아의 신체능력과 발달상황에 따라 각 단계별 프로그램으로 구성됐다는 것이 가장 큰 특징.

한국짐보리 (주)짐월드는 어린이들에게 보다 바람직한 놀이 교육 환경을 제공하기 위하여 세계 최고놀이 음악교육 프로그램인 짐보리(Gymboree)를 도입하여 1992년 10월 서울 반포짐보리에서 국내 최초로 놀이 교육 프로그램 운영을 시작하였다. 점진적이고 지속적인 성장으로 현재 서울, 수도권, 부산, 대구, 강원, 전라, 충청지역 등지에 짐보리센터를 오픈하여 “어린이에게 놀이 보다 더 좋은 학습은 없다.”라는 일반적인 유아학습방법론을 더욱 더 구체적으로 증명하고 있는 것이다.

놀이교육프로그램으로는 생후 0~6개월은 짐 베이비, 생후 6~12개월은 짐 크롤러 등 생후 60개월까지 6단계로 구성돼 있다. 수업은 균형잡기, 오르기, 공놀이 당기기 등 주제별로 주1회 45분 수업을 한다. 아이들은 놀이교육시간에는 계단 미끄럼틀, 공터널, 손가락 공, 풍선 등 각종 놀이기구 들을 갖고 놀며 수업한다.

음악교육프로그램은 Level I(16~30개월), Level II(30~48개월)로 나뉘어져 있다. 수업은 손잡이 북, 마라카스, 우드블록, 공명벨, 종 등 악기를 사용해서 한다. 또한 동요, 국악, 스윙, 폴카, 뮤지컬 등 다양한 음악을 들려줘 어린이에게 음감과 리듬감 등을 습득케 하고 있다. 그 외 프로그램으로는 생일을 맞이한 어린이를 위한 생일파티(Birthday Party), 특별한 주제에 따라 진행이 되는 주제파티(Theme Party), 부모가 직접 어린이의 교사가 되어 어린이와 함께 자유롭게 센터를 이용할 수 있는 플레이짐(PlayGym), 짐보리 센터 외의 다른 기관에서 진행되는 짐보리 온더고(Gymboree On The Go), 여름학기 특별 프로그램인 캠프 짐보리(Camp Gymboree) 등이 있다.

한국짐보리 (주)짐월드는 영·유아 놀이 교육의 불모지였던 한국에 선진국의 체계적인 놀이 교육 프로그램을 도입, 영·유아를 위한 건강한 놀이 문화 형성에 앞장서고 있다.

■ 성공요인 분석

첫째, 체계적인 회원관리

짐보리는 체계적인 회원 관리를 통해 가맹점을 운영하고 있다. 회원에 가입하게 되면 센터간의 체계적인 연계성으로 인해 센터 이전이 자유로우며 전 세계 어느 곳, 전국 어느 센터에서나 동일한 교육 혜택을 받을 수 있다.

둘째, 전문가에 의해 개발된 프로그램

짐보리는 전문가에 의해 개발된 전문 놀이·음악 프로그램이다. 이미 유아 교육자 및 의료계 인사들도 짐보리 놀이효과를 인정한다. 또한 부모가 교사여서 집에서 교육적인 효과를 볼 수 있다는 것이다.

부모는 아이들에게 있어 최초의 교사며 가장 좋은 모델링이 될 수 있는 존재로 짐보리에서는 부모의 놀이 참여가 매우 중요하다. 부모를 놀이에 직접 참여시킴으로써 놀이의 목적과 효과를 알려주고 놀이를 통한 긍정적인 효과를 더욱 극대화시킬 수 있다.

셋째, 놀이교육 전문가인 교사

짐보리 교사는 놀이 교육 전문가다. 교사들은 4년 제 유아교육 및 아동학과 출신으로 짐보리 본사에서 체계적인 교사 교육 및 세미나와 같은 정기적인 재교육을 통하여 놀이 프로그램을 전문적으로 진행하고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 서비스업/보육
- 설립시기 : 1992년 10월 13일 한국에 첫 짐보리센터인 반포본점 오픈
- 가맹시기 : 1993년
- 가맹점수 : 69개 (2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.gymboree.co.kr
- 연 락 처 : Tel 02)596-0949, Fax 02)533-8791

[국내편 No.69]

웨이리마트

■ 업체 개요

웨이리마트는 올해 6월 삼각김밥에 우리나라 정서를 더해 통말이 김밥을, LG25는 삼각에 이어 사각과 동그란 모양의 주먹밥을 내놓아 인기를 끌었다.

올해를 ‘패스트푸드 도약의 해’로 정한 웨미리마트의 진열장에는 카레, 김치햄 덮밥, 제육덮밥, 모듬철판구이, 춘천닭갈비, 양념치킨을 비롯해 무려 15종의 샌드위치가 배고픈 손님을 맞는다.

또한 10월에 나올 예정인 신메뉴들은 편의점 먹거리라고 하기엔 너무 아까울 정도로 고급화됐다. 멕시칸 요리인 화이타, 나초를 비롯 스파게티와 그라탕까지, 직접 개발한 먹거리들은 웬만한 레스토랑을 방불케 한다.

전화요금 대행서비스까지 운영하고 있는 웨미리마트는 전국에 1천8백50개의 점포를 운영하고 있는 편의점업계의 만형이다. (주)보광웨미리마트가 운영하는 웨미리마트는 공격경영을 하는 편의점으로 알려져 있다. 지난해 5백48개의 점포를 출점했고 올해에도 8백개의 점포를 개설한다. 연말이 되면 웨미리마트 매장은 2천1백50개에 이르러 업계 최초로 매장 수 2천개를 돌파할 계획을 가지고 있다.

매출 역시 업계에서 처음으로 1조원을 넘는다. 웨미리마트는 1992년부터 편의점 전용 서울물류센터를 운영하기 시작하여 현재 수도권 3곳과 영남 호남 제주 등에 공산품 물류센터 및 냉장, 냉동센터 8개를 가동하고 있다.

전국에 물류망이 갖춰져 있기 때문에 강원도 제주도 등 지방 점포에 있어서 경쟁업체들 보다 우위에 있다. 지난해 12월부터는 패스트푸드의 경쟁력을 높이기 위해 도시락 전용 공장인 웨미리푸드를 운영하고 있다.

웨미리푸드는 신세계푸드시스템, 일본 이토추상사 등과 함께 투자한 공장, HACCP(식품위해요소 중점관리기준)에 적합하도록 설계해 김밥, 주먹밥, 도시락, 조리빵 등 패스트푸드의 품질을 강화해 나가고 있다.

또 미국에서 각 지역점포에 물품을 공급할 물류기지 및 식품가공공장을 설립할 계획이며, 일본인들이나 일본계 미국인들이 상당수 거주하고 있는 지역을 중심으로 마케팅활동을 전개해 나갈 방침이다.

■ 사업의 시작 및 성장

전국 1800여 점포를 운영하고 있는 편의점업체인 (주)보광웨미리마트는 업계 최대의 전국 점포망과 물류망을 갖추고 세밀한 시장조사와 정확한 판매동향 분석을 통하여 가맹점에게 보다 높은 수익을 제공하는 공동성장을 기본으로 하고 있다.

웨미리마트는 지난 '90년 10월에 1호점인 가락시영점을 오픈한 이래 사업 초기부터 지역밀착 마케팅을 꾸준히 전개하여 변화가 오피스가 학원가를 중심으로 출점하였으며 해변가 병원점 등 특수입지를 포함한 지역별 도미넌트화를 강화하였다. 시스템적인 측면에서도 정보활용 및 분석 기능이 우수한 최첨단 POS시스템을 도입하여 단품, 판매, 재고관리뿐만 아니라 매일 2회에 걸친 날씨정보 등을 점포에서 손쉽게 볼 수 있도록 지원하는 정보시스템과 전국 어느 점포에도 정시 배송이 가능하도록 전국 자동화 물류센터를 완비하고 있다.

또한 웨미리마트는 프랜차이즈 사업의 효율성을 평가하는 가장 중요한 기준인 순수가맹점 비율이 80%에 이르고 있다. 금년도 출점 점포만 기준으로 하면 95%에 이르는 점포가 순수가맹점으로 개설되었다.

2002년 4월에 1000천 점포를 달성한 후 14개월만에 1700점포를 달성하는 등 일본 편의점에서도 유례를 찾아 볼 수 없을 정도로 놀라운 성장을 거듭하고 있다.

이 부문에 있어 타사대비 절대적인 우위를 보이고 있다. 그 비결은 점포개발 단계에서부터 과학적인 입지 분석에 의한 상권조사와 투자대비 효율극대화를 추구하는 개발정책과 점포 개설 후에도 가맹 점포에 대해서는 가능한 모든 지원을 아끼지 않는다는 점포 최우선 정책의 덕분이다.

웨미리마트는 편의점 업계 최다 점포수 확보뿐만 아니라 제주도에서 금강산까지 업계에서 유일한 전국가맹망 체제를 구축 신규 출점에 가장 활발한 모습을 보이고 있다. 이런 여세를 몰아 전년도 548점포 출점에 이어 올해에도 신규점포 700곳을 출점, 연말까지 2,150곳의 점포를 운영할 계획이며 총매출액도 1조1000억원을 예상하고 있다. 이에 따라 올 경상이익도 43% 성장한 300억원을 목표로 하고 있다. 또한 웨미리마트는 고급화를

지향한 새로운 라이프스타일에 걸맞는 패스트푸드의 경쟁력을 높이기 위해 국내에서 가장 위생적이고 최신설비로 운영되는 도시락 전용 공장 ‘웨이리푸드’를 신세계푸드시스템, 일본 이토추상사 등과 함께 투자하여 설립하고 2002년 12월말부터 가동하였다. 특히 하반기에는 다양한 천연소재와 건강 지향적인 소재개발에 더욱 박차를 가하고 편의점의 새로운 식문화를 창조하는데 선도적인 역할을 함으로써 더욱 차별성을 부각시킬 예정이다.

앞으로도 웨이리마트는 생활편의 서비스센터로 거듭나기 위하여 패스트푸드 및 생활편의 서비스를 꾸준히 늘려나가고 점포망을 연결하는 네트워크 시스템을 지속적으로 혁신하면서 소매업의 한계를 초월한 종합쇼핑 정보센터로 거듭 성장하고 그 가치와 기능을 향상시켜 나갈 계획이다.

■ 성공요인 분석

첫째, 다양한 먹거리와 서비스

전국에 위치한 웨이리마트의 하루 이용고객 100만 명으로 소매업계 중 가장 많은 수치를 보이고 있다. 가장 큰 이유는 다양한 먹거리와 ATM, 택배서비스, 공공요금 수납대행, 휴대폰 충전서비스, 컬러복사, 사진현상인화, 문화상품권판매 등 24시간 연중무휴 편의를 제공하기 때문으로 풀이된다. 앞으로는 항공권과 승차권 발매서비스, 금융서비스 등 신규 서비스의 도입도 적극 추진해 나갈 예정이다.

현재 판매중인 3천여종의 상품 외에도 지난 2000년부터 PB통합브랜드 ‘FONUS’를 개발해 빵, 아이스크림, 빙수, 안주류, 티슈, 세제, 일회용품 등 2백여종의 상품을 고품질 저가격에 판매함으로써 ‘편의점 독자브랜드 부착상품’ 시대라는 새로운 상품 서비스의 장을 열었다.

둘째, 최신 시설을 갖춘 물류센터

웨이리마트는 92년 국내 최초로 편의점 전용 서울물류센터를 가동한 데 이어 현재 정시 배송을 위한 물류 인프라는 수도권 3곳과 영남, 호남, 제주 등 지방 3곳에 공산품 물류센터 및 냉장, 냉동센터 각각 8개를 가동하고 있어 국내 최초로 전국 규모의 물류 네트워크망을 보유하고 있다. 또한 편의점 전용 패스트푸드 등 상품개발에도 앞장서고 있다. 그 외에도 제3세대 신(新) POS 시스템과 점포-본사-납품업체로 이어지는 온라인 시스템 및 디지털 피킹시스템(DPS)이 설치하고 있다.

셋째, 서비스의 다양화

웨이리마트에서 제공하는 생활편의 서비스는 다양하다. 현금인출기를 1천2백대를 설치해 은행업무를 볼 수 있게 했다. 지난 1일부터는 주민등록등본 등 각종 민원서류를 땔 수 있는 무인 민원발급기도 편의점 내에 설치했다. 현재는 3곳의 점포에만 이 기계가 설치됐지만 단계적으로 설치 점포를 늘려갈 계획이다.

넷째, 가맹점의 지원

현재 웨이리마트는 순수가맹점 위주의 출점 전략을 펴고 있다. 현재 웨이리마트의 순수가맹점 비율은 81.2%에 달한다. 점포개발단계에서부터 과학적인 입지분석에 의한 상권조사를 벌여 투자비대비 효율을 극대화시키고 있다. 점포 개설 후에는 가맹점포에 대해 다양한 지원을 해주고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--|
| · 업 종 : 유통업/편의점 | · 설립시기 : 1983년 10월 주식회사 보광 설립 |
| · 가맹시기 : 1990년 | · 가맹점수 : 1850여점 (2003년 8월 현재) |
| · 홈페이지 : www.familymart.co.kr | · 연 락 처 : Tel 02)528-7000, Fax 02)528-7044 |

제2절 국외편 (73편)

서비스업

[국외편 No.1]

1-800-FLOWERS

■ 업체 개요

1-800-FLOWERS는 기존의 점포를 가지고 있으면서, 새로운 시장인 전자상거래에 초기부터 의욕적으로 투자하여 현재 각종 잡지나 저널에서 성공적인 사이트로 평가되고 있다. 다양한 종류의 제품을 제공하는 종합형 쇼핑몰이 아니라 꽃, 기념품 등을 전문적으로 취급하는 전문 유통형 쇼핑몰이고, 꽃이라는 상품이 소비자가 인식하기에 온라인으로 취급하기 어려운 물품 중의 하나인데, 이를 온라인으로 처리하여 성공적인 사이트로 분류되고 있다.

1-800-FLOWERS는 꽃, 기념품 등을 제공하는 전문 소매업체로 1998년도 매출액이 3억불에 달한다. 제품 판매 이외에 소비자를 대상으로 꽃 재배, 장식에 관한 정보도 제공하고 있다. 판매는 전통적인 방법 외에 통신판매, AOL, MSN(1992년) 및 웹상(1995년)에서도 처리하고 있다. 자사의 소매점 이외에 엄격한 품질 검사(고객 서비스, 유통, 업무처리 능력 등)를 통하여 2,500여개의 독립적인 협력사를 선정하여 업무 제휴를 하고 있다. 1992년부터 Interactive 부서를 주축으로 온라인 거래를 시작한 이래 1998년 현재 전체 매출액의 13%인 4천만불을 웹이나 AOL, MSN등과 같은 Interactive Service를 통하여 판매하였다.

Interactive Service를 시작하기 전에는 Dell computer와 마찬가지로 주로 무료전화(Toll-free)를 이용하여 제품을 판매하였다. 소비자가 직접 구매하지 않을 경우에, 즉 전화나 온라인 서비스를 이용할 경우 주문은 한 곳에서 처리되지만, 배달의 경우 고객이 위치하고 있는 장소에서 가장 가까운 소매상점이나 협력 업체를 이용하여 우송된다. 신선함을 유지해야 하는 꽃의 경우는 특별한 일이 없는 한 주문 당일에 배달이 되며, 이 외의 기념품 등은 2~3일이 소요된다. 다른 사이트와 마찬가지로 사용자가 미리 기념일 등을 저장해 놓으면 기념일 전에 사용자에게 전자우편을 발송하여 기념일을 기억하게 해주는 상기 프로그램(Reminder Program)도 운용하고 있다. 그리고 사용자의 만족도에 관한 조사를 다양한 방법으로 수시로 실시하고 있다.

■ 사업의 시작

1-800-flowers.com의 경영자 짐 맥캔(Jim McCann)은 1976년 소매상을 연 것을 시작으로 뉴욕 메트로폴리탄 지역에 14개의 꽃집을 세워 자신만의 체인을 성공적으로 구축했다.

1986년, 1-800-flowers 번지를 얻은 후에 1-800-flowers라는 이름으로 그의 사업을 확장해 나갔다.

그가 즉각적으로 중점을 둔 부분은 믿음을 바탕으로 한 믿을 수 있는 브랜드 네임의 창조였으며 몇 년 지나지 않아 고객과 시장에 대한 이해를 통해 그 점을 달성해냈다. 다음 단계인□□확장□□역시 맥캔은 1992년, 소매 접속 통신온라인(Retail Access channel-going online)과 1995년, 웹 사이트 개장을 통해 성공적으로

그의 사업을 확장시켰다.

1-800-flowers가 선택한 브랜드에는 홈 제품, 건강, 가든 제품 Plow & Hearth, 아이들을 위한 다양한 선물을 제공하는 HearthSong, Magic Cabin Dolls, 프리미엄 팝콘과 멋진 음식을 제공하는 The Popcorn Factory, 별미음식을 제공하는 GreatFood.com 등이 있다.

■ 성공 요인 분석

1-800-FLOWERS가 성공적인 사이트로 된 배경에는 일반적으로 인식된 가격 요인이 아니라 추가적인 가치 창출에 있다고 볼 수 있다. 이 회사에서는 고객의 구매 기회를 창출하기 위해 잠재적인 선물 아이디어를 제공할 뿐만 아니라, 일반고객을 위한 선물 제안 서비스와 기업 고객을 위한 서비스를 제공하여 고객들이 전통적인 방법처럼 쉽게 구매할 수 있도록 도와줌으로써 새로운 전자상거래 시장에서 성공적인 평가를 받았다.

성공 요인들로는 여러 가지들이 언급되고 있으나, 우선 고객 중심의 상품 분류의 탁월함을 들 수 있다.

‘선물하기’에 익숙치 않은 사람들은 가게에서 선물을 고를 때(특히 꽃 같은 경우엔 더욱) ‘생일 선물로 좋은 게 뭐가 있을까요?’ 같은 식으로 묻는다. ‘1-800 Flowers’는 이러한 사실을 반영하여 상품을 제품, 기념일, 계절, 가격, 브랜드, 인기도 등의 다양한 기준으로 분류하여 ‘선물하는 데’에 익숙하지 않은 사람들의 선택을 용이하게 한다.

둘째, 고객에 대한 성실성, 신속한 대응 정책이다.

United Airways와의 공동 마케팅(Joint Marketing)으로 자주 이용하는 승객에 대해 마일리지 서비스를 제공하고 있으며, 자동적으로 고객에게 중요한 기념일을 알려주는 상기 프로그램(Reminder program)은 고객에 대한 성실한 관계를 구축하는 데 중추적인 역할을 하였다. 이 외에도 회원으로 가입하면 보너스를 지급하고, 지금까지 구매했던 내용을 기록하며 신속한 서비스를 제공받을 수 있다.

뿐만 아니라 고객의 목소리에 대한 신속한 대응을 통해 고객과의 거리를 좁히는데 힘쓰고 있다. 2002년의 연합뉴스 기사에 따르면 미국의 고객 3분의 1은 온라인 업체들이 고객의 e-메일 질의에 대해 6시간 이내에 응답을 줘야 한다고 생각하고 있다는 조사 결과와 대조적으로 6시간 이내에 반응을 보인 온라인 업체는 조사 대상이었던 250개 업체 중 30%에 불과 했다. 그리고 그 ‘30%’ 중에 ‘1-800 Flowers’도 포함되어 있었다. 최대의 온라인 소매업체라는 아마존이 24시간이 걸린 것과는 상당히 대조적인 반응으로 실상 Interactive Service 관리의 어려운 점을 설명할 수 있는 부분이다.

셋째, 온라인 거래에 대한 불확실성을 제거해 거래의 용이성을 도모했다는 점이다.

기념일별, 목록별, 가격대별로 검색을 하면 구매 가능한 제품이 화면에 표시되며, 빠른 구매(quick shop) 기능을 이용하면 가장 인기 있는 제품을 제공하므로 시간을 절약하면서 쉽게 제품을 구매할 수 있도록 하였다. 그리고 온라인 거래에 대한 불확실성을 제거하기 위하여 고객 만족에 대한 보증 제도를 시행해 고객으로 하여금 사이트가 안전하다고 느끼게 하였다. 1-800-FLOWERS사는 구입한 제품이 7일 동안 신선함을 유지하는 것을 보증하고 있으며 구매한 모든 제품에 있어 고객이 100% 만족할 수 있도록 보증한다. 만약 만족을 하지 못하면 전화나 웹사이트를 통해 언제든지 불편사항을 보낼 수 있다. 그리고 고객의 만족도를 파악하기 위하여 수시로 다양한 방법을 이용하고 있다.

마지막으로 다양한 채널과 브랜드 제품을 통한 이윤의 극대화를 들 수 있다.

소비자는 1-800-FLOWERS 제품을 세 가지 방법으로 구매할 수 있다. 첫 번째는, 전통적인 방법으로 미국 전역에 걸쳐있는 150여개의 소매상점을 이용하는 방법, 두 번째로, 자사의 홈페이지인 www.1-800-flowers.com

1800flowers.com를 통하거나 AOL 네트워크(keyword: flowers)를 통해 온라인을 이용하는 방법, 마지막으로, 미국 주요 도시에 설치된 7곳의 고객상담센터에서 운영하는 무료 전화를 이용하는 방법이다.

이중 웹사이트를 중심으로 볼 때, 온라인서비스 고객은 일반고객과 기업고객으로 분류될 수 있으며, 무료로 제공하는 회원에 가입하면 보다 많은 서비스를 받을 수 있으며, 최초 구매시 자동적으로 회원에 가입이 된다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 선물 통신 판매
- 본 사 : 미국 뉴욕주 웨스트베리
- 연 락 처 : 1-800-356-9377
- 설립시기 : 1976년
- 홈페이지 : www.1800flowers.com

[국외편 No.2]

AAMCO

■ 업체 개요

AAMCO 가 만들어지기 전 차량 수리소, 차량 부품소들은 주유소 모퉁이에 자리잡아 단지 차량의 수리와 부품조달 등의 목적을 가진 곳 이었다. 때문에 로버트 모간은 이러한 환경이 앞으로의 자동차의 변화, 발전을 더디게 만드는 요인으로 지적하고 카센터가 부품 조달과 차량 수리만을 목적으로 가진 곳이 아닌, 주유소 옆이 아닌 하나의 독립된 공간에서의 차량에 대해 최고의 서비스를 추구할 수 있는 공간으로 사람들의 인식을 바꾸려는 취지로 회사를 창립하였다.

■ 사업의 시작

AAMCO는 필라델피아에서 한 개의 센터로서 1963년 시작되었다. 공동 창설자와 독점 판매권을 주고 있는 전문 로버트 모간은 자동차의 서비스의 시대적 차별화를 위해 그의 자동차의 경험을 바탕으로 대규모적인 인적 자원 발굴과 시장 조사를 하였다. 자동차의 메커니즘의 진화와 기계공학이 형식적인 교육과정과 훈련이 필요했던 것처럼, AAMCO 는 운전자들이 항상 꿈꿔왔던 최고의 서비스를 하기 위해 150 시간 이상의 비디오 훈련과 시뮬레이션 훈련을 통과한 직원만을 채용하고 있다.

AAMCO는 1963년 개별적인 센터로서 단순하고 투명한 사업계획을 시초로 시작되었다. 자동차 운전자들에게 최고 품질의 서비스를 주자는 단순한 계획이었다. 이 단순한 생각이 일반 운전자들이 그렇게 바라던 것이어서 사업은 날로 번창해 갔다. 지금은 자동차의 부품시장은 연간 1,480억달러의 매출을 올리는 하나에 거대한 시장으로 자리 잡았다.

미국인이 AAMCO를 선택하는 이유를 다음과 같이 표현해 놓았다.

- 세계에서 가장 많은 자동차 점포라인을 갖춘 회사
- 40년간 만족해 왔던 고객들. 서비스를 받은 2000만 여대의 차량
- 많은 점포라인으로 인해 고객 가까운 곳에 AAMCO의 센터가 위치

- 각 차량의 특성에 따른 전문가들
- 최신의 기술과 장비들. 최고의 서비스
- AAMCO의 보증제도

■ 성공 요인 분석

AAMCO의 성공 요인 중 첫 번째는 주고객인 드라이버, 차량 소유자들의 서비스 충족을 위해 인적자본 개발에 투자를 적지 않게 한 점이다. 즉, 손님들에게 하여금 ‘AAMCO에 맡겼던 차는 완벽하게 수리되어 있다’라는 생각을 하도록 엔지니어 교육에도 많은 투자를 하였다.

둘째로는 빠른 서비스를 들 수 있다. 1-800-GO-AAMCO라는 한가지 코드를 누름으로 해서 고객과 가장 가까운 AAMCO 센터를 연결시켜주는 시스템이다.

세 번째로는 보증제도가 있다. 서비스를 받았던 차는 수리 받은 품목대로 필요성에 따라 90일, 1년, 3년까지도 보장을 만일 서비스 받은 후에 보증기간 내에 다시 문제가 발견된다면, AAMCO는 그에 따른 보상을 해주는 제도이다. 때문에 고객들은 다른 센터에 비해 많은 신뢰감을 얻을 수 있다.

또한 단계별 서비스를 들 수 있는데, AAMCO에서는 세 가지 서비스를 중심으로 고객에게 다가선다. 1) 진단의 서비스, 2) 수리의 서비스, 3) 지속적인 서비스다.

이 모든 서비스는 최신의 장비들로 시행된다. 진단의 서비스로는 컴퓨터 내부진단과 외부진단, 그 진단을 수리, 진단 후 상태를 지속하는 3단계 차량 시스템을 갖춰 보다 완벽하고 오랜 시간동안 차 상태를 보존해 준다. 또 보증기간 역시 있으니 AAMCO에 맡겼던 차는 오랜 시간동안 이상이 생길 일이 없다고 고객들은 생각하게 될 것이다.

마지막으로 차량을 진단, 수리하는 전문가들의 차이이다. AAMCO는 많은 고객을 접했었다. 하지만 그 고객들 역시 아직까지도 AAMCO를 찾게 하는 것이 가장 큰 성공요인이라고 볼 수 있다. 고객들은 최상의 서비스와 기술을 AAMCO에게 기대한다. 또한 회사 역시 그 기대에 부응해 줌으로서 다시 찾을 수 있는 것이다. 과거 40년 동안 AAMCO는 2천만대 이상의 차량들에 서비스 했다. 이것은 수많은 경험으로 인해 다져진 노하우를 증명한다는 셈이다. 오늘날의 AAMCO는 예전과 다르다. 미국과 캐나다를 통털어 700여 개의 점포와 자동차를 타고 있는 대중의 92%가 AAMCO 이름이 들어간 아이콘의 도장을 찍힌 차를 타고 있을 정도로 미국인에게 널리 이용되고있는 센터이다.

■ 업체 정보

- | | |
|--------------------------|---|
| · 업 종 : 차량 진단 수리 | · 설립시기 : 1963년 |
| · 가맹시기 : 1963년 | · 가맹점수 : 미국 및 캐나다 700 여개 점포 |
| · 본 사 : 미국 펜실베이니아주 필라델피아 | · 홈페이지 : www.aamco.com |
| · 연 락 처 : 1-800-GO-AAMCO | |

[국외편 No.3]

ACE Cash Express

■ 업체 개요

1950년대 후반 미국의 외식 사업에 ‘편의주의’가 퍼지고, 이러한 흐름이 편의점의 활성화로 이어지게 되었는데, 이러한 사업 환경의 변화에 시각의 전환을 피하여 은행서비스에도 보다 나은 ‘편의’를 제공할 수 있을 것이라는 사업적 가치를 토대로 ACE Cash Express는 첫 발을 내딛었다. 지역적, 장거리의 텔레커뮤니케이션 서비스를 바탕으로 미국 내 여러 주의 소규모 일반 고객에게 대출을 용이하게 하여 다수의 저렴한 마진으로 수익을 실현하는 사업모델을 수립, 수행하기에 이르렀고, 이를 적은 자본금으로도 적절하게 수행할 수 있는 방법으로 프랜차이즈 형태를 도입하여 틈새시장에서 독보적인 위치를 차지하고 있는 중견 프랜차이즈이다.

- 매출 성장률 : \$ 100.2 M → \$ 234 .3 M <연간 성장률 : 19%>
- 순수익 : \$ 6.4 M → \$ 12.8 M <연간 성장률 : 15%>
- 주당 순수익 : \$ 0.63 M → \$ 1.25 M <연간 성장률 : 15%>

■ 사업의 시작

1968년 소규모 재무서비스 제공을 시작하여 1992년 12월 공기업체로 발전, 1996년 2월 Check Express를 인수한 ACE Cash Express는 미국 전역에 재무관련 서비스를 제공하는 Check cashing의 가장 큰 프랜차이즈 업체로 발돋움하였다. 현재, 인력 구성은 1994년 최고 경영자(CEO)의 자리에 오른 도널드 뉴스타드(Donald H. Neustadt)를 필두로 하여 5인의 사외 이사로 구성된 이사회를 두고 있고 있으며, 18명의 본사 중역 간부와 12명의 지점장이 임명되어 체계적인 인사시스템을 운영하고 있다.

새로운 상점의 추가, 기존 시설 인수, 상품 확장, 서비스 강화 등을 통하여 오늘날 1개월에 2백만 이상의 고객에게 서비스를 제공하는 ACE Cash Express는 최근 5년 동안 다음과 같은 지속적인 성장을 이루었다.

■ 성공 요인 분석

ACE Cash Express의 성공요인은

첫째, 무엇보다 고객의 니즈에 부합한 사업모델을 전개했다는 점이다. 광범위한 미국 전역에 손쉽게 접할 수 있는 프랜차이즈 상점을 체계적으로 두고 연방정부나 주의 세금, 보험, 현금 등의 금융관련 청구에 대한 상품을 마련하여 고객에게 재빠르게 다가갈 수 있었다.

둘째, 적절한 파트너(제휴업체) 선정을 통해 체계적 서비스 제공에 주력했다는 점을 들 수 있다.

미국 내 최대의 현금 주문 처리시스템을 갖춰 글로벌 기업으로 도약하는 Travelers Express Company와 제휴하여 고객이 원하는 어떠한 지불 결제 방법도 접수, 처리 가능하게 하는 자동화된 재무 관련 요구 응답 체계인 통합결제지불(Universal Bill Payment) 서비스를 제공한다.

셋째, 네트워크, 즉 인터넷의 적절한 활용을 통한 서비스 제공 범위의 확대 전략을 들 수 있다. 전자송금 및 전자영수를 가능케 하는 Money Gram Network을 이용하여 미 전역 내 14,000 여 개의 Money Gram 설치지역 뿐만 아니라 전 세계 19,000여 지역에 연결이 되어 광범위한 서비스 제공을 하고 있으며, 지역의

시장 상황과 주문 현금의 액수에 따라 차등을 두는 요금 서비스를 통해 차별화 된 고객 서비스를 제공한다.

넷째, 수표현금자동화기계(Automatic Check-Cashing Machine)의 도입을 통한 고객 편의성 도모를 들 수 있다.

고객의 편의를 도모하기 위해 업계 최초로 ACE Gold Card를 삽입하고, 터치스크린을 활용하는 자동기기를 통하여 불과 몇 초 내에 고객의 요구를 접수, 처리하고 있다.

다섯째, 무엇보다 가맹점에 대한 체계적인 지원시스템의 확립을 들 수 있을 것이다.

어느 프랜차이즈에서든 질적으로 동일한 서비스 제공을 위해 총체적으로 강화된 지원 프로그램과 전문인으로 구성된 자문 팀이 구성되어 있으며 다음과 같은 프로그램을 제공하고 있다.

- Site Identification and Acceptance : 시장분석을 통한 최적의 입지 판단 제공
- 개발 보조
- 의무 교육 시행(10일)
- 마케팅 지원 : 연간 마케팅 계획, 창조적 마케팅 자료, 기타 혁신 프로그램
- 소프트웨어 무료 업그레이드
- 연례회의 : Franchise Advisory Board election
- Intranet : 프랜차이즈 오너들간의 상호 자유로운 정보, 의견 교환

■ 업체 정보

- 업 종 : 금융 서비스(Financial Services) 프랜차이즈
- 설립시기 : 1968년
- 가맹시기 : 1996년
- 본 사 : 미국 텍사스주 이르빙(Texas, Irving)
- 가맹점수 : 미국 내 36개주와 콜롬비아 지역에 본사 소유 968개 직영점 포함 1,168개의 가맹점
- 홈페이지 : www.acecashexpress.com
- 연 락 처 : 1-972-550-5000

[국외편 No.4]

Aine(아이네)

■ 업체 개요

최근 일본에서는 컴퓨터에 의해 자동으로 작동되는 호텔 프랜차이즈가 개인의 사생활을 중시하는 젊은 층으로부터 큰 인기를 끌고 있다. 이 분야의 선두주자는 도쿄에 본사를 두고 있는 아이네 그룹이다. 이 회사는 전통적인 숙박 사업에 최첨단의 컴퓨터 기술을 결합함으로써 새로운 사업 영역을 개척했다.

현재 도쿄 등 주요 대도시를 중심으로 97개의 직영점과 23개의 가맹점으로 구성된 128개 호텔을 운영할 만큼 크게 성장했다. 아이네 그룹의 뿌리는 도쿄 신주쿠에 있는 전통적인 일본식 다이마루야 여관이었다.

1955년 개업한 이후 별다른 특색 없이 영업해 오다 1984년 컴퓨터에 의한 자동화 시스템을 도입하면서 엄청난 변신의 계기를 마련했다.

■ 사업의 시작 및 성공 요인 분석

이렇게 탄생한 컴퓨터제어 자동화 호텔은 매스컴의 집중조명을 받으면서 화제를 불러 일으켰다. 이 곳을 이용한 고객들은 ‘좋다’는 말을 연발했고, 이 감탄사는 회사이름으로 사용되고 있다. 이 호텔을 이용하는 대다수는 다른 사람의 눈에 띄지 않게 데이트를 하고자 하는 아베크족이다. 그러나 최근에는 이국적인 객실 분위기에서 즐기려는 가족 단위의 고객들도 적지 않다는 것이다.

이 회사의 호텔입구에서 볼 수 있는 것은 안내하는 도어맨이 아니라 컴퓨터 모니터이다. 모니터를 통해 객실의 특색을 확인한 후 자신이 묵을 방을 선택하게 된다. 그러면 선택한 방까지 유도 등이 일제히 켜진다. 안내 불빛을 따라 가면 입실할 수 있다. 객실은 유럽과 중국 등 세계 각국의 고유한 가옥 스타일을 느낄 수 있도록 꾸며져 있으며 디즈니랜드에 온 듯한 착각을 유발하는 환타지 룸도 마련돼 있다. 모든 객실에는 인터넷, 노래방, 비디오게임 등이 마련돼 있어 숙박시간 중 다양한 오락을 할 수 있을 뿐 아니라 거품욕조, 헬스기구, 마사지기 등을 갖추고 있어 휴식과 운동을 즐길 수 있다. 객실 안의 모든 시설은 자동화되어 있다. 냉장고에서 저장된 음식을 선택하면 이 음식을 먹을 경우 얼마가 지불된다는 음성이 나옴과 동시에 자동으로 계산된다. 요금은 객실마다 설치돼 있는 자동정산시스템을 통해 해결된다. 고객이 요금을 치르면 거스름돈이 지급된다. 영수증을 요구할 경우에는 프린터를 통해 발행된 다음 객실 문이 열린다.

이 회사는 또한 경영방식도 독특한 방식을 취하고 있다. 크게 프랜차이즈 방식과 구분 소유 방식으로 나눌 수 있다. 프랜차이즈 방식은 호텔 하나를 전적으로 운영하는 것이지만, 구분 소유 방식은 호텔의 일부 혹은 설비(노래방 등)를 소유하고 운영을 회사에 맡긴 뒤 미리 정한 임대료를 받는 방식이다.

이 회사가 운영하는 호텔 객실은 컴퓨터제어기술과 엔터테인먼트 요소를 결합한 최첨단 서비스의 경연장처럼 보인다. 고객의 마음을 사로잡은 대가로 이 회사는 지난해 202억엔의 매출실적을 올렸다.

■ 업체 정보

- | | |
|--------------------------|---|
| · 업 종 : 숙박업 | · 설립시기 : 1955년 |
| · 가맹시기 : 1986년 | · 가맹점수 : 127개 (2002년 현재) |
| · 본 사 : 일본 도쿄 | · 홈페이지 : www.aine.co.jp |
| · 연 락 처 : 81-724-27-6488 | |

[국외편 No.5]

The Big Tires

■ 업체 개요

Big O Tires는 북미 지역에서 가장 빠르게 성장하고 있는 타이어 소매 및 자동차 서비스 네트워크 중 하나이며, 미국 콜로라도주 앵글우드에 본사를 두고 있는 타이어 신속교환 서비스 프랜차이즈 업체(quick-

change tire franchisor)이다.

1962년에 설립된 Big O Tires는 그들의 프랜차이즈 직영 대리점 네트워크를 통해 브레이크 등의 자동차 관련 제품과 함께 자사 브랜드로 승합차와 경트럭, RV 차량용 타이어 제품을 공급해오고 있다.

설립 이래 꾸준한 성장세를 보여 온 Big Tires는 1986년 나스닥에 상장되었으며, 10년 후인 1996에는 TBC Corp.에 인수되었다. TBC는 다양한 채널을 통한 마케팅 전략을 통해 미국에서 가장 큰 자동차관련 제품교환 업체 중 하나로 성장한 업체이다. 2000년에는 미국 20개 주 및 캐나다 지역에 500개 이상의 Big O 브랜드 가맹점과 직영점을 갖추었으며, 2003년 현재 579개의 가맹점과 14개의 직영점을 운영하고 있다. Big O Tires는 미국과 캐나다 지역의 프랜차이즈 잡지와 자동차 관련 잡지에 자주 기사화 되고 있어 브랜드 인지도 또한 꾸준히 향상되어왔다.

■ 사업의 시작

Big O Tires는 1962년에 설립되었지만, 기원은 미국 네브라스카 지역에서 타이어를 판매하던 업자들이 모여 하나의 회사를 만든 1935년으로 거슬러 올라간다. 이 회사의 결성에 참여했던 업자들 중 한 명인 루버 웰더스(Rubber Welders)가 새로운 타이어 수리 기계를 발명한 후 그들은 O.K.라는 이름으로 사업을 시작하였다. 새로운 수리 기계의 도입으로 O.K.는 빠르게 성장하였고 10년만에 거의 600개 판매점을 보유하게 되었다. 1962년 O.K.에 참여했던 업자들이 본사로부터 빠져 나와 콜로라도주 앵글우드를 기반으로 하여 Big O Tires 브랜드로 타이어 신속 교환 프랜차이즈 사업을 시작하였다. 그들은 최고수준의 제품 품질 보증을 바탕으로 각 Big O 센터에서 브레이크와 바퀴 조정, 타이어 및 탑승 컨트롤 제품을 포함하는 다양한 자동차 수리 서비스를 고객들에게 제공하였다.

■ 성공 요인 분석

Big O Tires의 성공요인은 고객만족을 최우선으로 하는 사업 철학과 강력한 브랜드 아이덴티티, 독창적인 점포의 이미지 및 독특한 운영시스템을 들 수 있다.

Big O Tires의 기업 모토는 “당신의 명성을 끌어올릴 수 있습니다(A Reputation You Can Ride On).”이다. 기업 모토에 걸맞게 그들은 타이어 수명이 다할 때까지 무료 타이어 탑재 및 밸런스 조정, 무료 교체 및 수리 서비스를 제공한다. Big O Tires는 지나치리만큼 고객 만족을 우선시 하고 있어, Big O의 가맹점들은 한 번 찾은 고객이 다시 찾아오고 그 고객들이 다른 사람들에게 추천해 줄 정도로 좋은 평판을 구축함과 동시에 고객 충성도를 높일 수 있었다.

이러한 점포 이미지 및 독자성은 강력한 브랜드 아이덴티티를 바탕으로 사업을 수행하는 각각의 시장을 통해 매우 잘 알려져 있으며 또한 많은 관심을 끌고 있다. 프랜차이즈 관련 잡지인 Entrepreneur와 J.D.Power and Associates, Success 그리고 미국프랜차이즈협회인 IFA의 평가에서도 Big O의 브랜드 인지도는 꾸준히 향상되어왔다.

타이어 소매 서비스에서 40여 년간 고속 성장과 성공을 누려온 Big O는 오늘날의 경쟁적 환경에서 살아남기 위해 독특하고 입증된 점포운영시스템을 개발하였다. 고객 및 매출의 확대에서부터 효과적인 재정 운용까지 각 부문에 맞는, 간단하고도 적용이 쉬운 수많은 프로그램들을 이용해 점포 운영시 발생할 수 있는 문제점들에 항상 대비할 수 있는 시스템을 갖추고 있다. 이 외에 가맹점 사업자들에 대해 전폭적인 교육 지원(5주간 호텔숙박 및 교통비용 지원)을 하고 있으며, 미국 50대 프랜차이즈 업체 중 가맹비가 가장 낮아 가맹점을 효과적으로 늘려나가고 있다.

■ 업체정보

- 업 종 : 자동차 수리 서비스업
- 설립시기 : 1962년
- 가맹시기 : 1962년
- 본 사 : 미국 콜로라도주 앵글우드
- 가맹점수 : 593개(2003년 현재)
- 홈페이지 : www.bigotires.com
- 연 락 처 : 1-800-622-2446

[국외편 No.6]

Chem Dry

■ 업체 개요

세계 유수의 카펫과 실내 장식품 청소 회사로서, 모든 카펫과 실내 장식품의 청소는 물론 청소 필수품을 파는 회사이다. 특허를 받은 최신식 장비를 비롯하여, 무독성의 환경적으로 안전한 공급 및 잘 훈련된 기술공들을 고용한다. 이를 통해 1977년부터, 그들의 목표를 달성할 것을 도왔다. 50개국에 3,800의 회사가 있으며 세계에서 가장 큰 규모와 성공한, 양탄자 및 실내 장식품 청소 회사가 되었다.

■ 사업의 시작

미국 기업가로서 정열적이고 결의가 굳은 사장 로버트 해리스(Robert Harris)는 1970년 법률학교를 다니며 일을 하는 평범한 카펫 클리너 기술자였다.

하지만 그 때 사용했던 청소 제품의 성과에 만족을 못했던 그는 더 나은 해결책을 찾는데 노력을 기울이기 시작했다. 그의 연구는 몇 년이 계속 되었고 결국 화학적 요소에서 어떤 일반적인 공식을 만들어냈다. 그리고 결국에는 그의 공식이 청소를 하는데 있어서 다만 아름답게 청소하는 것이 아니라 안전하고 그리고 인간에게 해롭지 않도록 청소할 수 있는 혁신적인 탄산 해결책을 발견했다. 이는 당시 카펫 청소에 있어 혁신적이었으며 이를 계기로 성공을 하기 시작하였다. 점차 수요가 많아졌고 그러한 성공은 네트워크를 통해 세계적으로 수천의 프랜차이즈를 가지고 있는 국제적인 회사로 발돋움 할 수 있는 계기가 되었다.

■ 성공 요인 분석

우선 기존의 청소와 Chem-dry의 차이점을 들 수 있다. 기존의 증기 이용 방식은 무엇보다 화학제품과 계면활성제를 많이 이용할 수밖에 없는 방식으로 많은 물의 사용과 높은 압력 방식으로 인한 표면의 손상, 긴 시간이 이용되었다.

그러나 Chem dry방식의 경우 무독성, 적은 물과 낮은 압력을 이용함으로써 그만큼 환경 친화적이었으며, 무엇보다 짧은 시간 내에 청소가 가능하다는 장점을 가지고 있었다.

여기에 Chem dry방식이 기존 카펫 청소에 비해 더욱 청결하다는 점도 소비자들에겐 강하게 작용될 수 있었다. 기존 카펫 청소는 위에만 청소할 수 있고 아님 양쪽 끝에만 청소할 수 있었고 비눗물의 과다 사용으로 카펫 깊숙이 비눗물이 들어가 깨끗이 청소되지 않았으나 Chem-dry의 경우 탄산화 작용을 이용해 적은 습기

로서 카펫을 청소하기 때문에 카펫 깊숙이까지 청소가 가능했다. 특히 거품을 이용해 기존의 냄새나 카펫의 얼룩 같은 것을 쉽게 그리고 청결하게 청소가 가능하다는 점도 중요한 사업 성공 요인의 하나일 것이다.

둘째로 Chem-dry는 건강을 고려한 방식이라는 점이다.

청소할 때 쓰이는 탄산화 시킨 거품의 성격은 자연과의 결합과 같은 물의 조각을 사용하기 때문에 기존의 화학제품을 사용했을 때보다 가족은 물론 애완동물의 건강까지도 생각하게 만든다. Chem-dry의 청소는 먼지는 물론 카펫 안에 있는 진드기까지 청소해준다.

셋째로 기존 카펫 청소에 비해 카펫을 더욱 더욱 건조하게 만드는 효과가 있었다.

Chem-dry는 탄산 양탄자 청소 과정을 통해 얼룩의 나타나는 원인이 될 수 있는 비누 잔류물의 제거는 물론 양탄자의 습기 뒤에 남는 증기 청소의 물의 조각을 이용함으로써 더욱 더 카펫을 건조하게 만든다. 청소 후 즉시 걸을 정도로 금방 건조해지며 카펫의 수축도 없다. 만약 카펫이 젖었을 경우 가정에서는 수시로 카펫 냄새를 맡게 된다. 냄새가 나는 것은 박테리아가 성장하고 있다는 것을 의미하는데 이는 대부분 세탁 기술자가 비누 물을 이용해 양탄자를 적실 때 나타나는 것으로 Chem-dry의 경우 탄산 효과를 통해 박테리아가 성장하는 것을 없애고 더욱더 건조하고 청결하게 유지시켜 주기 때문에 생활에 있어서 불편함을 없애준다.

마지막으로 프랜차이즈로서의 Chem-dry의 장점을 들 수 있을 것이다.

Chem-dry는 체계적이고 이해하기 쉽게 그리고 사업에 빨리 적응할 수 있도록 계속적으로 도와주고 있다. 처음 투자에서부터 많은 돈이 아닌 적은 돈으로 그리고 완전한 프로그램의 훈련을 마치도록 도와주고 있으며 다양한 이해 도구를 제공하며 일대일 논의는 물론 세미나 참석을 통해 사업을 성장할 수 있도록 적극적으로 도와주고 있다. 특히 고객센터나 다른 여러 아이디어도 지도 받을 수 있도록 하고 있고 지속적인 제품 개발에 몰두하고 있어 프랜차이즈로서 성공할 수 있었다.

이처럼 Chem-dry의 성공 요인은 위와 같이 모든 면에서 언급할 수 있다. 다시 말하면 경쟁기업에 비해 고객에게 가치의 우선권을 가졌다고 할 수 있다. 자연 친화적인 제품으로 고객에게 철저한 애프터서비스를 비롯해 고객의 안전과 건강, 그리고 청소 시간까지 줄여 준다. 이는 제품의 특수성 및 기존 제품과의 차별로 인한 성공일 수도 있지만은 가장 성공의 요인은 프랜차이즈의 성공일 것이다. 미국 내에서만이 아니라 전 세계적으로 네트워크를 통해 끝없는 회사 교육은 물론이고 성공할 수 있을 때까지 헌신적으로 도와주고 그리고 본사에선 끝없는 상품 개발과 연구로 미래에 대해 성공을 제시하고 있다. 이는 처음엔 단지 카펫 청소를 하는 회사였지만 이제는 전 세계적으로 인정받고 더욱더 성장 가능성이 있는 하나의 글로벌 기업으로 성장할 수 있는 초석이 된 것이다.

Chem-Dry에서 제공하는 카펫 청소 이외 추가적인 제공 서비스들을 소개하면 다음과 같다.

- The RAZOR (the RAZOR™)

청소시 단단한 지면 표면 및 양탄자에 반점을 쉽게 제거하기를 위해 사용되는 제품

- 전문직 강력 반점 제거제(Professional Strength Spot Remover)

작업상 심한 세탁물의 얼룩의 제거를 위한 제품

- 윤활제 기름 제거제(Grease & Oil Remover)

간단한 얼룩을 손쉽게 제거할 수 있는 제품

- Dust Mite Anti-Allergen

강력한 활동성분으로 빠르고 손쉽게 먼지를 제거하는 제품

- 직물 보호제(Fabric Protector)

- 직물에 보이지 않는 보호막을 형성하여 직물을 보호하게 만드는 제품
- 양탄자 방취제(Carpet Deodorizer)
 - 양탄자의 악취를 막는 제품(인체에 무해한)

■ 업체 정보

- 업 종 : 카펫 클리닝
- 설립시기 : 1977년
- 가맹시기 : 1978년
- 가맹점수 : 3,929개(2003년 8월)
- 본 사 : 미국 유타주 로건
- 홈페이지 : www.chemdry.com
- 연 락 처 : 1-435-755-0099

[국외편 No.7]

Crestcom

■ 사업의 시작

사회가 급격하게 변화함에 따라 기업의 생존과 유지 전략도 같이 변화할 수밖에 없는 현실이다. 사회가 변하면 이에 따른 기업의 판매 전략이나 고객관리 및 직원관리 등 여러 가지 회사 전략에 있어서 변화를 추구해야 함은 당연시되는 실정이다.

그러나, 회사의 경영자 입장에서 자신 홀로 그 변화에 따라 기업을 변화시킨다는 것은 절대 쉬운 일이 아닐 수 없다.

그런 이유로 해서 등장한 기업이 바로 Crestcom이다.

Crestcom은 1987년에 Hal Krause와 John Krause라는 두 형제에 의해 Crest Group, Ltd라는 이름으로 처음 설립되어 1992년 이를 Crestcom으로 회사명을 개명했다.

Hal Krause는 경제학과 법학을 전공한 정치가에서 John Krause는 American Salesmaster의 1980년까지 부사장으로 근무하다 마케팅 프로그램을 비디오 및 카세트 테이프를 제작해 텔레마케팅으로 판매를 하게 된 것이 시초가 되어 현재의 Crestcom을 1987년 설립하기에 이르렀다.

Crestcom은 비즈니스 서비스 프랜차이즈 기업으로써 여러 다른 기업들의 프랜차이즈 사업의 판매 및 관리에 관한 교육을 담당하고 서비스를 주목적으로 가지는 사업체이다.

Crestcom은 비디오 교육이나 또는 세미나 등의 참가를 통해 다른 여러 프랜차이즈 점의 관리자들을 교육 프로그램을 제공하는데, 이것은 다른 기업의 관리자를 대상으로 기업 경영에 관한 교육을 기간별로 나눠 사업에 관한 전반적인 능력이나 스킬 등을 교육하고 알려주는 프로그램이다.

Crestcom의 주된 교육 프로그램은 Bullet Proof Manager Training이라고 통칭 일컬어지는데 이는 무한 경쟁사회에서 비롯된 기업 관리자들의 위협들을 관리자를 노리는 저격수로 비유해 이를 방어하고 더 나은 경영을 하는 방법을 교육하고 연구한다는 의미에서 생성된 말이다.

Bullet Proof Manager Training이라 불리는 이 교육 프로그램은 관리자들에게 고객에 대한 서비스 환경

에 대해 다른 앞선 기업들의 사례를 제시하고 이에 따른 종업원의 관리 및 고객관리에 대한 단계 등의 교육, 기업 환경 변화에 대한 올바른 대처, 종업원 교육방법 및 회의방법, 전략, 리더십 같은 다방면에서의 경영에 대한 교육을 제공한다.

Crestcom은 이런 교육들을 경영이라는 일방적인 입장에서 다가가지 않고 심리학자, 연설가, 베스트셀러 등을 통한 여러 방면에서의 접근을 시도해 다중적인 피교육자들의 능력과 스킬의 성취를 유도하는 교육방법을 이용한다. 또한, 5년마다 교육 프로그램의 재개발을 통해 변화에 능동적으로 대처하는 자체적인 방식을 가지고 있다.

이러한 교육의 성공으로 인해 Nike, Ford, CocaCola, AT&T등 세계의 이름 있는 기업들이 현재 Crestcom의 주요 고객들이며, 현재 50이상의 국가와 23개 이상의 언어로 이루어진 프랜차이즈 권한을 보유한 세계적으로 유명한 비즈니스 교육 프랜차이즈 기업이다.

■ 성공 요인 분석

우선 Bullet Proof Manager Training이라는 자사만의 독특한 훈련 기법을 개발했다는 사실이다. Crestcom은 5년을 주기로 Bullet Proof Manager Training을 업그레이드하고 재개발해 그에 따른 여러 경영자들에게 마케팅 및 훈련도구 등을 제공한다. 이는 변화하는 세계 경제 환경에 대한 능동적 대처로 국제 사회의 환경이나 경제동향 등이 변함에 따라 경영자들이 효율적으로 이를 소화해낼 수 있는 능력을 키우는 훈련을 제공한다.

또한 양질의 훈련 프로그램 제공하고 있는 것으로 유명한데, Crestcom은 하버드나 예일대학, 스탠포드 대학의 Business School과 결합해 보다 나은 양질의 훈련을 제공하는 동시에 훈련 프로그램의 교수진을 베스트셀러나 심리학자, 연설가 등에 의한 다각적인 교육을 제공하고 비디오를 바탕으로 해외의 다른 프랜차이즈 점에도 그 국가의 언어로 생동감있는 훈련이 가능하도록 했다.

이는 타 국가에서도 Crestcom의 훈련 프로그램의 이해와 접근이 용이하도록 하여 범국가적인 경영 훈련 사업체로서의 성공을 가져왔다.

마지막으로 프랜차이즈 점의 철저한 초기 교육과 관리에 의한 신뢰감 확충을 들 수 있다.

Crestcom은 초기 프랜차이즈 업체가 되기를 희망하는 관리자에게 기업에 이념과 교육 방식에 대한 철저한 훈련을 의무사항으로 정해두고 그에 따라 제공한다.

이런 빈틈없는 교육과 경영관리 덕택에 현재 Crestcom은 American Airlines, Ford Motors, CocaCola Bottling, Motorola, AT&T, Nike 등 세계의 거대기업들을 그들의 고객으로 두고있으며, Income, Opportunities, Success 등의 세계적인 경제잡지에 management/sales training franchise중 첫 번째로 뽑히는 등 성공한 사업으로 자리매김을 하고 있다.

■ 업체정보

- 업 종 : 경영교육 사업(Management training business)
- 설립시기 : 1987년
- 가맹시기 : 1991년
- 본 사 : 미국 콜로라도주 그린우드
- 가맹점수 : 세계 130여개점
- 홈페이지 : www.crestcom.com
- 연 락 처 : 1-303-267-8200

[국외편 No.8]

Culture Convenience Club Co. Ltd

■ 업체 개요

카우치 포테이토(Couch Potato)족이라는 이상한 용어가 사전에 등장한 지도 여러 해가 지났다. 그 후 마케터들은 자기 집의 소파에 앉아 포테이토칩을 먹으면서 비디오를 즐기는 젊은이들을 겨냥해서 무엇을 팔 것인가에 대해 골몰했었다.

나이가 지긋한 구세대가 보기에는 비디오나 보면서 빈둥거리고 있는 젊은이들이 한심하게 보일 수도 있다. 그러나 개인주의 성향의 라이프스타일을 즐기는 이들 신세대들은 탄탄한 구매력을 갖춘 소비자층이다. 하물며 비디오를 대여하는 회사에게 이들 보다 더 완벽한 고객이 어디에 또 있겠는가?

이른바 카우치 포테이토족을 성공적으로 공략한 사례의 하나가 일본 최대의 문화상품 복합점을 운영하고 있는 ‘컬처 컨비니언스 클럽(Culture Convenience Club)’이다.

CCC라는 약칭으로 더 많이 불리고 있는 이 회사는 1985년 오사카의 한 지하철역 옆에 ‘쓰타야서점’이라는 점포명으로 첫 번째 점포를 낸 이래 파죽의 신장세를 거듭하면서 지금 일본 전역에 25개의 직영점을 포함해서 1,124개 이상의 프랜차이즈점을 널만큼 급성장했다.

■ 사업의 시작

이 회사를 설립하기 전까지 창업자 마쓰다 무네야키는 10년간 여성 의류 회사에 근무하고 있던 평범한 셀러리맨의 한 사람이었다. 그 무렵 여성 의류 시장에 닥쳐온 심각한 불황은 마쓰다로 하여금 또 다른 삶의 방법을 모색하게 했다.

그때 그는 물건이 남아도는 시대에는 문화밖에 팔 것이 없다는 생각을 했다고 한다. 그래서 마쓰다는 문자, 음악, 영상으로 된 문화 정보를 판매하는 편의점을 기획했다. 회사 이름 컬처 컨비니언스 클럽은 여기에서 유래했다.

첫 번째 점포 ‘쓰타야서점’은 서점이라는 간판을 달고 있기는 했지만, 보통의 서점과는 아주 달랐다. 책, 레코드 등의 판매와 비디오 대여를 결합한 복합점이었던 것이다.

이 같은 문화상품 복합점은 당시로서는 파격적인 점포 개념이었다. 당시만 해도 이런 상품들을 한데 묶어서 한 곳에서 판매하는 곳은 존재하지 않았다. 책은 서점, 레코드는 레코드 가게, 비디오는 비디오 대여점을 이용하는 것이 일반적이었다.

마쓰다는 이들 상품을 문화상품이라는 개념으로 통합했다. 그리하여 AV(오디오 & 비디오) 소프트점이라고도 불리는 문화상품 복합점의 창안자로서의 사회적 우대와 영예를 함께 누리고 있다.

35평 규모로 문을 연 첫 번째 점포는 밝고 잘 정돈된 점포 꾸미기로 젊은 고객들을 끌어 들였다. 그들은 간단한 식료품을 사기 위해서 편의점을 찾았던 것처럼 CCC의 점포에 들러 책이나 레코드, CD를 사거나 비디오 테이프를 빌려갔던 것이다.

직영점이 3개로 늘어났을 무렵 그는 사업의 성공 가능성을 확신했다고 한다. 그렇다면 소비자들의 복잡한 문화 욕구를 읽어내고 신속하게 대응할 수 있는 방법을 찾아내는 것이 그가 착수해야 할 일이었다.

그래서 마쓰다는 1985년 7월 판매시점 관리 시스템을 도입하는 모험을 감행했다. 그는 프랜차이즈점이 하나도 없는 시절에 1억 엔이라는 적지 않은 자금을 정보화 투자에 투입했다.

그 결과는 예상했던 것 이상이었다. 이것을 통해서 효율적인 점포운영이 가능했을 뿐만 아니라 고객이 누구인지 그리고 그들이 무엇을 원하고 있는지에 관한 정보를 파악할 수 있었기 때문이었다. 이같은 고객 데이터는 다른 경쟁사에 앞서 많이 팔 수 있는 상품을 각 점포에 비치할 수 있게 했다. 이 속도 경쟁에서 CCC는 다른 회사에 비해서 2일 정도 앞서 갔다. 이런 경쟁 우위는 자기 사업을 찾고 있던 사람들에게는 대단히 매력적인 것이었다. 그리하여 CCC의 프랜차이즈점을 내고자 하는 사람들이 구름처럼 몰려들었다.

CCC는 사업을 시작한지 1년만에 55개의 프랜차이즈점을 냈다. 그리고 2년 후인 1987년에는 200개를 넘어섰고, 매년 100여개를 헤아리는 새 점포가 생겨나는 고속 성장을 유지했다.

■ 성공 요인 분석

상품의 구매와 관리는 본사에서 모두 처리한다. 본사의 구매 담당자는 각 점포의 대출 상황을 체크하고 점포의 규모나 과거의 대여 실적을 참조하여 일괄 구매를 하는 것이다. 이 같은 관리의 이점은 잘 팔리는 상품을 우선적으로 대량 구매할 수 있게 했을 뿐만 아니라 프랜차이즈점들이 영업에만 전념할 수 있게 해 주었다.

CCC의 프랜차이즈 점포는 도심이나 지하철역 주변보다는 교외를 중심으로 전개되었다. 특히 점포의 대형화를 적극적으로 추진하고 있는 최근에는 150~250평 규모의 교외형 점포가 중심이 되고 있다. 눈에 잘 띄는 로드 사이드나 대형 쇼핑센터의 핵심 점포로서의 출점이 두드러지고 있다.

CCC의 출점 전략은 배후 인구가 반경 2km 안에 4만 명이 거주하는 지역에 1점포를 내는 것을 원칙으로 하고 있다. 그러면 평균 1만 명이 반드시 회원이 된다는 것이다. 1일 평균 내점 고객 수는 약 1,000명을 헤아린다. 그러나 CCC의 약진은 비디오 대여업에서만 그치는 것은 아니다. 이 회사는 1,200만 명에 이르는 방대한 고객 데이터를 바탕으로 지금까지 20개의 자회사를 설립하여 종합정보기업을 지향하고 있는 것이다.

그 가운데 하나로 1988년에 설립된 ‘아담스’는 CCC의 대출 데이터를 활용하여 자동차, 골프용품, 주택건설 업체 등의 마케팅을 지원하는 회사이다. 이를테면 자동차 회사를 위해서는 CCC에서 자동차와 관련된 비디오테이프를 빌려간 고객을 리스트를 작성하여 그 회사를 대신해서 다이렉트 메일을 보내는 것이다. 이미 100사를 넘어선 계약 회사 중에는 통신판매회사, 여행사, 스포츠용품 제조업체들도 포함되어 있다.

또 다른 자회사는 새로운 대여기법을 도입하여 운영하고 있는 회사이다. CCC는 미국의 비디오 유통시스템 운영회사인 ‘렌트릭’과의 합작으로 ‘렌트릭 저팬’을 설립하고 ‘페이퍼 트랜잭션(PPT: Pay Per Transaction)’이라는 운영방식을 도입했다.

이것은 비디오 제조업체가 제작원가에 비디오테이프를 넘기는 대신 수익을 점포 40~50%, 제조업체 30~40%, 렌트릭 저팬 10%로 각각 배분하는 방식이다. 각각의 참여자가 비용과 수익을 배분함으로써 리스크를 줄일 수 있기 때문에 누구에게도 나쁠 것이 없는 구조이다. PPT 방식을 도입함으로써 CCC는 전체 매출액의 20%를 이 분야에서 올림으로써 새로운 대여 기법은 일단 성공적인 것으로 보인다.

CCC가 설립된 1985년 이후 지난 10여년 동안 일본의 비디오대여시장은 급팽창했다. 현재 일본의 비디오 대여 산업의 규모는 영화 산업의 5배가 되는 것으로 추정되고 있다. 따라서 비디오대여산업에서 20%의 시장 점유율을 보이고 있는 CCC는 단독으로도 이미 일본 영화산업과 필적하는 수준이 이르고 있는 것이다.

이 회사는 지난 해 비디오 테이프만 1억 개 이상을 대여함으로써 지난해에는 1,072억 엔의 매출액을 올렸다. 가입 회원수도 1천만 명을 넘어섰다. 문화상품 복잡점 문화가 상품이 되는 시대를 이끌어 나가고 있다.

■ 업체정보

- 업 종 : 비디오, DVD, CD, 서적, 게임 등 각종 엔터테인먼트 소프트의 대여와 판매
- 설립시기 : 1983년 3월 24일
- 가맹점수 : 1,124점
- 홈페이지 : www.ccc.co.jp/www.tsutaya.co.jp
- 가맹시기 : 1985년
- 본 사 : 도쿄 시부야 헤비수
- 연 락 처 : 83-3-5424-1700

[국외편 No.9]

Environmental Biotech. Inc.(E.B.I.)

■ 업체 개요

음식물을 조리하는 과정에서 발생하는 폐유의 처리 문제는 외식업에서 가장 골치 아픈 문제의 하나다. 환경을 크게 오염시키는 반면에 완전하게 처리하기 위해서는 많은 비용이 들기 때문이다.

따라서 적은 비용으로 효과적으로 폐유를 처리할 수 있다면 획기적인 사업이 될 수 있다. 미국 플로리다주 사라소타에 본사가 있는 인바이런멘탈 바이오테크사는 박테리아를 활용한 독특한 폐유처리시스템으로 급성장한 환경 프랜차이즈 기업이다.

폐유처리시스템의 원리는 다음과 같다. 13종류의 박테리아를 적절히 배합해 만든 폐유처리제를 사용, 폐유를 물과 이산화탄소로 분해하는 것이다.

각종의 박테리아는 올리브기름, 옥수수기름 등 특정의 기름을 좋아하는 성질을 갖고 있어 기름의 종류에 따라 박테리아의 혼합 비율을 달리하고 있다. 예컨대 이탈리아 레스토랑의 경우 올리브오일을 잘 분해하는 박테리아의 비율이 높다.

고객의 요청에 따라 이 회사는 주방 배수구와 연결된 곳에 약 20리터 크기의 용기를 설치한다. 용기에는 자동펌프가 달려있어 하루에 12회씩 주기적으로 박테리아를 폐유 처리장으로 보낸다. 박테리아는 약 21일간 생존하면서 폐유를 분해한 후 배수관을 통해 배출된다. 이 방식이 개발되기 전 대부분의 외식업체들은 폐유를 오수와 함께 배수구로 흘러보낸 뒤 폐유처리장에 장시간 보관하면서 물과 기름으로 분리하는 방식을 채택하고 있었다. 분리된 물은 하수구로 흘러갔지만 남은 기름은 쓰레기 매립장으로 보내져 환경 문제를 야기했다. 더구나 폐유는 배수관을 막아 매년 수차례에 걸쳐 관 교체 작업을 하지 않으면 안됐다.

그러나 인바이런멘탈 바이오테크의 폐유를 잡아먹는 박테리아는 이런 문제점을 일거에 해결했다. 비용도 펌프 설치비 300달러와 월 박테리아구입비 130달러 등 기존 폐유 처리비용의 10%에 불과하다.

현재 이 회사는 멕시코, 캐나다, 일본 등 13개국에 진출해 있으며 모두 257개의 가맹점을 운영하고 있다. 가맹점들은 평균적으로 100~150개 업체를 고객으로 두고 있다. 여기에 박테리아 구입비 130달러를 곱하면 월매출이 된다. 박테리아의 매출 원가율이 30%로 낮아데다 경비가 크게 들지 않기 때문에 수익률도 높은 편이다.

이 회사는 본사 배양실에서 길러진 박테리아를 냉동 상태로 보관한 뒤 2주에 한 번씩 세계 각지의 소비자들에게로 공수하고 있다.

■ 회사개요

- 업 종 : 환경공학기술 개발 및 공급
- 본 사 : 미국 플로리다주 산타로사
- 연 락 처 : 1-941-358-9112
- 가맹점수 : 41개
- 홈페이지 : www.environmentalbiotech.com

[국외편 No.10]

Express Services Inc.

■ 업체 개요

Express Service Company의 주요 제공 서비스는 산업, 사무직, 임용직 등의 평가 및 직고용과 채용 및 작업장 문제 해결 등을 제공하고 있으며, 서비스 가입시 고객에게 주는 주요 혜택은 건강진단 계획, 처방전, 시력, 치과 등의 가격할인 프로그램 제공, 장학금 기회 부여, 연금 계획 시행, 인센티브의 지급, 컴퓨터 소프트웨어, 고객서비스 트레이닝, 점원의 특별교육 트레이닝의 제공 등이 있다.

무엇보다 배타적 가맹점 조건으로 각 지역별 지사들은 최대한 많은 이익 창출이 가능하도록 도움을 주고 있으며, 가맹점은 보호받는 지역 내에서는 100%의 소유권을 보장받을 수 있으며, Express의 로고와 트레이드 마크 사용 가능, 타 가맹점과의 긴밀한 연락망 유지, 전문성과 경력을 가질 수 있는 최고의 경영 능력의 배양, 판매, 운영 등이 소유의 권한을 완벽하게 보호해주고 있다. 이 밖에도 무료 트레이닝 프로그램을 해마다 지역적으로 운영(소유자, 직원, 매니저 모두 포함) 하며, 풍부한 이익과 인센티브, 휴가비용, 병가, 장학금 지원, 등의 경제적 이익을 모두 지원한다.

또한 Express company는 세 개의 서비스 라인으로 구성되어 있으며, 각각의 전문성을 바탕으로 양질의 서비스 제공에 노력하고 있다.

- Express Personnel Service : 임시고용 및 평가, 직접고용
- Express Professional Staffing : 계약과 관리직의 채용이나 배치
- Express Business Solutions : 작업장 주문 서비스

이와 같은 세 가지 요소들은 임용직의 배치이나, 평가와 고용, 자유근무시간제의 인력, 전문직의 고용, 노동력과 작업장의 문제 등을 해결해줌으로서 인력 서비스를 제공하고 있다.

■ 사업의 시작

Express company는 전 세계 400 여 지점을 통해 구직자에게는 직업을 제공하고, 업체에게는 인력 문제를 해결해주는 회사이다. 국제적으로 유포되어 있는 400개의 지점망을 통해 각 지역 내의 시간제 근무직을 제공함을 물론, 사무직이나 기술, 산업분야 등, 다양한 영역에서의 정규직 채용과 면접에 대한 정보 또한 제공하고 있는 업체이다.

Express Personnel Services는 1983년, Acme Personnel (Washington에 본사를 두고 있던)의 사장인 빌 레이프(Bill Reiff)가 죽은 후, Acme의 프랜차이지 중 한 회사를 로버트 펑크(Robert A. Funk), 윌리엄 스

톨러(William H. Stoller) 그리고 제임스 그레이(James Gray)가 인수하게 되어 설립된 것이다. 이 세 명의 파트너는 오클라호마에 근거지를 두고 같은 해인 1983년부터 본격적으로 프랜차이즈 사업에 뛰어들게 된다.

당시 석유산업으로 전 세계에 경기 침체가 일어났을 때 Express Company는 고군분투하여 위기를 잘 이겨냈으며, 첫 해 엄청난 불경기에도 불구하고, 총 수익이 2백만 달러에 이르게 되는 성장을 보이게 된다.

1984년 Acme사는 결국 파산을 하게 되고, Express Company의 세 파트너는 이 회사를 사들여 Acme가 갖고 있던 30여 개의 프랜차이즈를 수용하여 미국 전역에 프랜차이즈를 바로 세우기 위해 세력을 확장하게 되었다. 이를 계기로 1985년에 첫 번째 가맹점이 개점하는 것과 동시에 회사는 놀랄만한 성장을 이루게 된다.

창설 후 5년 이내에 Express Company는 미국 내 ‘최고 인력공급기업’의 순위 안에 들게 되었고, 이어 개인 설립 회사로서는 가장 빠른 성장을 보이는 회사로 주목받게 되었으며, 1990년, Funk와 Stoller는 Gray의 회사 지분을 모두 인수하게 되었다.

1994년 Express Personnel Service 회사는 러시아와 스웨덴을 비롯한 지역에 180여 개의 가맹점을 갖게 되고, 판매수익은 32,500만 불에 이르게 된다.

1999년에 이르러서는 Express Company는 미국과 캐나다, 남아프리카 공화국을 비롯한 전 지역에 400여 개의 가맹점을 갖고 있으며, \$10억의 수익을 달성했고, 이어 2000년에는 91,600만 불을 달성하게 되었다. 현재 Express는 2004년까지 연간 \$20억의 수익을 달성하겠다는 목표를 세우고 있다.

■ 성공 요인 분석

Express company의 성공요인은 크게 4가지로 압축될 수 있다.

첫째, Express Company는 산업이 주로 행해지는 교외지역이나 시골에 프랜차이즈를 전략적으로 배치하여 산업시장에서 독특한 분야를 개척함으로써 오늘날 인력 산업에서 최고의 순위를 차지하게 되었다.

둘째, 사무 서비스와 고급 인력으로 향한 업계 확장은 프랜차이즈 업계에서의 주요한 부분을 차지하게 되어 Express사의 성장을 한층 증가시켰다. 덕분에 Express사는 개인 지분의 회사로서는 유일하게 세계 인력 회사 순위 20위에 드는 영위를 안고 있다.

셋째, 설립자인 Robert A. Funk는 자사의 성공 요인이 가장 높은 품질의 상품과 서비스를 고객에게 합당한 시장가격으로 제시한 것 때문이라고 얘기한다.

넷째, Express는 “좋은 인력을 찾는 최대한 많은 고객을 도움으로써 좋은 직업을 찾는 사람들을 최대한 도와주자”는 가치를 성립시키기 위해 노력한다.

그러나 지역 사회에 뿌리를 내리기 위한 독특한 사회 환원 프로그램은 이러한 성공 요인들의 강점을 보다 부각시켜왔다는 평가를 받고 있다.

특히 Express의 사회 환원 운동의 일환인 “Lusepi” 등은 매우 유명한 프로그램들로 이를 통한 낙후지역의 사업 전개에 많은 힘을 얻어왔다.

1998년 남아프리카에서 시행된 Lusepi 정책은 아프리카의 다양한 인구들이 불공평하게 살고 있는 것을 알게 되고 나서부터 시작되었다. Lusepi의 목적은 아프리카인들에게 현대식 생활 방식과 교육, 물과 전기의 공급과 같은 것을 제공하여 아프리카 촌락에 살고 있는 다음 세대들의 역량을 강화시키기 위한 것이다.

Express Company 대표들의 기증으로 학교를 짓고, 마을을 재건하고, 그들이 공동체를 운영할 수 있게 도와주었다. 일년에 두 번의 화물을 통해 마을에 필요한 공급물품들이 전달되었으며 탁아소나, 지역의료원을 건립하고, 불모지를 개간하였다.

이러한 사회적 발전 프로그램은 성공을 거두었으며, Lupesi 프로젝트에 함께 힘썼던 CC아프리카재단(CCAfrica Foundation)은 공동체 사회의 육성을 잘 운영하게 되었다. Express의 탁월한 경영 감각과 자부심으로 인해 그 공동체는 이제 스스로 계획을 시행하고, 의사 결정 과정에 적극적으로 참여할 수 있게 되었다.

이 밖에 북미에 있는 170여개의 병원에 있는 아동들에게 의료지원을 제공해주는 “어린이기적네트워크(Children Miracle Network)”나 심장병으로 싸우고 있는 미국 내의 960만명의 사람들을 위해서 회사 설립자인 Funk가 참여하게 되었으며, 학교와 다른 공공장소에 기금을 위탁하고 있는 “미국심장협회(American Heart Association)” 프로그램 등의 기업인지도 증진 및 성공기반 확충에 놀랄만한 효과를 거두고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 인력제공 서비스
- 설립시기 : 1983년
- 가맹시기 : 1985년
- 가맹점수 : 미, 캐나다, 남 아프리카 등 400여 지점망
- 본 사 : 미국 오클라호마 주
- 홈페이지 : www.expresspersonnel.com
- 연 락 처 : 1-405-840-5000

[국외편 No.11]

Full Circle Image

■ 업체 개요

1991년 미네소타 로체스터에서 4명의 기업가가 ‘Ribbon Recyclers’라는 이름으로 설립된 Full Circle Image는 초기에는 재활용품 위주의 프린터 잉크, 리본 제품만 판매하던 회사였다. 이후 레이저 프린터의 보급이 활성화되면서 1996년 제품라인에 재활용 레이저 토너와 잉크젯 카트리지 제품 추가하게 되었으며, 사명도 현 이름인 ‘Full Circle Image’로 바뀌게 되었다.

초기에는 단순한 프린터용품 재활용, 리필 업체로 시작되었으나, 엄격한 서비스 기준과 품질 관리, 체계적인 프랜차이즈 관리기법 등으로 미국 내에서도 소규모 프랜차이즈 부문에서 두드러진 성과를 보이고 있는 업체로 평가받고 있다. 2003년 현재가맹점 수 31개로 증가하였으나, 최근 프린터 제조사들의 정품사용 캠페인 등으로 성장세가 둔화되고 있는 형편이다.

미국 국내 시장에서도 24개 이상의 가맹점과 해외 프랜차이즈로 파나마, 코스타리카, 과테말라, 푸에르토리코, 사우디아라비아 등지에 진출해 있다.

■ 사업의 시작

Full Circle Image사는 미국, 미네소타주 로체스터에서 네 명의 기업가 팀에 의해 1991년에 설립됐다. 회사의 최초 이름은 Ribbon Recyclers였는데, 회사 초기에는 프린터의 ‘잉크 리본’ 제품만을 다루었기 때문이며, 특징적으로 재활용을 이용한 제품이었기 때문이다. 설립자들은 회사를 만들기 전에 이미 잉크 리본과 관련된 마케팅, 회계와 텔레마케팅의 경험을 가지고 있었다. 그들은 잉크 리본의 재활용제품에 주목했다. 그것

의 시장 가능성을 보고, 설립자들은 그들의 전문기술, 발명 능력, 에너지, 목표와 경험들을 합쳐서 ‘재활용 잉크 리본’이라는 새로운 사업을 시작했다. 재활용 제품의 가격 이점과 환경 의식의 흐름에 호응을 얻어, 리본 제품의 판매는 점차 증가하기 시작했다.

<표 2-1> Full Circle Image 프랜차이즈 현황

연도	미국내	세계 프랜차이즈	직영점
2002	24	5	1
2001	27	4	1
2000	22	1	0
1999	15	1	4
1998	8	0	4

1996년이 되자, 회사의 각 영역 대표는 단지 ‘재활용 리본’ 시장뿐 아니라, ‘재활용 토너와 잉크젯 카트리지’ 시장의 가능성도 크다는 것을 인식하고, 제품 라인을 재활용 토너와 잉크젯 카트리지 시장까지 확장했다. 또한 회사 이름을 확장된 제품 라인에 맞춰서 현재 이름과 같은 ‘Full Circle Image’로 바꾸었다.

1997년에는 본격적인 프랜차이즈를 시작하여, 독립된 고객 서비스 대리인들을 모집했고, 그 대리인들에게 각각의 판매 구역을 제공했다. 또한 예상 고객 방문, 시험용 리본 제공, 리본 제품의 적당한 가격 제시 등의 판매 방안을 지원했다. 프린터 관련 기기 시장의 성장성과 재활용 제품라인의 장점은 프랜차이즈 모집에서 Full Circle Image사가 핵심으로 내세우는 부분이다.

프랜차이즈 가맹점 사장에게 가맹점 운영에 관한 2주간의 무료 트레이닝 코스 제공, 인구 통계학적 연구를 바탕으로 한 프랜차이즈 성공 가능 지역 추천, 수신자 부담의 상담 전화 개통, 프랜차이즈를 연 직후부터 90일 동안 텔레마케터 직원 제공 등의 방침을 통해, 프랜차이즈에 관심 있는 창업자들에게 이 사업의 성공 가능성을 확신시키고, 이 가맹점에 도전하게 했다. 이를 바탕으로 한 회사의 성장으로 2000년에는 제조 시설을 확장하고 만 평방 피트의 새로운 Grand Rapids 건물을 짓기도 했다.

2003년 현재 Full Circle Image사의 가맹점은 해외를 포함하여 31개가 운영되고 있으며, Full Circle Image사는 자신들의 성공을 “첫째, 질 좋은 제품. 둘째, 유연한 사고. 셋째, 잘 훈련된 서비스 중심의 판매력” 때문으로 본다. 이 기본 가치는 이 회사의 목표가 정교해짐과 상관없이 변하지 않고 남아있는 기본 이념이다.

■ 성공 요인 분석

우선 Full Circle Image의 가장 초기 비즈니스 모델은 제품 선택에서의 강점, 즉 잠재적인 고정 고객이 확실히 있다는 점이였다.

이 사업은 우선 여러 회사를 대상으로 하는 B2B사업을 겸한다. 사업이 성공하기 위해서는 수요가 많이 있어야 한다. 일반 개인집들도 각각 프린터가 있는 경우가 대부분이기는 하나, 수요가 흩어져 있고, 규모도 작다. 하지만 여러 회사나 학교 등은 다르다. 요즘 업무 환경에서 컴퓨터는 기본이고, 프린터가 없는 회사는 거의 없다. 그들 회사들 중 몇몇 하고만 거래를 해도 고정 고객이 생기는 셈이다. 그리고 Full Circle Image의 제품인 프린터의 잉크 리본이나 레이저 토너, 잉크 카트리지의 특성상 다 쓰면 바꿔줘야 하는 제

품이기 때문에 제품에 대한 수요는 항상 생길 수밖에 없다. 따라서 애초에 제품 선택에서 매우 유리한 사업이라 할 수 있으며, 문제는 다른 잉크 리본 제품과의 차별화였다.

둘째로 사회적 트렌드에 최대한 부합한 사업 모델을 구현했다는 점이다. 무엇보다 일찍 재활용 사업에 눈을 돌렸으며, 소비자들에겐 환경적인 면과 비용 절감의 이점이 있다는 점을 널리 알리는 정책을 사용했다.

우선 환경적인 면을 살펴보면 환경 문제가 한창 이슈로 떠오르는 상황이었고, 지금도 환경 문제는 종종 심각하게 대두된다. 그런 상황에서 재활용 제품은 회사 이미지 면에서도 플러스가 될 수 있으며, 이 회사 제품을 사는 고객의 입장에서 환경적인 사고에 동참하는 셈이 된다. 정부법도 재활용을 권장하고 의무화하고 있었으므로, 재활용의 도입은 성공적이었다. 여기에 비용절감의 이점 역시 무시할 수 없는 부분이었는데, 프린터 잉크 리본이나 토너는 구입하는 고객 입장에서 다 쓰면 자주 교환하는 품목인데 비싼 제품은 부담이 될 수밖에 없다.

하지만, 기존 잉크 리본이나 잉크 카트리지를 수거해서 재생산(제조)을 함으로써 비용을 거의 20~50% 가량 줄일 수 있었다. 따라서 자주 프린터 용품을 교환하는 회사나 큰 업체들에게 환영받을 수 있었다.

셋째로 재활용품이지만 엄격한 제품의 질을 유지하기 위해 노력했다는 점을 들 수 있다. 아무리 환경 보호에 동참하는 것이고, 반값에 제품을 살 수 있다고 해도 제품 질이 떨어지면 소비자는 선뜻 구매하지 않았을 것이다. 이 부분에서 Full Circle Image사는 재활용 제품임을 의식해서 더욱 엄격한 제품 질의 관리를 최우선으로 하고 있다. 이 회사는 OEM방식(외주 제작)으로 제품을 만들고 그 상세한 제품 생산 내역을 충족시키며, 제품의 질을 항상 100% 보증을 약속하고 있다.

Full Circle Image사가 제품의 질 다음으로 중점적으로 신경 쓴 것이 판매력이었다. 제품 기획을 잘 했다 하더라도 실제 판매로 이어지지 않는다면, 좋은 제품도 소용이 없을 것이다. 판매에 있어서 가장 중요한 것은 서비스임을 이 회사는 잘 알고 있었다.

프랜차이즈를 내줄 때에 가맹점 마케팅과 판매에 관련된 교육을 따로 2주 동안 실시하며, 그 이후로도 재교육을 지원한다. 또한 초기에 텔레마케팅 직원을 90일 동안 붙여주어 판매를 익숙하게 한다. 그리고 판매가 잘 될 수 있도록 인구학적인 면과 지리적인 면에 따라 판매 구역을 나눠서 프랜차이즈를 내주고 있다. 예상 고객 방문, 시험용 리본 제공, 리본 제품의 적당한 가격 제시 등의 마케팅 전략을 사용했으며 그 효과는 매우 놀라운 것이었다.

마지막으로 프랜차이즈를 이용한 독특한 유통망의 구축을 들 수 있다. Full Circle Image사가 프랜차이즈를 시작한 것은 1997년도부터로, 레이저 프린터 소모품 제품 라인을 늘리면서이다. 회사는 자사 홈페이지를 통해서 이 사업 분야가 매우 전망이 밝고 성공적임을 설명하며, 프랜차이즈의 성공 가능성을 강조하고 있다. 그 결과 현재는 대부분의 제품이 프랜차이즈를 통해 판매가 되고 있다. 그것을 가능하게 하기 위해서 Full Circle Image사는 프랜차이즈 가맹점을 여러 방면에서 지원하고 있으며, 프랜차이즈 가맹사업자들에게서 만족을 얻고 있는 것으로 보인다. 다음은 이 회사의 프랜차이즈 지원 방법이다.

- 저렴한 최초의 투자 비용 : 다른 프랜차이즈와 비교해서 매우 합리적인 초기 비용으로 부담 없이 프랜차이즈에 도전하게 한다.
- 프랜차이즈 전에 2주간의 무료 트레이닝 코스를 제공함 : 2주간의 트레이닝코스는 개별화 된 교육을 통해 마케팅과 판매 훈련에 대한 지식을 제공한다. 이를 통해 프랜차이즈 사장은 자신의 프랜차이즈 마케팅 계획을 세울 수 있다.
- 확실한 매출을 위해 인구학적으로 판매구역을 나눔 : 자사의 인구학적인 연구에 따라 최소 15~25만

명을 기준으로 지역을 나눠서 독점적인 Full Circle Image제품의 판매가 가능하게 한다. 따라서 각각의 프랜차이즈에서 최소의 이익을 보장할 수 있다. 또한 어느 지역에서 프랜차이즈를 열면 성공 가능성이 큰지에 관한 정보도 인구학적인 조사에 근거해 추천해준다.

- 재고를 줄임 : Full Circle Image사는 빠른 물류 시간과 빠른 배송으로 재고를 줄이게 해 보관 창고에서 오는 비용을 줄인다.
- 수신자 부담의 상담 경로를 확보 : 프랜차이즈 운영에 관한 도움, 예를 들어 제품 소매 가격, 제품의 판매 가능성과 비용, 마케팅 지원 등에 관한 정보를 즉각적으로 제공하기 위해, 800번의 수신자 부담 전화를 언제나 제공하고 있다.
- 프랜차이즈를 연 직후부터 90일 동안 본사가 연결해준 텔레마케팅 직원이 운영을 돕는다.
- 지역 광고, 광고 잡지, 판매 담보, 다이렉트 메일, 인터넷 등을 제공한다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 컴퓨터 비즈니스(프린터 재활용 잉크 리본, 재활용 토너, 잉크젯 카트리지)
- 설립시기 : 1991년
- 가맹시기 : 1997년
- 가맹점수 : 31개
- 본 사 : 미국 미네소타주, 로체스터
- 홈페이지 : www.fullcircleimage.com
- 연 락 처 : 1-800-584-7244

[국외편 No.12]

Furniture Medic

■ 업체 개요

자신의 집 이사를 통해 가구 수선 서비스 회사 설립에 대해 착상을 얻은 설립자는 초기부터 일반 고객들 중심의 사업을 시작하게 되었다.

주택 내부는 애완동물에서부터 미취학 아동, 일반인들에 있어서까지 큰 혼잡지역 중의 하나이며, 가구와 목재 표면은 매일 이러한 통행인들에 의해 다치기 쉬운 물건들이다. Furniture Medic은 테이블, 대형 옷장, 벽장, 찬장, 골동품 심지어는 부엌 찬장 등 가정 내의 모든 가구를 수선하는데 있어서 뛰어난 기술로 다친 가구들을 손질해주는 서비스를 제품으로 하고 있다.

주택에 있어서 수선의 범위는 매우 넓으면서도 정밀한 수선 작업을 요한다. 긁힌 곳, 흠 패인 곳 수선, 부서진 부위 접합, 목재 바닥 손질 및 보수 등의 분야는 날이 갈수록 새로운 소재로 변화되는 가정집 내부를 구성하는 자재들에 전문적인 지식을 요구하게 된다. 일반적인 수선은 가구 자체의 내구성이나 가치를 높여주는 복구나 목재 가구 등의 표면 끝손질, 골동품, 부엌 찬장 등의 수선 및 관리 분야로 나눌 수 있다.

Furniture Medic의 회계 프로그램은 표준가격제, 개인의 요구를 맞춘 수리 서비스를 받아서 실행, 보장된 서비스를 제공함으로써 가구 소매상인, 제조업자, 이사 회사 등에게 이익을 준다.

또한 Furniture Medic은 가구를 수선해 주는 데만 그치는 것이 아니라 가구의 보호를 위해 여러 조언을 한다.

Furniture Medic은 가구 수선 사업의 국제적으로도 선구적인 기업으로 오래된 가구나 골동품을 깨끗하게 하거나 보호 또는 미색을 유지하기 위한 Medic clean, Medic project, Medic Beautifier의 전문적인 제품을 구비하고 있다. Medic clean은 세밀한 청소가 요구될 때 쓰이는 전문성의 강력 청정제이다. Medic clean은 얼룩과 침전물, 요리용 기름과 손자국을 확실히 제거한다. 그것은 목재가구, 부엌 찬장, 판자 등에 쓰인다. Medic project는 표면의 있는 점이나 얼룩을 제거하는데 쓰이는 방법으로 캐비닛, 판넬, 목재 제품에 뛰어난 효과를 발휘하고 있다.

Medic Beautifier는 오랜 기간에 기후 변화에 노출돼 있는 골동품과 오래된 가구에 적합한 서비스이다.

■ 사업의 시작

가구 수선 분야에서 북미시장 내의 가장 큰 규모와 인정을 받고 있는 가구 수선 프랜차이즈 Furniture Medic은 1992년에 설립됐다. Furniture Medic은 시장의 수요와 회사의 전문성 덕분에 급속도로 성장할 수 있었다.

Furniture Medic 설립자가 가구 수선업에 대해 착상을 얻게 된 것은, 단지 자신의 가구가 훼손된 것을 수리하는데 좀 더 좋은 방법을 찾고 있던 중이었다. 이사를 하고 나서 그는 이사 때 몇 개의 비싼 가구가 심하게 훼손되거나 움푹 패인 것을 발견하고 그는 오랫동안 대체안을 찾고자 했다. 가구 표면을 다시 손질하는 업체들 대부분이 처리가 부적절했음을 알게 된 그는 더 나은 가구 수선 사업을 해야겠다는 결심을 하게 되었다.

1996년 7월 Furniture Medic은 서비스마스터(Service Master)에 의해 인정받기에 이른다. 이후 Furniture Medic은 미국, 캐나다, 유럽 등지서 600개가 넘는 지사를 갖출 정도로 성장하게 되었다. 테네시(Tennessee)주 멤피스(Memphis)에 본사를 가지고 있는 Furniture Medic은 관련된 가정 보호, 상업상의 청결, 수선 서비스를 제공하는 10여개의 Service Master의 고객서비스연합 회사들 중에 하나로 성장하고 있다.

■ 성공 요인 분석

성공요인으로 첫째, 자사 영업 이익 중심이 아닌 고객 중심의 휴먼주의 마케팅 전략을 취했다. Furniture Medic은 가구 수선 서비스 회사이지만 고객들에게 가구가 훼손되지 않도록 하기 위해 medic clean, medic project, medic beautifier등의 제품을 소개함으로써 수리료써 이익을 창출하기 보다는 훼손에 대해 미연에 방지할 수 있도록 함으로써 단지 자사의 이익만을 추구하는 것이 아니라 고객의 입장에서 효율적인 운영을 돕는 방법으로 신뢰를 구축해 나갔다. 단지 영리 추구만이 아닌 고객에게 인간적으로 다가가는 모습들이 고객으로 하여금 보다 더 자사를 신뢰할 수 있도록 하는 마케팅 전략을 취한 것이다.

둘째, 기술적인 면에서 타사들보다 탁월한 기술을 보유하고 있다.

포괄적이면서도 기술적으로 진보된 장비와 생산품 그리고 공정 등을 최대한 활용함으로써 Furniture Medic의 전문 기술자들은 고객의 가구 및 목재들을 최대한 가치 있게 재생함으로써 고객들에게 만족할만한 서비스를 제공해 왔다.

셋째, Furniture Medic 고유의 회계 프로그램 도입이다.

Furniture Medic은 가구나 목재 제품을 소유하고 있는 일반 고객들뿐만 아니라 가구를 만드는 제조업자들에게도 medic clean, medic project, medic beautifier등의 제품을 제공함으로써 제조업자들이 생산 상황에서 발생할 수 있는 오류들을 Furniture Medic사에서 제공하는 가구 훼손 방지 제품들을 이용함으로써 원가를 절감하는 혜택을 누릴 수 있다. 그런 면에서 일반 소비자들이 아닌 가구 제조 기업과 같은 거대 소비

자를 확보하는 것과 같은 결정적인 매출 성장 요인을 만들었다.

우수한 질의 청정제를 개발함으로써 결국에는 기업이라는 거대 소비자들의 생산 원가절감에서 그치는 것이 아닌 일반 소비자들의 입장에서 하자의 비용 절감으로 전반적인 제품 가격 하락이라는 혜택까지 돌아갈 수 있도록 하는 것이었다. 이런 생산자, 소비자가 모두 혜택을 누리는 것은 Furniture Medic사가 단순히 수리 분야에서만 머무르는 데 만족했다면 현재와 같은 발전은 불가능했을 것이다. 소비자를 확보하기 위해 소비자 계층을 다각적화 하기 위해 기술개발을 위한 끊임없는 연구와 이들을 적용할 수 있는 대상 고객들을 찾아다니는 것이 성장의 직접적인 요인이자 이 Furniture Medic이 제공하는 서비스의 이점으로 들 수 있다.

이와 같이 보장된 서비스를 제공함으로써 가구 소매상인, 제조업자, 이사 전용 담당 회사 등에게 이익을 준다는 점에서 더 많은 소비자를 확보할 수 있었던 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 가구 수선
- 설립시기 : 1992년
- 가맹시기 : 1992년
- 가맹점수 : 600개 이상
- 본 사 : 미국 테네시주 멤피스
- 홈페이지 : www.furnituremedic.com
- 전 화 : 1-800-408-SERV

[국외편 No.13]

Great Clips Inc. -Hair salon

■ 업체 개요

1982년 미국 남서부의 미니애폴리스(Minneapolis)를 거점으로 시작한 Great Clips Inc.는 설립 1년 후인 1983년부터 프랜차이즈업을 시작하여, 현재는 미 전역과 캐나다에까지 지점을 가지고 있는 Hair care 업체이다.

이 기업은 미국의 소자본 창업 관련 권위지로 알려져 있는 “앙트레프레너”가 매년 발표하는 ‘프랜차이즈 500(Franchises 500)’ 중 2003년 현재 41위에 랭크되어있고, ‘가장 성장이 빠른 프랜차이즈(Fastest-Growing Franchises)’분야에서도 꾸준히 10위권에서 20위권 사이에 랭크되고 있다.

또한 1994년부터 1999년, 대다수의 다른 헤어커트 프랜차이즈들이나 화장 관련 업체들이 제자리걸음 또는 쇠퇴를 하고 있을 때에도, 오직 Great Clips Inc. 만이 정확한 시장에 대한 정보와 이를 통해 선정된 새로운 시장에 대한 집중적인 노력을 통해서 연간 30%의 비율로 가맹점 수를 늘려나갔다. 또한 이 헤어살롱이 제공하는 편안함-예약이 필요하지 않은 점, 미리 책정된 낮은 가격, 가족과 같은 분위기 등-은 많은 단골 고객들을 확보할 수 있게 해주었다. Great Clips Inc.은 고객들의 편의를 위해 저녁시간과 주말에도 영업을 하며, 주요 상점가에 위치하고 있어 특별한 지점선정이 필요 없게 되어있다.

현재 이 회사는 미니애폴리스(Minneapolis)와 세인트폴(St. Paul) 두 도시에서 매년 암에 걸린 아이들의 머리를 잘라주는 이벤트를 진행 중이며, 이로 인한 모든 수익금을 어린이들과 병원 등에 기부하고 있다.

또한 현재 NASCAR(미국 개조 자동차 경기 연맹)의 드라이버 케이시 칸(Kasey Kahne)을 후원하고 있

으며, 사업파트너로는 General Mills, Sprint, Best Buy, Blockbuster, Coca-Cola 그리고 Humongous Entertainment 등이 있다. 본사의 근무 직원은 약 210명 정도이며, 각 프랜차이즈 담당자는 11명이다(2003년 8월 6일 현재).

■ 사업의 시작

1982년 여러 산업들에 대한 조사를 진행했던 레이 바튼(Ray Barton)은 헤어케어 산업에 관심을 갖게 된다. 그의 표현대로라면 그 헤어케어 시장은 변화될 준비가 되어있었고, 규모도 큰-연간 약 150억에서 200억 \$-산업으로서 더 나은 마케팅과 교육을 통한다면 사업자와 고객 모두에게 커다란 변화를 줄 수 있을 것이라 생각했기 때문이었다.

곧바로 데이비드 루벤저(David Rubenzer), 스티븐 레먼(Steven Lemmon) 등과 접촉한 Ray Barton, Great Clips Inc.의 사장은 특별하게 싼 가격에 -사업 초기부터 도입된 이 낮은 가격 정책은 현재까지도 유지되고 있다- 높은 품질의 Hair cut을 제공함으로써 엄청난 이익을 낸다. 그리고는 Single-Salon이 대세였던 당시의 업계에 최초로 프랜차이즈를 도입을 하면서 가맹점 확장에 노력을 투자했다.

또한 가맹점이 오픈하기도 전에 먼저 근처에 Training Center를 설립할 정도로 교육에 관심을 가지고, 본사의 직원을 점포에 보내 그 지역에 거주하는 사람을 운영자로 고용하는 등 본사 집중적인 프랜차이즈를 시행했다. 각 종업원에 대한 교육의 경우도 단순하고 형식적인 차원의 것이 아니라, 가장 최근의 헤어스타일, 트렌드, 스타일링 기법 등에 대한 훈련을 통해, 고객의 어떤 요구든 들어줄 수 있는 헤어전문 스타일리스트를 훈련하는 것이었다.

이후로도 계속해서 지역 시장 및 고객의 변화 등을 고려한 엄격한 가맹점 입점과, 입점 후의 지속적이고도 체계적인 교육 및 지원을 통해서 Great Clips Inc.는 꾸준히 가맹점수를 늘려나가, 현재에는 미국 전역에 약 1,800여 점, 그리고 캐나다의 60여 점을 합해 2,000점에 달하는 가맹점을 보유하고 있다.

■ 성공 요인 분석

첫째, 각 가맹점의 운영자, 직원들에 대한 철저한 교육과 지속적인 교류를 통해 유지되는 높은 질의 헤어케어 시스템(지역별 교육 및 지원 구조)의 운영을 들 수 있다.

Great Clips Inc.는 다른 여타의 프랜차이즈 경쟁사들과의 차별점으로 모든 가맹점 직원 및 운영자들을 위한 질 높은 교육과 그들과의 끊임없는 교류를 생각했다. 새로운 프랜차이즈 가맹주들과 그들의 종업원들은 먼저 미네아폴리스에서의 오리엔테이션과 기본교육을 받아야했다. 또한 그 이후로도 상시적으로 점포 주변의 Great Clips 지역교육센터를 통해 교육을 받을 수 있었다.

이러한 교육적 지원 외에도, Great Clips Inc.는 각 프랜차이즈점에게 운영상의 노하우 전달 및 지원을 위해 프랜차이즈 신문, 본사 직원과의 만남, 무료장거리전화, 인테리어 디자인 등을 제공한다. 또한 영세한 각 지점을 위한 TV공동광고, 광고잡지 게재, 지역광고 등의 마케팅 프로그램을 수행한다.

둘째, “멋있는 헤어컷, 매시간, 어느 곳에서나(Great haircuts, Every time, Everywhere)” 이는 현재 Great Clips Inc.의 Mission이기도 하다.

언제, 어디서나 고객이 원하는 헤어케어를 받을 수 있도록 한다는 이 목표는 Great Clips Inc.의 프랜차이즈 확대 전략과 지속적 교육 전략에 많은 영향을 미쳤다.

<표 2-2> Great Clips Inc.의 프랜차이즈 현황

연도	미국 프랜차이즈	캐나다 프랜차이즈
2003	1,790	60
2002	1,662	58
2001	1,464	54
2000	1,327	44
1999	1,205	43

마지막으로 적절한 홍보 전략과 지속적인 사회사업의 전개를 들 수 있다.

Great Clips Inc.와 NASCAR(미국 개조 자동차 경기 연맹)의 크리스찬 엘더(Christian Elder)의 만남은 이 회사의 마케팅 부문 부사장 Christine Creed 의 표현대로 “Perfect Match”였다. Great Clips Inc.가 크리스찬 엘더와의 스폰서계약을 발표한지 1주일 후 크리스찬 엘더는 대회에서 우승을 했고, 이는 드라이버 본인의 영광 및 성공을 넘어, Great Clips Inc.가 미 전역에 엄청나게 홍보되는 효과를 보인 것이다. 이후 Great Clips Inc.는 계속해서 NASCAR의 드라이버를 협찬했고, 현재는 케이시 칸(Kasey Kahne) 선수를 후원하고 있다.

또한 Great Clips Inc.는 기반도시인 미네아폴리스와 세인트폴에서 어린이 암환자의 헤어케어를 제공하는 한편 관련 수익금을 모두 어린이들과 병원, 학교 등에 기부함으로써 목표로 하고 있는 친근한 헤어살롱의 이미지를 확대하고 있다.

■ 업체정보

- 업 종 : 헤어케어 및 자기관리 서비스
- 설립시기 : 1982년
- 가맹시기 : 1983년
- 본 사 : 미국 미네소타주 미네아폴리스
- 가맹점수 : 미국 내 1,800여점, 캐나다 60여점(2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.greatclipsfranchise.com
- 연 락 처 1-800-947-1143 / 1-952-893-9088

[국외편 No.14]

HARD-OFF

■ 업체 개요

일본에서는 고도 성장 이후, 대량 생산·대량 소비가 마치 풍부함의 상징과 같이 행해져 왔다. 장기간의 경기 침체와 소비자의 구매력 상실, 세계적인 환경 문제에 대한 관심의 고조가 사회 환경 그 자체를 순환형 경제사회로 변혁시키려 하고 있으며, 소비자들의 제품과 환경에 대한 인식 역시 하루하루가 다르게 변화하고 있다.

특히 최근에는 환경에 조화를 이룬 경제 활동이 강하게 요구되는 한편, 2001년 4월부터 ‘가전 리사이클

법'을 적용하기 시작하는 등, 리사이클의 중요성은 사회적 요구와 지지를 받아 소비자의 의식도 크게 바뀌어 가고 있다.

하드오프는 이러한 추세에 발맞추어 '환경의 시대, 리사이클을 통해 사회의 도움이 되는 기업이 되고 싶다'는 기본 정책을 바탕으로 지금까지 일본에는 없었던 새로운 리사이클 사업을 개발한 업체로 처리 곤란한 쓸만한 중고품의 매입 및 적절한 유지 보수 판매를 전문으로 하는 기업이다.

하드오프는 리유즈, 리사이클 분야를 특화해 중고품을 매입, 수리, 판매하는 일본의 중고품 전문 매매 업체이다. 현재 '하드오프', '오프하우스', '모드오프', '차고오프', '정크하우스', '박스숍', '북오프' 등 7개 형태의 중고품 전문매장 프랜차이즈를 전개하고 있다. 1994년에 첫 프랜차이즈 가맹점을 개설한 후 2003년 현재 일본 내 가맹점수는 360개에 달하고 있으며, 2005년 500개 점포, 2010년 1,000개 점포를 목표로 하고 있다. 특히 중고용품을 신품 판매점과 같은 감각으로 제공하는 '하드 오프', '오프 하우스'그 외 '신규사업'을 통해서, 리유즈·리사이클의 표준을 만들어 온 기업으로 높이 평가받고 있다.

그 기본 비즈니스 모델은 '고객이 애용한 물건을 중고품 중계업체인 하드오프가 직접 매입한 후 점검·수리·클리닝을 통해 다시 필요로 하는 고객에게 판다'는 아주 단순한 개념이다. 그러나, 이와 더불어 하드오프를 이용하는 것 자체가 고객 자신도 환경보험 및 근점 절약적인 사회 분위기에 참가하고 있다는 사회적 주인의식을 가질 수가 있기 때문에, 많은 고객들로 지지를 받고 있다. 현재는 매니아 팬클럽까지 생겨 각 매장별 정보를 실시간 공유하고 있기도 하다.

하드오프는 '하드오프 시스템'을 개발한 이래, 리유즈·리사이클 사업의 특화와, 새로운 형태의 개발을 지속적으로 임해왔다. 그 결과, 현재는 '하드오프', '오프 하우스', '모드 오프', '차고 오프', '정크 하우스', '박스숍'을, 또 프랜차이즈로서 '북 오프'의 일곱 가지 형태의 리사이클숍을 전개하는 것과 동시에 향후 리유즈·리사이클 사업의 확대 가능성을 찾으면서 신규 형태의 개발, 시작해 취급 상품의 장르 확대를 진행시켜 가고 있다. 이것은 이러한 형태의 복합 출점을 진행시키는 것으로, 다양화하는 손님의 니즈에 응하는 것과 동시에 '중고품 최고의 중개기지'라는 기업 이미지를 확고히 확립해 오고 있다.

■ 성공 요인 분석

이렇듯 단순한 중고품 매입, 판매 모델로 시작한 프랜차이즈가 성공을 거두게 된 가장 큰 요인은 첫째, 신개념의 중고품 비즈니스 모델을 도입했다는 점이다.

'하드오프 시스템'은 불필요하게 된 중고품을 매입하여 약간의 수리를 거쳐 필요한 사람에게 파는 기존의 단순한 중고품 매매 시스템과 어둡고 칙칙한 창고 형태에서 벗어나, 중고품 수거, 점검, 수리, 클리닝, 포장의 과정을 통해 거의 새 것에 가까운 제품으로 변화시킨 후 백화점과 같은 깨끗한 매장에 진열하여 소비자들로 하여금 중고품에 대한 편견을 불식시키고 자연스럽게 중고품 매매에 참여하도록 하는 신개념의 비즈니스 모델이다. 8만여 가지의 제품과 가격 정보를 데이터베이스화하여 중고품 매입 및 판매시 정확한 기준을 제공하여 매매 당사자로 하여금 신뢰를 갖게 하여 종래의 중고품점을 불식하는 '중고품 중개기지', '중고품 정보기지'로서의 이미지를 확립해 나가고 있다.

둘째, 철저한 품질 관리를 통해 중고품이 가지는 이미지를 새롭게 정립했다는 점이다.

하드오프에서 매입한 제품들은 철저한 수선 과정과 말끔한 손질, 그리고 완벽에 가까운 포장을 거쳐 매장에 진열되기 때문에, 매입 당시 제품의 모습을 찾아볼 수 없을 뿐만 아니라 중고품에 대한 신뢰도를 높이기 위해 '품질보증서'까지 발행한다. 또한 보증기간 내에 A/S를 무상 실시하여, 중고품 수거시점부터 판매 이후

까지 철저한 품질 관리를 통해 소비자의 신뢰를 높이고 있다.

셋째, 매장의 수익성 확보를 위한 노력을 들 수 있다.

하드오프는 기본적으로 중고품의 점검, 수리 등의 업무를 담당하므로 프랜차이즈 가맹점은 가전제품점이 많은 것이 특징이다. 그러나, 한 점포당의 투자금 회수가 평균 3~5년으로 짧게 잡는 것과 동시에, 가전제품뿐만 아니라 다양한 상품을 취급할 수 있도록 유도하여 점포의 수익성을 최대로 만든다는 것이 새로운 장점으로 부각되고 있다.

이러한 노력으로 현재 하드오프의 가맹점이 되려는 사람들이 각 지역별로 문의가 쇄도하고 있으나 매장 수익성 확보를 위해 영업력이 입증된 지역의 최소의 매장만을 운영하고 있다. 그럼에도 불구하고 하드오프의 성장은 놀라운 속도로 이루어지고 있는데 2003년 현재 360여개 매장에서 중장기 비전으로서는 2005년에 500 점포, 2010년에는 1,000 점포를 목표로 하고 있다. 또, 이 밖에 한국에서는 10년 이내에 100점포 이상의 출점 계획을 갖고 가맹점 개설 준비를 하고 있는 것으로 알려져 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 중고품 매매 프랜차이즈
- 설립시기 : 1972년
- 가맹시기 : 1994년
- 본사위치 : 일본 니가타현 시바타시
- 가맹점수 : 360여개
- 홈페이지 : www.hardoff.co.jp
- 연 락 처 : 1-81-254-24-4344

[국외편 No.15]

Hilton Garden Inn

■ 업체 개요

힐튼 가든 인(Hilton Garden Inn)은 Hilton Hotels Corporation의 여러 브랜드들 중 하나이다.

Hilton Garden Inn은 특별한 서비스들을 합리적 가격으로 여행객들에게 제공한다. Hilton Garden Inn 브랜드는 요즈음 증가하고 있는 중저가 시장의 여행객들에게 선도적인, 중저가의 숙박업소로 포지셔닝되고 있다. 현재 150여 개 이상의 호텔이 북아메리카에 개설되어 있고 앞으로도 계속 확장 추세에 있다.

여행객들이 여행 중 필요로 하는 것과 원하는 것에 초점을 맞추어 Hilton Garden Inn은 비즈니스와 레저 여행객들을 대상으로 수준 높은 숙박시설, 편의시설, 서비스를 제공하고 있다. 비즈니스맨들을 위해서는 모든 호텔은 무료의 24시간 비즈니스 센터를 제공하고, 각 객실들은 두 대의 전화가 딸린 큰 사이즈의 책상과 인터넷을 제공하여 비즈니스맨들이 방에서의 비즈니스를 더 생산적으로 만들고 있다. 또한 레저 여행객들을 위해 Hilton Garden Inn 호텔은 각 객실에서 무료 하이 스피드 인터넷을 제공하고, 모든 여행객들은 전자렌지, 냉장고, 커피 메이커를 제공받게 된다. 이것에 더하여 무료의 수영장, 건강센터, 24시간 내내 스낵과 다양한 품목들을 파는 편의점을 제공한다. 이런 모든 편의들 때문에 왜 여행객들이 Hilton Garden Inn 호텔을 그들의 최초의, 중저가 호텔 브랜드로 선택하는지를 이해할 수 있다.

■ 사업의 시작

1919년에 설립된 Hilton Hotel은 브랜드 확산 전략의 하나로 여러 브랜드 포트폴리오를 탄생시키게 된다. 예컨대 그것의 포트폴리오는 힐튼, 콘래드, 더블 트리, 엠버시 스위트 호텔, 햄프톤 인, 햄프톤 인 & 스위트, 힐튼 가든 인, 힐튼 콘래드, 베이케이션 컴퍼니, 홈우드 스위트 있다. 그 포트폴리오 중 하나인 Hilton Garden Inn은 1990년에 처음 시공을 하여 1996년에 리뉴얼 되었는데 현재는 이익창출 라인선상의 연장된 일부가 아니라 새롭고 독특한 호텔문화를 이끌었다. 또 고급 호텔들과도 견주어도 우수상을 수상할 정도의 여행객들이 선호하는 호텔 브랜드가 되었다.

2001년의 Top U.S. Hotel Chain Survey에서 Hilton Garden Inn은 첫 번째 자리를 차지하였다. 설문 항목 11가지 카테고리 중 설문자들은 4가지 항목에서 최고 점수를 주었다. 지점들의 전반적인 가격-가치 관계, 집단 여행을 준비하는데 있어서의 용이성, 음식의 질과 지점들의 외형 면에서 최고의 점수를 얻었다. 기업체의 여행객들은 풀 서비스가 제공되면서도 중저가에 호텔을 이용하고 싶은 잠재 욕구를 가지고 있다. 이 점을 Hilton Garden Inn이 포착한 것이다. Hilton Garden Inn 브랜드 경영의 부회장 아드레인 커레스(Adrian Kurres)는 계속 이 중저가 브랜드가 확장될 것임을 자신했다.

결국 2003년에는 'J. D. Power and Associates 2003' 북아메리카 호텔 소비자만족도조사에서 2년 연속 풀 서비스를 제공하는 중저가 호텔 브랜드들 중 “최고의 소비자 만족상”을 수상하였다. 이 상으로 조사에 포함된 풀 서비스를 제공하는, 중저가의 브랜드들 중 선두의 자리를 확립하였다. 2003 북아메리카 호텔 소비자만족도조사는 2003 1월부터 6월 사이에 미국과 캐나다에서 다른 호텔 브랜드와 리조트에 머문 12,850명의 호텔 게스트들을 기반으로 한 조사이다. 이 조사에서 Hilton Garden Inn은 도착 전/도착, 게스트 룸 그리고 호텔 서비스 분야에서 소비자 경험의 모든 분야에서 최고 점수를 받았다.

■ 성공 요인 분석

앞에서 비즈니스 모델이 성공하려면 소비자의 욕구를 먼저 발견하는 데에서 출발하여야 한다고 하였다. 일반적으로 여행객들은 풀 서비스를 제공받으면서도 중저가의 호텔을 이용하고 싶은 잠재욕구를 가지고 있다.

이 점을 Hilton Garden Inn은 포착한 것이 첫 번째 성공전략이라고 할 수 있다. 여기서 좀더 나아가 여행객들이 여행 중 필요로 하는 것과 원하는 것에 귀를 기울이고 이것의 중요성을 반영하였다. 이것이 고객들에게 특별한 호텔 서비스를 제공하는데 밑거름이 되었다.

둘째 균형 성과표(BSC : balanced scorecard)를 서비스 업체로서는 매우 빠른 시기에 도입했다는 점이다. 정보화 시대의 새로운 환경에서 기업이 성공하기 위해서는 유형자산에 투자하고 관리하는 것도 중요하지만 무형자산이나 지적자산을 동원하고 활용하는 것도 매우 중요하다. 전통적인 재무적 측정치는 이와 같은 무형자산이나 지적자산의 개선으로 인한 가치의 증가를 측정할 수 없는 한계가 있다. 이러한 문제점을 보완하기 위하여 Kaplan과 Norton의 의해 개발된 개념이 균형성과표이다. 균형성과표(balanced scorecard)는 기존의 재무적 측정치뿐만 아니라 고객, 기업 내부프로세스, 학습과 성장 등의 비재무적 측정까지 포함한 새로운 성과평가시스템을 말한다. Hilton Garden Inn은 균형성과표를 도입하여 각 호텔의 전반적 성과를 측정하고 추적한다. 그리고 전반적인 고객 만족에 근거하여 고객 충성도를 모니터링하여 이를 다시 고객들에게 돌려 주려하고 있다.

셋째 프랜차이즈 경영진들의 헌신을 들 수 있을 것이다. 현재 Hilton Garden Inn호텔의 97%는 프랜차이즈 형태로 운영되고 있다. 이들 프랜차이즈 경영진들은 긍정적인 고객들의 경험을 위해서 Hilton Garden Inn

브랜드의 고품격을 유지하면서도 중저가 가격에 헌신하고 있는 것이 성공 전략 중 하나라고 할 수 있겠다.

넷째 Hilton Family와의 지원과 협력을 통한 시너지 효과를 들 수 있다. Hilton Garden Inn의 급속한 성장은 Hilton Family의 성공적인 교차 판매제도와 Hilton HHonorsR의 고객보상 프로그램에의 참여에 기인한다고 할 수 있겠다. HHonors은 멤버들에게 Double DipR을 허용하는데 이것은 각각의 호텔에 머물러도 호텔 포인트와 항공회사 마일리지를 축적한다. 그리고 예전보다 더 많은 70 여종의 주요 항공회사, 자동차 렌탈 서비스 그리고 여행관련 회사에게 더 많은 보상을 제공하고 있다.

■ 업체 개요

- 업 종 : 중저가 호텔(호텔과 유스호스텔의 중간 개념)
- 설립시기 : 1990년
- 가맹점수 : 북아메리카 150여점
- 홈페이지 : www.hiltongardeninn.com
- 가맹시기 : 1996년
- 본 사 : 미국 텍사스 주 시카고
- 연 락 처 : 1-800-HILTONS

[국외편 No.16]

Home instead senior care

■ 업체 개요

최근 미국에서는 비교적 건강한 노인들을 대상으로 잔심부름을 해주거나 말동무가 되어 주는 실버도우미 파견업이 각광을 받고 있다.

이 분야의 선두주자는 네바다주 오마하에 본사를 두고 있는 ‘홈 인스태드 시니어 케어(www.homeinstead.com)’사이다. 이 회사는 노인대상의 비의료 서비스(Non-medical Senior-care Services)분야라는 새로운 사업 영역을 개척하면서 미국 전역에 178개의 가맹점을 운영하는 대표적인 실버 프랜차이즈 업체로 성장했다.

이 회사의 사업 내용은 노인을 돌봐줄 도우미(Companion)를 모집해서 노인이 있는 가정에 소개해 주는 것이다. Home instead senior care가 제공하는 서비스를 구체적으로 살펴보면 친구 되어주기, 가벼운 집안 일 돕기, 음식마련 하기, 심부름과 쇼핑 대행, 편지 관리와 공과금 내기, 애완동물 돌보기 등 큰 힘을 들이지 않고도 할 수 있는 것들이다.

이 회사에서는 도우미를 소개하기 전에 미리 고객을 만나 그들이 원하는 것을 파악하고, 도우미를 소개한 후에도 정기적으로 고객을 방문하여 만족도를 확인하는 방법으로 최상의 서비스 품질을 유지한다. 또한 노인들의 손발이 되어주는 것도 중요하지만, 황혼의 고독감에서 벗어날 수 있게 해주는 절친한 친구가 되어주는 것을 최상의 기업 목표로 삼고 있다.

창업자인 폴 호겐 사장(35세)은 가정 청소대행업체인 ‘메리 메이드’사에서 근무한 경험이 있는 신세대 사업가로 그가 이 사업에 나서게 된 것은 청소업무를 수행하는 과정에서 의료진의 도움이 필요하지 않은 노인들에게도 도움이 필요하다는 사실을 알게 된 것이 계기가 되었다고 한다.

사회가 고령화되자 독거노인들이 늘어나고 있는 상황에서 전문 의료기관이나 양노원은 그 유지비가 많이

들뿐만 아니라 대체로 노인들이 가고 싶지 않아 했고 노인들만의 독자적인 생활을 원했던 사회 조사 등이 Home instead senior care 사업을 낳았다고 할 수 있다.

뿐만 아니라 흔히 우리가 노망이라고 부르는 알츠하이머란 병은 특별한 의료 치료가 아닌 주변에 가족이나 친구 등의 보호가 필요로 하는 것이었다. 이런 필요에 주목한 것이 Home instead senior care라고 할 수 있는데 그들은 치료에 집중하기보다는 말 그대로 돌보는 데에 더욱 관심을 두는 서비스업을 생각했다고 할 수 있겠다.

■ 사업의 시작

사업의 시작은 폴 호겐(Paul Hogan) 가족의 개인적인 가족 배경을 바탕으로 시작한다. Paul은 12년간 할머니를 모시고 있었는데 그의 개인적인 경험은 노인을 모시고 사는데 혹은 노인이 홀로 사는 데에는 어느 정도의 집안일과 말동무 등이 필요하다는 것을 깨닫게 되었고 이를 사업의 모델로 삼게 된다. 또한 현재는 이런 기본적인 서비스업뿐만 아니라 노인들을 위한 의류, 패션 등 다른 실버산업에도 조금씩 발을 넓히고 있다.

이처럼 Home instead senior care는 말 그대로 집을 대신해 노인들을 돌보는 일을 비즈니스 모델로 1994년 미국 네브라스카에서 Paul 과 Lori Hogan 부부에 의해서 시작했다. Home instead senior care가 내세우고 있는 서비스는 친구 되어주기, 식사준비, 투약시간 알려주기, 가벼운 집안일 돕기, 빨래, 심부름이나 쇼핑 등인데 도우미들을 회사에서 양성하여 파견하는 형식으로 사업을 펼쳐나갔다.

주로 노인들을 상대로 하여 그들의 말상대나 간단한 빨래나 식사 차려주기, 다림질 정도의 살림을 도와주는 방식으로 노인들의 수발을 드는 서비스 형태의 사업을 시간제 요금을 부과하는 형식으로 수익 구조를 만들며 진행하였다.

1994년 네브라스카 주 오마하에 정식으로 Home instead senior care란 명칭의 사무실을 내며 사업을 시작하였으며 1995년 6월 사업의 발전성과 성공 사례들을 보여주며 프랜차이즈 사업을 시작한다. 1998년까지 근 3년간 전미 대륙에서 99개의 프랜차이즈를 개설하는 급속한 성장률을 보여주어 Entrepreneur magazine에서 전미 대륙 중 가장 빠른 성장률을 보여주는 프랜차이즈 기업 100개중 하나로 선정되기도 했다.

이어 2000년 Home instead senior care는 시장 범위를 미국에서 다른 곳으로 넓히면서 일본 오사카에서 일본 지부를 만들게 된다. 현재 Home instead senior care는 전 세계 노인들을 대상으로 서비스를 제공하는 회사 중 가장 큰 규모를 자랑하고 있다. 미국, 캐나다, 일본을 중심으로 43개 지역에서 400개의 프랜차이즈를 가지고 있으며 20,000명이 넘는 도우미들을 보유하고 있다. 이들은 연간 15만 시간이 넘는 시간을 노인들을 위해 봉사하고 있으며 사회 봉사활동을 수익 모델로 만들어 2002년 Home instead senior care가 거둬들인 총 수익은 1억 6천 3백만 달러이다. 현재 Home instead senior care는 영국과 유럽 지부 개설을 계획하고 있다.

■ 성공 요인 분석

Home instead senior care은 성공 요인은 무엇보다 사회 현상을 바로 파악, 사회가 원하는 것을 파악한 점이라고 할 수 있을 것이다.

Home instead senior care는 개인적인 경험에 의해 생긴 아이디어를 바탕으로 설립한 회사이지만 개개인이 원하는 것이 바로 사회가 원하는 것이라고 확장시킬 수 있을 때 Home instead senior care의 성공 요인은 그 사회가 필요로 하는 것을 바로 포착했다고 할 수 있다. 미국은 인구의 12% 이상이 이미 65세를 넘었

으며 2011년에는 베이비 붐 세대가 65세가 되는 시기로 인구의 노령화가 이미 빠른 속도로 시작되었으며 2030년에는 다섯 명 중 한 명은 65세가 넘게 된다는 통계 또한 노인들을 대상으로 하는 실버 서비스업의 전망을 좋게 하였다.

달리 말하면 서비스의 소비자들은 시간이 지날수록 그 수가 점점 늘어나게 된다고 설명할 수 있을 것이다. 게다가 조사된 바에 의하면 조사 노인들의 85% 이상이 다른 노인시설로 이동하는 것 보다는 개개인의 집에 머물기를 더욱 희망했다는 조사 결과도 Home instead senior care의 사업 발전에 보탬이 되었다. 노인들은 가능한 자녀들과 생활하는 것도 기타 노인들을 위한 위탁 시설도 원치 않고 그들만의 삶의 공간을 원했다는 것도 Home instead senior care가 정확하게 포착한 부분일 것이다.

또한 미 노동청의 통계에 의하면 독거 노인들과 같이 동거하며 서비스를 제공으로 하는 도우미들은 19%에 가까웠으며 그들의 57% 가량이 30분이나 한 시간 내외의 서비스를 독거 노인들에게 제공하고 있다는 것 또한 도우미들의 서비스 비용을 시간제로 과금하는 방식을 Home instead senior care가 고려한 부분이라 생각된다.

힘없는 노인들이라고 하지만 하루 종일 같이 있는 사람이 아닌 간단하게 하루에 서너 시간 정도 집안일과 말상대가 되어주면 족한 것이 바로 서비스라고 판단한 것이다. 또한 전문적인 의료기관에 의해서 받는 서비스가 가족이나 친구들에 의한 서비스 보다 그 비용 가치가 절반 수준에 이른다는 조사 또한 전문적인 의료기관과 차별되는 서비스를 제공하며 차별화 하는데 성공했다고 할 수 있다.

Home instead senior care는 업체의 성격을 Non-medical Source of Companionship and Home Care for the Elderly로 나타내며 의료기관이 아닌 가족이나 친구들과 같은 수준의 서비스를 목표로 해왔다고 할 수 있다.

둘째, 인터넷을 활용 서비스망의 확충을 들 수 있을 것이다.

서비스 업종은 서비스를 받을 수 없다면 그것이 아무리 좋고 효과적인 것이라 하더라도 무용지물이 되어 버린다. 만약 Home instead senior care가 그냥 네브라스카주에서만 서비스를 제공하고 확장하지 않았더라면 지금의 수익과 지금의 프랜차이즈는 기대하기 힘들게 되었을 것이다. Home instead senior care와 같은 종류의 서비스를 제공하는 업체는 Home instead senior care를 말고도 Nextsteps, Lifecare, Seniorfreinds 등 여러 곳이 있다. 하지만 가장 먼저 인터넷을 통해 사업을 소개하고 프랜차이즈와 또한 도우미들을 인터넷에서 모집한 방법 등이 Home instead senior care를 비의료 부문 실버 서비스산업의 선두 업체로 만든 요인이라 구분할 수 있다.

인터넷을 통해 이용자들은 자신의 가장 가까운 Home instead senior care지부를 찾을 수 있을 뿐만 아니라 개별적인 도우미들을 접촉 할 수 있는 고객의 편의를 위한 장치도 인터넷을 통해 마련하였다. 이러한 노력들은 Home instead senior care가 미국 내에서 가장 큰 노인대상 서비스 기업으로 성공할 수 있는 모태가 되었던 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 서비스업(비의료부문 노인서비스)
- 설립시기 : 1994년
- 가맹시기 : 1995년
- 가맹점수 : 400개
- 본 사 : 미국 네브라스카주 오마하
- 홈페이지 : www.homeinsted.com
- 연 락 처 : 1-402-498-4466

[국외편 No.17]

House Doctor

■ 업체 개요

사람들이 이사를 할 때, 자신들이 살던 집을 매입을 하고 이사를 하는 것이 일반적이다. 하지만, 때때로 집이 팔리지 않아, 이사가 지연되는 경우를 종종 볼 수가 있다. 이에 대한 이유에는 많은 것들이 있겠지만, 가령 경기 불황으로의 수요감소 등의 시기이거나 집 자체가 너무 노후되었을 경우 혹은 디자인이 세련되지 못하는 등의 결함을 지니고 있어 팔리지 않는 경우도 있다.

House Doctor는 이러한 문제점에 대한 해결점을 제안해주는 회사라 할 수 있다. 상품가치가 없는 주택이나 부동산을 진단하여 문제점을 발견, 이를 개선하여 상품가치가 있도록 전환시키는 방안을 제시하는 것이 House Doctor가 하는 일이다.

House Doctor는 기존의 인테리어 업계와 차별을 둔 것이 가장 주요한 성공요인으로 볼 수 있다. 기존의 업계들은 신축을 할 때 인테리어 디자인을 맡거나 리모델링, 수리 등의 활동을 하고 있으나, House Doctor는 이러한 인테리어의 개념을 새로운 시각에서 시작하였다.

일반적으로 사람들이 자신의 집에 계속 거주할 계획을 가지고 있다면, 집을 수리 또는 리모델링을 한다. 이 때, 작은 수리같은 경우 손수하는 경우가 많으나, 전반적인 분위기의 개선 등을 위해서는 기술자나 대형 업체에 문의하는 경우가 허다하며, 그 비용 또한 만만치 않다. 하지만, House Doctor가 초반에 대상으로 선택한 고객들은 이사 등의 이유로 자신이 살던 집을 매입하려는 사람들이다. 이들 중 집이 팔리지 않아, 골치를 썩게 되는 경우가 많은데, 대부분이 집이 노후함 등의 이유로 구매자의 시선을 끌지 못하는 경우이다. 매입을 하려 하는 이들에게 값비싼 비용을 지불해야 하는 리모델링 등의 공사는 좋은 대안이 될 수 없을 것이다. 공사비를 투자한 만큼의 판매수익이 나올지도 확실치 않고, 또한 수익이 난다 하더라도 치러야 하는 비용이 너무 크기 때문이다. 이에 반해 House Doctor 이미 우리나라, 외국 등 익숙한 DIY(Do it yourself)방식에 전문가의 조언을 결합하여 고객들에게 다가갔다.

직접, 복잡하지 않고 간편하게 또 실용적인 비용으로, 그러나 미를 중요시하는 그들의 조언은 고객들에게 폭발적인 호응을 얻을 수 있었다. 즉, House Doctor가 제시한 사업 모델은 환자들에게 의사들이 진단을 하고 처방을 내리는 방식을 주택이나 건물에 도입을 한 것으로 낡고 오래된 주택이나 건물들을 위한 병원 사업 방식이었다.

■ 사업의 시작

House Doctor의 디자이너 앤 모리스(Ann Maurice)는 그녀의 분야에서 남들과는 확연히 구분되는 기술과 경험을 독특하게 조화시키고 있다. Ann Maurice는 10년간의 인테리어 디자인 경력에 앞서 샌프란시스코만 지역에서 13년간 부동산을 판매하는 일에 종사했었다. 7년 전 그녀는 영국에서 집을 팔 때 실용적이고 미적인 관점에서 어떻게 준비해야 하는가하는 질문으로부터 “집 연출”이라는 개념을 영국에 소개를 했다. 영국방송 Channel 5's라는 프로그램에서 하우스닥터(House Doctor)를 통해 팔기 어려운 자산을 팔릴 수 있는 자산으로 신속하게 변모시키는 그녀의 재능이 방영되면서 영국인들로부터 많은 찬사를 받게 되었다.

이러한 하우스닥터의 성공적인 프로그램은 현재 50회째 시리즈로 방영되고 있다.

영국에서 활동을 시작할 때 그녀는 건물이나 주택들이 오래되어 시설들이 낡고, 지저분한 모습을 한 것을 많이 볼 수 있었다. 그녀도 물론 미국과 영국의 정서적 차이를 감안하였지만, 고풍스러움과 전통을 고수하던 영국 사람들의 취향이 변하고 있음을 알았다. 이에 영국인의 정서와 그녀의 자유로운 스타일을 혼합하여 고객들의 만족을 이끌어 낼 수 있다.

House Doctor TV시리즈를 성공한 후 Ann은 이와 관련된 ‘Ann Maurice, House Doctor’, ‘Ann Maurice, House Doctor Quick Fixes’, ‘House Doctor Instant Makeovers’ 등 세 권의 책을 저술했는데, 이 책들은 사람들이 살고 있는 집의 가치를 향상시키기 위한 실용적인 요령과 프로젝트들을 통해서 뿐만 아니라 대중적인 TV 시리즈 방영을 통해 얻은 사례 연구(case study)들을 포함하고 있다. 3권의 책들을 발간 하면서도 왕성한 활동은 멈추지 않았다. 또 자신만의 인터넷 사이트를 개설하여, 그녀의 방송이 방송되는 인터넷 방송국과, 자신의 책을 소개하는 등의 고객서비스를 제공하고 있다.

■ 성공 요인 분석

House Doctor의 성공의 기본적인 요인은 이사를 하려할 때 거주하던 주택을 판매하려는 사람들의 공통적인 심리를 정확히 파악한데 있다고 본다. 13년 동안 샌프란시스코에서 부동산 판매직에 종사했던 Ann은 매입하려는 주택이 팔리지 않아 이사하는데 어려움을 겪는 이들을 많이 겪었고, 이에 대한 원인을 주택의 상품가치 유무에서 찾았다.

많은 사람들은 자신의 집을 좋은 가격에 팔려 하고, 이를 위해서는 많은 구매자들의 관심을 끌어야 한다. 하지만, 오래되고, 낡은 주택의 경우 구매자들의 시선을 잘 끌지를 못할 뿐 아니라, 구매자가 나선다 하더라도 자신이 원하는 가격에 판매하기가 힘들다. 이런 사람들에게 많은 시간과 비싼 비용의 수리는 부담이 되는 실정에 그녀가 제시한 Home Staging의 상품가치가 없던 집을 상품가치가 있도록 전환시키는 방식은 위의 상황에 처한 사람들에게 어느 정도 호응을 얻을 수 있는 제안이었다. 하지만, 이것만이 그녀의 성공 요인이라 말하기는 힘들다.

미국 태생인 그녀가 모국과 정서의 차이가 있는 영국에서 성공을 거둔 것에는 그녀만의 성공 전략이 숨어 있다.

우선 주택 구매자들의 성향을 잘 파악했다는 점이다.

그녀의 고객들은 주택을 구입하려는 구매자들에게는 판매자가 된다. 그녀는 자신의 고객 만족을 위해 주택 구매자들의 성향을 잘 파악하여 자신의 고객에게 해결 방안을 제시하였다. 예를 들면, 구매자들은 이성적인 판단에 의존하여 구입하는 경우보다 감성에 의해 판단하여 구매하는 경우가 많은데, 이를 이용하여 간단한 소품이나 가구 배열의 배치 등으로 주택 구매자들의 시선을 끌고, 구매자들의 호의적 반응을 위해 부드럽고 조용한 음악을 틀어놓는 등의 방법을 제시함으로써 자신의 고객들의 상품이 더 잘 어필할 수 있도록 하였다.

둘째 시간과 비용의 절약할 수 있으면서도 고객들의 입장에선 큰 효과를 거둘 수 있는 서비스를 폭넓게 제안하고 있다는 점이다.

그녀가 제안하는 방법들을 대부분이 비용이 적게 드는 방법들이다. 예를 들면 구매자의 시선을 끌기 위해 그녀가 제안한 방법을 살펴보면, 현관용 매트 구입, 구매자들의 코를 즐겁게 하는 향긋한 향기를 지닌 식물 심기, 밤에 구경하는 구매자들을 위한 외부 등 설치 등 이 모든 것은 비용이 얼마 들지 않는 방법들이다. 또한 그녀의 고객들이 직접하기에 복잡하지 않고, 힘들지 않은 쉽고 간단한 방법들을 제시하였다. 이렇게 방

법이 쉽고 간단하며 저렴한 비용이 들지만, 그녀가 제시한 방법들은 주택 구매자들의 심리를 움직이는데 효과적이었다. 간단한 그녀의 제안으로 집의 분위기가 고급스럽고 우아하게 전환되었다.

셋째, 영국의 정서와 미국의 정서의 적절한 조화를 통한 독창적 디자인의 개발에 있다.

미국인 Ann이 제시하는 인테리어 디자인은 다소 영국인들에게 생소하거나 거부감을 줄 수도 있었다. 하지만, 변화하는 영국인들의 취향을 감지하였고, 자신의 스타일을 영국 스타일과 적절한 조화를 이룰 수 있도록 결합시켰다. 그녀의 과감하고 독특한 스타일과 영국의 고풍스럽고 우아한 스타일의 조화는 고객들에게 크게 어필할 수 있었다.

마지막으로 대중매체의 영향력과 전문가의 조화를 들 수 있을 것이다.

그녀의 사업모델이 효과적인 모델이라 하더라도 그 모델을 제안할 수 있는 경로가 없었다면, 성공을 거둘 수 없었을 것이다. 대중매체의 전파 영향력과 그녀의 성공적인 사업 모델이 적절한 조화를 이루어 이런 성과를 얻을 수 있었다고 생각된다.

House Doctor는 지속적으로 TV프로그램을 통해 방송을 하고 있으며, 책을 출판하여 판매하고 있다.

책 속에는 Ann의 조언과 사례 등을 담고 있다. 또한 인테리어 디자이너, 고객, 등 관련업자들 다수를 포함한 세미나를 여는 등의 이벤트를 실시하고 있다. 또한 웹사이트를 개설하여 방송한 프로그램을 볼 수 있도록 링크 해 놓고, 그녀가 저술한 책을 소개하는 난도 있으며, 그 곳에 들어가면 책을 구입할 수 있도록 Amazon.com을 링크해 놓아 고객의 편의를 도모했다. Q & A란을 개설하여 고객들이 궁금한 사항들을 질문할 수 있도록 하는 등의 고객들의 편의를 돕고 있다. 지금까지의 성과로 이 사업모델의 성공 유무를 파악하기는 힘들다. 어떻게 보면 House Doctor는 새로운 사업의 개념으로서보다 기존의 방식에 트릭을 가미한 듯한 느낌도 있지만, 적절한 시기에 좋은 기회를 잡아 발전시킨 사업모델로 평가하고 싶으며, 앞으로의 성장 가능성은 더 지켜봐야 할 듯 싶다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 주택 개보수 서비스
- 본 사 : 영국 London
- 연 락 처 : 44-20-8408-0122
- 설립시기 : 1985년
- 홈페이지 : www.housedoctor.co.uk

[국외편 No.18]

House Master

■ 업체 개요

하우스마스터는 미국과 캐나다 전역에 걸쳐서 385개 이상의 직영 프랜차이즈점을 가지고 있는 home inspection업체이다. 북미 지역에서 일반 주택 매매인과 매수인들을 대상으로 주택 구매와 관련된 정보와 조언을 해주는 일종의 컨설팅 또는 중계 업체라고도 볼 수 있는데, 이곳에서는 단순한 정보가 아닌 하우스마스터에서 파견된 Inspector가 직접 방문하여 주택의 상태를 점검해주고 그 정보에 따른 합리적인 가격을 책

정할 수 있게 도와준다. 그리고 **Inspector**들은 집 상태에 대한 객관적인 의견과 모든 주요한 시스템을 확인하고 포괄적인 현지 보고서를 제공한다.

해마다 500만 정도의 중고 또는 새 집들이 거래되고 있고, 개인이 전문적으로 주택의 시세를 알아내거나 사려고 하는 주택을 방문해서 검사를 한다는 것은 어려운 일이다. 이럴 때 하우스마스터에 의뢰를 하게 되면 전문적이고 정밀한 검사를 통해 주택의 상태를 알려주고 부동산 거래에서 그 검사결과를 보증해 주기 때문에 고객은 편리하고 빠르게 거래를 성사시킬 수 있다. 이런 우수한 시장의 잠재력은 눈에 띄는 사업기회를 제공했고 **home inspection service**가 등장해서 크게 성공 할 수 있었다.

하우스마스터는 단체 혹은 기관들로부터 받은 각종 수상기록들을 갖고 있을 뿐만 아니라 최근 미국내 프랜차이즈 랭킹에서도 꾸준한 성장세를 보이고 있다.

Fastest-Growing Franchises: #68 (2001) ; #87 (1999)

Top 101 Homebased Franchises: #24 (2003) ; #16 (2002) ; #15 (2001) ; #31 (2000) ; #20 (1999)

Top Low-Cost Franchises: #31 (2003)

America's Top Global Franchises: #112 (2003) ; #77 (2002)

■ 사업의 시작

켄 오스틴(Ken Austin)은 자신의 기업체를 소유하고 싶은 강렬한 바람을 가지고 있었다. 1960년대 말에, 그는 월스트리트 저널에서 **Home Inspection**에 대한 광고를 보고 그것에 대한 아이디어를 연구하기 시작하였다. 켄은 **Home inspection**을 것처럼 제한된 정보를 바탕으로 부동산 거래를 해야 하는, 집을 사고자하는 사람에게 매우 가치 있는 서비스라고 생각했다.

성공한 마케팅 전문가로서 **Ken**은 매우 질 높은 서비스와, 적절한 판촉 활동을 통해 **Home inspection**은 북미의 부동산 거래에 있어서 주요 부분을 차지할 수 있을 거라고 확신했다.

1971년, **Ken**은 뉴저지에서 **AMC Property Evaluations**라고 불리는 독자적인 **Home inspection** 회사를 시작했다. 1975년에, 켄은 **Home inspection** 산업에 대한 실행과 윤리 규정의 표준을 제공할 전국적인 협회를 발전시키기 위하여 다른 **Home inspector**들에게 연락을 취했다. 그리고 1976년 중반에 그는 **American Society of Home Inspectors(ASHI)**의 미국 협회의 창립자들 중의 하나가 되었다. 1979년에는 현재 기업의 모체인 하우스마스터(가장 오래된 **Home inspection** 프랜차이즈 시스템으로 남아있는 **The Home Inspection Professionals**)를 창립하기에 이르렀다.

■ 성공 요인 분석

하우스마스터는 현재 북미지역에서 주택검사(**Home inspection**) 업체로 상당한 위치를 차지하고 있고 지금도 그 영역을 넓혀가고 있다. 하우스마스터는 **Pre-Inspection**라는 서비스로 정확한 검사와 품질 서비스를 제공한다.

하우스마스터의 사전조사(**Pre-Inspection**)는 주택 매매 거래 중에 일어나는 문제점이나 많은 돈과 시간을 절약시켜준다. 대부분의 매매인은 **Home Inspection**을 단지 매수인에 의해 이용되는 서비스로 간주하는데 그러나 지혜로운 매매인은 그렇게 생각하지 않는다.

자신의 집을 조사하도록 시키는 것에 의해 매매인은 매수인이 요구하는 가격보다 나은 가격을 받을 수 있고, 매물이 시장에 나와 있는 시간을 줄일 수 있다. 그래서 집을 팔기 전에 팔려는 집을 전문가에 의뢰해 사

전 검사하는 경향이 많아지고 있다.

자격이 있는 전문가에 의해 수행되는 완전한 **Home Inspection** 이전에 매수인이나 매매인은 집 안에 존재하는 결함을 모를 가능성이 많다. 집을 판매한 후에 결함이 발견되면 매매인이나 매수인들에게 돌아오는 손해가 커지기 때문에 미리 검사하고 수리를 하는 편이 오히려 자신을 보호하는 방법이 될 수 있는 것이다. 매매인은 자신의 집에 대한 문제점을 확실히 알고 있을 때 협상을 통제하기 쉬워진다. 문제점을 발견해서 수리, 보수 후에는 매수인으로부터 적당한 가격을 받을 수 있는 기회가 커지는 것이다. 하지만 매수인에 의해 고용된 **Inspector**가 그 문제점을 발견하게 되면 매수인은 가격을 낮추기 위해 재협상을 요구하게 된다. 이렇게 되면 매매인은 생각보다 더 적은 가격에 집을 팔 수밖에 없고 재협상에 힘을 쏟아야만 한다. 매수인 또한 **Pre-Inspection**을 하게 되면 계약에 앞서 사려는 집의 조건을 알게 되는 이점이 있다.

하우스마스터의 사전 검사를 통해서 그 집에 살게 되면서 미래에 자기에게 되돌아오게 될 손해를 예방할 수 있는 것이다. 하우스마스터는 조사 내용을 보장해주고 매매인과 매수인은 신뢰 속에서 거래가 성립하게 된다. 최근에는 사람들이 적극적으로 정보를 찾아 소비하는 형태가 많아지고 있는데 이런 점에서 하우스마스터는 고객들에게 보다 정확하고 전문적인 정보를 제공함으로써 일반인들의 주택매매에서 일어나는 위험을 최소화하고 믿고 맡길 수 있게 한 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 주택 사전조사 서비스(**Home Inspection Services**)
- 설립시기 : 1971년
- 가맹점수 : 395개점(미국, 캐나다)
- 홈페이지 : www.housemaster.com
- 가맹시기 : 1979년
- 본 사 : 미국 뉴저지주 바운드부룩
- 연 락 처 : 1-800-526-3939

[국외편 No.19]

Jazzercise.com

■ 업체 개요

1969년 **Judi Sheppard Missett**(이하 주디)에 의해 탄생된 **Jazzercise**는 댄스를 가르치는 피트니스센터와 같은 성격을 지니고 있었다. 초창기에는 주디가 직접 춤을 가르치기도 하며, 1977년에는 주디가 워크숍을 열어 교사들을 모아서 훈련시키고 점차 다른 지역들로 클래스를 확대시키기 시작한다. 그리고 마침내 첫 번째 법인의 **Jazzercise** 사무실이 캘리포니아아의 칼스배드에 설립되기에 이른다.

1979년에는 **Jazzercise**가 프로그램에 대한 기본 원리들을 비디오로 지정해놓고 지시하는 체계를 만드는 동시에 유럽, 브라질, 일본 등에 진출하여 국제적인 규모의 프랜차이즈로 성장하게 된다. 이런 **Jazzercise**의 인기몰이는 1981년 주디의 **NBC** 방송 출연으로 더욱 유명해지게 되었으며, 건강하게 살아가는 재미있는 방법들이란 주제로 책을 발간하기에 이르게 된다.

1983년 **Jazzercise**가 각 교사들(댄스 강사)에게 특권을 주는 형식의 프랜차이즈가 시작되게 되고

Jazzercise는 미국 50개 주로 사업을 확장하게 된다. 이 시기는 급속한 프랜차이즈 성장기로 마침내 1985년 Jazzercise는 두 번째로 성장률이 빠른 프랜차이즈 기업으로 선정되고 스포츠 업계로부터 주디는 에어로빅의 전설로 일컬어지고 경영자로서도 많은 인정을 받으며 홈비디오는 더욱 유명해지게 된다.

특히 1986년 레이건 대통령이 주디를 최고 여성 사업가라고 칭하기도 하고 눈에 띄는 여러 가지 사업을 통해 상을 받는 동시에 1988년 Jazzercise는 500개의 프랜차이즈 기업 중에 7번째 순위에 오르게 되었다. 특히 건강관련 사업에서는 최고의 성공을 거둔 기업으로 지칭되게 되었다.

1989년 새로운 강습비디오가 계속 출시되며 성공을 거두고 다이어트 프로그램도 새로 개발하며 6,000명의 고객과 강사들과 함께 하는 등의 여러 이벤트도 열며 에어로빅과 건강에 대한 인식을 높이게 되었다.

1991년 주디는 대통령 부시와 배우 아놀드 슈왈츠제너거에게도 초청을 받고 백악관에 가서 국가적인 건강에 관한 이슈를 논하기도 하며 에어로빅과 건강에 대한 일인자로 더더욱 명성을 날리게 되었다. 이 시기에 Jazzercise의 강사로 일하던 그녀의 딸 Shannon Missett Nelson이 국제 경영을 관리하게 되었다.

1992년 주디와 새넌은 러시아에 가서 300명의 에어로빅 강사들을 만나고 아이들에게 적합한 운동프로그램을 소개하였다. 그리고 세계에서 가장 큰 스포츠회사인 나이키와 다년간의 계약을 맺는 성과를 맺기도 한다.

1995년 주디는 휘트니스 리더 중 최고의 인물로 평가된다. 다양한 주제들의 비디오는 계속 출시되고 성공을 거두게 되는데 예전의 단순히 에어로빅과 관련된 비디오뿐만 아니라 힘을 강화하거나, 몸매 가꾸기, 다이어트 스트레칭과 같이 건강과 관련된 여러 주제를 다루게 되었다.

1996년에 이르러서 Jazzercise는 전세계 19개국에서 글로벌 문화 사업을 펼치게 되었으며, 7월에는 춤추는 사람들과 강사와 안무가들 등이 워싱턴에 모여 국제재즈댄스대회 같은 것들을 열기도 했다. 이어 Jazzercise는 공식적인 AFAA(Aerobics and Fitness Association of America) 법인의 관련 단체가 되었다.

1998년 Jazzercise의 웹사이트를 새롭고 큰 변화를 주기 위해 업그레이드되었고 세계 각국의 프랜차이즈 영업점들을 보다 효율적으로 관리하기 위해 새로운 소프트웨어 패키지를 개발하였다.

1999년 창사 Jazzercise의 30주년을 맞아 학생들에게 무료로 사이버 스트레칭과 스트레스에 대항하는 예방법도 제시하며 Luke라는 의료 센터까지 운영하게 된다.

2001~2002년 최고의 재무적 성과를 올리게 되었으며, 무려 62백만 달러의 매출을 올리게 되었다. 주디는 스포츠 국가 공인단체(NASPE) 명예의 전당에 오르게 되며 Jazzercise는 세계 약 22개국에 지점을 갖게 됨과 동시에 사회적인 존경도 받게 되는 기업이 된다. 그리고 주디는 에어로빅 강사에서 최고의 경영인, 건강 지도자로서 인정을 받기에 이른다. 또한 Jazzercise는 여러 다른 기업들과 마케팅 제휴 계약을 맺으며 비약적인 발전을 거듭하게 된다.

■ 사업의 시작

위에도 언급되었듯이 Jazzercise는 처음에 단지 춤과 에어로빅을 좋아하는 주디라는 여성이 건강을 향상시키기 위한 목적으로 일을 시작하게 되었다. 여기까지는 사업이라 할 것도 없는 그냥 어디서나 볼 수 있는 휘트니스센터와 다를 바 없었다. 하지만 주디는 그녀의 일을 확장하면서 처음으로 휘트니스센터에 프랜차이즈라는 개념을 접목시켰다. 직접 강사들을 교육시키고 운동 프로그램에 관한 것을 통제하면서 동시에 매스미디어를 통해 점점 유명세를 타기 시작한다. 주디라는 여성이 유명해짐에 따라 Jazzercise라는 브랜드 이미지도 점점 올라가게 되었고 여러 가지 다채로운 운동 비디오들을 출간하면서 주디와 Jazzercise는 함께 유명해지는 계기가 되었다. 이 유명세를 따라잡으려는 프랜차이즈 가맹을 맺으려는 강사들이 계속 늘어가게 된다.

하지만 주디는 아무에게나 프랜차이즈를 계약해 주지는 않고 엄격한 테스트와 같은 심사과정을 통해 가맹 계약을 맺었다. 그리고 현재는 5,000명도 넘는 강사들을 직·간접적으로 감독하고 총괄함으로써 세계 어느 곳의 Jazzercise를 가도 비슷한 레슨과 효과를 거둘 수 있도록 하고 있다. 재즈댄스와 건강에 대한 남다른 열정을 가지고 있는 주디는 CEO로써도 많은 능력을 발휘하며 강사로 뿐만 아니라 경영인으로써도 훌륭한 성과를 남기고 있다.

■ 성공 요인 분석

우선 재미있고 색다른 강습을 제공했다는 점이다. 건강이 중요하고 운동을 해야 건강해진다는 사실을 모르는 사람은 없을 것이다. 그럼에도 많은 사람들이 운동을 잘 안하는 이유를 분석해서 재즈댄스를 통한 재미있고 흥미를 유발할 수 있는 프로그램을 개발함으로써 많은 사람들이 운동을 즐길 수 있도록 하였다. 이러한 프로그램들은 Jazzercise의 가장 큰 성공 요인으로 인정받고 있다.

둘째, 교사들을 직접 훈련시키고 보증하는 시스템을 도입했다는 점이다. 주디는 강사들을 직접 훈련시키고 통제하며 교사들의 모임과 같은 이벤트들도 자주 만들면서 세계 어느 지점에서 운동을 해도 비슷한 훈련 효과를 얻을 수 있는 시스템을 휘트니스 업계에서는 거의 최초로 시도하였고 이는 소비자들에게 좋은 반응을 얻었다. 또한 에어로빅 프로그램은 가맹을 맺은 교사들에게만 지급되는 프로그램을 통해서 좋은 훈련 트레이닝을 받을 수 있도록 유도했다. 이것이 지금은 보편화 되었지만 당시로는 거의 최초인 댄스 비디오 강습 그리고 강사들을 위한 훈련용 테이프들을 활용함으로써 좋은 효과를 거두었다.

셋째, 대규모 공공의 행사들 안에서 수행할 에어로빅 댄스조직-NFL 풋볼 하프타임 때나 올림픽 오프닝 행사, 슈퍼볼 하프타임 자유의 상 축제행사 등에서 에어로빅 댄스를 선보임으로써 대중들에게 에어로빅과 Jazzercise에 관한 많은 홍보를 하였다. 또한 각종 이벤트, 세계 각국에서 건강 증진을 주제로 각종 이벤트를 열어 여러 교사들과 재즈댄스를 좋아하는 고객들을 모아서 댄스경연대회 같은 것을 하거나 축제 등을 통해 좋은 홍보 효과를 얻을 수 있었다.

넷째, 독특한 브랜드 관리기법으로 프랜차이즈를 통해 많은 브랜드 효과를 얻고 특히 주디가 댄스 지도자로서 또한 경영인으로써 유명한 위치를 얻으면서 Jazzercise 브랜드도 좋은 이미지를 가질 수 있었다. 따라서 이를 활용한 비디오 테이프나 홈페이지에서 판매하고 있는 각종 스포츠 용품들(Jazzercise라는 상표를 가지고 있는)도 큰 인기를 누리고 이에 따른 라이선스 계약에 따라 많은 수입을 올릴 수 있었다.

다섯째 MBNA 미국은행이나 MBNA 캐나다 은행들과의 전략적 제휴나 코카콜라나 나이키, 쌀케이크 회사 등과의 계약을 체결함으로써 많은 수입을 올릴 수 있었다.

여섯째 웹사이트를 통해 많은 서비스를 제공함으로써(이러하면 행사정보나 휘트니스센터 위치정보 재즈댄스에 관한 정보 운동용품에 대한 정보 등) 기존 비즈니스 모델과 인터넷을 잘 접목시켜 사업을 진행하고 있다.

일곱째 과학적인 운동프로그램의 지속적인 개발을 들 수 있다. 웹사이트에 보면 왜 운동을 해야 하는지 혹은 재즈 댄스를 통해서 우리 몸에 어떠한 변화가 오는지 혹은 어떠한 이득을 얻을 수 있는지에 대한 과학적이고도 상세한 설명이 사진이나 그래프 등을 통해서 제시되고 있고 여러 고객의 경험담 등을 통해 누구나 운동을 하고 싶게 만드는 충동이 들게끔 잘 홍보하고 있다.

이처럼 Jazzercise의 성공 요인은 여러 가지가 있겠지만 지속적인 성장의 가장 큰 원동력은 역시 프랜차이즈 시스템에 있었다. 즉 단순히 휘트니스 센터였던 Jazzercise가 여러 개의 가맹점을 가질 수 있었던 것은 프랜차이즈를 운영하는 방법이 독특했기 때문일 것이다. 강사들을 직접 다 훈련시키고 운동 프로그램 같은

것들도 다 제공함으로써 영업점은 다르지만 주디가 간접적으로 교육 프로그램만은 철저하게 통제할 수 있었던 것이다.

마지막으로 주디의 재즈댄스와 에어로빅에 관한 열정과 전문성에 둘 수 있을 것이다. 과학적이고 누구나 재밌게 운동할 수 있는 방법을 개발하고 그것을 강사들에게 전문적으로 보급해주면서 큰 인기를 끌고 그 자신도 유명해지면서 자연스럽게 Jazzercise라는 브랜드를 홍보할 수 있는 기회가 된 것이다.

특히 각종 TV쇼는 물론 대통령과 유명 영화배우까지도 그녀를 초청했을 정도로 유명해지고 에어로빅 붐을 일으킴으로써 많은 사람들이 에어로빅을 좋아하게 만듦으로써 자연히 Jazzercise에 많은 고객이 오게 하였고 수요가 늘다보니 당연히 프랜차이즈 가맹을 맺으려는 강사들은 점점 늘어가게 되었고 이러한 원동력이 현재 세계 최고의 휘트니스 프랜차이즈로 거듭나는 기반이 될 수 있었다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 프랜차이즈 종합 레크리에이션 기업
- 설립시기 : 1969년
- 가맹점수 : 전 세계에 걸쳐 약 19,000이상
- 홈페이지 : www.jazzercise.com
- 가맹시기 : 1979년
- 본 사 : 미국 캘리포니아주 칼스배드
- 연 락 처 : 1-760-476-1750

[국외편 No.20]

Jenny Craig Int'l

■ 업체 개요

Jenny Craig Int'l(이하 제니)은 일반적인 다이어트 프로그램이 아니다.

일반적인 다이어트 프로그램이 업체에서 제공하는 음식을 먹음으로써 감량을 유도하거나 또는 특정 부위에 약품을 바름으로써 살을 빼는 식의 감량 위주의 프로그램인 반면 제니는 건강에 좋은 음식, 활동적인 라이프 스타일, 감정의 균형에 근거해서 1:1 상담을 통하여 개인에 맞춘 융통성 있는 다이어트 계획을 제공해준다.

일반적인 다이어트 프로그램이 개인의 상당한 인내와 고통(맛있는 것을 먹지 못하는 고통)을 수반하고 중도에 포기하기 쉬운 반면 제니의 프로그램은 인생을 즐기면서(맛있고 건강에 좋은 음식, 활동적인 라이프 스타일, 감정의 균형) 다이어트를 할 수 있도록 유도한다. 이렇게 삶의 다양한 부분과의 연계된 프로그램으로 시작했기에 오스트레일리아에서 시작해서 2년만에 미국으로 진출 할 수 있게 되었다.

현재는 오스트레일리아에 100여개, 뉴질랜드에 18개, 미국에 600여개등 700여개 이상의 프랜차이즈를 거느린 세계에서 가장 유명한 다이어트 프로그램 브랜드로 성장했으며 사업 초기부터 지금까지 600,000만 명 이상의 사람들이 제니의 프로그램에 참가했다.

현재 개인이 제니의 프로그램을 이용하는 방법은 가까운 제니 센터(프랜차이즈점)를 찾아가는 것과 자주 여행을 가거나 시간이 없는 사람 또는 센터가 근처에 없는 사람은 전화상담으로 이용 할 수 있다.

수입원은 다이어트 기간 동안에 음식을 제공함으로써 얻을 수 있다.

■ 사업의 시작

1983년 오스트레일리아 멜버른에서 세계에서 가장 훌륭한 몸무게 조절 서비스(Weight Management Service-이하 다이어트 프로그램)를 제공한다는 비전을 가지고 처음 사업을 시작했다.

사업 초기의 모델에 대한 자세한 사항에 대해서는 알려진 바가 적다. 기본적인 컨셉트는 지금과 크게 다르지 않을 것이라 가정해 볼 때 상담을 통한 개인적인 다이어트 프로그램 계획 제공, 맛있고 영양에 균형이 있는 건강에 좋은 음식 제공 등 현재 사업 모델의 가장 핵심적인 부분은 사업 초기부터 가장 핵심적인 내용이 된다.

가장 놀라운 것은 사업 초기부터 세계에서 가장 훌륭한 다이어트 프로그램을 제공한다는 비전을 가지고 세워졌다는 사실이다. 처음부터 원대한 계획을 품었기에 다른 다이어트 프로그램과는 다른 과학적 접근이 이루어졌기 때문에 그것을 바탕으로 현재의 위치까지 성장할 수 있었던 것이다.

대 공황기에 태어난 제니 크레이그는 어린 시절을 궁핍하게 보냈다. 그래서 부모는 그녀가 치과의사가 되기를 바랐지만, 어머니가 병들어 눕게 되자 학교를 그만 두고 치과의사의 조수가 되었다.

얼마 후 그녀는 헬스클럽의 직원으로 자리를 옮기게 되었고, 이것이 계기가 되어 1965년에는 자신의 헬스클럽을 열게 되었다. 그리고 3년 후 자신의 헬스클럽을 처분하고 로스앤젤레스로 옮기자 시드 크레이그가 운영하는 여러 개의 헬스 클럽의 관리자로 일했다.

그들은 1979년에 결혼했다. 1982년 두 사람은 ‘바디 콘투어(Body Contour)’를 Nutri/System사에 350만 달러를 받고 매각하고 호주로 떠났다. 2년간의 비 경쟁 협정에 사인했기 때문에 미국에서 체중감량 사업을 할 수 없었기 때문이었다.

그래서 ‘제니 크레이그(Jenny Craig, Inc.)’사는 1983년에 호주에서 설립되었다. 제니 크레이그는 호주에서 100개의 체중감량센터를 열었다. 비 경쟁 협정 기간이 끝난 후 미국에 제니 크레이크 센터를 열기 시작했다.

제니 크레이그 체중감량 프로그램의 핵심은 운동과 음식조절, 스트레스 관리라는 3가지 요소를 적절하게 조합하는 것이다.

그 가운데 제니 크레이그 센터가 심혈을 기울이는 것은 음식 조절 부분이다. 그 이유는 비만자가 혼자서 적당한 메뉴와 식습관으로 변화시키는 것이 쉽지 않기 때문이다. 참가자에게는 저지방, 저염 식품이 제공되는데, 고객이나 상담자 모두 영영사의 승인 없이는 메뉴를 변경하지 못한다.

매일의 메뉴는 자격을 갖춘 영양사에 의해 설계된다. 고객이 강하게 거부하는 음식이 있는 경우에는 다른 음식으로 교체될 수는 있지만, 개인적으로 다른 음식을 먹는 것은 허용되지 않는다.

최초의 2주일이 지난 다음에는 20~24명으로 구성된 라이프스타일 수업에 참가하여 체중 관리와 관련된 영양, 운동, 생리, 심리, 의학적 지식을 습득하고 실천하도록 지도를 받는다. 그리고 감량을 원하는 체중의 절반을 줄이게 되면 1주일에 이들은 자신이 만든 음식을 먹을 수 있게 된다. 이런 과정은 목표 체중에 도달할 때까지 계속된다.

어느 비즈니스에서든지 확실하게 성공을 보장하는 것은 입을 통한 소문이다. 제니 크레이그의 새로운 고객은 40%는 전에 이 곳을 이용했던 고객의 추천을 받고 온 사람들이라는 것이다.

제니 크레이그는 수를 헤아릴 수 없이 많은 다이어트 성공 사례를 가지고 있다. 셀리라는 여성은 47파운드를 감량했다고 증언한다.

“제니 크레이그에 등록할 때 또 다시 실패하지 않을까 두려웠다. 제니 크레이그의 프로그램이 내 인생을 바꿔 놓았다. 나의 선택은 현명했다. 이제는 맵시있는 옷 입기를 즐기고 거울 앞에 서는 것이 즐겁다. 무엇보다도 좋은 것은 벨트 있는 옷을 입을 수 있다는 것이다. 외모보다는 삶에 대한 긍정적인 생각을 하게 된

것이 더 중요하다. 나는 어느 때보다도 행복하다.”

지금까지 약 500만 명의 비만자들이 제니 크레이그의 체중감량 프로그램에 참가했다. 고객들은 평균적으로 4개월 동안 출석하고 약 30파운드(약 13.5Kg)의 체중을 줄였다. 이를 위해서 그들은 79달러의 입회비와 매주 52달러의 회비를 지불하고 있다.

현재 제니 크레이그는 미국, 호주, 뉴질랜드, 캐나다, 푸에르토리코, 괌 등에 652개의 프랜차이즈 센터를 운영하고 있다.

■ 성공 요인 분석

무엇보다 기업이 제시한 비전의 명확함을 들 수 있을 것이다.

세계에서 최고의 다이어트 프로그램을 제공한다는 원대한 비전을 세웠기에 과학적인 접근을 할 수 있었을 것이고 프로그램의 우수성의 입증으로 현재의 성과를 얻을 수 있었다. 또한 전문 상담원과의 상담을 통해서 다이어트에 대한 코치를 받고 자신감과 동기 부여를 얻을 수 있도록 했다. 그리고 장기적인 관점에서 개인의 라이프스타일을 건강한 스타일로 변화시킬 수 있도록 도와주며 운동과 식사 선택에 있어서도 개인적인 형편에 맞게 선택가능 하도록 했다. 또한 균형 있는 감정(스트레스, 과도한 긴장)을 가질 수 있도록 돕는 역할도 한다. 이러한 상담을 통하여 무너지기 쉬운 개인의 의지를 되살릴 수 있고 지속적인 동기 부여와 자신감의 부여로 다이어트 성공률을 높일 수 있다고 생각한다. 상담원의 역할 중 가장 중요한 것은 개인에 맞는 다이어트 프로그램을 선택할 수 있도록 하는 것도 중요하지만 가장 중요한 것은 매주 있는 상담을 통하여 개인으로 하여금 지속적으로 다이어트에 관심을 갖고 성공할 수 있도록 도와주는데 있다고 생각한다. 또한 상담을 통한 고객의 장기간에 걸친 다이어트는 바로 제니에서 제공하는 음식의 매출로 이어진다는 점에서 매우 중요하다고 할 수 있다. 즉 상담원의 상담 성공이 제니의 성공에서 매우 중요했다고 할 수 있다.

또한 제니만의 독특한 과학적이고 입체적인 장기에 걸친 프로그램의 우수성을 들 수 있을 것이다.

제니의 프로그램은 인체에 맞춘 과학적이면서 장기적인 프로그램이다. 운동(활동적인 라이프스타일), 음식, 균형 있는 감정을 통한 입체적인 프로그램으로써 다이어트의 성공률을 높여준다. 또한 인체에 무리가 가지 않도록 장기간에 걸쳐서 체중을 줄일 수 있도록 한다. 일반적인 다이어트가 단기간에 이를 수 있다고 하면서 인체에 무리가 가는 것과는 다르다. 또한 라이프스타일을 바꿈으로써 다이어트를 성공할 수 있도록 하기 때문에 지속적인 건강한 삶이 가능 할 수 있도록 돕는다. 장기간에 걸쳐서 다이어트가 이루어지기 때문에 음식의 지속적인 매출이 가능하다. 한 번 고객을 유치하면 그 만큼 장기간에 걸쳐서 안정적인 수입을 올릴 수 있는 것이다.

다음으로 제니의 주 수입원인 다이어트 보조식품의 우수성을 언급할 수 있을 것이다.

다이어트 하면 저 칼로리 음식을 먹어야 하기 때문에 맛있는 음식을 먹어야 하고 먹고 싶은 것을 참는 것을 떠올리기 쉽다. 하지만 제니에서 제공하는 음식은 피자, 더블 초콜릿 케이크 등 일반적으로 다이어트에 도움이 되지 않는다고 생각하는 음식도 포함되어 있다.

모든 음식이 건강에 도움이 되고 영양에 균형을 갖추면서도 맛있고 하루에 1200~2300 칼로리 정도의 저 칼로리로 되어 있다. 그리고 또한 70여 가지의 다양한 메뉴로 아침, 점심, 간식, 저녁의 짝 찬 식단으로 짜여져 있어서 다이어트 할 때 먹지 못하는 부담감을 줄였다. 이렇게 식단이 짝 짜여져 있기 때문에 음식의 매출 증대에 크게 기여할 것은 당연하다.

상담원이라든가 다른 여타 프로그램들은 새롭게 시장에 진출하려는 업체나 기존의 업체도 쉽게 따라 할

수 있는 부분이다. 하지만 음식 부분은 다른 회사에서 쉽게 따라하기 어려울 것이라고 생각이 된다. 왜냐하면 다이어트 음식이라는 것이 단순히 칼로리만 낮추어서는 성공하기 어렵기 때문이다. 칼로리도 낮추면서 맛과 영양까지 골고루 갖춘다는 것은 타 업체가 쉽게 모방하기 어려운 제니만의 노하우이기 때문이다. 앞으로 제니의 사업이 계속해서 성공하기 위해서는 바로 이 음식 부분에 회사의 역량을 집중해야 될 것이다.

마지막으로 다양한 소비자의 커뮤니케이션 채널을 들 수 있다.

제니 센터와 가까운 곳에 살고 시간적 여유가 있는 사람은 제니 센터에 가서 상담을 받고 음식을 직접 받아 올 수 있다. 근처에 센터가 없고 시간적으로 여유가 없으며 자주 출장을 다녀야 하는 사람은 전화로 상담을 받고 음식을 배달시킬 수가 있다. 2가지 접근 방법을 뒀으로써 센터 근처에 사는 사람들에게는 친근하게 다가갈 수 있고 센터를 찾아 갈 수 없는 사람들에게도 전화 상담과 배달을 함으로써 폭넓은 고객 확보를 한 것이 또한 사업의 성공 요인이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 헬스 케어 비즈니스
- 설립시기 : 1983년
- 가맹시기 : 1983년
- 가맹점수 : 오스트레일리아 100여개 뉴질랜드 18개 미국 600여개
- 본 사 : 미국 캘리포니아주 칼스배드
- 홈페이지 : www.jennycraig.com
- 연 락 처 : 1-760-696-4000

[국외편 No.21]

Jet-black Int'l Inc.

■ 업체 개요

미국에는 우리나라에는 생소한 용어인 Driveway란 것이 있다. Jet-black int'l Inc는 미국의 주택앞의 도로와 가내 주차장을 연결시켜주는 Driveway 보수 및 유지용 Sealcoating제품 판매업체이다. 1987년 Minnesota주 Bloomington에서 Doug Hoiland와 Andy Hoiland에 의해 시작되었다. 그리고 1988년 5월 12일 고객만족을 목표로 현재의 Jet-black sealcoating & repair를 설립하였다. 그리고 현재는 미국 DIY 시장에서 상위를 달리고 있다.

드라이브 웨이 실코팅 사업은 창업 당시 미국 내에서 단독으로 시공 내지는 재료를 전문화한 기업이 존재하지 않았고 창업자들은 이에 착안 사업을 시작하였다.

당시 미국 내의 드라이브 웨이 보수 및 마감은 시공업체들에 의해 이루어지고 있었고 이는 고객이 만족할 만큼 깔끔하지 못했었다. 비록 공사가 끝났더라도 틈이 갈라지고 또 제대로 교육받지 못한 직원들의 안이한 시공으로 정원이 더럽혀지기 마련이었다.

따라서 창업자들은 자신들과 같은 불만을 가진 대다수의 미국 내 중산층을 목표로 제품을 개발하고 마케팅을 하기 시작했다. 이들 중산층들은 30~50대 기성세대들로서 그들의 가정 생활을 중시하고 우리가 흔히 볼 수 있듯이 자신들의 집을 가꾸는데 시간과 비용을 아끼지 않는 성향을 가진 사람들이었다. 이에 그들은 고객들이 자신의 드라이브 웨이의 유지 및 보수를 하는데 있어서 스스로 저렴한 가격에 할 수 있는 제품의 출시로 미국 내 시장을 점유해 나아갔다.

현재 이들이 가맹점들을 통해 판매하고 있는 제품은 드라이브 웨이의 빈틈 혹은 찢어진 틈을 메우는 Hot Crack Filler와 우리가 쉽게 우레탄이라고 말하는 고무 소재의 Black Gold sealcoater 두 가지이다. 이들은 15년 간의 연구 개발로 자신들이 자신할 수 있는 품질의 두 가지 상품을 현재 판매하고 있으며 이는 북미 지역의 135개 권역의 85개의 가맹점을 통해 판매하고 있다.

이들은 현재 미국 및 북미 전역에서는 선두기업으로서 입지가 확고한 상태이지만 주택 형태가 다른 기타 국가들에는 아직 가맹점을 확보하지 않고 있다.

■ 사업의 시작

1978년 더그(Doug Hoiland)와 앤디(Andy Hoiland)는 자택의 Driveway 포장을 포장회사에 의뢰했다. 그런데 공사가 끝났을 때 포장의 틈은 채워지지 않은 상태였고 기름 자국이 번져 있었다. 또 포장 인부의 발자국이 잔디와 인도 여기저기에 묻어 있었다. 이에 그들은 자신들이 하면 더 잘 할 수 있을 것이라는 확신을 하게 되었다.

그들은 드라이브 웨이 코팅 사업에 대해 조사하였는데 당시에는 독립된 사업이 아니라 보도 포장사업의 일부로 운영되고 있었다는 것을 발견하였다. 그들은 자신들이 사업에 뛰어들면 고객에게 무언가 다르고 나은 서비스를 제공하기로 하고, 일류의 깨끗한 그리고 전문화된 서비스를 개발한다. 그들은 젊음을 고품질의 제품제공, 숙련된 작업공의 확보, 그리고 완성된 Driveway를 보고 고객이 ‘훌륭하군요, 친구에게도 추천해야겠어요.’라고 말하게 하는데, 즉 고객을 만족시키는데 모든 것을 건 것이었다. 이러한 입소문을 통해 그들의 사업은 천천히 그러나 꾸준히 성장하였다.

그들이 사업을 시작하였을 때 실코팅 사업 자체는 적은 간접비용과 적은 생산 단가를 요구하였다. 따라서 그들은 무리하지 않고 서서히 작은 규모로 사업을 전개해 나갔다.

그리고 나서 축적된 경험과 노하우를 통하여 가장 효율적이고 효과적이고 꼭 필요한 장비만을 선택하여 사용하였다. 그러면서도 그들은 연구와 개발에는 투자를 아끼지 않아 여러 번의 실험과 실패 그리고 그로 인하여 얻은 성과를 통해 그들이 원하던 제품의 높은 표준을 창출해 내었다. 또 매년 새로운 고객과 재구매 고객을 향한 새로운 마케팅 프로그램을 실시하였다. 잿 블랙이 성공할 수 있었던 첫 번째 이유는 미국의 일반적인 주택 형태와 자동차 보유 가정의 차고와 도로를 이어주는 드라이브 웨이 시장이 이미 활성화되어 있었다는 점을 들 수 있고 이들은 그 사업의 틈새 시장인 실코팅 사업에 적절히 대응해 나갔다는 점을 들 수 있겠다.

■ 성공 요인 분석

Driveway의 전문기업이라는 특수한 틈새시장을 공략해온 Jet-black int'l Inc의 성공은 무엇보다 오랜 경험을 통한 제품 및 시공의 우월성이 가장 큰 성공요인이었다.

어떤 사업이 한 분야에서 15년 간 업계 수위를 차지한다는 것은 제품에 자신이 없어서는 불가능할 것이다.

잿 블랙은 제품의 질을 꾸준히 개선해 나갔다. 그들은 수많은 제품을 개발하고 거기에 엄격한 검사 과정

을 실시해 극소수의 제품만이 살아남는 방법으로 제품의 품질을 유지해 나갔다. 그리하여 완벽하고 하나뿐인 Driveway도포 Process를 확보하게 되었다. 이는 고객들이 믿고 제품을 구입할 수 있게 하였다. 또 신규 고객은 유인하고 재 구매 고객은 다시 찾는 최고의 마케팅을 제품을 통해 구현하였다.

여기에 종업원의 전문화 역시 중요한 자산이었다. 초기에 젯 블랙이 사업을 시작할 때에 드라이브 웨이 및 아스팔트를 생산하고 시공하는 인력은 이미 전문화되어 있었다. 그러나 이들은 실코팅제품 전문생산인력이 아니었다. 젯 블랙은 소규모로 사업을 전개해 나가던 사업의 초기부터 이들 생산인력의 전문화 정도가 제품의 질로 나타난다는 것을 간파하고 이들의 전문화에 신경을 쓰기 시작했다.

먼저 제품의 불량률을 떨어뜨리기 위해 숙련된 종업원의 확보를 우선에 두었고 이들은 젯 블랙의 우수한 제품을 창출해 내었다. 이는 뒤이은 후발주자들과의 격차를 벌일 수 있게 해주었고 거의 독점적이다시피 했던 미국시장에서의 위치를 더욱 확고하게 만들어 주었다.

마지막으로 중요 성공요인은 프랜차이즈 관리기법에 두고 있다. DIY 즉 Do-it-yourself는 제품을 사다가 고객이 직접 시공 또는 제작을 하는 것을 말한다. 따라서 DIY 제품 사업에 있어서 중요한 것은 고객이 얼마나 쉽게 그 제품을 접할 수 있는냐이다. 바꿔 말하자면 유통이 시장점유율을 좌우하는 것이다. 젯 블랙 또한 사업이 성장하면서 직영에 의한 판매의 한계에 봉착하게 되었다. 그리하여 동네에서 쉽게 볼 수 있는 철물점을 중심으로 가맹점을 확보해 나가기 시작했다. 그러나 모든 철물점에서 젯 블랙의 제품을 판매해주는 것은 아니었다. 이에 젯 블랙은 프랜차이즈에게 간접비 절감을 보장하였다. 이는 높은 이윤을 의미하는 것이었다. 그리하여 현재 Jet-black int'l Inc는 북미 및 캐나다의 135개 이상의 권역에 85곳의 Franchisee를 보유하고 있고 매년 수차례 이들은 위한 행사와 신규 가맹점에 대한 행사를 개최하여 이들을 관리하고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 드라이브웨이 실코팅 제품 생산 및 판매
- 설립시기 : 1987년
- 가맹시기 : 1992년
- 가맹점수 : 북미 및 캐나다 지역 135개 이상의 권역에 85개
- 본 사 : 미국 미네소타주 번스빌(Burnsville)
- 홈페이지 : www.jet-black.com
- 연 락 처 : 1-952-890-8343

[국외편 No.22]

Jiffy Lube

■ 업체 개요

Jiffy Lube는 급성장하고 있는 자동차 오일 산업에서 가장 큰 프랜차이즈 시스템을 운영하고 있는 업체이다. 자동차 오일 시장이 기존의 직접 오일 교환 방식에서 오일 설치 방식의 시장으로 급속하게 전환되면서 향후 10년 동안 오일 신속교환 산업(fast lube industry)의 미국 내 시장 규모는 연간 1억 2천만대 이상의 자동차를 그 기반으로 하고 있는데, Jiffy Lube는 매년 수백만 대 차량에 서비스를 하고 있으며 2001년도에

는 2900만대 이상의 차량에 서비스를 할 정도로 성장하였다.

1990년에 Pennzoil-Quaker State Co.에 인수되었으며, 2003년 9월 현재 미국 47개 주와 캐나다에 각각 1729개, 44개 등 총 1773개의 가맹점과 432개의 직영 센터를 운영하고 있다.

한편 미국의 대표적인 프랜차이즈 잡지인 ‘Entrepreneur’가 매년 발표하는 500대 프랜차이즈 기업 중에서 18위(2003년)에 올라있으며, 자동차 오일교환 분야에서는 1999년 이후 매년 1위의 자리를 고수하고 있다.

■ 사업의 시작

1970년대에 미국에는 이미 풀서비스(full-service) 주유소 업종이 쇠퇴하면서 많은 소비자들은 오일 교환을 할 수 있는 전통적인 장소를 점점 찾기가 어려워졌다. 이러한 환경의 변화 속에 1979년 미국 동부에서 7개의 오일 교환을 신속하게 해주는 업체들이 연합하여 짐 하인드만(Jim Hindman)의 주도로 Jiffy Lube가 탄생하게 되었다. 오일 신속 교환 산업(quicklube industry)은 1980년대 중반 자동차 판매가 늘어나면서 급속한 성장을 하게 되었다. 자동차 엔진의 크기가 작아짐에 따라 자동차 소유주들은 자주 오일을 교환하게 되었고, 이는 오일 신속 교환 시장의 성장을 가져오게 되었다. 이 시장의 성장은 Jiffy Lube에 수년 동안 많은 편익을 가져다주었으며 1979년 7개였던 직영 센터가 1986년에는 21개 직영센터와 401개의 프랜차이즈 센터로 늘어나게 되었다.

Jiffy Lube는 자동차 오일 교환 및 윤활유 시장의 성장에 큰 기여를 하였으며, 1990년 미국 전역에 부동산 투자 및 직영센터 개발에 금융 지원을 하는 Pennzoil에 의해 인수되었다.

■ 성공 요인 분석

Jiffy lube의 성공요인은 시장 환경 변화를 정확히 읽고 기회를 신속하게 포착하여 시장을 선점한 창업자의 능력, 강력한 브랜드 구축, 투자회사와의 적극적인 관계구축을 통한 원활한 자금조달 등을 들 수 있다.

미국 오일 신속교환 시장(Quicklube market)은 매년 2%의 꾸준한 성장을 하고 있으며, 많은 오일 회사들이 이 시장에 뛰어들고 있다. 현재 4개의 주요 업체들 중 Jiffy Lube가 시장의 선두로서 위치를 확고히 하고 있는데, 이는 1980년대 자동차 판매 증가와 이에 따른 오일 신속교환에 대한 수요의 증가라는 시장 변화를 초기에 파악하여 시장 선점의 기회를 빨리 포착했던 창업자의 능력에 기반하고 있다고 볼 수 있다.

그리고 Jiffy Lube는 강력한 브랜드 구축에 성공하여 오일 교환 분야에서 미국 전역에 걸쳐 소비자들에게 인지되고 있는 유일한 업체이며, 해당 시장의 63%를 점유하고 있다. 업계에서 전국적으로 광고 캠페인과 프로모션을 실행하는 업체는 Jiffy Lube뿐이며, 직영점 수도 432개로 2위 업체의 133개와 현격한 차이를 보이고 있다.

마지막으로 성공 요인 중 하나는 투자회사와의 적극적인 관계구축을 들 수 있다. 기업을 공개하기 전 BCI로부터 1,000만 달러를 투자 받아 이를 통해 그들의 성장을 도모하였고, Pennzoil과의 거래를 통해 초기에 부동산 투자에 필요한 자본을 공급받을 수 있었다. 그리고 주식 발행을 통해 부채를 줄여나감과 동시에 그들의 자원을 마케팅 캠페인에 대한 투자에 이용하는 데 집중할 수 있었다. 또한 프랜차이즈 모델은 수익성이 매우 높아 가맹점으로부터 필요한 자본을 많이 공급받아 많은 시장에 신속하게 접근을 할 수 있었다.

위와 같은 거래와 프랜차이즈 시스템을 바탕으로 자금조달 능력을 높일 수 있었던 것은 중요한 성공요인 중 하나라고 평가할 수 있다.

■ 업체정보

- 업 종 : 자동차 오일 교환 서비스
- 가맹시기 : 1979년
- 가맹점수 : 1,773개(2003년 9월 현재, 직영점 432개 제외)
- 홈페이지 : www.jiffylube.com
- 설립시기 : 1979년
- 본 사 : 미국 텍사스주 휴스턴
- 연 락 처 : 1-800-327-9532

[국외편 No.23]

Kitchen Tune-Up

■ 업체 개요

Kitchen Tune-Up®은 1989년 Dave Haglund에 의해 설립되었고 첫 번째 KTU 프랜차이즈는 같은해 North Dakota의 Fargo에서 시작되었다. KTU는 부엌 표면을 교체해주는 프로그램과 KTU 맞춤 진열장 프로그램을 추가시켜 지난 15년 동안 꾸준히 성장해 왔다. 현재에도 KTU는 미국 36개주에 걸쳐 290여개의 가맹점과 캐나다 안에 1개의 지역에 291개 가맹점을 갖고 있다.

지난 10여년간 KTU는 우수 프랜차이즈 기업으로 수많은 수상을 받은 바 있다. 대표적인 내용을 다음과 같이 요약하였다.

- KTU는 Entrepreneur Magazine이 매년 선정하는 ‘Franchise 500’ 순위에 Cabinet Refacing/Remodeling 부문에서 8년 동안 1위
- Entrepreneur Magazine이 선정하는 모든 범주의 ‘베스트 프랜차이즈 TOP 200’에서 50위
- 1997년 KTU는 가맹점들이 뽑은 본사와의 유대관계가 가장 좋은 프랜차이즈 시스템을 갖고 있는 36개의 엘리트 그룹으로 선정
- 가장 중심적인 프랜차이즈 TOP 101중에 43위
- 가장 최근인 2000년에는 매년 행해지는 ‘Platinum 2000’ 프랜차이즈 순위에서 최저 투자로 최대수익을 창출하는 부문에서 150여개 기업 중 1위를 차지했다.

2001년 소득으로는 프랜차이즈 수수료와 로열티 외 다른 수입을 통해 460만 달러의 회사수입을 창출했고 프랜차이즈 시스템의 통한 총 수입은 2,200만 달러였다.

■ 사업의 시작

KTU는 부엌 진열장과 기타 부엌목재 부품들을 수리하고 새로 개선하는 진열장 산업의 직접적인 필요에 의해서 설립되었다. 창업주이자 회사의 대표인 데이브(Dave Haglund)는 23의 나이에 몽고메리 워드(Montgomery Ward)의 세일즈맨으로써 3개주를 책임지는 지역 매니저로 출발하였다.

데이브는 그의 위치에 만족하지 않고 새로운 도전을 원하였다.

1975년에 그는 그 자신만의 부엌진열장 독점 판매권을 갖게 되었다. 그는 빠르게 성공하는 방법을 찾았고 3개의 주안에 60개의 판매상을 갖게 되는 것보다 더 사업을 확장시켰다. 1986년 데이브는 그가 한 고객의

집을 방문했을 때 중요한 관찰을 하게 된다. 그는 6년이 지난 부엌은 낡아가기 시작하고 그 반면에 전혀 교체되기를 기다리지 않는다는 것을 알아냈다.

사업에 있어서 서비스를 중요하게 생각하고 있는 데이브는 고객에게 부엌의 낡은 일부분을 수리할 생각이 있는 지 물어보았고 수리하게 되었다. 결과 고객은 매우 만족하였다. 이 점에서 데이브는 틈새시장을 발견할 수 있게 된 것이다. Dave는 부엌 진열장뿐만 아니라 기타 인테리어 목재의 표면의 광택을 되찾게 하는 일을 빠르게 추진시켰다.

몇 년의 시험결과 그는 그만의 독특한 목재 관점의 아이디어를 프랜차이즈화하기로 결심했고 1989년 Kitchen Tune-Up을 설립하게 되었다.

■ 성공 요인 분석

리모델링은 고객들이 새로운 주방에서 일하고 있다는 만족감을 가져다줄 뿐만 아니라 매우 경제적인 매력을 불러일으킨다. 즉, 한 경제 분석가는 집을 새로 구입하는 것과 비교해서 리모델링 비용이 매년 2.8% 오르는 동안 새로운 집의 가격은 1년에 평균 3.7% 오른다고 분석한다. 낮은 비용과 세금들은 많은 이유에서 소비자들로 하여금 리모델링을 고려하게 한다. 때문에 KTU가 제공하는 리모델링 서비스는 고객들로 하여금 그들의 휴가에서 쓰일 비용들을 주방을 고치는데 투자하게 만든다.

KTU의 부엌의 진열장들을 복구하는 과정은 악취와 불결함과 금전적 지출을 최소화하면서 진열장의 아름다움을 재창조하기 위해 기획되었다. KTU는 전문적으로 잘 훈련된 기술자들이 KTU만의 잘 혼합된 광택제와 색소 그리고 덧칠 과정 등을 통해 부엌의 목재를 복구시켜 고객들로 하여금 다시 새로운 환경에서 부엌 일을 할 수 있게 하는데 ‘Kitchen Solutions for Any Budget!’ 이란 회사의 메인 슬로건은 어떠한 예산으로도 이 과정을 가능하게 해준다.

KTU 서비스의 특징은 다음과 같다.

첫째 주택에 알맞은 서비스

목재/진열장 복구 / 맞춤 진열장 제공 (KTU만에 장인정신이 깃든 스타일의 진열장으로 삶의 공간의 재창조) / 진열장 표면교체(50여개가 넘는 종류의 새로운 표면장식을 2~4일 만에 새로 부엌창출) / 진열장 액세서리 (부엌의 아름다움과 편리함을 제공해주는 여러 손잡이 및 바퀴달린 상자 등을 제공)

둘째 사무실에 알맞은 서비스

KTU는 주택뿐만 아니라 또한 상업적인 공간에도 같은 서비스를 제공하고 있다. 소비자가 사무실에 처음 들어섰을 때 받는 첫인상은 사업의 성패와 크게 관련되어 있다. 만일 보기 싫은 가구와 목재바닥을 시공했다면 그 회사의 평가 역시 그 건물내부와 같이 평가될 것이다.

KTU의 주요 시공고객들은 은행, 레스토랑 호텔 등의 다양한 분야로 구성한다.

또한 KTU의 목재 중심 서비스는 모든 아파트 소유주와 관리인에게 가치 서비스를 제공한다. KTU의 ‘TUNE-UP’ 진행 과정을 통해 문짝과 창틀, 바닥 등을 리모델링해서 이를 빌려주면서 사업하는 이들에게 많은 수익을 갖다 준다. KTU는 그들의 홈페이지를 통해 낡고 어둡침침한 예전의 주방이 새로운 공간으로 재창조되는 장면을 사진에 담아 “before/after”란 섹션을 따로 두어 전시하고 있다.

이렇게 다양한 영역에서 성공가도를 달리고 있는 KTU는 가맹점 사업자들에 다음과 같은 성장기회를 제시하고 있는 것으로 유명하다.

우선 KTU는 가정 중심적인 사업(home-based business)이라는 점이다. 이는 고객이 인터넷 홈페이지를

통해 KTU와 접촉해 부엌 리모델링에 대해 충분한 상담을 거친 후 저렴한 가격으로 제공할 수 있는 최대한의 상품과 서비스를 고객의 집밖이 아니라 집안에서 작업을 수행하는 것을 말한다. 또한 KTU는 스튜디오 단위로 설계되어 있다.

고객에게 신뢰와 편익을 줄 만한 잘 꾸며진 작은 사무실에서 고객과의 약속된 시간을 통해 업무가 이뤄지기 때문에 하루 종일 종업원을 고용할 필요가 없음을 뜻한다. 여기에 가장 중요한 것은 KTU는 아이디어 기반의 사업이라는 점이다. 상점의 위치를 잡을 만한 장소를 찾아주고 조그만 상품 진열장을 제공해주며 저렴한 프랜차이즈 수수료로 실질적인 시장점유율을 확립할 수 있을 만한 공격적인 사업의 소유주로 기획될 것임을 뜻한다.

이런 기회들의 메인 슬로건은 “그 어떤 가격에도 가능한 통한 부엌 해결책(Kitchen Solutions for Any Budget)”이다. 그리고 제공되는 서비스와 제품의 주요 네 가지 기본 범주를 형성시킨다. 1) 주택과 사무실의 목재의 복원과 수리 2) 다시 표면교체 해주기 3) 문짝 교체 4) 진보적인 계열의 맞춤 진열장 제공이다. KTU 프랜차이즈 소유주들에 의해 제공되는 서비스의 범위는 단 하나의 접근 목적으로 소비자에게 서비스를 제공하는 기업으로써 그들에게 독특한 위치를 갖도록 도와주고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 주방 진열장 복구/리모델링
- 설립시기 : 1975년
- 가맹시기 : 1989년
- 가맹점수 : 미국내 290개, 캐나다 1개
- 본 사 : 미국 사우스다코타주 애버딘(Aberdeen)
- 홈페이지 : www.kitchentuneup.com
- 연 락 처 : 1-800-333-6385, Fax 1-605-225-1371

[국외편 No.24]

KOA(Kampgrounds of America)

■ 업체 개요

Kampgrounds of America(이하 KOA)는 미국, 캐나다, 멕시코, 일본에 위치하고 있는 500개 이상의 세계적으로 가장 큰 캠프장 시스템을 갖고 있는 기업이다. 기본적으로 아름다운 풍광을 갖고 위치해 있는 지역의 환경에 적절한 활동(Activity)기회를 제공하고 있다. 그럼에도 그들의 임무는 동일하다. 청결한 캠프장과 안전, 즐거움이 함께 하는 캠핑 경험을 제공한다는데 존재하며, 모든 시설물로 풀 서비스를 제공한다는데 컨셉트를 두고 있다.

캠핑장의 더운물이 나오는 샤워장, 세탁시설, 편의점, 실내수영장, 인터넷 액세스 등과 같은 시설들이 캠핑자들의 편의를 위해 제공되고 있다. 이 캠프는 이용자들의 캠핑 목적에 따라 가족휴가 주말 휴양지로 제공되기 위한 캠핑장을 구성하고 있다.

많은 여행자들이 KOA의 노란색 마크를 보고 캠핑장을 찾는다. 이런 성공은 고객이 생각하고 요구하는 점을 즉시 피드백하여 개선해 나가며 세심한 관리를 통해 전 야영지의 품질을 우수하게 가져왔던 것에 기인할 것이다. 실제로 KOA 본사는 연중 600여 곳에 이르는 야영지에 조사원을 파견하여 서비스 품질을 관리

한다. 그것은 모든 야영지가 KOA의 깃발을 달 수는 없음을 의미한다. 그 깃발은 KOA가 제공하는 청결하고 안전하고 또 편안한 서비스를 상징하기 때문이다. 결국 고객은 그 깃발이 상징하는 경험을 생각하며 야영지를 찾게 되기 마련이다.

■ 사업의 시작

1962년 사업가였던 데이브 드럼은 Yellowstone River 강가를 따라 펼쳐진 사사나무 숲을 거닐고 있었다. 그는 짐을 잔뜩 실은 트럭들과 RV(캠핑카) 차량들이 시애틀 국제 박람회로 통하는 길을 달리는 것을 보았다. 드럼은 문득 그런 긴 여정의 여행자들이 쉬어 갈만한 장소가 적고 위치 또한 너무 멀리 있다는 것을 깨달았다. 그는 성공의 기회를 발견한 것이다.

여기서 아이디어를 얻은 드럼은 즉시 실천에 들어갔다. 뜨거운 샤워시설과 깨끗한 화장실, 작은 가게 등이 갖추어진 야영장을 건설한 한 후 하루 밤을 묵는데 \$1.75의 요금을 책정했다. 캠핑장은 큰 호응을 얻었다. 드럼은 매일같이 야영장에서 고객과 대화를 통해 그들의 불만과 바라는 점들을 얻었다. 고객들은 여행하는 곳곳에 이러한 좋은 시설의 야영장이 있었으면 하는 바램을 갖고 있었다.

1963년 여름 드럼은 두 명의 사업 파트너와 더불어 북미 곳곳을 체계적으로 관리할 수 있는 캠핑장 건설을 구상했다. 곧 현재의 KOA 로고가 만들어지고 프랜차이즈 가맹점의 판매에 들어갔다. 그들의 사업은 순조롭게 진행되었고 규모는 커져갔다. 1969년 캠프 시즌 말 KOA는 미국 전역에 262곳에 달했고, 회사가 설립된 지 10년째인 1972년에는 프랜차이즈 가맹점이 600여 곳으로 늘어났다. 시대적 분위기 또한 KOA의 사업을 도와 미국인들의 RV에 대한 사랑은 나날이 커져가고 있었다.

그러던 와중에 오일 파동이 일어났다. 여행사업에 기반을 둔 많은 회사들이 쓰러져 갔다. 그러나 KOA는 강력한 시스템을 통해서 이를 극복했다. 1982년 KOA의 야영장은 북미 전역에 900여개에 달하게 되었다.

■ 성공 요인 분석

첫째로 온라인을 통한 관리시스템을 들 수 있다.

Montana 주 Billings에 본사를 두고 있는 KOA는 전국적으로 500여 지역에 캠핑사업장을 운영하고 있다. 고객과의 피드백에 많은 비중을 두고 있는 서비스업의 특성상 help-desk의 운영은 필수적이었다. 사업이 확대되고 다루는 품목이 많아짐에 따라 직원의 충원이 요구되었다. 이에 KOA는 기존의 오프라인 사업 부문에 인터넷을 이용했다. 온라인을 통한 예약 관리, 티켓 발급, 신용업무처리, help-desk 운영 등은 직원의 충원 없이 회사의 규모를 확장할 수 있게 해주었다. 인터넷 업무처리는 자칫 고객과 help-desk 사이에 컴퓨터라는 장애물을 두어 고객의 요구가 잘못 접수되고, 그 때문에 반응이 늦어질 우려가 있었다. 이에 KOA는 FootPrint라는 시스템 관리 소프트웨어를 두어 안정성을 유지했다.

둘째 고객 지향적 서비스로써 성공적인 정착을 위한 노력들을 들 수 있다.

KOA는 RV 렌탈 서비스나 보험 관련 업무 등도 같이 해주고 있지만 기본적으로 캠핑장을 운영하는 회사다. 캠핑장은 미국, 캐나다, 멕시코, 일본에 걸쳐 넓게 퍼져 있다.

일찌감치 사업을 확장한 결과 위치의 편이성이 우수한 지역의 대부분을 선점하고 있다. 이용하는 고객은 연회비 없이 단지 하룻밤에 대한 이용료로 \$20~35 가량을 지불하면 된다. 깨끗한 침실과 샤워시설(hot-water를 강조하는 광고를 많이 했다)과 청결한 화장실 등을 기본적으로 갖추고 있다. 그 외에 TV가 갖춰진 방에 이동전화시설, 수영장 등이 준비되어 있으며 물론 이에 대한 가격은 옵션사항이다. 연회비는 없지

만 KOA value Card가 있어서 이용 횟수에 따라 10~15%의 할인을 해준다. 가격은 경쟁 숙박업소에 비해싼 편은 아니지만 비슷한 수준으로 책정하고 있다. 주로 일가족이 와서 즐겁게 지낼 수 있는 시설을 염두에 두고 구성되지만, 이용 고객은 일반 가족 외에도 여행자, 정년 퇴직자 등 다양한 계층으로 이루어져 있다.

연중 24시간 열려있는 홈페이지에는 Trip-planer라는 이색적인 소프트웨어가 있는데, 출발지와 목적지만 입력하면 여행 스케줄에 따라 적절한 경로를 제공해 준다. 또한 기름값과 숙박료와 같은 여행 경비 또한 계산해준다. 고객의 모든 불만 사항은 On/off-line을 통해 관리된다.

이처럼 고객의 편의를 염두에 둔 갖가지 서비스들은 KOA의 브랜드 가치를 높여서 KOA의 깃발만 보고도 그 곳을 찾는 고객이 늘어났다. 기존에 캠프장을 운영하던 사람들도 KOA의 깃발 아래 프랜차이즈를 신청하게 되었다.

셋째, 체계적인 프랜차이즈 관리를 들 수 있다.

KOA 가맹점의 오너로서 요구되는 사항은 매우 까다롭다. 먼저 자금적인 면이 만족되어야겠지만 그에 못지 않게 경영자의 자질을 중시 여긴다. 지원자는 일정의 셀프테스트 과정을 거친다. 물론 이는 강제적인 것은 아니지만 회사에서 기본적으로 요구하는 사항임에는 틀림없다. KOA는 캠프장 오너와 이용자간의 어울림을 강조하며 자신이 즐기며 모두 가족처럼 일할 것을 권고하고 있다. 따라서 오너에게 요구되는 사항이 대부분 그의 배우자나 가족들에게도 요구되어 진다. 눈여겨 볼 점은 경영자의 성격을 매우 중요시 여기는데 이 또한 12가지 항목으로 나뉘어져 있으며 이중 재무 관련 항목은 가장 마지막에 있다. 전체적으로 보면 남들과 잘 어울리고 격무를 견디어 낼 수 있어야 하며 매사에 적극적인 태도를 요구한다.

이처럼 KOA는 진취적인 분위기를 많이 요구하면서도 고객과 가맹점에 대한 관리에는 매우 과학적이고 체계적인 방법을 취한다. 이 중 인터넷을 이용한 관리가 두드러진다. KOA.com 은 2002년도 470만 명이 방문했고 이중 6만 명이 온라인을 통해서 예약했다. 이를 통해 얻어진 고객 정보는 철저히 관리되고 있다. 가맹점 지원이나 상담 또한 전문가 팀을 구성하여 인터넷으로 이루어진다. 그 외 오프라인을 통해서 Campground management training center를 설립, 경영자 교육을 시행하고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|------------------------|---|
| · 업 종 : 캠프장 프랜차이즈 사업 | · 설립시기 : 1962년 |
| · 가맹시기 : 1963년 | · 가맹지역 : 500개 이상 |
| · 본 사 : 미국 몬테나주 빌링스 | · 홈페이지 : www.koa.com |
| · 전 화 : 1-406-248-7444 | |

[국외편 No.25]

THE MAD SCIENCE GROUP

■ 업체 개요

매드사이언스는 1984년 캐나다에서 시작된 세계적인 어린이 과학놀이 교육의 선두주자로 만 3~12세에 해

당하는 유치원생부터 초등학생을 대상으로 하는 과학놀이 교육 회사이다. 그 설립 연도는 오래 되었지만 본격적인 사업 확장 계기인 프랜차이즈 사업은 1994년에 시작했고, 플로리다와 토론토에 최초로 독점판매권을 주었으며, 취학 전 아동과 방과 후 학습 프로그램을 통해 제공하고 있다. 매드사이언스는 에듀테이닝(edu-taining)이라는 형식을 통해 놀이를 통해 과학 원리를 학습할 수 있게 하였으며, 이를 통해 어린이들에게 일상 생활에서 궁금하게 여기는 과학 원리를 가르쳐주며, 직접 실험과 체험을 통해 교육적이고 재미있는 과학 세계를 열어가고 있음을 모토로 삼고 있다.

현재 미국에 89개, 캐나다에 19개 등 세계 25여 개국에 진출해 있고 지속적으로 세계적인 사업구축화가 이루어지고 있다. 상대적으로 다른 업종 프랜차이즈들에 비해 작은 규모이나 세계 각지에 145여개 가맹점이 있는 과학 프랜차이즈 그룹이라고 할 수 있으며 그 규모는 지속적 가맹점 모집 등으로 규모는 점점 확장되고 있다.

‘과학이 정말 무엇인지에 대한 분명한 해답을 가르쳐주는 교육적인 체험학습 활동과 흥미를 어린이들에게 제공함으로써 그들의 호기심과 상상력을 자극하여 창의적인 어린이를 형성하는 것에 그 목적을 두는 것’을 기업 이념이자 목표로 삼고 있으며 ‘세계 어린이들의 모든 삶에 영향을 주는 경영, 강한 공동체지지 기반, 그리고 긍정적인 브랜드 이미지와 함께 교육적이고, 재미있는 건전한 과학 놀이를 이끄는 세계적 리더가 되는 것’을 비전으로 내세우고 있다.

한국에서는 0~5세에 해당하는 유아들을 대상으로 세계적인 놀이 프로그램을 운영해온 한국잡보리가 국내에 소개하고 있다.

■ 사업의 시작

설립자 아리엘(Ariel)과 론 쉘라인(Ron Shlien) 형제의 어린 시절 흥미로 시작한 ‘과학 레이저쇼’이벤트 서비스로 그 아이디어가 고안되어진, Mad Science는 1990년 “Edu-taining”개념으로 어린이들에게 보다 흥미롭게 과학을 접하게 하고자 하는 모토로 시작되었다. 처음에는 특색 있는 ‘과학이벤트 생일파티’로 관심을 끌기 시작한 매드사이언스는 점차 교육 프로그램 등에서도 좋은 반응을 얻게 되었다. 그러다가 1990년 3월 “The Mad Science Group”으로 그 사업 형태를 확장하면서 엔터테인먼트, 교육, 그리고 교육 관련 자료 제작 등을 통해 세계적인 에듀테인먼트 그룹으로 그 모토를 잡게 되었다. 1993년에 보다 크게 사업 확장을 하면서 프로그램 다양화의 일환으로 Royal Caribbean Cruise Lines 과 계약하여 독창적인 크루즈 프로그램을 시작하게 된다. 이러한 크루즈 프로그램은 55개국에서 수 천 명의 회원을 유치하게 하는 등의 큰 성공의 계기를 가져다주게 된다.

그러다가 본격적인 프랜차이즈 사업을 1994년에 캐나다 토론토와 미국 플로리다지사를 통해 시작하게 되었으며 그 후 몇 년 사이에 세계 145개의 지사를 가진 ‘글로벌 프랜차이즈 그룹’으로 거듭나게 된 것이다.

■ 성공 요인 분석

연간 122,000회의 실험 교육을 실행하고 있으며 1억4천4백만 불에 달하는 매출을 올리고 있는, 말 그대로 인지도 있는 과학 브랜드로 입지를 구축해나가고 있는 매드사이언스의 가장 큰 성공요인은 첫째 ‘어린이 과학놀이’라는 개념을 구축시킨 데에 있다 고 볼 수 있다. 여타 과학교육 브랜드들이 ‘교육을 통한 학습’을 과학 교육의 모토로 삼고 있다면 매드사이언스는 ‘놀이를 통한 학습’을 통해 차별화를 꾀했다는 사실이다. 비교하여 예를 들자면 업계 순위 1위인 과학교육 브랜드 ‘리틀 사이언티스트(Little Scientist)’ 같은 경우 학교, 가정, 과외 교육이 연계한 집중 수업 프로그램으로 주 8회 45분 교육한다. 그러나 매드사이언스는 학습

회수를 주1회 10~90분으로 한정하고 대신 생일파티나 과학 생일파티, 스페셜 이벤트, 야영지 등으로 다양한 체험과 흥미롭고 재미있는 학습의 효과를 꾀하고 있다.

교육과 엔터테인먼트 철학이 잘 조화된 프로그램으로 우회적, 놀이적 참여를 유도하는 방식인 것이다. 또 는 날씨 원리를 연극으로 배우게 하거나 생활과학 속 원리를 코미디극으로 푸는 것과 같은 이벤트 프로그램 등과 3차원 입체 영상을 가미한 뮤지컬 형태의 극장식 과학 쇼 등의 공연 등은 매드사이언스만의 독창적인 에듀테이닝 프로그램인 것이다.

뿐만 아니라 매드사이언스는 자사가 가진 두 번째 차별화 요소는 이벤트를 더 부각시키는 방법을 사용하는 한편, 다른 영역으로서의 다각화를 꾀했다. 온타리오, 말레이시아의 세 가지 놀이공원 그리고 영국의 레고랜드 에서 대규모의 빅 이벤트를 개최하는 등 행사를 통해 자사의 이미지를 홍보하는 방법을 이미 성공적으로 사용하고 있으며 이 회사는 또한 매드사이언스 매거진과 CD-ROM사업도 준비하고 있다. 이러한 시도는 매드사이 언스가 단지 과학 수업 프랜차이즈가 아닌 과학교육과 연관된 사업을 광범위하게 다루려는 시도라고 보여진다. 이미 자사의 교육에 쓰일 용구의 제작에서 시작한 이러한 영역은 독자적 연계 영역으로 성장하고 있다.

마지막으로 운영 방식에 있어서 프랜차이즈망과 사업모델을 보다 주체적으로 관리한다는 점이다. 교육 프 랜차이즈라는 특성으로 가맹점 사업자에 대한 교육, 운영방법, 홍보 등을 보조하는 것뿐만이 아니라 모집 교 육교사, 연기자 모집 등을 직접 하며, 그들을 프랜차이즈에 파견하는 형식을 사용하고 있다. 뿐만 아니라 인 터넷 홈페이지 등을 통해 과학 실험 보조 용구나 과학이벤트, 생일 파티 등은 신청을 직접 받고 서비스를 제공함으로써 수익을 창출하고 있으며 각기 프로그램 혹은 물품에 가격을 제시함으로써 예산에 맞는 교육을 소비자가 요청할 수 있도록 하였다. 기업이 내세운 ‘매우 강한 가치와 서비스 구성요소’를 직접적인 관리를 통해 가장 효과적으로 제공한다는 모토인 것이다.

■ 업체 정보

- | | |
|--------------------------|---|
| · 업 종 : 어린이 교육 프로그램 | · 설립시기 : 1984년 |
| · 가맹시기 : 1985년 | · 가맹점수 : 세계 25여 155개(2003년 8월 현재) |
| · 본 사 : 캐나다 퀘벡주 몬트리올 | · 홈페이지 : www.madscience.org |
| · 연 락 처 : 1-514-344-4181 | |

[국외편 No.26]

Mail Boxes Etc.

■ 업체 개요

오랫동안 줄을 서 있게 하는 우체국 직원의 느릿느릿한 일 처리에 불만을 터뜨렸던 사람은 많다. 그러나 거기에서 아이디어를 얻어 사업에 성공한 사람이 있으리라고는 생각지 못했다. Mail Boxes Etc에서는 목에 힘을 주지 않아도 꽃향기처럼 달콤한 서비스를 받을 수 있다.

‘메일박스 Etc’(www.mbe.com)’는 회사 이름이 말해주듯 ‘사설 우체국’이라고도 할 수 있는 개인사서함

업체이다. 1980년에 설립된 이 회사는 지금 미국과 전 세계에 4,000여개의 가맹점을 갖고 있다.

이 회사는 미국 정부가 운영하는 우체국과 일정 부분 경쟁 관계에 있다. 우체국은 정부 부서의 하나이기 때문에 이윤을 남길 필요가 없지만 메일박스는 이윤을 추구하는 민간 업체라는 차이가 있다. 예를 들어 메일 박스는 우표 한 장을 팔더라도 우체국보다 10% 정도 비싸게 팔지 않으면 안 되는 것이다.

그렇지만 메일 박스에는 꽃향기처럼 기분 좋은 서비스가 있다. 메일 박스에서 일하는 사람들은 프랜차이즈 가맹자들이므로 종신 고용이 보장되는 우체국 직원과는 다른 입장에 있다. 서비스가 나쁘다는 것은 곧 먹지 못하게 된다는 것을 의미한다. 그러므로 누구든지 메일박스를 찾아가는 사람들은 상냥한 미소와 마주하게 된다.

메일박스에서는 개인사서함 업무만 취급하는 것이 아니다. 복사를 하거나 팩시밀리를 이용할 수도 있고, 우편의 도착을 연락 받거나 UPS나 DHL과 같은 회사와 연결하여 물건을 보내거나 받을 수 있다. 회사 이름에 붙어 있는 ‘Etc’는 이처럼 다양한 서비스를 의미한다.

주요 고객은 시간에 쫓기는 전문직 종사자들, 소규모 자영업자들 그리고 멀리 떨어져 있는 우체국까지 찾아가지 않고도 편리한 서비스를 받고자 하는 사람들이다. 그들은 메일박스에서 거래처에 우편물이나 팩스를 보내거나 서류를 복사하는 등 여러 가지 일을 한꺼번에 처리할 수 있다. 물론 이용자들은 각각의 서비스에 대하여 별도의 요금을 지불해야 한다. 그럼에도 불구하고 비좁은 메일박스는 항상 만원사례라고 한다. 그만큼 이용자들이 메일박스가 주는 ‘편리함’의 서비스를 높이 평가한다는 얘기가 된다.

우체국에서 오랫동안 줄을 서서 일 처리를 기다리다 사업의 아이디어를 얻은 사람이 있다. 앤소니 드시오는 여기서 황금 방석에 올라앉을 사업아이디어를 생각해냈다. 남들이 구조적으로 또는 타성적으로 쉽게 바꿀 수 없는 것을 붙잡고 불만과 불평을 털어놓고 있을 때, 그는 문제를 근본적으로 해결할 수 있는 뉴비즈니스를 창출해냈던 것이다.

■ 사업의 시작

1957년 코네티컷 대학의 전자공학과를 졸업한 안소니는 ‘제너럴 일렉트릭(General Electric)’과 ‘웨스턴 유니온(Western Union)’에서 엔지니어로 일했다. 그는 평소에도 사업을 하고 싶은 욕망을 잠재우느라 무진 애를 쓰곤 했던 사람이기는 했지만 사업을 시작하게 된 것은 사업 재구축에 나선 웨스턴 유니온이 그를 해고한 것이 직접적인 계기가 되었다. 그는 새로운 직장을 찾는 대신 직접 사업을 해보기로 했다.

그것이 바로 메일 박스였다. 쇼핑센터의 한 쪽 모서리를 빌려 작은 메일박스를 냈다. 여기에 프랜차이즈 시스템을 도입한 것이 성장의 기폭제가 됐다. 사업을 확대해나가는 과정에서 그는 은행이나 보험 자본가들의 도움을 거의 받지 않았다.

본사는 시범점포를 하나 가지고 있을 뿐 고객을 상대로 직접 영업을 하지는 않는다. 프랜차이즈 가맹자를 모집하거나 그들을 관리하는 일을 주로 맡고 있고, 영업활동은 프랜차이즈 가맹점의 몫이다.

프랜차이즈 가맹자들은 자기의 책임 아래 각각의 가맹점을 운영하고 여기에서 나오는 수입 가운데 일부를 본사에 로열티로 지불한다. 그리고 메일박스 본사에서는 가맹자들이 영업 활동에 들어갈 수 있도록 통일된 규격의 점포를 꾸며주고 컴퓨터, 팩시밀리 등 사무용품들을 보내주며 광고로 그들의 영업을 지원한다.

앤소니 드시오는 전자회사에서 나와 새로운 출발점에 섰을 때 그가 선택할 수 있는 일이 반드시 그동안 쌓아온 경력을 활용하여 전자사업과 관련된 것만은 아니었다. 그는 다소 엉뚱하게도 개인사서함업이라는 뉴비즈니스를 창출해내고, 그것으로 엄청난 성공을 거두었다.

■ 업체정보

- 업 종 : 우편대행 및 사서함 운영/특급운송 대행
- 가맹시기 : 1980년
- 홈페이지 : www.mbe.com
- 본 사 : 미국 캘리포니아주 샌디에고
- 전화번호 : 1-877-462-3622

[국외편 No.27]

Merry Maids

■ 업체 개요

(주)메리메이드(Merry Maids)코리아와도 프랜차이즈 계약을 맺고 있는 서비스 마스터(Service Master) 그룹은 1929년 미국 일리노이주의 시카고에서 나방 방제업으로 시작하여 성실, 품질, 인간 존엄성에 대한 존경이라는 이념으로 설립되었으며, 1980년대부터는 Service Master Quality Service Network라는 보다 발전된 서비스 시스템을 구축하여 오늘날, 전세계 45개국에서 1,300만이 넘는 고객을 가진 세계 최고의 서비스 전문 회사로 성장하였다. 또한 매년 총수입을 60억불을 초과하여 달성하고 있다.

또한 Service Master그룹은 TruGreen (잔디 및 정원 관리), TERMINIX (해충퇴치, 방역), AHS (토지관련업), ARS / Rescue roter (집안 보수 작업), Merry maids (전문 가정집 청소), Amerispec (집 판매, 구매 전의 부동산 관련 조사 검사), Service Master clean (건물 관리 서비스), Furniture Medic (가구 수리), We Serve Homes (집수리, 관리) 의 아이템을 가지고 있으며, 이들 아이템을 통하여 가사와 관련된 모든 서비스를 제공하고 있다.

오늘날 서비스 마스터(Service Master) 그룹은 Fortune, Financial Times와 같은 전문경제지에서도 서비스 분야에서 다음과 같이 선정되며 우수한 회사로 평가받고 있다.

- 1984년 Fortune 선정 세계 500대 서비스 기업 중 성장률 1위
- 1989년 Fortune 선정 세계 500대 서비스 기업 중 성장률 1위
- 1989년 The Wall Street Journal 유망기업 선정
- 1993년 Success 선정 미국 100대 유망 프랜차이즈 사업 중 1위
- 1998년 Financial Times 선정 세계 top 40대 기업 중 17위
- 1999년 Fortune 선정 No,1 Outsourcing Company in the World
- 1999년 Financial Times 선정 The Most Admired Company
- 2000년 Fortune 선정 No,1 Outsourcing Company in the World

Merry Maids는 세계 최대의 가정집 클리닝 서비스 회사이다. 이 회사는 미국, 캐나다, 홍콩, 일본, 덴마크, 영국, 말레이시아 등에 3000개 이상의 프랜차이즈를 두고 있으며, 매달 북미에서만 30만호 이상의 주택과 아파트, 콘도 등을 청소하고 있다.

1979년 네브라스카주 오마하에서 창립한 Merry Maids는 테네시주의 멤피스에 본사를 두고 있으며, 1988

년에 ServiceMaster Quality Service Network에 병합되었고, 이 Quality Service Network를 통해서 Service Master는 시장주도 회사로서 주택에 관련된 매우 다양한 서비스를 제공하고 있다. 메리메이드(Merry Maids)는 작업시간 전체에 걸쳐 고객이 결과에 만족할 때까지 양질의 서비스를 제공하는 것을 보증한다. Merry Maids의 신뢰할 만하고 전문적으로 훈련된 직원들은 전세계의 수백만에 이르는 가정으로부터 주문받은 집을 청소하는 서비스를 제공하고 있다. 한국과 생활양식이 거의 비슷하고 동일한 동양권인 일본에도 1989년도에 진출하여 Duskin-Merry maids라는 이름으로 2002년도에 매출 1000억원(100억엔)을 달성하였으며, 매년 30%의 성장세를 보이고 있다.

■ 사업의 시작

레저 시간에 대한 욕구와 일하는 여성의 수가 꾸준히 늘어나고 있는 가운데 점점 올라가는 물가로 인해 맞벌이 부부도 더욱더 증가하기 시작하였다. 그것은 곧 가사 시간의 부족으로 이어졌고 이러한 집안일 중 가장 번거로운 청소가 맞벌이 부부 혹은 직장여성의 애환으로 등장하였지만, 집안을 남의 손에 맡긴다는 것은 안심이 되지 않는 일이다. 여기에 착안을 하여 메리메이드는 철저한 직원의 교육 및 고객에 대한 보증 제도를 바탕으로 일반인들조차 쉽게 손대지 못하는 부분까지 전문적인 지식과 기술, 장비를 도입하여 집안 청소를 대행해준다면 적지 않은 성공을 거두리라는 예상으로 초기 사업을 진행하였고, 이는 메리 메이드만의 기타 우수한 사업 전략으로 인해 엄청난 성공을 거두게 되었다.

■ 성공 요인 분석

메리 메이드는 단순히 집안청소를 대행해준다는 차원을 넘어서 과학적이고도 체계적인 시스템을 도입하여 고객의 욕구를 충족시켰는데 이 중 몇 가지를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 독특한 전문적인 팀제 운영을 들 수 있다. 전문적인 두 명의 사람으로 이뤄진 팀을 본사에서 교육과 청소에 대한 훈련으로 효과적으로 관리한다. 또한 바쁜 고객의 다양한 수요를 충족시키기 위해 어느 시간이든지 팀이 방문하여 청소를 할 수 있도록 하여 고객의 만족도를 높이는데 주력하였다. 또한 직원들에게 인센티브 제도를 적용하여 시간별로 임금을 다르게 지급하거나 우수한 직원에게는 별다른 성과금을 지급하는 방식을 도입하였다. 즉 낮에 일하고 받는 임금과 새벽이나 야간에 일하고 받는 임금을 차별하였다. 이것은 고객에게는 언제 어디서나 서비스를 받을 수 있게 하여 고객의 메리메이드에 대한 접근성과 신뢰성을 높이고 직원에게는 프로의식과 함께 적절한 보상이 돌아가게 하였다.

둘째, 양질의 서비스 네트워크를 통한 고객응대를 들 수 있다.

24시간 대기하는 고객을 위한 전화로 인하여 상대적으로 시간이 없는 고객들이 쉽고 빠르게 업체와 연락할 수 있도록 하였다. 일단 고객이 어디로든 연락을 하면 본사에서 이것을 고객이 위치한 사업지역에 있는 프랜차이즈 가맹점에게 이를 알려 서비스를 수행하도록 하고 있다. 이와 같은 접근성과 편의성은 Merry Maids를 다른 경쟁자들과의 차별성을 갖게 하였다.

셋째, 프랜차이즈 관리와 관련된 부분들로 신입업주에 대한 지원프로그램을 언급할 수 있을 것이다.

처음으로 시장에 뛰어들게 된 프랜차이즈의 업주에 대한 교육을 본사에서 뿐만이 아니라, 친구 프로그램(buddy program)이라는 독특한 방식을 도입하여 기존의 사업을 진행하고 있는 업주들이 새 가맹점 업주의 사업 활동을 모니터 해주거나 조언을 해주는 시스템을 운영하여 사업을 두려워하고 노후가 부족한 새로운 가맹점의 실패율을 떨어뜨리는데 기여했다.

여기에 잠재적인 소비자의 수요로서 가맹점의 사업 영역의 크기를 정하고, 그것을 근거로 가맹점의 수를 예상하며 상세한 시장의 조사를 토대로 신규 사업자의 성공가능성을 높이게 하였다. 또한 배타적인 영역구분으로 인해 마구잡이식 신규 점포를 늘리는 것이 아니라 프랜차이즈 업체들이 서로의 영역 안에서 성공률을 높이는데 주력하였다.

마지막으로 프랜차이즈 사업의 주안점은 역시 마케팅과 광고이다. Merry Maids의 광고와 대중과의 연계 프로그램은 최대한의 수요를 불러일으키도록 고안되었다. 처음에는 가까이 있는 고객의 수요를 촉발하도록 업체와 가까운 곳으로부터 광고를 시작하였고, 후에 고객의 기반이 넓어진 다음에는 시장에 대한 메리메이드의 인지도와 판매를 촉진시키는데 주력하였다. 현재 Merry Maids는 최고의 브랜드 인지도를 자랑하고 있다. 대중과의 연계를 위해 Merry Maids는 TV 광고를 시작하였으며 인터넷의 발달과 함께 잠재적인 고객이 누구나 쉽게 접근할 수 있도록 홈페이지를 구성하였다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 가정집 청소 전문 대행업체
- 설립시기 : 1979년
- 가맹시기 : 1988년
- 가맹점수 : 3000여개
- 본 사 : 미국 테네시주의 멤피스
- 홈페이지 : www.merrymaids.com
- 연 락 처 : 1-800-MERRY MAIDS (637-7962)

[국외편 No.28]

Minimaid Systems of Canada

■ 업체 개요

미니메이드는 1973년 설립 돼 지난 27년 동안 200만 가구에 청소 서비스를 제공했다. 창업자 레오니 애컬리는 팀클리닝(Team cleaning)의 개념을 도입하여 업계를 혁신시켰다. 그녀의 회사는 뛰어난 업무 능력, 고객에 대한 신뢰성, 서비스의 우수성으로 각종 시상을 휩쓸었다. 그녀의 놀라운 미니메이드 성공 사례는 Time, Newsweek, Business Week, USA Today, CNN 등을 화려하게 장식했다.

■ 사업의 시작

레오니 애컬리는 자기 앞에 근사한 사업 기회가 온다면 언제라도 그것을 잡을 준비를 하고 있던 가정주부였다. 예상보다 빨리 그런 기회가 왔을 때, 그녀는 그것을 놓치지 않았다.

1973년에 레오니 애컬리는 3명의 딸을 가진 28세의 가정 주부였다. 남편은 규모가 큰 경비 회사의 부사장이었다. 이들 부부는 애틀랜타의 북쪽 지역에 있는 부자 동네에 편안하게 살 수 있는 넓은 집을 가지고 있었다.

이런 경우에 그녀가 돈을 벌기 위해서 집밖으로 나서는 것이 어울리지 않는다고 생각할 사람이 있을지도 모르겠다. 아이들을 기르고 남편이 하는 일을 안에서 내조하는 것이 아내의 역할이라고 믿는 사람이라면 더

욱 그렇게 생각할 것이다.

그러나 그녀는 좀 다른 생각을 가지고 있었다. 언젠가 좋은 기회가 온다면 그녀 자신의 사업을 일으켜 세울 각오를 다지고 있었다. 그런 그녀에게 매우 그럴 듯한 사업 기회가 예상보다 빨리 그리고 아주 가까운 곳에서 찾아왔다.

그 무렵 미국의 부자 동네 사람들은 가정부를 두고 편하게 살았던 좋은 시절이 끝나가고 있다는 것을 느끼기 시작하고 있었다. 그때까지 부유한 사람들은 여러 명의 가정부를 두고 집안의 모든 것은 일을 처리하게 했다. 아주 부자는 아니더라도 웬만큼 사는 사람들도 일주일에 한두 번씩 오는 가사 도우미에게 비슷한 일을 맡길 수 있었다.

그런데 어느 날 갑자기 그런 일을 하려는 사람들이 거짓말처럼 사라져 버리고 말았다. 물론 이 같은 사회 현상이 수년에 걸쳐 점진적으로 진행되는 것이 일반적이다. 그러나 당사자들에게는 갑작스럽게 다가오기 마련이다.

애컬리에게도 예외는 아니었다. 이제 그녀도 이웃의 다른 사람들처럼 혼자서 자신의 넓은 집을 청소하지 않으면 안되었다. 그런 와중에서 생각해낸 것이 가정에 청소서비스를 제공하는 사업이었다. 고객 층이 예상 이상으로 두터웠던 것이다. 상류사회가 그녀의 첫 번째 고객이 된 것은 예상했던 그대로였다. 게다가 편안함을 선호하는 부유한 전문직 종사자들이나 맞벌이 부부들도 편리함을 위해서라면 어느 정도의 비용을 감수하는데 주저하지 않았다.

■ 성공 요인 분석

그녀의 성공적인 출발은 수많은 유사업체의 출현을 예고하는 것이었다. ‘메리 메이드(Merry Maids)’, ‘몰리 메이드(Molly Maids)’, ‘맥메이드(McMaids)’ 등과 같은 후발업체들이 줄을 이었고, 이들은 ‘메이드’라는 이름을 가진 수많은 업체들과 함께 연간 70억 달러의 규모의 거대한 주택 청소서비스 업계를 형성하기에 이르렀다.

오늘날 주택 청소서비스 사업은 소자본으로 자기 사업을 해보려는 사람들에게 적합한 사업의 하나로 각광을 받고 있다. 애컬리가 그랬던 것처럼 자기 집에 사무실을 차리고 소자본으로 사업을 시작할 수 있을 뿐만 아니라 적극적으로 프랜차이즈를 전개하고 있는 업체의 프랜차이지로서 안심하고 사업의 세계로 들어갈 수 있기 때문이다.

이 회사의 이름은 원래 ‘미니멈 메이드’(Minimum Maids)였다. 그녀는 사업을 시작하면서 고객들에게 제공할 서비스의 하한선을 제시했다. 만약에 고객이 만족하지 않을 경우에는 요금을 환불해 주겠다는 대담한 약속을 했다.

이제 그녀가 더 많은 수익을 올릴 수 있는 유일한 방법은 고객에게 약속한 서비스를 가능하면 빠른 시간 안에 제공하는 일이었다. 그녀는 이를 위해서 4명을 한 팀으로 하는 팀클리닝(Team Cleaning)을 창안해 냈다. 그것은 4명이 각각 다른 과업을 분담하여 30분 이내에 모든 청소를 마칠 수 있도록 짜여져 있는 것이었다.

지금은 거의 대부분의 청소업체들이 채택하고 있는 이 방법도 그것이 개발되기까지는 많은 시행착오가 있었다. 한 팀을 구성하는 청소원의 수를 늘려 보기도 하고 줄여 보기도 했다. 또 스톱 위치를 들고 아래층에서부터 윗 층으로 올라가 보기도 하고 반대로 내려오면서 청소를 하기도 했다.

이런 과정에서 ‘긴 코드’를 개발해 내기도 했다. 각층마다 플러그 꽂고 빼는 시간이 적지 않았기 때문이다. 많은 경우에는 플러그를 꽂고 빼는 회수가 하루에 1백 60회에 달하는 경우도 있을 정도였다. 그러나 긴

코드를 사용하면서부터는 맨 아래층에서 한차례 플러스를 쫓은 다음 청소를 전부 끝낼 수 있게 되었다.

그 후에도 시간과 동작에 관한 연구는 계속되었다. 그리하여 오늘날 평균적인 미니 메이드 팀은 하루 7시간 30분 동안 10개의 주택이나 14개의 아파트의 청소를 어렵지 않게 해낼 수 있는 시스템을 갖추었다.

미니 메이드가 프랜차이즈를 전개하기 시작한 것은 1976년부터였다. 이 때부터 애컬리의 신사업은 미국 전역이 활동 무대가 되었다. 가맹점 사업자들에게는 종업원의 훈련에서 홍보에 이르기까지 이 사업에 필요한 거의 모든 내용을 담은 3백 페이지 분량의 두툼한 운영 매뉴얼이 주어진다. 이것은 미니 메이드가 새로운 사업을 개척해 오면서 축적한 노하우의 결정판이라고 할 수 있는 것이다.

이 회사의 가맹점 사업자들은 다른 업체와는 달리 최초의 2개월 동안 로열티를 내지 않는다. 사업초기의 자금 문제를 완화하기 위한 배려이다. 만약에 가맹점이 운영상에 문제에 부딪혔을 경우에는 즉각 사람을 파견하여 해결책을 모색한다. 사업이 순조롭게 진행되는 경우에도 그들을 매월 정기적으로 2-3회 만나는 것을 그녀의 중요한 업무로 삼고 있다.

미니 메이드 팀은 주로 어른들이 직장에 나가고 아이들이 학교를 가 있는 동안에 청소를 하기 때문에 고객과 만나지 못하는 경우도 적지 않다. 그러나 좀처럼 볼 수 없는 좋은 서비스로 서로를 확인하고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 가정집 청소대행
- 설립시기 : 1973년
- 가맹시기 : 1976년
- 홈페이지 : www.minimaid.com
- 연 락 처 : minimaid@mindspring.com

[국외편 No.29]

MR. ROOTER

■ 업체 개요

Mr. Rooter 주식회사는 세계에서 가장 유명한 수도관 보수 관리 프랜차이즈 회사이다. 우리나라에서는 아직 생소한 분야지만 미국에선 이미 32년이라는 오랜 역사를 갖고 있다.

이 회사의 특징은 기존의 배관공이 해주던 변기 청소를 비롯한 수도관이나 배수구 청소를 일정한 전문성을 가진 아이디어와 기술을 가지고 체계적으로 대신해줌으로써 기업화된 청소 회사의 이미지를 굳히고 있다.

세계 각지 300개가 넘는 가맹점을 가지고 있으면서 매일 수 천명에 달하는 Mr. Rooter의 고객을 유치하고 있다. 또 세계 각지에 프랜차이즈 체인을 두고 있는 Dwyer 그룹의 자회사로 포함되어있는 Mr. Rooter는 Mr. Electric이나 Mr Appliance처럼 생활 편의를 위해 존재하는 대행업들 일련의 시리즈 중의 하나로 그 기원을 보면 Dawyer 그룹의 설립을 시작으로 봐야할 것이다. 따라서 Mr.Rooter는 Dwyer 그룹의 철저히 분업화된 자회사로서 Mr. Electric, Aire Serv Heating & Air Conditioning, Mr. Appliance Repair, Rainbow International Carpet Care & Restoration Specialist, Glass Doctor Glass Replacement for home, Auto and Buildings and an Affiliated company, DreamMaker Bath & Kitchen by Worldwide

등의 6개 자매 라인들과 함께 Dwyer 그룹의 일환으로서 나스닥에 상장되어 있다.

따라서 Mr. Rooter는 이렇게 주거·사무환경에 관한 수도관 보수 관리 폴 서비스 추구를 도모하고 있으며, 모회사의 다른 회사 Rainbow International Carpet Care & Restoration Specialist를 시작으로 한 Dwyer 그룹의 순차적 자매 라인이라고 볼 수 있다.

이는 Dwyer 그룹의 다른 자회사들처럼 각자의 인터넷 페이지와 영업망을 구축하여 회원을 모집하여 운영, 수익을 창출하고 있는 Mr. Rooter의 형태를 말해주고 있는 것이다. 이미 모회사인 Dawyer Group, Inc.는 “세계에서 가장 크고 가장 모범적인 프랜차이즈 조직”으로 평가를 받고 있는 바이고 북미 내 750여 개의 자매 라인과 세계 14개국에서도 300여 개의 점포망을 가지고 있으며, 자회사인 Mr. Rooter도 거대 프랜차이즈 그룹의 일환으로 점점 그 영업망을 확장하고 있다.

■ 사업의 시작

Mr. Rooter의 시작을 보면 위에서도 언급했듯이 Dwyer그룹의 일환으로서 주거 사무환경에 대한 전체적 서비스 사업 아이템의 순차적 시작의 일환으로 볼 수 있다. 따라서 Mr. Rooter의 모체는 Dwyer 그룹의 시작으로 봐야 할 것이다.

Mr. Rooter의 모회사인 Dwyer 그룹은 94년에 작고한 창업자 Don Dwyer의 아이디어에서 나왔다.

대학 졸업 후, 프랜차이즈 경험과 매니지먼트와 프랜차이즈 등의 업체에서 직원 경험을 통해 서비스 업종의 프랜차이즈의 성공 가능성을 인식한 그는 Dwyer 그룹의 첫 번째 자회사가 되는 International Carpet Dyeing & Cleaning Company(훗날 Rainbow International Carpet Care & Restoration Specialist가 되는)라는, 카펫 손질 서비스 프랜차이즈를 시작하게 된다. 이렇게 시작한 Dwyer의 프랜차이즈 라인들은 Mr. Rooter를 포함 Mr. Electric, Aire Serv Heating & Air Conditioning, Mr. Appliance Repair등의 생활 서비스라인으로 이어지게 되었다.

Mr. Rooter는 이런 사업 영역의 일환으로 32년 전 Drain Cleaning이라는 생소한 업종으로 당시 최초로 자매 라인을 구성하게 된 것이다. 하지만 Mr. Rooter는 Dwyer 그룹에 의해 고안된 것은 아니었다. 프랜차이즈가 되기 전 Lee Russell이라는 사람이 Drain Cleaning이라는 업종을 시작하였으나 1972년 Dwyer 그룹이 자매화 제안으로 범세계적인 서비스업 프랜차이즈 라인이 된 것이다.

■ 성공 요인 분석

Mr. Rooter의 성공 요인은 무엇보다 생소한 서비스 영역인 배수관 수리 대행이라는 분야를 거의 최초로 개척한 것에 있다.

30여 년 전의 미국은 Drain cleaning이라고 하면 막힌 배관을 뚫어주는 배관공이라는 개념 정도만이 존재하고 있었다. 이러한 상황에서 서비스의 성공 가능성을 인식하고 가장 낮은 가격에 최고의 서비스를 모토로 Lee Russell이라는 사람이 Drain clean 만을 전문적으로 해주는 회사인 Mr. Rooter를 설립한 것은 상당히 획기적인 일이었던 것이다. 여기에 프랜차이즈의 개념이 서비스 분야에까지 확산되지 않았던 시절의 프랜차이즈 분야는 ‘최초의 업종 개발’이라는 결과를 낳게 한 것이다.

둘째로 프랜차이즈 그룹의 마케팅, 관리 능력을 들 수 있다.

이미 Rainbow International Carpet Care & Restoration Specialist 등의 다른 프랜차이즈들로 노하우를

가지고 있던 Dwyer 그룹에서는 프랜차이즈 그룹의 인지도와 경영 방식으로 다른 신생 업종보다는 편한 출발을 할 수 있었다. Dwyer 그룹의 이미지를 후광 효과 또한 마케팅의 전략으로 이용하면서 독자적인 로고와 네임을 가지고 영업하게 되었다. 게다가 \$120,000을 넘지 않는 다른 업체에 비해 상대적으로 저렴한 프랜차이즈 비용과 자사에서 교육받은 전문 서비스맨을 지원 받고 있는 장점이 있다. 뿐만 아니라, 토털 서비스케어를 추구하여 Full Service Plumbing과 Complete Drain & Sewer Service까지 Drain 과 관련된 영역이 방대하며, 서비스의 기회와 서비스의 시간이 제한적이지 않으며 요금이 저렴하다는 장점이 있다.

또한 온라인망 즉 인터넷과 전화신청서비스를 24시간 구축하여 프랜차이즈를 희망하는 사람들이나 고객의 상담이나 서비스에 즉각 대응할 수 있도록 한 것도 성공 요인의 하나로 꼽을 수 있다.

Mr. Rooter.com 이라는 사이트를 통해 자사에 대한 정보와 프랜차이즈 정보나 구직 정보들을 동시에 제공하고 있으며 프랜차이즈 자체의 이점을 홍보하며 상담도 받고 있다. 최근에는 인터넷의 발달로 인해 Mr. Rooter의 프랜차이즈망도 주로 인터넷을 이용해 확산되고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 드레인클리닝(변기와 싱크 청소포함 수도관 보수관리)
- 설립시기 : 1968년
- 가맹시기 : 1972년
- 가맹점수 : 미국 300여개
- 본 사 : 미국 텍사스 주 와코(Waco)
- 홈페이지 : www.mrrooter.com
- 연 락 처 : 1-800-583-8003

[국외편 No.30]

PDA(Property Damage Appraisers)

■ 업체 개요

세계 2차대전 이후 미국에서는 차량의 폭발적인 증가와 함께 차량사고도 증가하였으며, 이에 따라, 보험 차량 수리비용도 전년 대비 143 퍼센트라는 놀라운 증가추세를 보이고 있었다. 결국, 1946년 미국 보험업계에서는 이 문제에 대한 집중적인 연구결과 다음과 같은 사실을 발견하게 된다.

첫째, 차량 수리 기술자들이 수리견적을 의도적으로 부풀린다는 것, 둘째, 보험자들 역시 그들 차량의 수리비용을 크게 부풀린다는 것, 셋째 차량에 대한 전문 지식이 없는 보험업계 종사자는 무작정 이러한 수리비용을 거부하고 줄이려만 한다는 것이다.

궁극적으로, 이러한 과다 비용과 불신의 문제점을 해결하고자 1947년 미국에서는 재산손실평가사라는 새로운 직업이 탄생하게 되고, 1964년에는 독립자동차재산손실평가사협회(Independent Automotive Damage Appraisers Association:IADA)라는 비영리단체까지 탄생하게 된다.

업종의 특성상 PDA의 가장 큰 장점은, 빠르고 신속한 서비스 제공에 있다. 이러한 신속한 서비스 제공을 위해 PDA는 자체적으로 PDA Zip Direct 시스템을 운영하고 있다.

이 시스템은 고객이 전화나 인터넷을 통하여 자신이 살고 있는 곳의 Zip Code(미국내 일종의 우편번호)

를 입력하면 가장 가까운 곳의 지사를 알려주는 시스템으로서, 차량 사고시 신속한 업무처리를 위함이다. 따라서, 업무시간 중에 접수되는 의뢰의 95%는 30분내에 지사의 서비스를 이용할 수 있다.

또한, 모든 지사들이 PDA 자체의 실제 사례 공유를 통해 기본 내규를 따름으로써, 어느 지역에서든지 똑같은 PDA의 서비스를 똑같은 가격에 이용할 수 있게 함으로써, 고객들에게 업체의 신뢰성을 높일 수 있었다.

프랜차이즈와 관련지어 살펴보면, 1개 지사 평균 약 2명의 정규직 사원이 종사하며, 투자 금액은 약 \$16,100 정도가 소요된다. 평균 로열티 금액은 전체 매출의 약 15% 정도이다. 프랜차이즈 지사를 위한 지원으로는, 장소 선정과 기타 초기 개업을 도와주는 서포터가 있고, 미디어를 통한 광고 등이 있다. 하지만, 재정지원 상담이나 사무관련 리스에 대한 상담은 이루어지지 않는 단점이 있다.

다른 프랜차이즈 업체와 비교해 볼 때, 2003년 저렴한 비용으로 가능한 프랜차이즈사업 전체 49위를 차지(2000년 19위)할 정도로 초기 자본이 많이 필요하지 않는 것도 큰 특징이다.

■ 사업의 시작

앞에서 살펴본 이러한 배경은 프랜차이즈 업계 재산손실평가 Property Damage Appraisers(PDA)사업의 탄생과 밀접한 관계가 있다.

1963년에 탄생한 PDA는 결국, 이러한 재산 손실 분석가들을 전국적으로 네트워크 조직화함으로써, 신속한 서비스 제공을 하면서도 간접비용을 줄이고, 다양한 실제 사례 정보를 공유함으로써, 보나 나은 서비스를 고객들에게 제공하는데 그 목적이 있다.

실제로 소비자들의 반응도 뜨거워 1963년 설립시기부터 폭발적인 사업확장이 이어졌고, 지금은, 미국 56개주 전역에 278개의 자사를 갖고 있는 미국 188위의 프랜차이즈 회사로 발돋움했다.

전체적인 통계를 살펴보면, 미국 내 가장 큰 재산손실평가 관련 프랜차이즈 회사로써, 현재 278개의 지사에 약 900여명의 전문 재산손실 분석사가 종사하며, 연간 50000명의 고객이 의뢰하는 800,000건 정도의 손실 평가를 처리한다. 전체 업무의 90%는 대인사고를 처리하고, 나머지 10%가 대물손실과 관련이 있다.

■ 성공 요인 분석

Property Damage Appraisers(PDA)의 성공 요인은 무엇보다 미국 내 자동차 보험업계의 잘못된 관행과도 큰 관련이 있지만, 이후 수많은 유사업체들이 생겼으나 성공한 기업들이 없다는 점에서는 분명히 차별화된 성공 요인이 있었기 때문이라고 볼 수 있다.

미국 내 프랜차이즈 전문가들이 일반적으로 언급한 성공 요인들은 다음과 같다.

첫째, 가장 큰 장점은 빠른 전국 네트워크 구축을 통한 폭넓은 서비스 커버리지를 들 수 있다. 전국적으로 280개가 넘는 지사를 이용함으로써, 소비자들은 시간, 비용을 절감할 수 있고, 본사에서 직접 운영하는 24시간 서비스를 이용할 수 있어 시간의 제약을 받지 않는다는 점은 소비자에게 강한 장점으로 인식되기에 충분했다.

둘째로 일관된 서비스 형태를 꼽을 수 있는데, 규격화된 처리 사례 공유와 더불어 진행 프로세스를 공유함으로써 지사와 고객모두의 만족도를 높일 수 있었다.

셋째로 가맹점의 전문적인 서비스 제공을 위해 모든 PDA 지사는 본사로부터 전산화된 평가 자료를 받아 업무의 전문성을 높일 수 있고, 네트워크화를 통해 고객들이 원하는 자료를 즉시 제공할 수 있는 시스템을 일찍이 구축하였다. 초기 모델은 팩스를 통한 정보 교환이었으나, 인터넷의 발달과 더불어 가장 빠르게 웹 기반의 서비스를 구축한 것은 가장 큰 성공요인 중의 하나로 인정받고 있다.

<표 2-3> Property Damage Appraisers(PDA) 프랜차이즈 현황

연도	프랜차이즈수	미국 프랜차이즈 업계순위
2003 상반기	282	188
2002	278	320
2000	259	300
1999	257	152
1998	256	N/A
1997	247	N/A

넷째로 소비자의 다양한 요구 충족을 위해 소비자들의 다양한 요구를 다양한 채널로 수집 정리한 다음, PDA 본사에서는 고객들에게 적절한 맞춤 서비스를 제공하는 여러 자료들을 제공하였다. 초기에는 DM(Direct Mail)을 통한 서비스에서 지금은 휴대폰의 문자메시지, 이메일을 통한 정보 제공, 웹 접속을 통한 정보 제공 까지 그 영역을 다양화하고 있다. 이렇게 PDA 본사에 의해 만들어지는 손실 평가 자료를 인터넷을 통해 지속적으로 고객에게 제공함으로써, 고객들에게 회사의 신뢰도를 높이고, 장기적인 고객 층을 확보할 수 있었다.

즉 이러한 요소들의 최적 결합이 신속하고 저렴한 양질의 서비스를 고객에게 꾸준히 제공할 수 있게 만들었으므로, 다른 토착지역 업체에 비해 우위를 확보할 수 있게 된 것이다.

마지막으로 고객이 원할 경우, PDA는 1개월 단위 등의 통합 청구를 통해 고객이 번거로움을 줄일 수 있는 서비스를 최초로 제공하였다. 현재 시스템으로는 매우 쉬운 방법이었으나, 각 고객의 데이터가 산재되어 있고 표준화되어 있지 못한 1970년대부터 이러한 통합청구시스템을 확립하였다는 점은 향후 PDA의 강한 경쟁 우위로 작용하기에 충분했던 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 재산손실 분석사 (차량, 주택, 중장비 위주)
- 설립시기 : 1963년
- 가맹점수 : 282개(2003년 현재)
- 홈페이지 : www.pdahomeoffice.com
- 가맹시기 : 1963년
- 본 사 : 미국 텍사스주 포트워스
- 전화번호 : 1-817-731-5555

[국외편 No.31]

Pink Dot.com

■ 업체 개요

바쁜 현대인에게는 쇼핑할 시간조차 줄이지 않으면 안될 때가 있다. 수많은 소비자 성향조사 결과들은 독신 생활자나 맞벌이 부부의 경우 쇼핑을 한다거나 가사를 돌보는 것이 생활에 큰 짐이 되고 있다는 것을 보여주고 있다. 극도의 “시간결핍증”에 걸려있는 현대인을 위해 편의점과 배달기능을 결합한 배달전문 편의점이 바로 핑크도트의 사업이다.

바로 미국 캘리포니아주 로스앤젤레스에 있는 ‘핑크도트’(www.pinkdot.com)사이다.

이 회사는 원래 식료품과 일용품을 취급하는 배달전문회사로 출발했다. 그러나 고객들이 원하는 것을 충족시키기 위해서는 최소한도의 품목 수를 유지하지 않으면 안 된다. 그래서 이 새로운 사업을 ‘배달전문 편의점’으로 발전한 것이다.

이 회사는 비디오 식료품 음식 등을 소비자가 원하는 시간과 장소에 어김없이 배달해준다. 물론 일부점포에서 배달서비스를 병행하고 있지만 배달품목이 한정돼 있을 뿐만 아니라 배달시간과 장소 등 세심한 부분까지는 만족시키지 못하고 있다. 이에 반해 핑크도트는 배달품목부터 엄청난데, 식료품 야채 비디오 샌드위치 샐러드 파스타 의약품 등 무려 3,000여 가지에 달한다. 사실상 모든 생활용품을 취급하고 있는 셈이다.

■ 성공 요인 분석

운영 방식은 다음과 같다. 우선 수신자 부담전화로 상품 주문을 받는다. 주문을 받으면 고객의 집에서 가장 가까운 배달센터로 주문서를 보내고 30분 이내에 원하는 물건을 배달한다.

각 점포는 30분 이내에 배달 가능한 지역을 커버하고 있어 늦게 배달되는 경우는 거의 없지만, 만약 30분을 초과할 경우에는 3달러 짜리 쿠폰을 제공하고 있다.

각 점포에는 항상 4~5명의 배달원이 대기하고 있다. 영업시간은 오전 9시부터 새벽 3시까지로 긴 편이다. 배달요금은 일률적으로 2.99달러. 주문액은 최저액을 설정하지 않고 통조림 하나라도 주문할 수 있다. 영업시간은 아침 9시부터 새벽 3시까지로 길다. 현재 15만 명의 고객을 확보하고 있으며 이용자 평균 주문액은 20달러선이다.

상품가격은 구매의 편의성을 높인 것을 반영해서 일반 슈퍼마켓에 비해 20-70% 가량 비싸다. 그러나 치약이나 맥주, 우유, 아이스크림 등 슈퍼마켓보다도 가격이 저렴한 특별상품도 준비되어 있다.

판촉 활동은 2개월에 한번씩 발행하는 카탈로그를 통해 전개하고 있다. 카탈로그에는 모든 취급상품과 특별상품, 그리고 새로 들어온 비디오에 대한 안내문이 수록되어 있다.

■ 업체정보

- 업 종 : 주문 배달업
- 전화번호 : 1-888-223-3466

· 홈페이지 : www.pinkdot.com

[국외편 No.32]

Pressed 4 Time

■ 업체 개요

최근 미국에서는 표적시장을 공유하고 있는 업종들이 결합해서 신규업종으로 재 탄생하는 업종 복합화의 바람이 강하게 불고 있다. 고객 층이 비슷한 업종끼리 공동전선을 펴기 위해 힘을 합치는 것이다.

이과 같은 경향은 소규모 프랜차이즈 사업에서도 뚜렷이 나타나고 있는데, 가장 최근에 등장해서 주목을 받고 있는 복합화 프랜차이즈 업종의 하나가 세탁배달과 구두수선 복합 사업이다.

사업내용은 매우 간단하다. 소형차량을 끌고 고객이 있는 곳으로 찾아가 세탁물이나 구두를 받아와서 배달과 수선을 하고 고객에게 돌려주는 것이다. 주요 고객 층은 극도의 시간결핍증에 걸려 있는 대부분의 직장인과 전문직 종사자들. 고객들은 일부러 세탁이나 구두수리를 위해 시간을 내지 않아도 될 뿐만 아니라 그 자리에서 편리하게 이용하는 이점을 누린다.

고객들에게는 이 회사의 로고가 인쇄된 가방이 하나씩 건네진다. 고객들이 이 가방 안에 세탁물이나 구두를 넣어서 특정 장소에 놓아두면 된다. 그러면 이 회사의 종업원이 1주일에 2번씩 정기적으로 방문해서 수거해가고, 반환은 역순으로 이루어진다. Press4Time의 프랜차이즈 사업은 지역 단위로 수거하고 배달하는 스케줄에 따라서 정해진다. 수거하고 배달하는 물건들은 지역단위의 드라이클리닝 공장에서 공장업자들에 의해 세탁되어 옷이나 그 밖의 다른 서비스를 받는 물건들과 함께 배달하게 된다. 그 서비스들은 대체로 클리닝과 모양 변경이나 수선 등으로 신발이나 핸드백, 커다란 여행용 가방까지 수거해서 수선해주기도 한다.

■ 사업의 시작

1987년 로스앤젤리스의 회계사 켄 레빈슨(Ken Levinson)은 주차장에 있는 식료품을 파는 트럭에 많은 물건을 사느라 북새통을 이루고 있는 동료들을 보게 되었다. 켄은 똑같은 방식으로 직장에서 가까운 곳에서 팔 수 있는 물건들이 많이 있다는 걸 깨달았다. 여기서 켄은 세탁물 수거와 배달하는 시스템 사업을 시작하기로 결심하고 같은 해 Press4Time을 설립하게 되었다.

이 회사는 직장인 시장을 성공적으로 공략함으로써 급성장을 거듭하고 있다. 미국뿐만 아니라 캐나다, 뉴질랜드, 호주 등지에 143개의 가맹점을 가진 대표적인 서비스 프랜차이즈의 하나로 자리를 잡았다.

■ 성공 요인 분석

매사추세츠주 서드베리에 본사를 두고 있는 ‘프레스트 포 타임(www.pressed4time.com)’사는 이 분야의 선구적인 존재라고 할 수 있다.

현대사회는 서비스가 생활의 일부라고 할 정도로 서비스의 종류는 다양화되어 가고 있다. 어찌보면 기계화 문명화가 되면서 단순작업으로 인한 대량생산으로 창출되는 고용의 기회는 줄어들고 더욱 편해지기를 바라는 사람들을 위한 서비스는 상품화되어 또 다른 일자리를 창출하고 있다. 거시적으로 볼 때 전체 사회가 업무를 분리하고 있는 것이다.

이 점에서 서비스 사업 분야는 다양해진다.

바로 이점에서 출발한 것이 Pressed4time의 사업 아이템이다. 그러므로 현대인들의 복잡한 생활사에서 한 부분을 빼내어 사업화했다는 점이다. 또한 앞서 지적인 것처럼 복합 시스템이 소비자들이 이용할 서비스의 프로세스를 한 단계 줄였다는 면에서 더욱 강하게 부각된다.

프랜차이지 입장에서는 복잡한 세탁 수선 서비스의 기술적인 부분을 대신할 수 있는 분야를 프랜차이지가 대신해주고 이것이 수익사업으로 직결된다는 것이 이 사업이 성공할 수 있었던 직접적인 요인이 된다.

또한 이 회사는 배달차량 한 대로 시작할 수 있는 낮은 창업비용과 매출 증대를 위한 업종 복합화를 결합해서 성공적인 맨손 창업 아이템을 개발해냈다는 평가를 받고 있다. 따라서 부담 없는 프랜차이지와 가맹점의 부담을 떠안아 수익사업으로 지속적인 성장의 요건을 만들었다는 데 성공 요소가 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 세탁물 수거/배달 서비스업
- 설립시기 : 1987년
- 가맹시기 : 1990년
- 가맹점수 : 미국 159개와 해외 지점이 10개로 총 169개
- 본 사 : 미국 마이애미 서드베리
- 홈페이지 : www.press4time.com
- 연 락 처 : 1-978-443-9200

[국외편 No.33]

Superwash

■ 업체 개요

수퍼워쉬(Superwash)는 미국 최고의 턴키(완성품 인도 방식)방식의 자동세차 회사이다. 세차기기에 25센트 짜리 동전을 넣은 다음 고객들이 직접 자기 손으로 세차를 하게 되는 방식으로 운영되고 있다. Super Wash, Inc.는 지혜와 손을 잡아 사람들의 삶에 긍정적인 효과를 불러일으키는 데에 그 목적을 두고 있다. 다시 말해 세차로 하여금 사람들이 자신들의 삶에 활력소를 불어넣도록 하고 있는 것이다.

20년 가까이 된 이 회사는 미국의 일리노이 주에 본사를 두고 22개의 주에 지점을 대략 450개를 운영하고 있다. 일반 주유소에서 하는 자동세차와 Superwash처럼 동전으로 세차를 하는 것에는 많은 부분에서 차이를 보인다. 그 첫째로 자동 세차기는 대 당 100,000\$ 이상의 고가장비이다. 따라서 자동세차기는 감가상각비가 매우 높고 채산성이 떨어진다. 하지만 셀프세차는 대당(베이당) 10,000\$~20,000\$ 사이의 저가 장비이므로 부담이나 효율성에서 상당히 높은 수준을 누릴 수 있다. 또한 자동세차기의 대형 브러시는 유연성이 부족할 뿐만 아니라 기계에 모래 등 이물질이 끼기 때문에 부품 교체비로 한 달에 약 300\$~400\$ 정도의 유지보수비가 들어간다. 또한 워낙 대형기계이다 보니 고장이 날 경우 수리도 어렵다. 둘째로, 자동세차기의 경우 센서에 에러가 있을 시 차에 엄청난 손실을 가져온다. 이 센서는 승용차 위주로만 되어 있어서 트럭과 같은 대형차의 경우 이 서비스를 받을 수가 없다. 하지만 동전 세차의 경우는 어떠한 차종이든지 소화해낼 수 있다. 셋째로, 자동 세차기의 경우 승용차 한 대를 닦는데 150리터 이상의 물이 소비되지만 동전 세차의 경우 40리터면 충분하다. 마지막으로, 자동세차기가 내부 세차를 할 수 없음도 자동세차의 단점으로 꼽는다. 이러한 이유에서인 즉, 사람들은 고가의 자동세차를 하려기 보다는 셀프 세차를 더 선호하고 있고 이러한 시장을 잘 파악한 Super Wash, Inc.는 세차 프랜차이즈 계열에서 선두를 달리며 높은 매출실적을 올리고 있다.

이 기업은 긍정적 차별성을 무척이나 강조하는데 그 내용은 첫째로 정직(integrity)이다. 사업의 성공은 비즈니스 이론의 이해와 지식에서 나오는 것이 아니라 성실과 정직에서 나오고 있다는 것을 신념으로 삼고 있다. 둘째로, 수퍼워쉬의 목적 및 임무는 사람들의 삶에 긍정적인 삶의 활력소를 제공하여 준다는 것을 긍정적인 차별의 두 번째 목적에 두고 있다. 다음으로는 고객 한명 한명에게 인사를 하여 그들이 긍정적인 사고를 할 수 있게끔 도와주는 것이다. 마지막으로 그들의 목표(goals)는 더 많은 성공을 하는 것과 더 많은 지점을 내어서 사람들의 마음속에 긍정적인 마음을 심어주게 하는 것이다.

■ 사업의 시작

1970년대 중반, 한 학교의 선생님이었던 밥 블랙(Bob Black)과 방사선 업무에서 비서 일을 담당하는 그의 아내인 메리는 여름 방학동안 새로운 수익원을 만들기 위하여 합리적인 방법을 찾고 있었다. 마침 메리는 셀프 방식의 세차에 관심과 흥미를 가지고 있었다. 하지만 밥은 이런 사업보다는 좀 더 모험적이고 새로운 어떤 일에 갈망하고 있었다. 때문에 밥은 메리가 말한 사업 구상(셀프 방식의 카 워쉬)에 만족하지 않았고, 25센트로 세차를 하는 것이 과연 얼마만큼의 수익이 남을 것인가 하는 회의감도 들었다.

1975년 여름, 밥 블랙은 여러 가지 생각과 고민 끝에 세차 사업은 영원할 것이라고 생각하고 그의 무뚝뚝하고 성의 없는 태도에 크나큰 변화를 보였다.

긴 시간이 흐른 뒤, 밥은 교회에 세워져있는 건조된 차들을 주시하면서 “내가 첫 번째로 25센트 동전의 5갤런 바구니를 들어올린 순간부터 카 워시 사업을 건져 올린 것이다.”라고 말하며 흥조를 띤 미소 짓는 얼굴을 보였다.

이러한 밥의 심오했던 결정은 세차 사업을 열정적으로 추진하게끔 하였고, 밥과 메리는 바로 사업을 시작하는 데에 박차를 가했다. 그들은 건물을 세울 도면을 만들고, 수익과 비용을 합리적으로 계산했다. 또한 그들은 대출을 받으러 은행에 갔다. 하지만 사업의 진행은 그리 순탄하지 못했다. 은행은 열정적으로 사업을 시작하려는 그 커플에게 17.42\$라는 통장 잔고를 확인하더니 즉시 대출을 거절하였다.

이 이야기는 여기서 끝나지 않는다. 은행에서도 그들의 의지에 감동했는지 13번의 시도를 통해 어렵게, 눈물겹게 은행에서 대출 받는 데에 성공하였다.

결국, 1976년 7월. 그 커플은 은행에게서 BURLY라는 아버지의 도움으로 신용을 얻는 데에 성공하였다. 그리고는 그 해 가을에 시설들에 대한 제반 공사를 시작하였고 겨울에는 꿈에도 그리던 세차 사업을 오픈할 수 있었다. 그 해 겨울은 미국 일리노이주 역사상 가장 추웠다는 겨울이지만 도시 외곽자리에 위치한 그들의 세차 사업을 위협하지는 못하고 일대의 큰 성공을 거두기 시작하였다. 5개의 세차기구를 도입하는 6년의 시간 후에 Super Wash, Inc. 라는 회사의 이름을 지었으며, 현재 그들은 84개의 세차 기계를 가지고 있다.

■ 성공 요인 분석

수퍼워쉬의 성공 요인은 고객에게 우월한 가치를 제공하여 주는 데에 그 원인이 있다. 세차를 할 수 있는 공간을 마련하여주고 저렴하게 동전 몇 개면 차가 깨끗하여지는, 즉 이 기업의 신념처럼 고객에게 긍정적인 사고를 만들어 주는 데에 그 성공적 요인이 있다 하여도 과언이 아니다.

분석적으로 성공 요인을 찾아본다면 첫째로, 우선 수익성 면에서 모든 거래는 현금으로 이루어진다는 점이다. 세차를 할 때, 동전으로만 결제하기 때문에 현금의 유동성을 높일 수 있어 위험의 부담이 적다. 또한 서비스를 받기 전에 결제가 되어야만 선납금이라는 의미에서 안정성을 보장한다.

둘째로, 종업원이 거의 필요없는 사업이다.

기계와 부지만 있으면 되는 사업으로 어떤 이들은 세차산업을 보고 가만히 “신문 보면서 시간 때우면서 돈버는 일”이라고 까지 말한다. 기껏 해봐야 1명에서 4명의 잔일 도와주는 종업원이 필요할 뿐, 그 이외의 비용은 거의 들어가지 않는다.

셋째로 수익률이 매우 높은 사업이다.

세차를 하는 데에 들어가는 비용 중에 70%를 차지하는 것이 물값이다. 그리고 상하수도비를 제외하면 추가적인 비용이 들어가지 않는다. 따라서 원가는 가격의 15%도 채 되지 않는 아주 효율적인 사업인 것이다.

넷째로 이 회사만이 가지고 있는 인간적 경영이다.

사람들의 삶에 활력소를 불어 넣어준다는 경영 신념은 획기적이고 신선하다. 단지 세차장의 업무만이 아닌 고객들의 삶의 일부분으로 만들려고 노력하는 부분에서 볼 수 있듯이 이 기업의 성공 요인의 핵심은 고객과의 친밀감 형성에 있다는 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 셀프 세차
- 설립시기 : 1976년
- 가맹시기 : 2002년
- 가맹점수 : 미국 내 22개 주에 450여개
- 본 사 : 미국 일리노이주 모리슨
- 홈페이지 : www.superwash.com
- 연 락 처 : 1-815-772-2111, Fax 1-815-772-7160

[국외편 No.34]

Swisher Hygiene

■ 업체 개요

모든 사람들이 하기를 꺼리지만, 깨끗한 사회를 위해서는 누군가 화장실 청소를 하지 않으면 안된다.

최근 미국에서는 3D 업종의 표본이라 할 수 있는 화장실 청소업으로 1억 달러 이상의 매출을 올리는 회사가 등장했다. 이 기업이 바로 노스캐롤라이나주 샬럿에 본사를 두고 있는 스위셔 하이진이다.

이 회사는 과학적인 화장실 청소 기법과 효율적인 프랜차이즈 전략을 성공적으로 결합함으로써 미국은 물론 세계 19개국에서 141개의 가맹점을 운영하고 있다. 독자적으로 개척한 틈새시장을 사실상 독점하면서 세계 최대의 화장실 청소업체로 성장한 것이다.

이 회사의 가맹점들은 모두 4만 곳 이상의 호텔, 레스토랑, 소매점 등과 계약을 맺고 전문적으로 화장실 청소를 해주고 있다.

■ 사업의 시작

창업을 결심할 무렵 창업자 패트릭 스위셔 사장은 두 가지 사업 아이템을 놓고 심각하게 고민했다고 한다. 하나는 휴대폰 판매업이었고 다른 하나가 화장실 청소업이었다.

젊은 사업가에게는 휴대폰 판매업이 좋아보였지만 최종선택은 다른 사람들이 기피하는 화장실 청소업이었다. 경쟁자가 거의 없고 청소가 필요한 상업시설의 화장실은 얼마든지 있다는 점에 주목한 것이다.

그의 판단은 주효했다. 고객들에게 청결한 화장실을 제공함으로써 회사의 이미지를 제고시키려는 기업이 의외로 많았다. 특히 맥도널드, 피자헛, KFC, 버거킹, 웬디스 등 전국적인 가맹망을 가진 회사들이 적극적이었다.

고객사들은 이들 외식업체들 뿐만 아니라 대형 할인점, 골프장, 유료 양로원, 병원, 학교, 공항, 전시장 등 폭이 넓다. 고객사들이 이 회사에 화장실 청소를 의뢰하는 것은 화장실을 청결하게 유지함으로써 회사나 시설의 이미지를 높이는 데 도움이 된다고 믿기 때문이다.

■ 성공 요인 분석

이 회사는 가맹점의 운영비를 최소화하는 독특한 프랜차이즈 전략을 구사하면서 성장의 기틀을 마련했다. 본사와 가맹점이 상호 의존하는 가운데 동시에 성장할 수 있는 전략을 편 것이다.

그 핵심적인 내용은 가맹점의 상주직원을 없애고 모든 가맹점 영업 관리를 본사가 대행하는 것이다. 본사가 착신 전화와 음성메일을 통해 화장실 청소 접수 및 작업 지시를 하는 방식이다.

가맹점은 인건비를 줄일 수 있는 반면 본사는 현장 상황을 즉시 파악할 수 있어 일석이조의 효과를 거둘 수 있다. 이 밖에도 본사는 가맹점의 회계 처리와 물품 구입 등을 지원함으로써 잡무 부담에서 벗어나 화장실 청소에만 전념할 수 있게 해주었다.

이 회사는 화장실 청소업에서 거둔 성공을 발판으로 관련 신규사업 진출도 적극적이다. 최근 설립한 가정 청소업체인 ‘스위셔 메이드’사는 35개의 가맹점을, 표면광택처리업체인 ‘서피스 닥터’사는 80개의 점포를 확보하면서 빠르게 성장하고 있다.

또 다른 성공요인은 남들이 시작하고 싶어하지 않는 서비스 업종을 선택했기 때문이다. 어느 사회나 이러한 요소들이 존재함에도 불구하고 과감하게 이것을 상품화하고 또한 프랜차이즈사업으로 승화시키기까지 하기는 어려운 것일지도 모른다. 그러나 앤소니는 눈에 보이지 않는 서비스를 상품화했기 때문에 틈새시장을 파고든 것이 요인이라 할 수 있다.

■ 업체정보

- | | |
|---|-------------------------|
| · 업 종 : 화장실 청소 서비스 | · 설립시기 : 1986년 |
| · 본 사 : 미국 노스캐롤라이나주 샬럿 | · 가맹점수 : 141개 |
| · 홈페이지 : www.swisheronline.com | · 전화번호 : 1-704-364-7707 |

[국외편 No.35]

Terminix Termite & Pest Control

■ 업체 개요

Terminix는 1932년 화학자 프랭크(Frank. H)가 만든 특별한 살충제를 가지고 흰개미 살충제에 관한 첫 번째 특허를 획득한 제품으로, Terminix는 프랜차이즈 영업권(Franchise)을 가진 첫 번째 흰개미 살충 전문회사로 성장하게 된다. 그 흰개미 가맹점 영업권은 Bruce-Terminix 라는 이름 아래에 시장에서 알려지게 되었다.

Terminix는 1955년에 흰개미로부터의 보호에 대한 보증이나 계약 및 서비스를 제공하는 첫 번째 회사였으며, 1958년에 주택이나 상업지역을 대상으로 해충 제어 서비스에 대한 처리를 제공하기 시작했다.

이후 해충박멸 전문서비스 업체인 Service Master는 고객 서비스 회사에 대한 연결고리를 만들기 위한 첫 걸음으로 1986년에 Cook Industries로부터 Terminix를 인수하게 되었다.

Terminix는 현재 주택 소유자에게 전통적인 내부 처리 이외에 외부 서비스를 제공하면서 주택 소유자에 혁신적인 해충 관리를 위해 다양한 서비스 옵션들을 제공하고 있다. 끊임없이 새로운 흰개미에 대한 연구와

함께 Terminix Termite Baiting Program과 같은 해충 제어 생산품을 위한 연구도 수행하고 있으며, 이 분야에서 전 미 대륙을 통틀어 최고의 기업으로 성장하고 있다.

■ 사업의 시작

지금으로부터 70년 전에, 창업주인 브루스(E. L. Bruce)는 딜레마에 직면했다. 그의 단단한 나무 마루 밑 바닥에 있는 흰개미들이 바로 그 딜레마의 원인이었다. 그는 흰개미에 대항하여 싸우는 자신의 모습을 상상하며 이것은 나 혼자만의 고민이 아니라는 것을 깨닫고, 1927년에 Terminix를 설립했으며 처음으로 흰개미 제어 과정을 위한 미국 내 특허를 획득했다.

처음에는 작은 회사로 출발했지만, Terminix는 세계에서 가장 큰, 흰개미와 해충을 제어하는 회사로 성장했으며, 미국의 45개 주와 전 세계적으로 14개국에 걸쳐 모든 종류의 흰개미와 해충에 대항하여 190만 가구와 사업체를 흰개미로부터 지키고 있는 것이다.

이처럼 Terminix Commercial은 부루스가 흰개미로부터 자신을 보호하기 위해 1927년에 만들어 졌다. 그때부터, Terminix는 자신의 집을 위해 그리고, 사업을 위해 흰개미와 싸울 수 있는 새롭고 혁신적인 방법을 개발하여 왔으며, 꾸준히 놀라운 실적을 올리고 있다.

Terminix에서 제공하는 서비스는 목재 주택의 가장 큰 적인 흰개미 박멸에 있어 지구상의 선도자라는 것은 의심할 여지가 없을 것이다.

■ 성공 요인 분석

1920년대 당시 미개척 분야였던 흰개미퇴치사업으로부터 시작하여 사업의 기반을 세운 후 60년대에는 일반적인 해충퇴치 서비스까지 지원함으로써 시대의 변화에 따라 사업 모델을 계속적으로 바꿔왔다. 1980년대에는 다양한 서비스를 제공하는 회사인 Service Master Company에 합류하여 더욱더 넓은 시장으로 진출할 기회를 갖게 되었고 계속적으로 프랜차이즈 설립에 힘을 기울이고 있다.

Terminix는 1969년에 주택과 상업 건축물에서 흰개미 제어뿐 아니라 일반적인 해충제어 서비스를 제공하기 위해 사업을 확장했으며, 숙련된 곤충학자들로 구성된 연구팀은 고객이 해충이나 흰개미의 침략으로부터 가장 완벽한 보호를 받을 수 있도록 모든 형태의 곤충을 10년 이상씩 걸쳐서 연구해 왔다.

Terminix는 1986년에 세계에서 가장 크고 성공적인 서비스를 제공하고 있는 회사 중의 하나인 The Service Master Company에 합류했으며, Service Master는 자신의 파트너를 포함하고 있는 다양한 Quality Service Network에 Terminix를 소개하고 있다.

아래에서 열거하고 있는 업체들은 Service Master Company에 속해 있는 서비스 제공업체들이다.

- TruGreen ChemLawn
- American Home Shield
- TruGreen LandCare
- AmeriSpec
- Rescue Rooter/ARS
- WeServeHomes.com
- Furniture Medic
- ServiceMaster Clean
- Merry Maids

각각의 업체는 자신이 속한 방면의 산업에서 선도자(leader)이고 Service Master가 77억 달러 이상을 벌어들이는데 큰 공헌을 해오고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 해충 방제업
- 설립시기 : 1927년
- 가맹시기 : 1927년
- 본 사 : 미국 테네시주 멤피스
- 가맹점수 : 미국의 14개국 474개점 (2003년 7월말 현재)
- 홈페이지 : www.terminix.com
- 연 락 처 : 1-901-766-1356

[국외편 No.36]

Two Men and a Truck

■ 업체 개요

미국 내 최대 이사 서비스 관련 프랜차이즈로 지역 내 픽업 트럭 이용자와 소유자간 중개서비스에서 시작해 현재 미국 내에서 가장 활발한 성장세를 보이고 있는 업체이다. 무엇보다 특이한 점은 불과 20여년의 역사를 가지지 않은 기업이지만 현재 소규모 이사 서비스 사업 부분에서는 타의 추종을 불허할 수준으로 성장하고 있으며, 특히 가맹점의 관리 및 인적 자원의 교육 기법은 어느 기업 못지 않은 우수성과 탁월함을 겸비하고 있다.

■ 사업의 시작

창업자인 Mary Ellen Sheets의 두 아들인 Brig 와 John Sorber가 1980년대에 고등학교 다닐 때 용돈을 벌기 위해서 픽업 트럭을 사용해서 사람들의 이사를 도와주면서 시작되었다. Mary Ellen은 고객들을 더 끌어 모으기 위해서 지역 사회의 주간신문에 광고를 내기 시작했다. 이것이 그들 사업의 시초가 된다.

Brig과 John이 대학에 다닐 때 Mary Ellen은 미시건 주에서 데이터 프로세싱 작업을 진행하면서 이사 서비스에 대한 전화들을 잘 처리해 나갔다. 1985년에 그녀는 \$350로 트럭과 두 고용인을 뒀으로써 본격적인 사업으로 진행되었으며, 이것이 결국에는 미국 거의 모든 지역에서 인지되는 회사 이름, Two Men and a Truck이 된다. Mary Ellen의 탁월한 데이터 분석력과 고객에 대한 헌신을 통해 Two Men and a Truck은 39개국의 성장과 700대 이상의 트럭을 소유한 회사로 발돋움하게 된다.

그 후 그의 딸 Melanie Bergeron에게 CEO 자리가 맡겨지고 회사는 미국의 5대 이사 서비스 회사로, 프랜차이즈 형태의 소규모 이사 서비스 회사로는 미국 내에서 단연 최고로 발돋움하게 된다. Two Men and a Truck은 지난 5년 동안 Entrepreneur magazine's Top 500 Franchises 중의 하나로 선정되었으며 2010년까지 200개의 프랜차이즈를 발족시킬 것으로 예상하고 있다. 2001년 총매출액은 9,000만 달러 정도였다. 지금도 25개주 119개 지역에서 Two Men and a Truck은 가정용 이사뿐만 아니라 사무실 이사, 그리고 포장 이사 부분에 있어서 고객의 기대 이상의 만족스러운 서비스 제공을 위해 노력해 나가고 있다.

이와 같은 노력은 “Two Men and a Truck”의 비전에서도 명확히 나타나 있으며, 아래와 같은 가치들의 극대화를 위한 가맹점 관리를 지속하고 있다.

Two Men and a Truck이 고객에게 자사가 강조하는 주요한 가치들을 아래와 같이 설명한다.

- 성실과 신뢰(Integrity) : 언제나 정직함과 공정함으로 일에 임하는 것
- 사회 환원(Give back to the community) : 일정의 이익을 사회에 환원하는 것
- 할머니 법칙(Grandma rule) : 당신의 할머니가 대접받는 방법으로 모든 사람을 대접하는 것
- 주의 및 사랑(Care) : 가족, 고객, 동료 직원 그리고 지역 사회에 동정심을 가지고 임하는 것
- 최고가 되면 인생을 즐기는 것(Be your best and have fun) : 인생을 즐기고 재미를 만끽하면서 직업적으로 개인적으로 최상이 되는 것

■ 성공 요인 분석

Two Men and a Truck의 성공은 이미 유사 비즈니스 모델이 많았던 상황에서 뒤늦게 출발한 기업임에도 불구하고 전미 대륙에 프랜차이즈 사업을 확대했다는 탁월한 성과를 보였다는 점에서 주목 받을만하다. 이러한 사업의 성공요인을 살펴보면

우선, 종업원들과 프랜차이즈에 대한 지속적이고 광범위한 교육과 준비를 했다는 점을 들 수 있다. 먼저 본사는 각 프랜차이즈 영업소에 대한 지속적이고 광범위한 훈련, 광고, 그리고 마케팅 활동을 지원하게 된다. 인적 자원에 대한 훈련은 STICK-MEN University에서 포괄적인 교내 훈련을 포함하는 3개월 기간으로 이루어져 있다. 또한 매달 프랜차이즈와 종업원에 대한 지속적인 훈련이 준비되어 있다.

STICK-MEN University는 Two Men and a Truck이 종업원들과 프랜차이즈를 위해 특별히 건립한 훈련센터로서 참석자들은 단순한 운전자의 기능을 넘어서 회사 내의 다른 분야에까지 영향을 미칠 수 있는 최근의 경영 테크닉과 고객서비스, 마케팅, 경영, 컴퓨터 기술 등을 포함한 다양한 분야에서 기술을 연마한다. 2003년 초부터는 온라인 훈련도 실시하고 있다.

회사의 CEO인 Melanie가 고객들에게 주는 확실한 질문을 통해 Two Men and a Truck이 추구하는 방향을 명확하게 알 수 있다.

- 이사의 비용은 시간당 받는 곳인가? 왜냐하면 가격이 어떻게 측정되어지든지 간에 고객은 가격 안에 포함되는 모든 것을 알아야 한다. 구체적인 추가 비용도 물어봐야 한다. 이는 시간당 받는 가격을 측정하는 곳이 더 낫다.
- 내 물품은 이동 중에 모두 보험이 되어 있는가? 왜냐하면 운송하는 사람이 보험에 들었다는 것이 물품이 이동 중에 보험이 보장받고 있다는 것을 의미하는 것은 아니기 때문이다. 이를 위해서 회사 정책에 대해서 구체적으로 물어볼 필요가 있다.
- 종업원이 풀타임인지 아니면 파트타임인지 확인하는가? 왜냐하면 이들의 차이는 서비스를 위해서 포괄적이고 차별적인 훈련을 받고 있는지 그렇지 않는지의 문제이기 때문에 매우 중요하다.

위의 질문을 통해서 Two Men and a Truck은 교육과 훈련을 통해서 준비된 자세로 그들의 사업에 매진해감을 볼 수 있다. 단순한 포장과 함께 물건을 실어나르는 회사와는 본질적으로 다르다고 할 수 있다.

둘째, Two Men and a Truck이 경쟁사와 차별화 될 수 있는 가장 큰 부분은 바로 고객 개개인에 대해 기울이는 세심한 주의(Personalized Attention)로 고객의 기대에 부응하기 위해서 지속적으로 노력하는 것이다. 고객의 개인적 물건 혹은 사업상의 물건들을 운반하고 포장함에 있어서 마치 자신의 물건을 다루듯이 최대한 주의를 기울이는 자세로 임하며, 고객의 예산을 고려하면서도 이사 대행의 최대한 효과를 발휘하도록 한 부분이다. 또한 기업 비전과 더불어 우수한 교육 프로그램을 통해 고도로 훈련된 전문적인 운송기술

자들(Professionally Trained Movers)을 통한 고객의 가치 창출 역시 다른 기업들과 구별될 수 있는 독특한 점이라고 할 수 있겠다.

셋째, 이러한 노력에도 불구하고 생길 수 있는 불의의 사고에 대한 명확한 보증 체계, 즉 보장된 보험 운송정책(Insured Moves)을 통해 고객들이 귀중품이나 여타 물건에 대해서 안심하고 맡길 수 있도록 해 준 점과 경쟁사들을 가격 정책을 고려한 철저하게 합리적으로 평가되어 제시되는 견적 기법 역시 중요한 성공 요인의 하나이다.

그러나 이 모든 것들을 다 고려하더라도 가장 큰 Two Men and a Truck의 성공요인은 인적자원의 체계적인 교육, 훈련프로그램으로 요약될 수 있을 것이다. 현재 Two Men and a Truck의 교육훈련 프로그램 및 제도는 기타 유수의 미국 기업들이 벤치마킹하고자 하는 기업 리스트에서 상위에 랭크되어 높이 평가받고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|--------------------------|---|
| · 업 종 : 이사 전문 프랜차이즈 | · 설립시기 : 1985년 |
| · 가맹시기 : 1989년 | · 가맹점수 : 미국 내 25개주 119지점(2003년 상반기 현재) |
| · 본 사 : 미국 미시건주 랜싱 | · 홈페이지 : www.twomen.com |
| · 연 락 처 : 1-517-394-7210 | |

[국외편 No.37]

Unishipper

■ 업체 개요

Unishipper는 전 세계에 걸쳐 소규모 사업체들간의 운송을 도와주는 서비스 업체로서 세계 운송산업에서 가장 규모가 큰 프랜차이즈 운송 사업체이다. 1987년에 설립된 이래로 \$250만에 달하는 연간 수익을 올리고 있으며 58%의 놀라운 연 성장률을 달성해 왔다. 현재 대략 300개 정도의 가맹점을 갖고 있으며 미국의 45주, 영국, 아시아에까지 사업을 확대하고 있다.

■ 사업의 시작

영국에서 1999년 6월에 맨체스터에서 시작되었는데 설립과 동시에 가맹점을 개설하여 빠른 속도로 성장을 구가하여 영국 프랜차이즈 산업의 일원이 됨으로써 가장 전망 있는 사업의 하나로 각광받기도 했다. 이 Unishipper는 운송에 있어 고객의 만족을 극대화하기 위하여 시간과 비용을 절약하고 편리함을 증대시키는 것을 컨셉트로 하고 있다.

따라서 300개의 각 가맹점은 시장에서 다른 경쟁자들이 시도하지 않는 것, 즉 운송업체의 철저한 선별과 믿고 맡길 수 있는 운송 서비스, 그리고 저렴한 가격에 주력한 솔루션을 제공하는데 초점을 두고 있다.

점차적인 고객 확보와 개인 서비스를 부가함으로써 규모 면에서의 성장도 이룩하여 큰 조직의 일부로 인

정될 수 있는 기반을 마련함으로써 보통 대기업에만 적용되는 요율의 혜택을 누릴 수 있게 된 것이다. 즉, 운송 서비스를 위해 해운 회사들 뿐 아니라 주요 국제특급우편과 화물운송업체와의 전략적 동맹을 발전시킴으로써 Airborne Express, Federal Express, Business Post 등과의 거래를 통해 또한 그들의 구매력을 통하여 Unishipper는 상당량의 할인율을 얻게 된 것이다.

이 할인은 운송 서비스를 파는 Unishipper 가맹점을 통해 고객에게 전가되어 세계적 수준의 고객 서비스를 가능케 했다.

최근에는 9.11 테러 희생자들의 유해를 무료로 운송하여 주는 등 사회적 봉사활동도 강화하고 있다.

■ 성공 요인 분석

설립 초기인 1987년, 창업자 Steve Nelson은 가장 단순한 컨셉트에서 사업을 시작하였다. 바로 모든 운송업체가 추구하는 바와 같이 주요 항공화물의 예약 및 픽업 서비스를 대행하면서 가장 우수한 서비스로, 가장 경쟁력 있는 가격조건을 내세우는 것이었다.

Unishipper가 탄생하기 전까지는 미국 내 화물운송 서비스는 각기 특정 분야만을 중심으로 발전해 있었다. 우리에게 잘 알려진 DHL이나 FedEx와 같이 항공특송화물업체와 기존 우편업무를 담당하고 있던 UPS를 통한 일반 소포화물, 주요 지점을 트럭 등으로 운송하여 주는 군소 트럭운송업체 등이 바로 그것이다.

그러나 Unishipper는 이러한 모든 영역의 서비스를 운송은 아웃소싱을 통해, 픽업서비스는 자사의 가맹점을 통해 가능하도록 만들었으며, 이는 향후 다양한 서비스 개념으로 확대 발전할 수 있었다.

현재 Unishipper가 제공하는 서비스 영역은 특급우편대행, 해외특급우편, 지상의 그레이하운드를 통한 최저가 운송, 기타 운송장비 대여까지 겸하고 있는 형태를 띄고 있다.

모든 가격대의 모든 운송수단의 이용이 가능하다는 것은 기본적으로 기업 고객들에겐 큰 메리트로 작용되었다. 기존에는 한 업체당 1~2가지 정도의 운송 수단과 가격 견적을 받을 수 있었던 반면, Unishipper는 동시에 모든 가격대의 서비스 견적이 가능하다는 점이 초기 사업에서 가장 큰 성공요인으로 분석되고 있다.

이후 차별화된 서비스로 저렴하지만 이용하기가 힘들었던 고속버스나 항공기 화물대행 서비스를 개시함으로써 통합 운송 부문에서는 최고의 기업으로 거듭나고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--------------------------|
| · 업 종 : 운송서비스업체 | · 설립시기 : 1987년 |
| · 가맹점수 : 307개 | · 본 사 : 미국 유타주 솔트레이크시티 |
| · 홈페이지 : www.unishippers.com | · 연 락 처 : 1-801-487-0600 |

[국외편 No.38]

United States Seamless

■ 업체 개요

United States Seamless는 이음새 없는 철판, 이음새 없는 낙수홈통, 아치, 처마의 아래면, 띠 모양의 벽,

창문, 현관문 등 그 밖의 건축 자재를 제작, 생산, 판매와 리모델링 등 넓은 영역에서 사업을 하며 발전하고 있는 프랜차이즈 업체이다.

United States Seamless는 1992년 첫 번째 프랜차이즈를 낸 직후 큰 성공을 거둔 이후 지금도 지속적으로 성장하고 있다. 오늘날 United States Seamless는 미국 내의 이음새 없는 철강분야 프랜차이즈 업체 중 가장 빠른 성장률을 보이고 있다.

Entrepreneur Magazine 에 '97, '99, 2000 년도에 “Best of Best”로 뽑혔으며, 그밖에 여러 곳에서 프랜차이즈 업체 중 상위에 랭크되고 있다. 또 1992년에는 세계에서 가장 긴 이음새 없는 철판을 생산하여 기네스 기록을 보유하고 있기도 하다.

■ 사업의 시작

쾌적한 생활 환경과 현대적이고 간편한 다양한 디자인의 건축 설계에 대한 관심이 커지면서 그와 관련된 건축물의 설계와 리모델링의 붐이 일어나면서 이음새 없는 철판에 대한 소비가 많아졌다. 그래서 United States Seamless는 수요자에게 다양한 색상과 모양의 제품들로 선택권을 넓혀주었다. 자연 친화적인 제품 시리즈와 액세서리로 외부 환경에 보호 기능과 미적 양식을 강하게 어필하고자 하였다. 건축에 사용된 제품은 다시 페인트로 칠을 할 필요가 없었으며, 제작이 완료된 제품으로 간편하게 지을 수 있도록 건축 기자재를 생산했다.

United States Seamless의 슬로건은 “우리는 당신 집의 아름다움을 위해서는 어디든 갈 것이다”로 United States Seamless의 적극적인 자세를 보여주고 있다 .

건물관리, 바닥재관리, 배수관리는 물론 건물컨설팅 진단 사업에 이르기까지 그 영역을 확대하기에 이르렀다. 고객들을 통해 여러 가지 예를 관찰함으로써, 같은 가격에 세제와 용역을 제공하면서도 동시에 적은 돈으로 보다 나은 결과를 얻을 수 있는 조언을 고객들에게 할 수 있었던 것이다. 원가 절감에서 오는 강점 자체만 놓고 보아도 United States Seamless의 제품과 용역의 가격은 경쟁력을 지니고 있었다.

해당 지역이나 업계 전체 중에 어떠한 회사도 이보다 더 효과적이고 종합적인 해결 방안을 제시하지 못했다. 새로 이 분야에 발을 들여놓는 기업들은 United States Seamless가 이제껏 쌓아온 귀중한 고객만족 해결책을 같은 가격에는 결코 제공할 수 없기 때문이다. United States Seamless는 비슷한 업무 환경에서 자주 접하는 경험을 통해 고객들에게 보다 많은 이익을 가져다 줄 수 있는 노하우를 갖게 되었다.

■ 성공 요인 분석

United States Seamless가 성공할 수 있었던 것은 다품종, 소량 생산 그리고 소비자의 욕구에 맞는 제품을 생산하고, 고객에 회사의 이념을 정확히 전달하였기 때문이다. 기본적으로 United States Seamless의 성공 요인은 다음과 같이 크게 2가지 요인으로 분석할 수 있다.

첫째, 미국식 연판 제조 설비를 이용했다는 점이다. 이는 중국 등 해외에서 값싼 저가품의 생산은 가능할지 몰라도 미국 스타일에 꼭 맞는 제조 설비는 갖추지 못한 점과 미국제품이 바로 가장 좋은 제품이라고 인식하고 있는 보수적 중산층 가정에 강하게 어필할 수 있기 때문이었다. 또한 연판 생산에 미국산 재료 이용 및 명확한 설계 명세서를 제시해 DB화함으로써 이 분야에서 최고의 지식 수준을 보유하게 된 점도 간과할 수 없을 것이다.

둘째, 제조 기계의 높은 품질 유지 및 생산에 프랜차이즈 업체의 지원과 감독하는 프로그램과 최고의 고객 서비스 제공에 헌신하는 고용인들을 들 수 있다. 이를 위해 United States Seamless는 수준 높은 제품과

역량의 프랜차이즈 업체들의 흡수하기 위한 노력을 계속해 오고 있으며, 이를 통해 지역 내 우수 관련업체들과 폭넓은 네트워크를 유지하고 있는 것이다. 이 회사가 미국에서 빠르게 성장하고 지금도 지속적으로 규모를 늘리고 있는 것은 위와 같은 요소들이라고 볼 수 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 건물보수관리
- 설립시기 : 1991년
- 가맹시기 : 1992년
- 가맹점수 : 87개(본사 직영점 : 11개)
- 본 사 : 미국 북다코타주 파르고(North Dakota, Fargo)
- 홈페이지 : www.usseamless.com
- 연 락 처 : 1-701-241-8888

[국외편 No.39]

West Sanitation Services

■ 업체 개요

West Sanitation Services(이하 West)는 캘리포니아 토렌스 지역을 기반으로 성장한 화장실 냄새 제어 서비스 기업이다. West는 냄새 제어(악취 제거)상품에 독점적인 그들만의 기술을 개발하고 있다. 이러한 생산품들은 West의 프랜차이즈를 통해서 미국 전체에 제공되고 있으며 국제 독점 판매권을 통해서 해외로도 수출되고 있다.

맨 처음 West사는 단지 화장실 소독을 전문으로 하는 업체였을 뿐이었다. 1800년대 말에 처음 세워진 기업이기 때문에 처음엔 각 지역에 지점이라는 개념조차 가지고 있지 않았지만 이후 성장하여 West Chemical이라는 기업으로 성장한 이후에 화장실 냄새 제어 부문만이 분리·특화 되어 미국 전국 각지에 프랜차이즈로 번성하게 된다.

■ 사업의 시작

1800년대 후반 West Disinfecting Company라는 회사로 화장실의 냄새제어를 위한 최초의 Drip Machine을 개발했다. 이후 West Chemical Products사의 계열사로 시작한 West는 1980년대 초 현재 West의 CEO인 Graham Emery씨가 화장실 냄새 제거 서비스 프랜차이즈사업의 발전을 목적으로 West Chemical의 냄새 제어 부문을 인수하였다. 그 이후로 West는 미국 내 화장실 냄새제어사업 프랜차이즈를 판매하고 그들의 국제독점판매권 등으로 꾸준히 성장하였다.

West는 고객의 요구와 개별성에 입각한 맞춤 서비스를 단행하여 이후 냄새제어사업의 세계적인 팽창에도 불구하고 현재까지도 효과적이고 성공적인 꾸준한 성공을 이루어내면서 많은 상들을 수상하였다. 특히 지난해에는 미국 내 가장 시도해 볼만한 훌륭한 10개의 프랜차이즈 업체 중의 하나로 선정되기도 하였다. West사에서 중점적으로 활용하고 있는 상품은 AeroWest Service, The Westair System, Odo-San Service 등이 있는데 이 들은 모두가 변기를 오염시키는 오물 및 각종 냄새들을 중화시켜 제거해주는 역할을 한다는

점이다. 이 중 AeroWest Service는 1905년 특허에 등록된 West사의 척추라고 할 수 있다. 또, The Westair System 은 화장실의 냄새관리를 향기 수준으로 끌어올리는 역할을 하는 것이며, 마지막으로 Odo-San Service는 기존 상품들과는 달리 은행, 고급사무실, 쇼핑몰에서의 화장실 냄새제어를 관리해주는 서비스이다. 이러한 서비스들은 고객들에게 28일에 한 번씩의 방문 점검을 약속함으로써 신뢰가 쌓여 현재의 위치에 West사를 있게 한 원인이 되었다.

■ 성공 요인 분석

West사는 일단 일반적이지 않은 아이템으로 승부를 걸었다는 점에서 그것도 아주 빠른 시점에 화장실 냄새제어 시장을 선점한 것이 큰 영향을 미친 것이라고 본다. 또 한 가지 1980년대 초 Graham이 West사를 인수하면서 벌인 것은 전국 각지의 지점망을 방대하고 빠르게 모집했다는 것이다. 이렇게 빠르고 많은 지점을 모집하는 데에는 가입 조건이 까다롭지 않다는 점이 크게 작용했다.

손쉽게 자기 사업을 시작할 수 있다는 점과 어느 정도 쌓아둔 프랜차이즈 업종으로서의 네임 밸류도 작용했겠지만 우선은 고객에게 28일마다 정기적으로 서비스를 제공하여 시간이 갈수록 브랜드파워를 더욱 강화해 한 점, 또 각 가맹점에 일반적인 사업지원은 물론이고 작업주문, 청구서 작성, 모집, 종업원 관리, 사업보고서 등과 같은 부가적인 지원을 아끼지 않음으로써 각 가맹점이 고객과의 서비스에 전력을 투구할 수 있는 여건을 조성하게 해준 시스템이 무엇보다 중요했던 것이다. 그리고 정신적인 면으로 따져보더라도 홈페이지에 프랜차이즈를 처음 시작할 때의 모습과 현재 덩치가 커진 후 그 이전 모습을 돌아보지 못하는 타 기업과의 차별을 강조하며 시작할 때의 모습을 상기한다는 내용까지 실려있을 정도로 기본에 충실한 기업인 것이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--------------------------|
| · 업 종 : 화장실 환경정화(냄새제어) | · 설립시기 : 1800년대 후반 |
| · 가맹시기 : 1980년대 초 | · 본 사 : 미국 캘리포니아 토렌스 |
| · 홈페이지 : www.WestSanitation.com | · 연 락 처 : 1-310-793-4242 |

유통업

[국외편 No.40]

7-Eleven

■ 업체 개요

7-Eleven의 초기 기업 이념과 관련해서 유명한 일화가 하나 있다.

어느 겨울에 미국 몬태나주의 7-Eleven의 가맹점 서비스를 감독하는 감독관이 나와서 그 가게를 돌아보고 있었다. “추운 겨울 눈바람이 날리는데, 이런 날은 손님이 별로 없겠지!” 생각하면서 여러 가맹점을 둘러보니 역시 예상대로 손님이 없었다.

그런데 아주 산마루에 접해 있는 7-Eleven 가맹점에는 의외로 손님이 많은 것을 발견하게 되었다. 자세히 그 가맹점을 관찰해보니까 거기 로베르트라는 명찰을 하고 판매대에 앉아서 돈을 받는 자매가 너무 친절하게고 상냥하게 사람들을 맞아 주는 것이었다. “그렇지 서비스가 중요하지” 이런 생각을 하고 있는데 몇 사람들이 왔다가 나간 후에 노인 한 사람이 들어오는 것이었다. 초라해 보이는 노인이었는데 그 세븐일레븐 스토어 매장을 빙빙 돌더니 바나나 하나만을 사는 것이었다.

그리고 그 노인은 사람들이 다 나가기를 기다려서 판매대에 와서는 바나나를 올려놓으니까, 직원이 이름을 기억하고 그 이름을 부르면서 여러 가지 개인 생활을 물어보고, 그리고 바나나 하나를 잘 포장 해주는 것이었다. 그리고 거기서 끝내는 것이 아니라 밖에까지 나와서는 그를 끌어안아 주면서 힘내서 사시라고 그러면서 옷도 잘 만져주고 씩 웃으면서 내일 또 오라고, 내일 또 오겠다고.

그것을 옆에서 지켜보고 있던 감독관이 고개를 끄덕이면서 이런 유명한 말을 했다고 한다.

“맞아, 저 노인은 바나나를 사러 온 것이 아니야. 저 노인은 사랑을 사러 온 것이지”

초기 기업 이념은 바로 지역 사회 내에서 우수한 서비스로 자리잡는 편의점의 개념에서 시작된 7-Eleven은, 1927년 달라스의 한 제빙공장에서 비롯되어 현재 전 세계 22개국에서 성공적으로 운영되고 있는 편의점의 시초이자 살아있는 역사이다. 그 당시로는 획기적인 연중무휴, 24시간 영업 등 앞서가는 아이디어로 세계 유통시장의 커다란 변화를 가져온 7-Eleven은 다가오는 21세기에도 가장 전망 밝은 유통산업으로 평가되고 있다.

7-Eleven 회사는 전 세계적으로 프랜차이즈와 라이선스 방식의 편의점을 2만 4천개 이상 운영하고 있다. 회사명은 The Southland Corporation에서 주주들의 합의하에 텍사스주 달라스에 근간을 둔 1927년의 아이스 회사로부터 1999년에 변경되었다.

7-Eleven은 편의점이라는 개념을 개척하는데 성공했고 고객들을 위해 계란과 빵, 블록 단위의 얼음을 팔음으로써 그 개념을 정착시켰다.

초록색과 붉은 색, 노란색으로 구성된 7-Eleven 상호는 이미 누구나 편의점을 연상케 하는 최고의 가치를 보유한 브랜드 중 하나로 자리 잡았다.

원래 세븐일레븐(www.7-eleven.com)은 미국 달라스에서 1927년 주유소와 생필품 판매가 결합된 형태의

소매프랜차이즈 업체로 탄생했다. 46년에는 오전 7시에서 오후 11시까지 문을 연다는 뜻으로 ‘7-Eleven’이라는 이름이 붙여졌다. 오늘날에는 고객들에게 하루도 쉬지 않고 일년 열두 달 365일 오픈하여 운영 서비스되고 있다.

캐나다와 미국 내에서 5,800여개의 7-Eleven이 편의점이 7-Eleven -프랜차이즈 기업에 의해 운영되고 있으며 하루에 대략 60만 명의 고객을 맞고 있다. 각 7-Eleven 점포는 바쁜 점포주들의 욕구를 충족시키는데 초점을 맞추어서 신선한 일일제품과 높은 질의 서비스, 공정한 가격을 안전하고 깨끗한 쇼핑 환경 속에서 제공하려고 노력하고 있다.

각 점포는 2,500여 가지의 다양각색의 제품을 지역 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 제공되어지고 있으며, 점포의 위치는 각 건물일층의 잘 보이는 코너 즉, 단면적인 점포가 아닌 3차원적인 점포 개설로 소비자들의 시선을 붙잡았다.

잘 알려진 the Big Gulp, the Big Bite, the Slurpee 와 신선한 끓인 커피를 고객들의 입맛에 맞추어 선택할 수 있도록 하였다. 7-Eleven의 여기에 멈추지 않고 데일리 음식, 즉 우유나 계란 주로 아침식사용으로 먹는 베이글 등의 일일 제품 영역까지 사업을 확대하고 있다. 게다가 세븐 일레븐은 수많은 편의 서비스를 제공하고 있는데 현금인출기, 팩스, 복사기, 전화카드, 복권 등이 바로 그것이다.

북미 지역의 5,800여개 편의점 중에서 약 430개는 라이선스 방식으로 운영되며 나머지는 회사의 직영에 의해 운영되고 있다. 또한 18,000여개의 라이선스 방식의 7-Eleven은 일본, 호주, 멕시코, 대만, 싱가포르, 필리핀, 스웨덴, 덴마크, 한국, 태국, 노르웨이, 터키, 말레이시아, 중국, 괌 등에서 운영되고 있다.

7-Eleven의 커뮤니티 관계는 상점이 위치한 지역 사회의 욕구의 변화와 다양함을 반영하고 있다. 이는 회사의 목표인 이러한 7-Eleven 커뮤니티의 사람들에게 강력한 힘을 실어주기 위한 도움이라 볼 수 있다. 그리고 회사 프로그램의 주요 대상은 매장 관리의 교육과 범죄방지, 복수 문화와 배고픔을 부유하게 만드는 것이다. 7-Eleven 상점의 직원들은 예를 들면 현금이나 물품으로 자선납품을 하는 것과 같이 끊임없이 지역 사회 주민들에게 도움을 주고 있다.

■ 사업의 시작

1927년 미국 달라스의 Southland Ice Company에서 7-Eleven(7시부터 11시까지 영업을 하는) 개념의 상점이 처음 시도되었다. 한 직원이 냉장 음식을 위한 얼음 덩어리를 판매하는 것 외에 야채 가게가 문을 닫은 일요일과 저녁에 우유, 빵, 계란 등을 판매하기 시작하면서 일요일도 영업을 하는 24시간 편의점이라는 개념이 처음 생겨났고, 이러한 사업 아이디어는 당연히 고객들의 환영을 받았고 매출액이 크게 향상되는 결과를 가져왔다.

Southland Ice Company의 종합적 첫 번째 점포는 1946년 전반에 알래스카에서 휘발유를 팔기 시작하면서 1946년 주 7일(매일) 오전 7시에서 오후 11시까지라는 뜻으로 새롭고 확장된 의미의 7-Eleven이 생겨났다.

그 후 1999년에 회사명을 Southland Corporation에서 7-Eleven으로 바꿔 편의점 시장의 독보적인 위치를 굳혀갔다. 오늘날 5,800개 이상의 점포가 미국과 캐나다 내에서 운용되며 매일 약 600만 명이 넘는 이용자들에게 편의를 제공하고 있다.

각 점포는 바쁜 고객들을 위해 빠른 처리와 안전하고 공정한 가격 또한 서비스에 포함된다.

7-Eleven은 북미를 제외한 기타 해외 일본, 호주, 멕시코, 대만, 싱가포르, 캐나다, 필리핀, 스웨덴, 덴마크, 한국, 타이, 노르웨이, 터키, 말레이시아, 중국과 푸에르토리코와 괌의 미국 영토에서 1만 8000 이상

7-Eleven과 다른 일용 잡화 식료품 가게를 관리하는 세계적 규모의 기업이다.

현재 IYG 지주 회사, 이토 요카도사의 전적으로 소유되었던 자회사, 회사 그리고 7-Eleven Japan Co., Ltd.는 1991년 이후 7-Eleven에 대한 대다수 주식을 소유했다. 7-Eleven Japan은 7-Eleven사와 함께 지역 허가 동의의 아래에서 일본과 하와이에서 9,400 이상 7-Eleven 가게를 관리한다.

이와 같이 오늘날 미국과 기타 18개국에 24,400개의 점포를 가진 7-Eleven은 세계 최고의 편의점 업체로서 한 해 동안만 310억 달러 이상의 매출을 올리고 있는 논의할 필요가 없는 편의점의 선구자로 평가되고 있다.

7-Eleven은 제24회 연간 500대 프랜차이즈 회사 선정에서 2위를 차지했고 2003년 기업 매거진에서 3위를 차지했다. 또한 7-Eleven은 12년 연속 스페인 프랜차이즈 매거진 100대 기업에 선정되어왔다.

이러한 7-Eleven의 프랜차이즈 가맹 조건은 지역부동산의 가격과 주유소 내에 설치할 것인가에 따라 다르지만 보통 회사 자체가 점포 부지를 사들이고 그 투자 영역은 보통 10만 달러에서 20만 달러 정도이다.

7-Eleven은 장비와 지불 편의시설을 직접 구매하고, 7-Eleven 프랜차이즈는 주문과 재고 유지, 구매, 종업원 고용과 훈련, 현금 변동 추이, 급료 추이, 수리 등 매장에 필요한 지출에 책임을 지고 있다.

가맹점 사업자들이 7-Eleven 본사로부터 제공받는 것은 다음과 같다.

- 종합적 6주간 훈련프로그램을 7-Eleven 경영진으로부터 받는다.
- 적어도 일주일에 한번 전문 컨설턴트가 방문하여 사업에 필요한 카운슬링을 해주나 모든 상점의 결정은 프랜차이즈에 달려있다.
- 대차대조표등 사업과 관련된 재정과 마케팅 기록은 7-Eleven에 의해 준비되어진다.
- A National Advisory Council은 7-Eleven 경영진과 프랜차이즈들에 의해 이루어지며 이러한 조직은 프랜차이즈들에게 최근 이슈들을 제공한다. 또한 가장 중요한 7-Eleven의 시스템 변경은 이 조직을 통해서 이루어져왔다.
- 7-Eleven은 프랜차이즈들과 지역사회 관계 인사들을 위한 미디어 광고와 다양한 상품 광고를 제공한다.
- 소규모 점포 프랜차이즈들을 위한 합당한 보상과 계약상의 배상을 위협에 대해서 도와주고 있다.

■ 성공 요인 분석

먼저 중개의 기술을 사용한 세븐일레븐(7-Eleven)을 그 첫 번째 요인으로 볼 수 있다.

빠르게 변화하는 소비자 욕구가 상품 수명을 단축하고 있으며, 또한 그 동안 후방 주도형이었던 유통업이 점차 전방 주도형으로 바뀌고 있었다. 이러한 상황에서 일본의 전통적인 복잡한 유통체계를 개선해 생산에서 배달, 판매에 이르기까지 일괄 체제인 '토탈 시스템'을 구축하고자 하였다. 7-eleven은 점포를 개설함에 있어 특정 지역에 집중적으로 출점하는 집중화 전략을 채택했다. 집중화 전략을 일괄되게 추진해 온 것은 30평 남짓의 소형 점포 체인을 전개함에 있어 자원을 한 지역에 집중함으로써 물적 유통의 효율화를 도모하고 대형 업체에 필적하는 영향력을 소비자에게 행사하기 위한 것이다.

하지만 무엇보다 중점을 두고 있는 것은 점포의 질에 대한 부분이다. 그 이유는 편의점은 프랜차이즈 시스템으로 운영되기 때문에 상호의존적이기 때문이다. 프랜차이즈의 경우는 각각의 점포가 독립된 기업과 같기 때문에 한 점포의 적자는 가맹점의 점주에 경제적으로 어려움을 줄 뿐 아니라 프랜차이즈 시스템 전체에 대해서도 나쁜 영향을 끼치기 때문이다. 바로 중개기술(mediating technology)이 이용된 이유는 상대적으로 운영과 경영비용이 적게 들기 때문이다. 상대적으로 비용이 적게 드는 이유는 표준화에 의해 통제하기 때문이다. 7-eleven의 경우, 벤더(운송기능을 가진 도매상)의 집약화를 포함하여, 면류, 식품, 생선 등 일일배송상

품의 공동배송시스템을 구축하였다. 그리고 특정 벤더를 지정하여 각 메이커의 상품공급을 이 벤더에 집중 시킴으로서 이 벤더를 통해서만 각 가맹점에 상품을 배송하게 하였다.

이렇게 해서 배송 시간을 단축시키고 가맹점의 납품 차량 출입 대수를 축소시켜 나갔다. 이들은 비용을 줄이기 위해 공동배송센터를 대형화하지 않고, 소규모 시설을 그물처럼 설치하였다. 이것은 단거리 배송계획을 실현함으로써 실제 운송 시간을 단축하여 운전사의 근무시간을 줄이고 차량 임차비, 인건비 등의 배송코스트를 삭감하기 위해서였다.

또한 정보시스템을 구축해서 점포 내 발주 및 단품관리가 행해질 수 있을 것, 점포 및 벤더, 본부간의 대량의 데이터를 빠른 속도로 주고받을 수 있을 것 등의 2가지에 염두를 두었다. 이와 같은 노하우를 통해 벤더와 메이커의 대부분이 7-Eleven 전용 창고와 전용 배송 시스템을 갖게 되었다. 이를 통해 조직은 구조는 더욱 분권화될 것이다. 각 가맹점이 독자적으로 운영을 하되, 회사에서는 이들이 원활하게 운영될 수 있도록 물류 체계를 정비하고, 관리하는 등의 일만은 전담하고 있다. 따라서 회사와 가맹점간의 관계는 중개적이며, 어떠한 수직적 계급에 의해서가 아니라, 수평적인 분화에 의한 구조로 운영되고 있다.

또한 사업 초·중반 7-Eleven은 캔 용기 이외의 테이크아웃 커피 및 음료수의 제공, 패스트푸드의 음식을 간단히 조리해 판매할 수 있는 시설 등의 새로운 물품의 공급과 복사기, 팩스, ATM 기계의 사용 등의 개 개인의 편의에 의거하는 편의 서비스를 제공함으로써 편의점으로써의 그 명색을 단단히 굳혔다.

현대에 와서 7-Eleven이 크게 성공할 수 있었던 것은 초기의 회사 경영 전략, 즉 성공적인 소매업의 핵심은 개별 점포 주인과 고객간의 개인적인 상호 작용에 기초한다는 점을 계속 중요시하고 있기 때문이다. **Retailer Initiative**라고 부르는 이 전략은 의사 결정 책임을 분산시키고, 현지 고객에 대한 이해를 활용하여 더 나은 비즈니스 결정을 내릴 수 있는 권한을 점포 관리자와 현장 컨설턴트에게 부여해 능동적인 운영을 추구한다.

7-Eleven의 또 다른 성공 요인은 자체의 비즈니스 모델을 지원하는 기술을 사용했기 때문이다. 7-Eleven의 정보 시스템 기술은 **Retailer Initiative**의 원동력이다. 7-Eleven의 기본 비즈니스 모델은 그대로이지만 운영 방식은 시간이 지남에 따라 많이 바뀌어 환경의 변화에 잘 적응을 해나갔다.

현재는 2,000~3,000개의 품목을 판매하는 24,400여점의 점포를 소유한 100억 달러 매출의 거대 기업이다. 이런 거대기업의 직원은 이 모든 데이터를 실시간 유통 및 정보 **Network**를 통해 소화할 수 있게 되었다. **Table PC**를 통해 실시간 판매되는 물품의 즉각적인 현황 파악과 동시에 유통에 있어서의 활용으로 비용을 절감할 수 있게 될 뿐 아니라 시간 및 점원도 효율적으로 관리할 수 있게 되었다.

그 결과 점포와 회사에 이르는 향상된 정보 흐름을 통해 비즈니스 프로세스가 단순화 될 수 있다.

이런 기술을 적용 판매 단계에서 기술을 활용함으로써 고객의 요구 사항을 사전에 더 잘 이해할 수 있을 뿐 아니라 기업의 여러 분야에서의 성장이 가능하게 되었다.

이렇듯 성장하게 된 현재의 7-Eleven은 국내에서 뿐만이 아니라 전 세계 사람들에게 언제 어디서나 편하고 빠르게 물건을 구입할 수 있는 편의를 제공해주고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|--------------------------|---|
| · 업 종 : 유통업, 편의점 | · 설립시기 : 1927년 |
| · 가맹시기 : 1946년 | · 가맹점수 : 전 세계 약 24,000여 개 |
| · 본 사 : 미국 텍사스주 달라스 | · 홈페이지 : www.7-eleven.com |
| · 연 락 처 : 1-214-828-7011 | |

[국외편 No.41]

Adventures in Advertising Franchise, Inc.(AIA)

■ 업체 개요

Adventures in Advertising Franchise, Inc.(AIA)는 판촉 상품 즉, 더 많은 이익이나 증진을 위해서 만들고 나누어주는 상품을 배급하는 업체(Promotional product distributor)로, 온라인과 오프라인을 통합한 총괄적 영업 및 기획력으로 기업과 소비자의 상대적 이익을 창출시키는 새로운 판매 마케팅으로 품목별 용도별 구매력을 유도할 수 있는 판촉 제품 및 생활용품 등을 제조 및 기획을 하고 있다. 예를 들면, 우리가 음식점에서 무심코 가져온 볼펜이나 비행기를 타면 나누어주는 액자 같은 판촉물에는 단순히 선물의 의미가 아니라 그것에는 그 음식점이나 항공사를 선전하는 문구가 들어 있다. 이것은 단순히 선물의 의미를 넘어서 사람들의 인식에 파고들며 나아가 이익이나 매상을 증진시키는 역할을 한다. 판촉 상품은 본래 팔려고 하는 상품이나 서비스의 매출 증진, 그리고 마케팅 측면의 부분, 더 나아가 각 사업자들의 각기 다른 많은 목표에 매우 효과적이고 도움이 되는 도구이다. AIA는 각 기업이나 사업자에게 최고 품질의 판촉상품을 공급함으로써 마케팅 전략에 있어 해결책을 제시해주는 역할을 하고 있다. 구체적으로 그들의 활동을 설명한다면, 그 분야에서의 경험과 창조적인 사고, 그리고 협동적인 팀워크로 우선 각 사업자의 고객과 판촉행위의 주제, 그리고 목표를 정확히 파악하여 각 사업자에게 딱 맞는 맞춤형 마케팅 전략을 갖게끔 도와주는 것이다.

매달 미국, 캐나다, 푸에르토리코 지역에 새로운 점포들을 계속 늘려나가고 있으며 연간 실적은 15,000개의 Promotional product distributor들 중에 상위 10% 내에 들어 있다.

프랜차이즈로서의 회사는 프랜차이즈 사업자들에게 최신식의 서비스를 제공하기 위해 항상 노력하고 있다. 그 노력의 일환으로 매년 프랜차이즈 사업자들을 모아 회의를 개최하여 새로운 지식과 기술을 전수하고 이벤트를 열기도 한다. 그 결과 2000년에는 Online.COMpany storeTM이라는 온라인 프로그램에서 고객들에게 서비스를 제공하는 다수의 프랜차이즈 사업자들도 생겨나는 등 지속적인 성공과 확장을 해나가고 있다.

또한 AIA는 Entrepreneur Magazine에서 꾸준히 동 업종 분야 랭킹 1위에 올라 있다.

항상 고객들에게 최고의 만족을 줄 수 있는 제품과 서비스를 공급하기 위하여 갖은 노력과 전문성을 추구하며, 회사의 기업 철학에 있어 가장 중요하게 여기고 강조하는 것은 모든 고객들, 그리고 직원들, 또 많은 협력 업체들의 구성원 모두를 행복하게 만들어 준다는 것이다. 이 회사에 대하여 설명, 묘사할 수 있는 단 한 마디를 고른다면 바로 ‘즐거움(FUN)’ 이라고 한다.

■ 사업의 시작

AIA의 창립자인 댄 칼슨(Dan Carson)은 원래 사업에 대해 아무 것도 모르는 사람은 아니었다. 그는 대학 시절 동안 그의 아버지가 운영하던 조그마한 판촉상품회사의 파트타임 세일즈맨 아르바이트를 하며 학비를 벌기도 하였다. 그는 1976년 Southern Connecticut State 대학교를 졸업한 뒤 자동차 부품을 만드는 회사에 들어가 시애틀 지역의 매니저가 되기도 하였다.

그러나 그는 회사를 다니면서도, 예전에 자신의 아버지가 하던 사업 분야가 매우 신선하고 유망한 사업이라는 생각을 떨칠 수가 없었다. 그래서 그는 회사를 다니면서 부업으로 판촉상품을 팔기 시작하였다.

두 가지 일을 동시에 한 지 석 달 만에, 그는 자신이 하는 부업이 원래의 일보다 더욱 많은 부를 가져다 주며, 더 흥미 있는 일이라는 확신을 가지게 되었다. 그 결과 그는 회사를 그만두고 1981년 자신이 가지고 있던 돈을 투자하여 훗날 AIA가 되는 사업을 시작하게 된 것이었다.

초기에는 직접 기업들을 찾아다니며 열쇠고리, 작은 가방, 달력에서 주머니칼에 이르기까지 다양한 판촉 상품을 팔러 다니며 큰 계획을 세우고 있었다. 바로 회사의 주식을 팔아 자금을 마련해 대규모의 프랜차이즈 기업으로 성장해 가는 것이었다. 사실 그 무렵 아주 작은 규모로 판촉상품을 팔고 있는 사람들이 많았는데, 그는 그 분산된 사업들을 한 데 모으면 더 크고 유망한 분야로 성장할 수 있다고 생각했다.

1994년에는 사업이 매우 번창하여 드디어 자신이 하고 있는 사업의 컨셉트, 즉 자신의 비즈니스 모델의 개념을 프랜차이즈 형식으로 팔기로 결정한다. 그는 또한 프랜차이즈 사업과 재정학에 지식을 가지고 있는 동생 커트 칼슨(Kurt Carlson)과 Boston Chicken이라는 프랜차이즈 기업의 진출에 공헌을 한 조지 나다프(George Naddaff)라는 사람을 영입하고 자금을 더 모아 사업에 박차를 가한다.

프랜차이즈를 모집한 결과 매달 기하급수적으로 그 수가 늘어났고 이어 수익도 매우 빠르게 증가해갔다. 1994년 수익이 \$8,000,000이었는데 1996년에는 \$20,000,000으로 2배가 훨씬 넘는 수치를 기록하였다. 덴은 현재도 이 Promotional product distributing사업 분야가 매우 유망하며 또한 프랜차이즈 사업을 통해 더 큰 위치를 차지할 수 있다고 확신하고 있다.

1997년에는 더 많은 프랜차이즈 사업주들을 모집하고 더 체계적인 사업을 하기 위해 지휘부를 보스턴으로 옮겼다. 그곳에서 프랜차이즈 사업자들에게 포괄적인 훈련과 지속적인 지원을 해주고 있다.

2003년 2월에는 판촉상품 판매 분야에서 경험과 지식이 풍부하고, 같은 업종 다른 회사의 CEO이었던 데이비드 우즈(David Woods)를 최고 경영자로 임명하여 더 큰 발전을 노리고 있다. 칼슨 형제들은 자신의 사업이 30년 전 부동산 사업 분야에서 프랜차이즈화하여 크게 성공을 거둔 Century 21이나 Re/Max처럼 될 수 있을 것이라는 확신을 갖고 있다.

■ 성공 요인 분석

AIA는 단순히 판촉상품을 주문 받고 공급하는 업체가 아니다. 입증된 획기적인 판촉상품들을 이용하여 사업주들의 전략적인 마케팅 비법과 새로운 광고 기법을 증진시키고 있다. 각 프랜차이즈 사업자의 고객들이 원하는 것, 판촉의 주제, 그리고 마케팅의 대상을 이해하는데 많은 시간을 쏟고 있다. 즉, 다양한 경험과 창조적인 생각으로 각 사업자에게 맞춤형 해결책을 제시해주고 있다. 또한 국제적인 연결망을 설치하고 지역(국부적) 서비스를 제공하여 특정한 고객 집단에 이르기까지 모든 것이 잘 연결될 수 있도록 노력하고 있다. 이러한 혁신적인 면들은 사업자들이 경쟁에서 살아남을 수 있도록 도와주고 있다. 게다가 전 세계에 두루 퍼져 있는 많은 제조업자들과 직접적인 관계를 맺고 있으므로 각 사업자들에게 경쟁에서 이길 수 있는 싼 가격, 빠른 서비스, 그리고 가장 최근에 출시되고 있는 새로운 제품들의 경향을 제공해 주고 있다. 이를 각각의 요소들로 구분하면 다음과 같다.

우선 창조적인 사고와 새로운 방법으로 사업주들의 고객에게 기억에 남는 판촉상품을 제공한다는 점이다. 이 바탕에는 항상 새로운 로고 표기법과 디자인을 위해 노력하고 있으며, 사업자의 고객들이 원하는 것, 판촉의 주제, 그리고 마케팅의 대상을 완전히 이해한다.

둘째, 경쟁력 있는 가격 정책으로 많은 공급업자들과 직접적인 관계를 유지하여 좋은 제품을 싼 가격으로 공급하기 위해 노력하며, 맞춤형 배려를 통해 다양한 경험과 오랜 노하우로 각 사업자들에게 맞춤식의 마케팅

팅 전략을 마련해 주고 있다는 점이다. 많은 경우 판촉상품의 종류는 매우 많아 어떤 것이 각 사업자에게 적절한 것이지를 고르는 것은 쉽지 않다. 이를 보다 쉽게 맞춤식 정책은 많은 고객들에게 큰 호응을 얻게 된 기반이 될 수 있었다.

마지막으로 효과적인 서비스와 높은 품질의 믿을 수 있는 제품의 공급을 들 수 있다. 각 지역에 프랜차이즈 사업장을 갖추으로써 어디에서나 편리하게 접촉할 수 있고, 또 데이터베이스를 통하여서도 접촉할 수 있으므로 고객의 시간을 절약하는데 최선을 다하고 있다. 여기에 고객이 제품을 고르면 배송업체 FedEx를 통해 신속하게 샘플을 보내주어 눈으로 직접 확인하고 만족할 수 있게 한다. 그리고 마음에 들지 않을 경우 다시 신속하게 로고나 디자인을 수정하여 주는 등 고객 서비스 만족을 위해 끊임없는 노력을 하고 있는 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 판촉상품 배급업체(Miscellaneous Adventure Service)
- 설립시기 : 1981년
- 가맹시기 : 1994년
- 가맹점수 : 미국, 캐나다, 푸에르토리코 등 600여개점
- 본 사 : 미국 메사추세츠주 보스턴
- 홈페이지 : www.advinadv.com/index.html
- 연 락 처 : 1-617-472-9900

[국외편 No.42]

CandyBouquet

■ 업체 개요

일반적으로 연인이나 친구의 생일 등 특별한 날의 선물이라고 하면 꽃이나 케이크 같은 일반적인 것들을 연상하게 된다. 이것은 또한 이런 틀을 벗어난 좀더 색다르고 의미 있는 선물이 있으면 좋을 것이라는 생각을 연상하게 되는데 이것을 실현시킨 업체가 요즘 선물시장에 주류를 차지해가고 있다. 근래 미국에서는 여러 색깔의 사탕을 이용해 꽃이나 케이크를 대신할 만한 캔디부케가 선물용품 시장에 새로운 자리를 매김하고 있는데, 이에 따라 미국 아칸소주 리틀록에 본사를 두고 있는 Candybouquet International사는 꽃이나 케이크 같은 전통적 선물의 형태와 의미를 변형시켜 시장에 진입한 성공적인 프랜차이즈 업체로 떠오르고 있는 기업이다.

Candybouquet는 사탕을 이용한 꽃다발이나 꽃바구니 모양 등으로 사탕의 일반적 상품가치를 탈바꿈시켜 이를 상품화시킨 회사이다.

Candybouquet의 사용하는 재료는 세계 여러 국가에서 엄선된 100여종의 사탕과 초콜릿을 이용해 소비자에게 최상질의 품질과 평소에는 흔히 접할 수 없는 점을 이용 가격대비 고급스러운 선물이 된다는 점을 이용해 선물 시장을 단시간에 확대해 나갈 수 있었다.

또한, 세계 여러 곳에 프랜차이즈 가맹점의 재료의 주문 및 공급 시스템을 인터넷을 기반으로 하는 웹 중심 사업으로 시간과 비용을 최소화시킨 업체이다.

그리하여 Candybouquet는 미국 상공 회의소 우량주 시상에서 주는 최고의 상을 최근 획득했고 Margaret McEntire는 1998년 SBA(Small Business Person)에 당선되기도 했다.

또한, Candybouquet는 선물을 겨냥한 판매에만 치우치지 않고 꾸준한 프랜차이즈 점의 확대에 심혈을 기울여 현재 전 세계 650여 곳의 프랜차이즈를 소유하고 있다. 이렇게 다수의 프랜차이즈를 개설한 Candybouquet가 이곳들을 잘 이끌어 가는 모습은 상당히 흥미를 불러일으킨다.

로열티의 무지불이라는 일반적인 상식을 벗어난 이 이론은 각 점포가 가지는 시장의 크기에 비례해 얼마의 요금을 지불하게끔 하는 방식으로 그 지불된 요금은 카탈로그, 물품디자인 교육과 점포 디자인, 광고, 제품라인 개발 등에 다시 투자함으로써 다시금 프랜차이즈 업을 영위하는 사람들에게 동기를 부여하는 형식을 띤다.

프랜차이즈 점포의 시작도 여느 타 회사와는 틀리게 시작의 기초를 집에 두고 있다. 프랜차이즈를 원하는 고객이 그 곳을 집에 형성하길 원하거나 소매점 형식을 띄거나 그런 것에 연연하지 않고 쉽게 시작할 기회를 제공하고 있다.

그 결과 Candybouquet는 Low risk High Return이라는 말이 가능하게 되었고 다수의 점포와 새로운 아이템으로 시작한 사업의 성공이 가능할 수 있었다.

■ 사업의 시작

Candybouquet사는 1989년 미국 아칸소주 리틀 록이라는 지역에서 마가렛 맥킨타이어(Margaret McEntire)가 사탕을 이용해 꽃바구니를 만들어 그녀의 친구들이나 병원에 문병 갈 때 선물할 생각으로 만들면서 ‘Candybouquet’라는 말이 태어나게 되었다.

그후 이것을 사업화 시켜 판매하겠다는 생각에 그녀의 집 차고에서 자본금 \$1,000로 조그마한 사탕으로 만든 선물가게를 시작한 것이 사업의 시초가 되었다.

이렇듯 처음에는 집에서 주문을 받아 제작하고 직접 배달하는 Home base business로 시작한 사업으로 운영되었지만 그후 조금씩 꽃가게와 더불어 소매형식을 띄며 또 다른 프랜차이즈 점포를 늘려 나갔다.

또한, 삼푸, 양초, 아로마테라피 등의 것을 취급하는 Applewoods의 북미 대리점 역할을 하게 되기도 해 선물시장에서의 위치를 자리잡아 나갔다.

사탕으로 만든 꽃다발 모양의 선물이 꽃이나 케이크 같은 전형적인 선물과는 또 다른 선물이 된다는 점에서 시장에서의 그것은 확실히 신선한 충격이었다.

특히 Candybouquet는 젊은 층을 중심으로 급속히 선물로서의 그 위상을 자리매김해 나갔고 흔히 꽃꽂이라고 불리우는 것처럼 사탕으로 꽃모양이나 꽃바구니처럼 꾸미는 방법을 배우려는 사람들이 자연스럽게 늘어남으로써 Candybouquet 서서히 프랜차이즈 회사로서의 성공을 드러냈다고 볼 수 있다.

■ 성공 요인 분석

Candybouquet의 성공요인은 선물시장에서의 새로운 아이템을 창시한 기업이라는 점이다.

꽃이나 케이크 같은 일반적인 기념일이나 생일의 선물로 인식되어오던 것을 과감히 사탕을 이용해 꽃의 모양으로 제작하는 방식을 이용 소비자에게 신선한 충격으로 다가갔다.

꽃처럼 시들지 않고 케이크보다 보관도 용이하다는 점을 내세우며 고객에게 전형적인 선물과는 다른 의미

로 CandyBouquet를 선택하게 만든 것이 제품을 구입하게 하는 첫 번째 성공요인이라고 할 수 있다.

또한 소비자들의 선호에 맞추어 발빠르게 인터넷을 바탕으로 사업을 전개한 점을 들 수 있다.

세계 여러 곳에 많은 프랜차이즈 점을 소유하고 있고 재료 또한 자국의 재료만을 사용하는 것이 아니라 수입사탕이나 초콜릿을 이용하는 실정에서 각 프랜차이즈 점을 인터넷으로 연결해 재료의 공급이나 주문을 One-click system으로 시간과 비용을 줄이는데 성공했고, 물품의 구매 또한 인터넷상에서 디자인의 선택권도 고객에게 제공해 보다 많은 고객층을 겨냥할 수도 있었다.

여기에 상품의 다양성을 보장해 주는 다량 소생산의 System을 도입했다는 점이다.

재료가 다종의 사탕 및 초콜릿이라는 점과 물품의 제작이 직접 사람의 손으로만 가능하다는 점은 이용 고객이 주문하는 기호에 따라 같은 재료로 다른 모양의 제품을 생산을 가능하게 하였다.

특히 프랜차이즈 기업체로서의 Candybouquet만의 독특한 특징은 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 점을 개설할 시 비용의 관점에서 저 비용으로 창업을 할 수 있다. 이는 인터넷을 기반으로 하는 사업임과 동시에 일반 점포가 아니더라도 창업을 할 수 있는 Home base business 라는 점에서 사업의 확대가 용이했다는 점이다.

둘째, 각 프랜차이즈점이 지불한 요금으로 feedback과 동시에 동기부여를 시키고 있다는 점이다. 로열티를 지불하지 않고 각 프랜차이즈점의 규모나 시장점유율 등을 고려해 차등해서 요금을 지불하게 하는 동시에 이 지불된 금액은 다시 각각의 프랜차이즈 점에 카탈로그나 사내정기신문, 제품 디자인 재구성 및 교육 등에 다시 이용함으로써 각 프랜차이즈점 경영에 동기를 부여하는 형식이다.

셋째, 엄선된 품질추구와 고객지상주의를 표방하고 있다.

각각의 재료들은 식품류에 속하며 세계 여러 곳에서 수입된 재료들을 사용하므로 기간의 경과에 따른 여러 가지 위험이 존재 하지만 이런 경우를 대비해 계절별로 과감히 재료의 수입과 취급을 포기함으로써 고객에게 신뢰감을 복돋아 준다.

또한, 여러 프랜차이즈 점의 교육 시 사람이 ‘듣기 좋은 말’이 무엇이지를 교육시켜 고객에게 상품구입에 대한 믿음을 더욱 상기시켜 줘 고객의 고착화에 주력을 다한다.

이러한 결과 현재 자국뿐 아니라 세계에서 CandyBouquet는 650여개의 프랜차이즈 점을 개설한 성공한 기업으로 평가되고 있다.

이러한 CandyBouquet의 이런 남다른 여러 가지 system이나 이념 등에 의해 현재 세계 44개국 49개주에서 고객들은 색다르고 남다른 선물로서 CandyBouquet를 이용하고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 일반식품 (사탕, 캔디)
- 설립시기 : 1989년
- 가맹시기 : 1993년
- 본 사 : 미국 애리조나주 리틀락
- 가맹점수 : 44개 국가, 미국내 49개주, 650여개점
- 홈페이지 : www.candybouquet.com
- 연 락 처 : 1-877-226-3901

[국외편 No.43]

General Nutrition Centers(GNC)

■ 업체 개요

현대인이 공통적으로 앓고 있는 질병 아닌 질병으로 ‘건강염려증’이 있다. 특정 부위가 아픈 것도 아니지만 만성적인 피로감을 호소하고, 이러다가 죽을지도 모른다고 염려하는 것이 일반적인 증상이다.

최근 미국에서는 광범위하게 확산되고 있는 건강염려증후군을 배경으로 건강관련제품을 판매하는 전문점들이 급속하게 시장을 확대해 나가고 있다.

이 분야의 대표적인 업체는 펜실베이니아주 피츠버그에 본사를 두고 있는 제너럴 뉴트리션 센터이다. GNC라는 약칭으로 더 잘 알려져 있는 이 회사는 자신의 몸은 자신이 돌본다는 자기건강관리(Self-care)를 타고 미국을 비롯한 20개국에 4,788개의 점포를 운영하는 세계 최대 규모의 건강제품 전문점으로 성장했다.

그 가운데 직영점이 2,872개, 가맹점이 1,914개로 다른 프랜차이즈 업체들과는 달리 직영점 비율이 매우 높은 것도 특색이다.

취급제품은 비타민제, 미네랄제품, 스포츠영양제, 허브제품 등 건강식품과 자연성분의 화장품, 체중감량 제품에 이르기까지 약 3,800종. 이들 제품은 미국 식품약품관리청(FDA)의 엄격한 심사기준과 회사 자체의 품질관리 기준을 통과한 것들이다. 이를테면 대표적인 상품의 하나인 자사상표의 복합 비타민제의 경우는 150개의 기준을 통과한 제품만을 점포에 내 놓고 있다.

■ 사업의 시작

1935년 데이비드 쉐케리안(David Shakarian)은 펜실베이니아주 피츠버그에서 라크줌(Lackzoom)이라는 작은 점포를 열고 건강식품 전문점을 시작했다. 그의 아버지가 미국에 소개하는데 도움을 준 요구르트를 전문적으로 취급하였고 뿐만 아니라 꿀이나 곡물, 건강샌드위치와 같은 건강식품들을 팔았다. 첫날 35불의 수입을 시작으로 6개월 뒤에는 두 번째 점포를 낼 수가 있었다. 이듬해 성페트릭데이 대홍수 재난은 두 개의 점포를 싹쓸어 가고 말았다. 데이비드는 같은 장소에 두개의 점포를 다시 열고 이어 5년 후에는 피츠버그 지역에 6개 점포로 확장할 수 있었다.

1960년대에 들어서 많은 변화들을 겪는다. 사람들이 건강식품에 대한 개념을 받아들이기 시작한다. 많은 사람들이 자연식품이나 더 나은 영양에 관심을 갖기 시작하자 데이비드는 다른 주에도 점포를 열기 시작했고 그 과정 중 회사 이름을 현재의 GNC(General Nutrition Centers)로 바꿨다. GNC는 자체적으로 비타민제뿐만 아니라 아울러 미네랄을 함유한 제품들, 음식, 음료, 그리고 화장품까지도 만들기 시작했다. 1980년대에 이르러서는 1,000개의 점포를 열게 되었다. 비록 설립자인 데이비드가 1984년에 타개했지만 GNC는 꾸준한 성장을 계속할 수 있었다.

현재 직영 회사와 프랜차이즈 가맹점이 미국 전역에 널리 퍼졌을 뿐만 아니라 현재 29개 국가에서 5,000여개의 소매점을 접할 수 있는 기업으로 변모했다. GNC는 비타민제와 미네랄 제품군, 허브제품 등에 집중하고 있다. GNC Live Well Store는 아로마테라피 목욕용품 및 스파 효과를 보유한 총체적인 제품들을 제공하는 업체가 되었다.

■ 성공 요인 분석

이 회사의 고객 만족 전략은 완벽에 가까운 제품관리에서 환불 보장으로 이어진다. 이 회사는 이유를 불문하고 제품에 만족하지 못한 경우에는 사용하지 않은 부분만큼 환불해 줌으로써 고객의 신뢰를 확보한다는 것이다.

이 회사가 추구하는 최종 목표는 고객들이 영양, 운동, 휴식의 균형을 통해 건강을 유지, 증진해 나갈 수 있게 하는 것이다. 고객들은 점포 안에 비치되어 있는 건강관리에 관련된 자료와 터치 스크린으로 작동하는 정보시스템을 통해 유익한 건강정보를 얻을 수 있도록 되어 있다.

회사측의 자료에 의하면 건강제품 전문점은 점포구입비용을 제외하고 12만 5,000~26만 8,000달러의 창업비용이 드는 사업이다. 소자본 창업 업종으로는 비교적 비용이 많이 드는 사업임에도 불구하고, 가맹희망자들이 줄을 서고 있는 상태라고. 이 회사는 매월 20-30개의 점포를 개설하는 높은 성장률을 과시하고 있다.

■ 업체정보

- 업 종 : 건강식품 판매 제조
- 설립시기 : 1935년
- 가맹시기 : 1988년
- 가맹점수 : 4678개(2003년 8월 현재)
- 본 사 : 미국 펜실베이니아주 피츠버그
- 홈페이지 : www.gnc.com
- 연 락 처 : 1-412-402-7121

[국외편 No.44]

Kinko's Inc.

■ 업체 개요

Kinko's Inc.는 세계인들에게 사무 기술에 있어 편리성을 통해 독특하고 가치 축적적인 서비스를 지속적으로 제공하는 기업이다. 그들이 제공하는 서비스는 매우 복잡적이다. 우리나라로 표현하자면 사진관과 인쇄의 복합화 된 사업이다.

Kinko's Inc.의 사업은 복합 솔루션을 사무 영역과 개인적 솔루션으로 나누어 운영하고 있다. 우선 개인적 솔루션으로는 사진 인화 즉 일반 사진 인화 서비스뿐만 아니라 디지털 사진 인화와 사진을 활용한 제품들 즉 달력, 기념품 등을 제작해준다. 일반 인쇄사업으로는 우리나라와 같이 디자인을 추가하여 인쇄 작업을 하여, 달력을 인쇄하거나 포스터 등을 제작하기도 한다.

폴 올프라는 유난히 곱슬진 머리를 가지고 있었다. 곱슬지고 붉은 머리를 한 그를 사람들은 ‘곱슬머리(kinky hair)’라고 불렀다. 그도 이 별명이 싫지 않았는지 1970년 산타 바바라에 있는 캘리포니아 대학 가까운 곳에 첫번째 복사가게를 냈을 때, 곱슬머리의 가게라는 뜻을 가진 ‘킨코스(Kinko's)’를 상호로 썼다. 이 작은 킨코스 점포는 복사기 1대, 오프셋 프레스기 1대, 그리고 필름 인화기 1대를 갖춘 구멍가게 수준이었고 몇 종류의 학용품을 갖추기 시작했다.

이 색다른 상호는 학생들이 뭔가 재미있을 것 같은 기대를 가지고 그의 가게로 들어서게 했다. 물론 이

같은 기대는 충족되었다. 그곳에서는 학생들이 생각했던 것 보다 더 곱슬진 머리를 가진 주인 아저씨가 그들을 기다리고 있었기 때문이다.

그러나 그것이 전부는 아니었다. 그들이 다른 어느 곳에서도 받아보지 못한 대접을 받고 있다고 느끼게 되기까지는 많은 시간이 필요하지 않았다. 많은 학생들이 이 곳에서 기분 좋은 고객경험(Customer Experience)을 했다.

킨코스의 복사가게에서는 항상 젊은이들이 좋아하는 음악이 흐르고 있었다. 올프라와 그의 직원들은 학생들의 말이 끝날 때까지 그들로부터 시선을 떼지 않았다. 단지 몇 장의 복사를 맡기더라도 그들은 고객이 누릴 수 있는 최고의 대우를 받았다. 가격은 저렴했고 서비스는 신속했다.

킨코스가 복사를 하거나 뉴스레터, 보고서 등 간단한 인쇄물을 인쇄하는 것은 어느 복사 가게와 다를 것이 없었다. 그러나 그들은 고객을 고객답게 대했다. 그 방법은 정중했고, 어떤 경우에는 헌신적이기까지 했다.

■ 사업의 시작

킨코스의 사업은 킨코스의 창업자이자 현재 회장으로 재직하고 있는 폴 올프라(Paul Orfulea)씨의 이야기를 통해 설명할 수 있다. 킨코스 사업에 대한 아이디어는 폴이 남가주 대학 (University of Southern California)의 학교 도서관에서 복사기를 유심히 살펴보는 순간 시작되었다.

“나는 대학에서 마케팅 과목을 수강했고 상품의 라이프사이클 (Product Life Cycle)에 대한 공부를 했습니다. 그런데 복사기를 쳐다보는 순간 이 상품은 오랫동안 지속될 상품이구나 하는 생각이 들었어요.”

폴은 이 사업을 시작하기 위해 산타바바라로 이사하게 되었다.

“산타바바라는 제가 다녀본 곳 중에서 가장 아름다운 도시 중 하나였고, 또한 여러 개의 대학들이 밀집되어 있었어요. 그래서 이 곳에서 동지를 틀 방법을 모색하게 되었습니다.”

1970년 Back of America Isla Vista 지점에서 5,000달러를 빌려 UCSB(캘리포니아대학교 산타바바라 분교) 근처의 햄버거 가게 뒷 편에 3평 남짓한 점포에서 사업을 시작했다.

“저는 보도에 공책이나 펜 같은 학용품을 진열해 놓고 학교에 가는 길에 있는 사람들에게 이것 저것 팔기 시작했지요. 마침 위치가 햄버거 가게 뒷 편이라 혼자 장사하던 저로선 점심을 먹기 위해 점포를 비워둘 필요가 없어서 더욱 안정마춤이었죠.”

그는 점포의 이름은 그가 USC 재학 시 그의 붉은 색 곱슬머리 때문에 얻은 별명 - KINKO(폴 올프라의 곱슬머리 모양은 영어 단어 kinky 에서 따와 kinko 로 불렸다)- 에서 따온 ‘Kinko’s (킨코의 점포)’라고 부르기로 했다.

이 작은 킨코스 점포는 복사기 1대(당시 복사료는 장당 2.5 센트), 오프셋 프레스기 1대, 그리고 필름 인화기 1대를 갖춘 구멍가게 수준이었고 몇 종류의 학용품을 갖추어 시작했다. 이 작은 점포가 알려지기 시작하자 몰려드는 손님들에 밀려 손님 스스로 복사하기에 이르렀다.

이 새로운 서비스, 즉 셀프서비스의 저렴한 가격으로 복사할 수 있는 가게의 개념이 확산되기에는 많은 시간이 걸리지 않았다. 1975년에는 24호점을 개점하였고, 4년 후인 1979년에 Kinko’s는 미국 각지에 100개의 점포를 개점하기에 이르게 된 것이다.

■ 성공 요인 분석

킨코스의 성공은 무엇보다 혁신적인 가맹점 관리에 있다고 볼 수 있다.

초기 성공 시 킨코스의 혁신적인 서비스를 원하는 학생들이 미국의 서부지역에만 있는 것은 아니었다. 이런 학생들을 위해 풀이 해야 할 일은 여러 곳에 점포를 내는 일이었다. 이 경우 흔히 사용되는 것이 프랜차이즈에 의한 점포 전개다. 그러나 그는 전통적인 의미의 프랜차이즈 방식의 점포 전개를 선택하지 않았다. 그 대신 그는 60여 개 지역의 파트너와 사업 계약을 맺었다.

이들 파트너는 여러 지역에서 복사 가게를 운영하고 있었다. 그때까지 그들은 누구의 간섭도 받지 않고 자율적으로 복사 가게를 운영하고 있는 독립적인 사업가들이었다.

풀은 이들의 경험과 능력을 활용할 수 있는 방법을 모색하고 있었다. 오랫동안 고객들과 접촉해온 사람들이었기 때문에 그들을 하나로 묶을 수만 있다면 보다 고객 지향적인 전략이 가능할 것이라고 그는 생각했다.

“서로에게서 배운다.”는 그의 구상은 매우 파격적인 것이었다. 그러나 그것은 현실적으로 타당성이 있었다. 그것은 프랜차이즈 본부에 의해 일방적으로 모든 프로그램이 만들어지는 프랜차이즈 방식과는 근본적으로 다른 것이었다. 이사회로 편입된 파트너들은 자유로운 토론을 통해서 더 좋은 영업 방법과 질 높은 서비스를 만들어내고 수정해 나갔다. 이 과정에서 그들이 알게 된 것은 서로에게서 배우는 것이 너무도 많다는 사실이었다.

여기서 결정된 프로그램은 두 말할 것도 없이 킨코스의 모든 점포에서 통일적으로 적용되었다. 이를테면 종이 분류 방식의 하나인 ‘위턴버거 시스템’은 1987년부터 모든 킨코스 점포에서 적용되기 시작했다. 캘리포니아주 스톡턴의 킨코스 가게를 운영하고 있는 스코트 위턴버거가 제안한 이 시스템은 어떤 종이를 써야 할지 망설이고 있는 고객들이 쉽게 자기가 원하는 종이를 고를 수 있도록 하였다.

이런 토론은 끝없이 이어진다. 굳이 파트너가 아니더라도 이 회사에 소속된 모든 직원들은 한 달에 한 번씩 나오는 뉴스레터 ‘킨코스 뉴스’(Kinko’s News)를 통해서라면 어떤 제안도 할 수 있다.

이처럼 적극적인 참여는 그들이 한 배를 타고 있는 운명 공동체라는 것을 절실하게 느끼고 있기 때문에 가능한 것이다. 어떤 점포의 음악소리가 너무 크다거나 종업원이 일을 처리하는 것이 서툴다면 그 점포만의 문제로 끝나는 것이 아니고 회사 전체에 나쁜 영향을 미친다는 것을 그들은 잘 알고 있었다.

이 같은 인식은 각 점포가 회사 전체의 통일적인 기준에 따라서 운영되고 있는지를 감시하는 ‘암행고객’ 제도를 낳았다. 이 회사가 선정한 암행 고객들은 1년에 적어도 두 번 킨코스 점포를 방문하여 다양한 항목을 5점 평가 법에 따라 평가를 한다.

그들은 또한 “당신이 방문한 점포가 어떻게 하면 더 좋은 서비스를 제공할 수 있겠는가?” 라는 질문을 받는다. 킨코스의 점포에서 우표를 팔거나 우편 업무를 취급하게 된 것도 이들의 제안이 직접적인 계기가 되었다.

현재 킨코스의 점포는 1,100개 이상으로 늘어났다. 이제는 그 옛날 캘리포니아 대학생들처럼 풀의 머리카락이 얼마나 곱슬머리인지를 직접 눈으로 확인하는 즐거움을 만끽하기는 쉽지 않다. 그렇지만 더 많은 사람들이 그와 그의 파트너가 만들어낸 기분 좋은 서비스를 즐기고 있다.

즉, 고객에게 친숙한 서비스로 시작된 작은 복사 가게가 고객들과 파트너의 제안을 충분히 활용하여 오늘날의 킨코스 스타일을 만들어내게 된 것이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--------------------------|
| · 업 종 : 사무편의점 | · 설립시기 : 1970년 |
| · 가맹점수 : 1100 | · 본 사 : 미국 텍사스주 달라스 |
| · 홈페이지 : www.kinkos.com | · 연 락 처 : 1-805-477-5522 |

[국외편 No.45]

Merle Norman Cosmetic

■ 업체 개요

Merle Norman Cosmetic은 1920년 메릴 노만(Merle Norman)이 여성의 피부 관리를 돕고 자연스러운 아름다움을 향상시키기 위해서 만든 화장품의 탄생에서부터 시작된다. 메릴은 그녀가 생산한 화장품의 공짜 샘플을 이웃들에게 제공하였고 그 이웃들은 그녀에게 소비자로서 가격을 지불하기 시작했다.

1931년에 메릴은 캘리포니아의 산타모니카에 처음 자신의 studio를 열었고 그녀의 사촌인 J.B. Nethercutt과 더불어 제품을 개발하고 직접 생산하였다. “구입하기 전에 사용해 보세요”라는 사업철학으로 그녀의 고객만이 가질 수 있는 특수한 화장품을 개발 생산하였다.

오늘날 Merle Norman Cosmetic은 여성들의 위한 스킨케어와 다양한 컬러 등을 제시하면서 수백 가지의 신뢰할 수 있을 만큼 좋은 화장품을 생산하고 있다. 그리고 현재 Merle Norman Cosmetic는 독립적으로 소유한 2000개의 스튜디오를 미국과 캐나다에 두고 있다. 각 스튜디오는 집중적인 경영훈련과 70년 동안 유지해온 Merle Norman Cosmetic 신용과 본사의 강력한 마케팅 지원을 받고 있다. 본질적으로 우수한 품질과 개개인에 맞는 화장품 제공 그리고 세련된 디자인들은 Merle Norman Cosmetic의 스튜디오는 해마다 그 수를 늘리고 있다.

■ 사업의 시작

Merle Norman Cosmetic의 사업 철학에서 보듯이 사업시작 처음의 성공 요인은 개개인에 맞는 화장품, 즉 기능성을 더욱 강조한 화장품 생산에 있다. 그리고 개인적 스튜디오의 개설은 Merle Norman Cosmetic 화장품에 신용도를 높이는 기능을 하였다. 또 고정적인 고객 확보와 더불어 고객을 위한 제품개발과 고객 지원 등은 Merle Norman Cosmetic사가 현재에도 그대로 유지되고 있으며 현재 성장에 밑거름이 되고 있다.

■ 성공 요인 분석

Merle Norman Cosmetic은 현재 2000여 개의 스튜디오를 거느린 성공한 기업이다.

그들의 성공의 첫 번째는 사업초기부터 지켜온 경영철학이다. “구입하기 전에 사용해 보세요”라는 모토는 사용자 개인에게 접촉의 기회를 늘려주었으며 상품에 대한 신뢰도를 높여 주어서 브랜드 이미지를 높이는 결과를 가져왔다. 특히 고정고객의 지속적인 관리를 통하여 고정수입뿐만 아니라 간접적 홍보 이미지를 높이는 수단이 되었다.

두 번째는 최적의 품질 유지와 연구 개발에 있다. 최적의 성질 제어를 보증하기 위해서 매일 로스앤젤레스와 댈러스에 있는 주요 생산소에서 전국 스튜디오에 보내어 지며 현재 사용 가능한 최고의 기술과 가장 좋은 성분만으로 제품을 생산하였다.

세 번째는 끊임없는 아이템의 개발과 유행에 민감히 반응하는 제품 생산이다. 화장품이란 제품의 특성상 유행에 민감하기 때문에 다양한 색채의 개발과 유행을 2000여개의 매장을 통해 빠르게 전달하므로 유행을 선도하는 화장품으로 이미지 메이킹을 하였다.

네 번째로는 철저한 매장 관리에 있다. 각 스튜디오의 종업원은 본사로부터 지원되는 최고의 훈련시스템으로부터 나오는 서비스를 제공하며 매장 분위기 역시 각 유행코드에 맞는 최고의 시설을 고수하고 있다. 각 매장에서는 출시 예정인 제품에 대해서는 사전 사용을 일반화하여 제품에 빠른 접촉을 가능하게 할 뿐 아니라 나아가 잠정적인 고정고객을 확보를 가능하게 되었다.

마지막으로는 본사와 스튜디오간의 철저한 지원, 협력관계에 있다. 사업시작부터 본사의 지원은 사업을 하는 한 강력히 계속 지원되고 있으며 특히 본사의 철저한 판매 훈련 프로그램과 매장에 대한 전폭적인 지지는 Merle Norman Cosmetic의 성공의 비결이 되고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 화장품
- 설립시기 : 1931년
- 가맹시기 : 1989년
- 본 사 : 미국 캘리포니아주 산타모니카
- 가맹점수 : 미국과 캐나다 지역 1886개(2003년 8월 현재)
- 홈페이지 : www.merlenorman.com
- 연 락 처 : 1-310-641-3000

[국외편 No.46]

Museum Company

■ 업체 개요

박물관이 소장하고 있는 온갖 귀중한 유물과 보물들은 모든 사람들의 공유물이다. 바꿔 말하면 어느 누구의 것도 아니라는 얘기가 된다. 그저 먼발치에서 바라보는 것만으로 만족해야 한다. 그러나 현대인들의 무한정한 소유 욕구는 박물관의 전시물조차 그냥 두지 않고 박물관 복제품 판매점이라는 틈새 업종을 출현시켰다.

이 분야의 선두주자는 미국 뉴 저지주 페어필드에 본사를 두고 있는 뮤지엄 컴퍼니사이다. 현재 회사는 전 세계 200여개의 유명 박물관들과 재생산 라이선스 계약을 체결하고 복제품을 제작, 판매하고 있다.

문화를 좋아하는 사람들은 세계 유수의 박물관에서나 볼 수 있었던 진귀한 작품들을 소장하고 싶어 한다. ‘뮤지엄 컴퍼니’는 바로 이러한 이들을 위해 설립되었다.

현재 미국, 캐나다, 일본 등에 99개의 점포를 운영하고 있는데, 본사 직영점이 87개, 프랜차이즈점이 12개로 직영점 위주로 운영하고 있는 것이 특징이다. 최근에는 매년 15개 정도의 속도로 점포를 늘려나가면서 급성장하고 있는 중이다.

점포 크기는 28-140평까지 다양하지만, 웅장한 외관과 고급스런 실내 장식은 공통적이다. 점포 안에서는 복제품이기는 하지만 근대예술의 거장들의 작품을 접할 수 있다.

각각의 복제품에는 작품에 대한 간단한 설명이 적혀 있다. 골동품이나 보석류의 복제품도 뮤지엄 컴퍼니숍에서 인기 있는 품목이다. 주요 고객들은 싼값으로 진품에 가까운 예술품을 구입하기를 원하는 인테리어 디자이너, 패션 부띠끄, 변호사 사무실 등이다.

따라서 대부분의 박물관이 시내에서 멀리 떨어진 곳에 있는 반면에 이 회사의 점포는 고객의 가까운 곳에 있는 것이 장점이다. 주로 쇼핑몰, 관광지, 공항, 도심 지역에 입지하고 있다.

■ 성공 요인 분석

뮤지엄 컴퍼니는 소규모의 개인 박물관들과는 거래하지 않는다. 이 회사가 라이선스 계약을 맺고 있는 박물관들은 루브르 박물관, 대영박물관, 빅토리아 & 앨버트 박물관, 뉴욕 현대 미술관, 시카고 미술관, 보스턴 미술관, 필라델피아 미술관, 뉴욕 보석 박물관 등 모든 사람들이 한번쯤 가보고 싶어하는 세계 최고 수준이 박물관들이다.

고객들은 원하는 거의 모든 종류의 예술품을 매장에서 볼 수 있으며, 판매 수익금의 일부는 박물관으로 환원되는 시스템으로 많은 예술품 애호가들을 사로잡았다는 것도 중요한 성공 요인의 하나로 거론되고 있다.

고객들은 이 회사의 점포에서 파리의 루브르박물관이나 런던의 대영박물관에서 본 것과 거의 똑같은 그림과 조각 등을 보고 감탄한다.

그림으로는 고갱과 마네, 르누아르와 같은 인상파 화가나 피카소, 미로 등의 작품이 인기를 끌고 있고, 조각으로는 로댕의 ‘키스’나 ‘생각하는 사람’ 등이 많이 팔린다. ‘생각하는 사람’의 복제품은 3가지 사이즈가 있는데, 각각 35달러, 95달러, 179달러에 팔리고 있다. 가격은 싸지만 외견상으로는 전문가들도 구별할 수 없을 정도라는 것이다.

이들 복제품은 독특한 안료, 터치, 색 배합으로 복제품 전문의 화가, 조각가들에 의해 재현된다. 작품에는 뒷면에 스탬프를 찍어 복제품이라는 것을 밝히고 있다. 법률적으로도 공식적으로 인지되어 있는 작품의 경우 복제품이라는 것을 명기하기만 하면 판매하는데 별다른 지장이 없으며, 이런 원천 기술의 자체 보유를 통해 유사업종의 출현을 막고 있는 것도 큰 특징 중의 하나이다.

■ 업체정보

- 업 종 : 고미술품 복제품 판매업
- 본 사 : 미국 뉴저지 페어필드시
- 가맹점수 : 미국, 캐나다, 일본 등에 99개
- 홈페이지 : www.museumcompany.com

[국외편 No.47]

Once Upon A Child

■ 업체 개요

아이 한 명을 출생부터 고등학교 졸업까지 양육하는데 드는 비용은 얼마일까? USDA의 조사·가정 한 액수에 따르면 약 15만 달러라는 어마어마한 수치가 나온다. 그러면 이러한 양육비용을 절감할 수 있는 방법은 없을까?

아이들은 하루하루가 다르게 너무 빨리 성장한다. 따라서 기존에 아이들이 사용하던 다양한 물품들은 얼마 지나지 않아 그들에게 더 이상 필요 없는 물품이 되고 또 다른 물품을 필요로 하게 한다. 이럴 경우 부모들은 더 이상 필요 없는 모든 물품들을 어찌 처리해야 하나? 하는 고민과 동시에 아이들에게 필요한 새로운 물품을 어떻게 하면 가게에 부담 없는 합리적인 가격에 구매할 수 있을까? 에 대한 고민을 갖게 된다.

블럼 부부가 처음 가게를 열었을 당시에 그들도 세 자녀를 가진 부모로, 부모의 입장에서 자신의 아이들에게 더 이상 필요 없는 물품들을 어떻게 재활용 할 수 있는가? 어떻게 하면 적절하고 합리적인 가격의 새

로운 물품들을 살 수 있는가? 에 대한 방안을 고민하였다.

이것이 바로 그들의 비즈니스 모델의 처음 설정이 되었으며, 그들은 이 문제에 대한 해결 방안으로 어찌 보면 단순하다 할 수 있는 아동 중고 물품 가게를 생각하고 Once Upon A Child를 열게 되었다. Once Upon A Child는 부모들이 자신들의 자녀를 위해 물품을 사고 파는 과정을 재미와 편리성을 느낄 수 있도록 하는 것을 목표로 삼고, 합리적인 서비스와 물품을 제공하기 위해 노력하였다. 이러한 Once Upon A Child의 비즈니스 모델은 아이의 욕구를 충족시켜줄 뿐만 아니라 부모들의 경제적 형편도 충족시켜 주는 독특하고, 창의적인 모델이었다. Once Upon A Child에서는 영아에서 어린아이까지 다양한 연령대의 아동들을 위한 중고 물품을 매매 하는 곳으로, 소비자는 좋은 품질 · 안전성 · 가치를 지닌 아동용 중고 물품이나 새 물품-옷, 책, 장난감, 가구, 각종 기구 등-을 저렴한 가격에 만날 수 있다.

■ 사업의 시작

Once Upon A Child는 1985년 테니스 블럼 · 린 블럼 부부에 의해 오하이오주 페리버그(Perrysburg)에 처음으로 문을 열었으며 1991년 1월 무렵, 가게는 11개의 매장으로 확장되었다. 1992년부터 프랜차이즈 사업을 시작하였으며, 같은 해에 Winmark Corporation(Grow Biz International의 전신)에게 Once Upon A Child에 대한 프랜차이즈 권리를 넘겼다. Winmark Corporation는 1993년부터 구체적인 가맹점 모집 및 확장을 시작하여 현재 북미 지역에 약 215개가 넘는 가맹점을 가진 전세계적으로 가장 큰 아동 중고 물품 매매점으로 성장하였다. 1995~1999년, 2002년에는 Entrepreneur Magazine이 뽑은 ‘프랜차이즈500’에서 이 분야 1위에 랭크되기도 하였다.

<표 2-4>Once Upon A Child의 프랜차이즈 현황

연도	미국 프랜차이즈	캐나다 프랜차이즈	회사 직영
2003	199	20	1
2002	202	20	1
2001	213	18	1
2000	207	18	1
1999	203	16	4

앙트레프레너지 Franchise 500 랭크 :

361위 (2003), 196위 (2002), 195위 (2001), 139위(2000), 109위(1999)

동 분야 최고랭크 2003, 2002, 1999

미국 상위 프랜차이즈 순위 : 165위 (2002)

■ 성공 요인 분석

Once Upon A Child가 많은 소비자들로부터 큰 호응을 얻게 된 이유는 무엇일까? 가장 큰 이유는 아이의 양육비용이 너무 많이 든다는 것과 아이들의 성장 속도가 너무 빨라 물품이 금새 아이들에게 필요하지 않게 된다는 것에 모든 부모들이 동감하고 있다는 점을 잘 이용한 것을 들 수 있다. 즉 합리적인 소비자라면 품질 좋은 아동용 중고 물품 매매에 대해 당연히 긍정적인 생각을 갖고 있을 것이므로 사업성에 확신을

가질 수 있었던 것이다.

조금 더 자세히 Once Upon A Child의 성공 요인에 대해 분석해 보면 다음과 같다.

첫째, 편리하고 즐거운 쇼핑이 가능한 시스템을 구현하고 있다는 점이다.

Once Upon A Child에 물품을 팔고자 하는 소비자들은 특별한 약속을 하지 않은 채, 매장에서 물품을 팔 수 있다. 그리고 물품이 Once Upon A Child의 물품 구매 조건에 적합하다 판단될 경우(약3~5분 정도 소요됨) 지체없이 즉시 물품 값을 지급 받는다. 이는 소비자들에게 큰 만족감과 번거로움을 줄여주는 효율적인 시스템이다. 또한 물품 값을 즉시 지급 받을 경우, 소비자는 그 돈으로 Once Upon A Child의 매장에서 다양한 물품을 편안하고 즐겁게 자신들의 아동을 위한 물품을 구입할 가능성을 열어두었다는 장점을 가지고 있다. 실제로 받은 물품 값으로 다른 물품을 사가는 소비자가 많은 것이 또 다른 매출을 불러일으키고 있다.

둘째로 고품질의 제품과 합리적인 가격으로 가치 중심의 경영 활동을 전개한 점이다.

소비자들의 관심을 끌기 위해선 물품의 품질은 매우 중요한 요소이다. 더군다나 중고품의 경우에는 물품의 품질에 대해 각별한 신경을 기울여야 한다. Once Upon A Child는 무엇보다도 제품의 고품질(High quality)을 중시 여긴다.

Once Upon A Child의 구체적인 물품 구매 조건은 다음과 같다.

『의류의 경우 유행에 뒤떨어지지 않고, 세탁이 되어 있어야 하며 제대로 모양을 갖춘 좋은 상태여야 매매가 가능하다. 그리고 장난감과 도구와 가구의 원래의 모든 부분을 포함하고 있어야 하며 깨끗하고 좋은 상태를 유지해야 한다.』

Once Upon A Child는 물품의 안전성 또한 중시 여긴다. 따라서 소비자들은 몇몇의 제품들-자동차 시트, 리콜 제품, 현재의 정부 안전 규격에 적합하지 않은 제품-은 팔 수가 없다. 이들의 홈페이지에는 아동 안전과 관련된 다양한 사이트들을 링크 시켜 놓아 이들이 안전성을 얼마나 중시하는지 보여주며 이는 고객에게 암묵적인 신뢰감을 줄 수 있다. 그리고 이러한 품질 좋고 안전한 제품을 합리적인 가격에 구매 할 수 있기에 고객은 큰 경제적 만족도를 느낀다.

“여기의 제품은 거의 새 것이예요”

“이곳 물품의 가격은 벼룩시장이나 창고세일(garage sale)보다 비싼 것도 있어요. 하지만 품질은 훨씬 뛰어나답니다.” 와 같은 내용들이 Once upon a child 소비자들의 반응이다.

셋째로 친근함과 공동체적인 가게 운영을 표방하고 있다는 점이다.

중고 물품 매매는 단순한 경제적인 의미만은 지닌 것이 아니다. Once Upon A Child는 아이들끼리의 친근함과 공동체에 큰 의미를 부여하고 있다. 소비자들은 이웃과 혹은 Once Upon A Child의 독특한 매매 시스템으로부터 이득을 본 가족 집단들과 유대관계를 형성하게 된다. 또한 Once Upon A Child는 소비자에게 눈으로 보이지 않는 높은 가치와 개인화 된 서비스를 제공하며 이러한 모습은 Once Upon A Child에 대한 긍정적 이미지를 심어준다.

마지막으로 Winmark Corporation의 체계적인 프랜차이즈 운영 노하우의 전수를 들 수 있을 것이다. Once Upon A Child의 모회사는 Winmark Corporation으로 중고 물품 매매에 관한 풍부한 경험을 지닌 프랜차이즈 기업이다. Winmark Corporation은 Once Upon A Child외에도 3개의 다른 중고 물품 프랜차이즈를 운영하고 있으며(Play It Again Sports, Music Go Round, Plato's Closet등) 현재 북미 지역에 825개가 넘는 매장들이 등록돼있는 거대한 프랜차이즈 회사이다.

따라서 Once Upon A Child의 매장들은 Winmark Corporation을 통해 사업 계획에 대한 조언, 지역 선

정과 분석, 가게 디자인·운영·상업적 전술, 교육, 꾸준한 분야별 전문가로부터의 조언, 마케팅과 광고 등을 제공받고, 더불어 각각의 가맹점들은 계약 후 컴퓨터로 인구 밀도, 가게 소득, 자연적 지형과 소비자의 교통 패턴 등을 바탕으로 평균 가정에 의해 설계된 지도를 기본으로 일정 지역 내의 독점을 부여받는다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 아동 중고물품 매매점
- 설립시기 : 1985년
- 가맹시기 : 1992년
- 가맹점수 : 약 215여 개
- 본 사 : 미국 미네소타주 미니애폴리스
- 홈페이지 : www.ouac.com
- 연 락 처 : 1-800-445-1006/1-763-520-8490

[국외편 No.48]

PETVALU Inc.

■ 업체 개요

PETVALU는 각종 애완동물의 사료와 용품들을 판매하는 소매 프랜차이즈로 캐나다 국내에서는 애완동물 용품 및 사료를 취급하는 업체 중 가장 큰 소매업체이다.

소비자에게 친근하고 편안한 서비스와 경쟁력 있는 가격으로 폭넓은 선택 폭의 애완동물 사료 및 제품을 공급을 목적으로 하는 사업이기도 하다.

<표 2-5> PetValu 2003년 상반기 수익내역

2003년 상반기 수익내역 6월28일 까지 26주간 (미국\$)	
Sales and Revenue (총판매액)	\$58,015,000
Gross Profit (총이익)	\$13,340,000
EBITDA (세전 이익)	\$4,302,000
Net income (순이익)	\$1,656,000

■ 사업의 시작

PETVALU 제1호점은 1976년 캐나다 온타리오주의 스카브로에서 제프(Geoff)와 캐롤(Carole Halt)에 의해 설립되었다. 1977년에는 토론토 지역에 3개의 가게를 열었다. 십 년 후, 회사는 75개의 지사를 거느리게 되었고, 이 지사들을 프랜차이즈화 하기 시작해 1993년에는 120개에 달하는 프랜차이즈점을 열었다. 1995년에 토론토 주식시장에 상장됐으며 같은 해 미국 Maryland의 Bowie에 첫 미국 지점을 열었다. 2001년 12월 29일 기준으로 246개의 프랜차이즈 지점과 Ontario지역에 본사 외 124개의 직영점 및 지점을 거느리고 있다. 현재 세계 10개국에서 256개의 업체에 6800가지 용품을 판매한다. 현재 PETVALU 지점 및 프랜차이즈 지점이 있는 곳은 캐나다, 미국에 입점해 있으며 주요 입점 도시는 온타리오주와 마니토바주, 그리고 미국의 매릴랜드, 버지니아주, 펜실베이니아주, 뉴저지주, 델라웨어주 등이다.

■ 성공 요인 분석

우선 독특한 브랜드 전략을 손꼽을 수 있다.

캐나다 내의 가맹 프랜차이즈는 PETVALU, PAULMAC'S PET FOOD, PET FOOD PLUS 등의 BRAND NAME 으로 운영된다. PETVALU 회사는 국제적 브랜드, 프리미엄 브랜드, 애완동물사료 브랜드, 애완동물용품과 사료의 고유 브랜드 등으로 세분화해 세계 10개국에서 256개의 업체에 6800가지 제품을 판매한다.

브랜드 확장 및 이미지 강화 전략으로는 가정용 애완동물사료 및 각 제품에 PETVALU라는 상위 브랜드 외에 HEALTH DIET, PERFORMATRIN, FELINE CUISINE(고양이 사료), FLUFFY'S(어린동물용), CANINE CUISINE(육식동물 사료), CASEY'S CHOICE, BEST CHOICE 등의 세분화하여 하위 브랜드들을 각 매장에서 다름으로써 전제품의 전문화 및 세분화로써 소비자 만족과 인지도를 높여가며 소비자의 브랜드 충성도를 더욱 더 높이도록 관리해 나갔다.

둘째, 가격 경쟁력 확보 전략을 위한 저가 시스템 구현에 주력했다는 점이다.

모든 제품들은 PETVALU 캐나다의 직영 부속회사인 PETRON DISTRIBUTORS Inc. 에 의해 전체 프랜차이지로부터 일괄적으로 구매할 수 있도록, 분배하고 저장, 공급되도록 했다.

회사는 프랜차이즈를 위해 중앙집중식 저장 창고와 일괄 배급시스템으로 프랜차이즈에 공급되는 제품의 가격을 최대한 낮춘다. 이러한 시스템은 기존의 애완동물 소매용품 전문점에서는 전무한 사례로 이후 가장 동종업계에서 강력한 경쟁 우위 지위를 획득하게 되고 강력한 브랜드로 부각되게 되었다.

셋째, 본사의 프랜차이즈 가맹점 관리 전략을 들 수 있다.

점포관리-가게들은 1,200~2,500 스퀘어피트 규모로 대부분이 쇼핑센터 주변에 위치한다.

각 지점이 임대상가일 경우 본사의 적극적인 지원으로 지점이 소속한 상가의 주인들과 유대관계를 지속적으로 유지하는 한편 그들에게 회사의 성공 이미지를 계속 인지시켜 중요 가맹점에 대한 위치적 경쟁력을 확보한다. 점포의 수퍼바이징에서도 운영에서의 문제점 등을 조사하고, 개선 방안을 마련해준다. 그리고 수시로 의문점을 전화 상담해 준다.

아울러 지속적인 훈련 프로그램을 운영하여 가맹점들이 운영에 익숙할 수 있도록 유도해 나갔다. 신규 가맹점은 3주간에 본사 교육이 실시되며 첫 일주일 동안에는 경영 방법, 제품 지식, 애완동물 관리, 회계관리법 등 운영전반에 대한 강의를 실시하며, 2주 동안 현재 프랜차이즈 가맹점을 운영하고 있는 경영자의 실제 경험 사례들을 듣는다. 뿐만 아니라 단순 컨설턴트가 아닌 본사에서 직접 고용한 실무 컨설턴트들이 일정 기간을 두고 정기적으로 방문해 본사에서 하달되는 교육프로그램을 전달하고 교육한다.

마지막으로 PETVALU가 실시한 이미지 강화 및 소비자 신뢰도를 높이기 위한 전략을 들 수 있다.

경영진의 경력 및 근황 활동을 홈페이지에 계속 공지하고, 또한 각주별 회사의 수익성 및 회계 내역을 인터넷 홈페이지에 공개해 투명 경영을 유지하고 회사의 대외 신임을 높임으로써 지속적으로 프랜차이즈 확장과 더불어 소비자들에게는 신뢰성 있는 브랜드로 인식할 수 있게 했다.

이상과 같은 노력들이 프랜차이즈 왕국이라 불리는 미국 브랜드들을 제치고 캐나다 고유 브랜드로서 시장 내 최고의 수익성을 보장하는 애완동물 관련 프랜차이즈 기업으로 성장할 수 있는 기반을 갖게 된 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 애완동물 관련용품점
- 설립시기 : 1976년

- 가맹시기 : 1986년
- 가맹점수 : 256여개 (2002년)
- 전 화 : 1-905-946-1200

- 본 사 : 캐나다 온타리오주 스카브로
- 홈페이지 : www.petvalu.com

[국외편 No.49]

Snap-on

■ 업체 개요

스냅온(Snap-on)은 ‘거대개발회사와 전문적인 부품/도구 사용자들’을 대상으로 그것에 대한 판매와 설비계획을 담당하는 회사이다. 스냅온은 수작업 도구, 전동기구, 자동차 설비, 도구축전제품, 자동설비 소프트웨어에 관련한 생산라인을 가지고 있으며, 건설과 전기설비를 포함한 운송서비스, 산업서비스, 정부 단체, 교육기관, 농업기반 등에 여러 가지 솔루션을 제공해주는 회사이다. 생산품들은 직접 판매 방식과 프랜차이즈 방식을 통해서 판매되며, 최근에 들어서는 인터넷을 통한 분배방식이 확산되고 있는 추세이다.

스냅온의 사업적 목표는 ‘창조적인 혁신, 생산성 향상 제품, 서비스 그리고 솔루션 등을 통하여 세계적으로 퍼져있는 도구/설비 사용자들에게 만족을 주는 것’에 있다.

지난 수십 년의 세월동안 스냅온은 전문적인 기술자들에게 설비/도구를 제공하는 회사로서 고객들의 다양성에 맞추어 완벽한 생산 조합의 능력을 보유하는 회사로 발돋움하기 위하여 스스로를 변화시켜왔다. 스냅온은 초기의 단순부품 제조회사에서 현재의 종합설비 솔루션회사로 변화하기 위하여 잠재적인 고객의 범위를 최대한 끌어들이기 위한 전략적인 변화를 계속적으로 취하였다.

스냅온은 확장된 상품, 기술 그리고 서비스를 제공함으로써 거래채널을 다양하게 하는 전략을 추구하였다. 이는 ‘혁신을 통한 기술선진의 추구’, ‘고객수준에서의 확장’, ‘세계적 확장’이라는 기본적인 전략목표로서 실현시켰다. 1920년에 설립된 스냅온은 2003년 현재 위스콘신주의 케노샤에 본사가 있으며 세계적으로 약 14000명의 직원들이 근무하고 있다.

■ 스냅온의 제품과 서비스

· 도구(Tools)

수작업 도구와 전동기구도구들, 그리고 설비도구와 도구 저장함에 이르기까지 작은 나사에서부터 커다란 특수기기의 보관까지 다양한 부분에서 제품을 제조, 판매하는 형식을 가지고 있다. 자동차는 바로 이러한 부분의 집약적인 형태로서 전 세계 40%의 기술자들이 이들의 도구를 사용하고 있으며 스냅온의 제품들이 가지고 있는 섬세함의 완성도가 현재의 이들을 자리매김할 수 있는 바탕이 되었다. 또한, 이탈리아의 자동차회사(Texo)를 인수하여 직접 생산하는 단계에도 이르러 이들의 기술력이 뛰어나다는 것을 다시 한번 확인시켜 준다.

· 설비와 서비스(Equipment & Service)

자동차 공장의 조립공정에 있어서 휠을 포함하는 아랫부분과 후드 아랫부분의 라인을 직접 설계, 제작함으로써 자동차 생산라인의 중추적인 부분을 직접 서비스한다. 또한, 자동차의 안전성과 환경친화성을 직접 설비, 부착하며 이들이 충돌할 때 어떠한 부분에서 어떻게 작용하는가에 대한 시뮬레이션까지 하고 있다.

■ 사업의 시작

1919년, 1차 세계대전 직후 조셉 존슨(Joseph Johnson)은 소켓 렌치(socket wrench)를 판매하는 대리점의 지점장이 된다. 그 후 그는 좀 더 작동하기 편리한 렌치를 개발하는 것에 생각을 가지고 있었으며 이를 통해 William Seidman등의 동업자들과 함께 ‘Snap-on Wrench Company’를 설립한다. 그리고, 1930년에 위스콘신주로 본사를 이전하며 회사의 이름을 ‘Snap-on Tools, Inc’으로 변경하고 후에 다시 ‘Snap-on’으로 개칭하며 새로운 전기를 맞이하기 시작한다. 1935년 100만 달러의 매출을 올리기 시작한 회사는 1939년 주주들에게 처음으로 배당금을 지급하였고 1945년에는 전 사원들이 회사의 주주를 소유하는 형태로 바뀌게 되었다. 1964년 IBM의 인수를 통하여 컴퓨터업계로 진출하였으며 이 때부터 시스템의 설비에도 사업의 영역을 확장하고 ‘Flank wrench’라는 신제품을 통하여 엄청난 소득을 올리고, 1972년에 1억 달러의 매출을 달성하게 되었다. 80년대 후반에는 우주항공분야와 의료보건산업에도 진출을 하였고, 90년대 전반에는 이탈리아의 ‘Texo’사를 인수하여 자동차업계에도 업무를 확장할 계획을 갖고 있다.

■ 성공 요인 분석

스냅온의 성공은 무엇보다 초창기 사업모델인 설비/도구 분야에 대한 지속적인 투자와 기술 개발을 들 수 있을 것이다. 사업의 출발 지점이었던 렌치(Wrench)의 개발을 소홀히 하지 않음으로서 수작업도구서부터 대형설비 솔루션에 이르기까지 상당한 신뢰도를 각인시켜 왔다. 이러한 노력은 지속적인 고객신뢰 및 거래선 확보를 가능하게 해 주었으며, 현재 스냅온의 입지를 구축시키는데 가장 큰 역할을 하게 되었다.

둘째로 시대적 변화에 융합하는 사업 확장 전략을 들 수 있다. 무리한 확장 정책보다는 자신들이 고유하게 가지고 있는 설비/도구분야의 노하우를 이용한 시스템 설비 분야로 정착하였으며 현재는 컴퓨터산업, 의료보건산업, 우주 항공 산업, 자동차산업 등으로 확대중이다.

셋째, 제품생산에 환경정책의 내용들을 담아 연구 개발한 점이다. 토지 혹은 대기에 있어서 제품들이 유해한 영향을 끼치지 않도록 하기 위한 연구개발을 지속적으로 전개시켰고, 제품의 생산/유지에 필요한 물의 양을 줄임으로서 물의 낭비를 최소한으로 줄이는 노력을 지속적으로 전개했다.

마지막으로 모터스포츠를 통한 기업브랜드의 광고효과를 들 수 있다. 회사의 기술력이 담긴 자동차를 각 레이스에 내보내어 우수한 성적을 올리게 하고 이를 광고함으로서 회사의 능력을 다시 한번 고객에게 확인시켜 줄 수 있었다.

<표 2-6> Snap on 프랜차이즈 현황

연도	미국 프랜차이즈	캐나다 프랜차이즈	해외	회사직영
2003	3,387	358	833	32
2002	3,478	354	809	91
2001	3,310	346	804	139
2000	3,189	353	793	211
1999	3,187	344	792	223

■ 업체 정보

- 업 종 : 하드웨어/판매
- 설립시기 : 1919년
- 가맹시기 : 1991년
- 본 사 : 미국 위스콘신주 케노사
- 가맹점수 : 전세계 150개국 4610여개(미국내 3,387개)
- 홈페이지 : www.snapon.com
- 연 락 처 : 1-800-756-3344

외 식 업

[국외편 No.50]

Au Bon Pain

■ 업체 개요

오봉팡은 기본 모델은 크로상과 샌드위치를 판매하고 있는 프랑스 빵집 체인으로 미국 보스턴을 기반으로 성장하였으며, 후레쉬 베이커리 레스토랑이란 컨셉트로 최근 경이적인 성장을 이룩하고 있는 서비스 업체이다.

오봉팡이란 이름에서도 짐작할 수 있듯이, “Au Bon Pain” 즉, 프랑스어로 ‘맛있는 빵’이란 뜻으로 기존의 정형화된 제과시장을 탈피한 신선하고 독특한 프랑스풍 베이커리와 패스트푸드 서비스 개념을 바탕으로 보스턴을 중심으로 선풍적인 인기를 끌게 되었다.

그러나 탁월한 서비스 개념으로 초기에 초고속 성장을 거듭하였던 오봉팡은 1980년대 미국 경기의 침체와 과다 경쟁으로 인하여 영업 실적이 급격히 하락하게 되었다. 이러한 현상은 비단 오봉팡 뿐만 아니라 미국 내 전 패스트푸드 프랜차이즈에서 일반화된 현상으로, 1985년도에 이르러서는 기존의 베이커리 프랜차이즈뿐만 아니라 유명 패스트푸드 업체에까지 침체 일로를 걷게 되었다.

이러한 경기 침체는 높은 임금의 지불이 불가능하게 되어, 패스트푸드 산업 전반에 걸쳐 인력의 품귀 현상이 나타났다. 또한 낮은 임금으로는 수준 높은 능력을 갖춘 종업원들과 매니저들을 채용할 수 없게 되어 종업원과 매니저의 자질 부족이 심각한 상태에 이르렀다. 이에 따라 서비스의 품질은 더욱 저하되었으며 낮은 품질의 서비스는 고객의 확보를 더욱 어렵게 만들어 기업의 문제로 다가오기 시작하였으나 수익은 더욱 저하되는 빈곤의 악순환을 초래하기에 이르렀다.

이러한 상황은 오봉팡 프랜차이즈 본부 자체의 생존과도 직결되는 문제로, 향후 높게 평가받는 인적 자원 프로그램인 “파트너/ 매니저 프로그램”의 개발과 철저한 품질 통제 시스템을 통해 매출의 획기적인 증대를 가져오게 되었으며, 이를 바탕으로 형성된 원동력은 해외시장 공략까지 가능하도록 만들었다.

초기 주요 공략 대상은 패스트푸드보다는 고급스러우면서, 신선한 느낌이 드는 식사를 원하는 동부 중산 계층과 대학생들이었으며, 현재 패스트푸드와는 다른 새로운 영역으로 새롭게 자리 매김하게 되어 미국 내 주요도시의 중심가, 터미널, 공항 등을 중심으로 성장 가도를 달리게 되었다.

초기에는 매장에서 반죽을 하고 빵을 만들었으나, 이제는 집중화 개념을 이용하여 중앙의 한 곳에서 반죽을 한 후 냉동하여 주 1~2회 각 매장에 배달하고 있다. 냉동 상태로 보관된 반죽은 8주 가량 보관이 가능하며, 원가의 감축과 품질의 일관성을 유지하는데 크게 기여하고 있다.

2003년 현재는 미국 전 지역 중요도시에 250여개 가맹점을 두고 있으며, 태국, 칠레, 대만, 영국, 한국 등에 45여 개의 해외 프랜차이즈를 두고 있다.

■ 사업의 시작

1978년 봄, Boston(보스턴)의 명소 Faneuil Hall을 지나던 Louis Kane(루이스 케인)은 어느 한 프랜차이즈 빵집 앞을 지나게 되었다. 새로 들여놓은 Pavaiier(파바이에)라는 오븐에서 갓 구워 낸 빵의 향기와 맛에

완전히 매료되고 만 그는 어떻게 하면 갓 구워낸 신선하고 맛있는 빵을 좀 더 쉽게 동네 주민과 여행객, 쇼핑객, 학생들에게 제공할 수 있을까 하는 생각에 다다랐다. 그것이 오봉팽(Au Bon Pain)의 시초였고 봄날 하루의 우연이 후에 많은 이들의 일상의 행복을 낳게 된 것이다.

사실 1970년대의 미국 외식문화는 미국 문화로 대표되던 햄버거 중심의 프랜차이즈가 대표적이었으며, 이외의 외식 아이템은 거의 존재하지 못했었다.

특히 대학가를 중심으로 형성된 점심 식사 문화는 대다수가 햄버거 중심의 간편일률적인 아이템 중심으로 공급되고 있었으며, 이외의 아이템들은 있다고 하더라도 아주 고급화되어 판매되거나 특정 지역을 기반으로 알려진 소규모의 업체들만이 난립하고 있는 상태였다.

이런 상황에서 오봉팽의 초기 사업 모델은 그 동안 미국 시장에는 없었던 신선한 재료를 기반으로 한 프랑스식 샌드위치 및 베이커리를 제공하는데 초점을 맞추었으며, 초기에는 보스턴을 중심으로 한 동부 아이비리그 중심의 대학가에서 좋은 성과를 거두게 되었다.

초기의 가격 정책은 기존의 햄버거보다는 약간 비싸지만, 신선하고 맛있는 식사의 제공이란 모토로 시작되었으며 곧 보스턴을 중심으로 많은 사람들에게 회자되기에 이르게 되었다.

무엇보다 오봉팽이 미국 전역으로 쉽게 진출할 수 있었던 이유는 보스턴이라는 지역의 특수성에 많이 기인하였는데, 1970~80년대의 보스턴 지역의 대학들은 미국 최고의 명문들이 집합된 아이비리그 지역을 중심으로 학생시절 오봉팽을 경험했던 수많은 대학생 층들이 1990년대는 미국 전역에서 새로운 중산층으로 자리잡게 되었다는 점이었다.

실제 오봉팽이 미국 서부로 진출하게 된 가장 큰 이유는 1980년대 하버드 학생이었던 한 고객의 제안으로 시작되었으며, 각 도시로 진출할 때에도 보스턴 지역 대학들이 강점을 가졌던 중심지 법률사무소, 금융가 등에 첫 지점을 개설하는 계기가 되기도 하였다.

이후 공항, 기차역, 터미널 등을 중심의 입점을 통한 유동 고객에 의한 확산 정책을 실시하였으며, 현재는 맥도널드 등과는 차별화된 강력한 브랜드 이미지로 미국 내 중소도시 중심으로 그 지역을 확대해 나가고 있다.

■ 성공 요인 분석

첫째, 독특한 서비스 컨셉트의 성공적인 도입

오봉팽이 도입되기 이전의 미국 내 프랜차이즈는 햄버거와 콜라를 중심으로 한 햄버거 프랜차이즈가 대부분이었다. 사실 어느 프랜차이즈를 가더라도 브랜드만 다른 비슷한 음식 위주였던 패스트푸드 시장에서 신선함, 새로운, 고급스러움으로 포장된 프랑스식 베이커리 중심의 한층 업그레이드 된 패스트푸드 업계를 개척했다는 점에서 큰 의의를 찾을 수 있다.

실제로 오봉팽이 성공을 거둔 후 엇비슷한 프랜차이즈는 많이 등장하였으나, 일관된 품질 관리나 이미지 관리에 실패하여 전미 대상의 프랜차이즈 사업을 하고 있는 업체는 거의 없는 실정이며, 특정 지역 내에서만 겨우 명맥을 유지하고 있는 업체가 대부분이다.

둘째, 파트너/매니저 프로그램을 통한 종업원의 자질 향상

흔히 서비스 기업의 인적 자원의 성과는 동기 부여와 능력으로 결정된다고 한다. 탁월한 종업원들을 모집하여 능력을 증대시키고, 이들을 동기부여하는 데에는 종업원의 보상 체제가 큰 역할을 할 수 있다. 1980년대 수익성이 줄어들고 있었던 오봉팽은 보상 체계를 변경시켜 수익을 증대시킬 수 있는 방안을 모색하고 있었다. 가장 문제가 심각하였던 고급 인력은 영업점 매니저들로 이들의 보상체계는 기준 임금과 영업점 판매량에 따른 등급별 수당이였다.

오봉팽은 켄터키 후라이드 치킨과 같은 패스트푸드 업계의 보상체계를 벤치마킹한 결과 본사 통제의 축소, 결과의 컨트롤, 매장 책임자 수의 감소, 매장 종업원의 노동 강도의 향상이 가능하며 이러한 결과를 얻기 위해서는 성과에 대한 보상이 따라야 함을 파악할 수 있었다.

이 결과 파트너/매니저 프로그램을 운영하게 되었고, 이는 향후 오봉팽의 인적 자원 관리의 모태가 되었으며 동종 업계에서 가장 큰 경쟁 우위로 작용할 수 있었다.

이 프로그램의 결과는 즉시 매출에 반영되기 시작하였으며, 적게는 60%, 많게는 300% 이상의 매출 증대를 가져왔다. 이에 따라 매니저급에 대한 보상도 2배 이상 증가하였으며, 이를 통해 매니저들이 경영층과 흡사한 자세로 각 매장 관리에 심혈을 기울이게 되었다.

이러한 순기능은 매니저들의 이직률을 낮출 뿐만 아니라 서비스의 향상을 가져오게 되었으며, 작게는 채용과 훈련에 대한 비용의 축소를 가져왔다. 또한 컨트롤이 아닌 인센티브에 의한 서비스의 향상이 가능해져 매장들에서 자발적으로 서비스 품질을 관리하게 되었다.

즉 본사의 통제가 아닌 매장 자체 특성에 맞는 적절한 관리기법 도입과 각 매장 이용 고객들과 종업원들의 친숙도는 어느 패스트푸드 업계도 따라가지 못하는 오봉팽만의 경쟁 우위로 자리 잡게 되었으며, 오봉팽을 한 번 이상 경험한 고객들은 ‘종업원들이 활기차고 친절한 고급 베이커리’로 강하게 인식하게 되었다.

셋째, 철저한 품질 통제로 고객만족 실현

많은 권한을 이양 받은 매장의 매니저들이 단기이익만을 추구함으로써 서비스의 품질이 떨어질 수도 있다는 것이 가장 큰 문제점이었다. 품질의 통제를 위해 오봉팽은 1) 최소 1주 1회 이상의 미스터리 샵퍼(Mystery Shopper)의 파견을 통한 품질의 검사 2) 화이트 글러브(White-Glove) 검사를 통하여 매장 운영에 관한 140개의 항목에 대한 재점검 3) 본사 중역들의 불시 방문을 통한 검사 4) 고객 피드백의 체계적 점검을 통한 품질 향상에 주력하였다.

이는 향후 식음료 각 프랜차이즈(가맹본부)들이 품질 관리의 기본 모듈로 벤치마킹 대상이 될 만큼 높은 성과를 거두었으며, 이를 통해 품질과 서비스에 대한 신뢰를 소비자들에게 심어줄 수 있었다.

현재 오봉팽은 미국의 주요 도시는 물론, 세계적인 여러 대도시에도 300여 개의 지점을 두고 있으며, 뉴욕에 32개점, 보스턴에 37개점, 시카고에 16개점, 워싱턴에 15개 점 등 미국 내에만 총 250여 개의 오봉팽이 있다. 미국 이외 해외 시장에서도 큰 성공을 거두고 있으며, 영국에 8개점, 칠레에 15개점, 태국에 20개점 등이 개설되어 세계 곳곳의 사람들이 오봉팽의 향기와 맛을 즐기고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 베이커리, 패스트푸드
- 설립시기 : 1978년
- 가맹시기 : 1980년
- 본 사 : 미국 Boston
- 가맹점수 : 미국 내 250여점, 해외 45여점 (2003년 6월말 현재)
- 홈페이지 : www.aubonpain.com
- 연 락 처 : (e-mail) franchising@aubonpain.com (fax) 1-617-423-7879

[국외편 No.51]

Auntie Anne's, Inc.

■ 업체 개요

프랜차이즈 Auntie Anne's 는 손으로 굴려서 만들어 부드러운 맛을 내는 다양한 Pretzel를 기본으로 레모네이드, 과일 향 음료, 다양한 소스 그리고 그 외의 몇 가지 제품을 판매하고 있는 프랜차이즈로 현재 우리나라에도 진출해 있다. Pretzel의 탄생은 610 AD. 북 이탈리아의 한 수도사가 그의 제자를 위해 남은 도우 토막을 십자형으로 교차하여 팔을 굽혀 기도하는 모양을 본을 따서 만들었다는 것으로 'little rewards'라는 의미를 지니고 있다. 사전 등에서 살펴보면 서양에서 맥주 등의 음료와 함께 즐겨 먹는 짭짤한 쿠키라고 설명되어 있으나 그렇게 보기보다는 어린아이부터 성인에 이르기까지 다양한 형태의 장소에서 즐겨 먹는 쿠키라고 정의하는 것이 더 가까울 것 같다.

Auntie Anne's, Inc.의 연혁을 살펴보자면, 1988년 2월 애니 베일러(Anne Beiler)가 펜실베이니아의 다우닝타운(Downingtown)에서 오리지널 Pretzel를 판매를 시작한 것에서 비롯되었다. 이듬해 3월 해리스버그에 Saturday's Market이라는 이름으로 프랜차이즈 사업이 본격화되었다. 이후, 맛에 대한 평가는 입에서 입으로 전해져 1990년 12에 이르러 9개 주에 50개의 점포를 열게 되었으며 1992년 6월에는 100번째 점포를 오픈하기에 이른다. 1995년 5월에는 얼음을 갈아서 만든 'Dutch Ice'가 소개 되었으며, 설립 초기부터 대표메뉴인 레모네이드와 함께 Auntie Anne's를 대표하는 음료가 되었다. 또한 Auntie Anne's는 1995년부터 해외에 소개되었고, 그 첫 번째 지점이 인도네시아 자카르타에서 오픈 되었다.

이후 필리핀 마닐라(95), 말레이시아 쿠알라 룸푸르/싱가포르(96), 타이 방콕(98), 일본/베네수엘라/홍콩(2000), 대한민국/아랍 에미리트/사우디아라비아(2001), 캐나다/영국/대만(2002)에 해외 지점을 오픈 하며 점포망을 넓혀 나가 99년에는 5개 국 42개 지역에 631개 점포를, 2001년 11월에는 그들의 700번째 점포를(Broadway Mall, Hicksville, NY 등) 오픈하게 되었다.

Auntie Anne's는 세계 각국에 점포수를 늘리는 것과 함께 다양한 사업을 전개하게 되는데 그 중에 가장 중요한 사업이 Anne의 남편 조나스 베일러(Jonas Beiler)가 맡아 운영하게 되는 자선사업이다. 실제로 남편 조나스는 그들의 자녀의 이름을 딴 '안젤라재단(Angela Foundation)'을 설립(98)하여 운영하고 있으며, 99년부터는 Auntie Anne's의 모든 가맹점들이 'Children's Miracle Network'의 스폰서가 되어, 아이들과 가정, 사회에 대한 비영리 자선 사업을 펼치고 있다. 그 외 Auntie Anne's, Inc.는 단순히 쿠키를 파는 것에서 벗어나 누구나 쉽게 집에서 Pretzel의 배울 수 있는 요리법이 들어있는 'At-Home™ Pretzel Kit' 출시하여 판매(99)하였고, Cookie Farm를 발족하였다. 또한 Auntie Anne's Hand-Rolled Soft Pretzels 과 Creamo Classic Cones 이 결합하여 다양화된 서비스를 제공하게 되었다.

2002년 10월에는 Anne의 자전적 내용이 담긴 첫 번째 일러스트 북 - Auntie Anne, My Story를 출시하였고, 11월에는 온라인에 Auntie Anne's @yourdoor를 개설하여, Pretzel 외에 매장에서 접할 수 없는 다양한 서비스를 제공하게 된다. 2003 1월에는 Auntie Anne's, Inc.의 새로운 로고를 발표하였으며, Auntie Anne's Hand-Rolled, Soft Pretzels이 "Preferred Pretzel of the Philadelphia Eagles."라는 칭호를 받았다. 그리고 지난 6월에는 네덜란드식 음료수 Frozen beverage를 출시하였고, 100번째 해외 점포를 태국에서 오픈하는 등 활발한 사업전개를 하고 있다.

■ 사업의 시작

1987년. 한 마켓의 구내 매점에서 Pretzel의 매니저로 일하던 Anne Beiler와 그녀의 남편은 다음에 2월에 그들 소유의 점포를 펜실베이니아 달링턴에 마련하고 Pretzel를 포함한 다양한 스낵을 판매하기 시작하였다. 그러던 어느 날 우연히 원료의 혼합물이 잘못 섞이게 되고, 그 후 몇 번의 연구 끝에 남편 조나스의 제안에 의해 몇 가지 성분을 첨가하여 결코 지금까지와는 맛이 다른 Pretzel이 나오게 되었다. 또한 그녀의 가게의 이름은 ‘Auntie Anne’s hand-rolled, Soft Pretzels’이 되었으며, 그녀의 회사의 이름은 ‘Auntie Anne’s, Inc.’가 되었다.

그 후 Auntie Anne’s의 Pretzel의 인기는 입에서 입으로 전해져 프랜차이즈점이 생기게 되었다.

오늘날 전 세계에 750곳이 넘게 위치하고 있으며, Anne’s inc.는 그 외 ‘Auntie Anne’s Crea-mo Classic Cones’의 확장에도 주력하고 있다. Auntie Anne’s, Inc.는 다양한 컨셉트의 스낵 프랜차이즈 산업의 선두주자로 자리매김 하고 있다.

■ 성공 요인 분석

Auntie Anne’s, Inc.의 성공 요인은 사업의 시작 단계에서부터 주요 임원 세 명이 각각의 분야를 전문적으로 관리하고 있는 체계적 시스템을 들 수 있다. 현재 설립자인 Anne F. Beiler는 1988년 설립 이후 회사의 성장에서부터 줄곧 함께 해왔으며 현재는 100명이 넘는 임직원을 거느리며, 8000명이 넘는 점주와 매니저, 그리고 직원을 관리하며, 프랜차이즈 시스템을 지원하고 있다.

또한 설립자의 남편인 Jonas Beiler(Vice Chairperson)는 아내 Anne과 함께 설립에 참여하였으며, 회사의 진로에 대해 영향권을 가지고 있으며, 현재는 Auntie Anne’s, Inc.에서 지원하고 있는 비영리 자선단체인 FRCC(Family Resource & Counseling Center, Inc.)를 설립 운영하는 등 설립 초기부터 회사 기본 이념이었던 사회에 대한 봉사 활동과 관련된 업무를 맡아오면서 독특한 기업이미지 형성에 주력하고 있다.

샘 베일러(Sam Beiler : President & C.O.O - Chief Operating Officer)는 외부에서 영입된 전문가로, 1989년 프랜차이즈가 시작되면서 함께 일해오고 있다. 현재는 회사의 운영과 경영 전략 등을 맡고 있으며, 프랜차이즈를 확장시키는데 노력하고 있으며, Auntie Anne’s system의 꾸준한 성장과 성공을 책임지고 있다. 이들 3명의 유기적인 협동체계는 현재의 Auntie Anne’s, Inc.를 발전시키는 가장 큰 원동력이 되고 있으며, 가족과도 같은 분위기 속에서 지속적인 성장의 견인차 역할을 하고 있다.

둘째로 설립자 Anne의 경험과 이미지를 잘 구현해 내었다는 점이다. 브랜드 이름에서부터 ‘아줌마’라는 호칭을 붙이고, ‘아줌마’라는 이미지를 사회 봉사활동과 연결지어 회사 이미지로 창출해 내었다. 현재 Auntie Anne’s, Inc.의 경우 남편 Jonas Beiler가 운영하고 있는 FRCC에서는 도서관을 운영하고 있으며, 도움이 필요한 가정과 아이들을 위한 상담을 운영하고 있다. 또한 딸의 이름을 딴 ‘안젤라재단(Angela Foundation)’을 설립하고 사회공익활동을 벌일 뿐만 아니라, Auntie Anne’s, Inc.의 가맹점들은 모두 ‘Children’s Miracle Network’의 스폰서로 활동하고 있다. 또한 회사 설립부터 초지일관으로 벌이고 있는 사업으로 회사를 떠올림과 동시에 회사에 호감을 지니게 한다.

셋째로 온라인 판매 실시를 통한 매출의 증가를 들 수 있다. Auntie Anne’s, Inc.의 경우 Auntie Anne’s @yourdoor를 통해 각 점포에서 판매되는 것 외에 다양한 상품을 판매하면서 단시간 내에 조리, 판매되어야 하는 스낵의 단점을 보완하고 있다. 즉, 상품권을 판매하고 있으며, 스페셜 아이템으로 Anne의 일러스트북과 ‘At-Home™ Pretzel Kit’, 그리고 머그컵, 모자, 앞치마뿐만 아니라 빵과 함께 먹을 수 있는 머스타드

등의 주변 용품을 상품화하여 판매하고 있다. 또한 온라인과 오프라인 상품을 구분하여 온라인 판매를 활성화하고 있다.

마지막으로 다이어트 관련 내용 등 다양한 정보를 제공하여 여성 고객들을 사로잡고 있다는 점이다.

다이어트에 관한 관심이 높은 미국인들의 성향을 파악하여, 각 Pretzel 에 대한 칼로리 정보를 정리하여 높지 않은 칼로리임을 알리고 있으며, 미국인들의 경우 권장 곡물 섭취량보다 적은 양을 섭취하고 있어, 자사의 제품이 균형 있는 식생활에 도움을 준다는 내용을 강조하고 있다.

■ 업체정보

- 업 종 : 과자 소매(다양한 종류의 Pretzels과 냉동 커스터드, 음료류 판매)
- 설립시기 : 1988년 2월
- 가맹사업 : 1989년
- 가맹점수 : 750개 이상(43 개국)
- 본 사 : 미국 펜실베이니아 달링턴
- 홈페이지 : www.auntieannes.com
- 연 락 처 : 1-717-442-4766

[국외편 No.52]

Big Apples Bagles (BAB, Inc.)

■ 업체 개요

BAB, Inc. 는 ‘Big Apple Bagles’, ‘My Favorite Muffins’ 그리고 ‘Brewster’ ‘Coffee’라는 상호아래 베이글과 머핀, 그리고 커피를 취급하는 소매점 프랜차이즈 사업을 운영하고 있다. 현재 미국내 베이글 시장은 약 25억 달러 규모이며, 그 성장률은 아직 멈출 기미가 보이지 않고 있고, 또한 20억 달러 규모의 특화된 커피산업은 지금까지의 역사에서 가장 빠른 성장을 거듭하고 있다.

이러한 발전 가능성이 많은 분야에서 높은 품질을 가진 BAB, Inc.는 높은 품질의 상품을 고객들에게 계속 제공할 수 있는 능률화된 비즈니스 시스템을 구성했다. 유망한 아이템들을 보유한 프랜차이즈로서 그들의 성공은 신선하고 갓 구워낸 고급스러운 베이글과 브래드, 그리고 머핀 등을 소비자들에게 공급하는 것로부터 시작되며, 그러한 이유로 대부분의 지점에서는 직접 빵을 만들고 판매하는 형식을 취한다. 또한 처음에는 아침 식사 메뉴로서의 상품을 집중적으로 공급해서 소비자들에게 다가갔으며, 카페 형태로 운영되기 때문에 간단히 손에 들고 가거나 아니면 카페에 앉아서 메뉴를 즐길 수 있도록 배려하였다.

세 가지의 브랜드를 가진 프랜차이즈 업체로서, BAB, Inc는 2000년 후반기부터 ‘Brewster’s Bakery & Cafe’라는 컨셉트를 도입했다. 이는 세 가지의 브랜드의 음식을 한 카페 내에서 모두 제공하는 것을 가능하게 했다. 메뉴의 구성 또한 너무 다양한 품목을 취급하지 않으면서도 단조롭게 보이지도 않게 했다. 또한 각각의 메뉴가 모두 특별한 개성과 특색으로 다가가도록 하기 위해 각각의 브랜드 네임을 가진 세 가지의 특화된 종류(베이글, 머핀, 커피)를 한 카페에서 판매하는 정책을 취한 것이다.

각각의 브랜드 네임을 가진 세 가지의 특화된 종류를 동시에 소비자에게 제공함으로써 쉽게 호감을 얻을 수 있었다. 특히 베이글과 머핀, 그리고 커피는 함께 먹기에 좋으며 상호 보완하는 성격을 가진 레서피이기 때문에 큰 호응을 얻을 수 있었다.

BAB, Inc는 또한 프랜차이즈를 대단위로 모집하였으며 각각의 프랜차이즈 지점에게 특별한 교육을 제공하였다. 그렇기 때문에 프랜차이즈 지점을 원하는 사람에게 특별한 경력을 요구하지 않았으며, 경영에 필요한 모든 것을 그러한 교육을 통해서 제공할 수 있었다.

아주 합리적인 투자비용으로도 사업을 시작할 수 있도록 설계한 것 또한 프랜차이즈 지점을 많이 개설할 수 있도록 하는데 큰 역할을 하였다. 다른 프랜차이즈와는 다른 각 **Big Apple Bagles franchise** 만의 특성은 세 가지의 비즈니스 모델을 동시에 운영한다는 것이다. 가맹점, 즉 카페는 첫 번째로 소매센터인 동시에 두 번째로 생산설비 공장의 역할을 맡으며 마지막으로 다른 편의점이나 카페에 도매 판매하는 세 가지의 역할을 하는 것이다.

■ 사업의 시작

베이글은 프랑스의 크르와상, 영국의 머핀, 스콘 등과 같이 주로 미국과 캐나다에서 아침 식사 메뉴로 먹는 베이커리의 일종으로서 이미 확고한 수요자 층을 확보한 수준이다.

1992년 마이클 에반스(Michael W. Evans)는 미국에서 처음으로 베이글을 주 아이템으로 하는 프랜차이즈 시스템을 만들겠다는 비전을 가졌으며, 그의 베이글은 오직 신선하고 고급의 재료들만을 사용할 것이었다. 시카고에 기반을 둔 BAB, Inc. 는 ‘Big Apple Bagles’, ‘My Favorite Muffins’ 그리고 ‘Brewster’s Coffee’라는 세 개의 상표를 소유하고 동시에 운영하고 있으며, 1992년에 법인으로 등록되면서 Bob Inc는 미국 전역에서 가장 전망 있는 프랜차이즈 사업으로 떠올랐다.

이후 1993년 이래로 BAB, Inc.는 서로 상호 보완되는 제품 구성과 고유의 경쟁적 장점, 그리고 낮은 생산비용이라는 세 가지의 주된 장점을 가지고 미국의 전 지역에서 알려진 프랜차이즈 레스토랑으로 성장했다. 또한 카페 형식을 통한 소매 판매 방식, 편의점이나 다른 중소 판매점에 대량으로 도매 판매하는 방식을 동시에 취함으로써 시장 규모를 확장시켰고, 카페와 베이글 붐의 최전선에 있어왔다.

Big Apples Bagles와 비슷한 종류의 여러 사업들이 무수히 생겨났음에도 불구하고, BAB, Inc. 다른 베이글 취급 비즈니스와는 다른 특별한 위치를 가지고 있었는데 그것은 비즈니스의 모든 측면에서 완벽을 추구하는 것이 고객들에게 크게 어필되었으며 경쟁사들이 새로 생겨날 동안 BAB, Inc. 는 끊임없이 발전을 추구했기 때문이다. 또한 BAB, Inc. 가 단기간 내에 급속도로 미국 베이글 시장을 잠식한 것은 프랜차이즈 방식으로 사업을 확장하려고 했기 때문이다. 즉, BAB, Inc. 의 비즈니스 모델은 일반 고객에게만큼 프랜차이즈 사업자들에게 적합하게 구성되어 있었기 때문에 더 빠른 시간에 많은 고객에게 다가설 수 있었다.

2001년 앙트레프레너(Entrepreneur magazine)의 연간 500업체 선정에서 22위에 선정된 BAB, Inc. 의 Big Apples Bagles 컨셉트가 해당 베이글 카테고리에서 1위를 차지했다고 밝혔으며, 베이글을 비롯해서 빵이나 케익 등의 모든 베이커리 제품을 대상으로 한 카테고리에서도 6위를 차지했음을 발표했다. 또한 선정된 500개의 프랜차이즈 비즈니스 모델 전체에서도 180위를 차지하였다. 2003년 같은 잡지의 같은 코너에서 Big Apples Bagles는 베이글 제품으로서는 유일하게 리스트에 올랐으며 빵과 베이글이라는 서브 카테고리에서는 3등, 베이커리 전체 상품 중에서는 10등을 차지했다. 현재 BAB, Inc. 의 카페는 미국 전역에 약 214개가 있으며, 캐나다와 페루, 아랍 에미리트 공화국, 이집트 등에 10개의 해외 지점이 있다.

■ 성공 요인 분석

BAB, Inc.의 성공요인은 무엇보다도 철저한 고객의 니즈 파악과 고객 만족에 있다.

BAB, Inc. 카페의 공식적인 영업시간은 새벽 6시부터 저녁 6시까지 이다. 다소 빨리 시작하는 이들의 영업시간은 고객층을 분석한 결과에서 나온 것이다. 이들의 주 고객층은 대부분 베이글을 아침식사 대용으로 많이 먹으며, 직장이나 학교에 갈 때 가볍게 손에 들고 가거나 카페에 잠시 들러 먹고 간다. 이러한 고객의 성향 때문에 고객들이 집을 나와서 직장이나 학교에 가기 전의 시간에 영업을 해야만 했고, 그렇기 때문에 아침 일찍 영업을 시작하는 정책을 취한 것이다. 또한 다이어트와 영양에 신경 쓰는 고객이 과거에 비해 많이 늘어났다는 점에 착안하여 각 메뉴의 영양 성분을 고객의 취향에 맞추었으며, 특히 콜레스테롤과 지방을 줄이거나 없는 베이글을 판매하였다. 또한 머핀은 콜레스테롤은 적으면서 맛은 뛰어나게 만들기 위해 콩기름을 사용하여 만들었다는 점을 크게 광고함으로써 현대 고객의 입맛과 건강에 대한 욕구를 동시에 충족해주는 동시에 많은 판매고를 올리고 있다. 따라서 많은 고객들이 선물로 그들의 베이글과 머핀을 보내기를 원하면서, 베이글은 3일간 상온에서 보관이 가능하며 냉동할 경우 한 달 이상 보존이 가능하다는 점에 착안하여 각 이벤트용 선물 바구니를 기획하여 배달 서비스를 제공했다. 특히 고객들이 생일 등의 파티에서도 베이글과 머핀 등을 직접 굽지 않게 되었으나, 공장 제품은 또한 기피한다는 성향을 알아내고 24시간 전에만 주문할 경우 파티용 베이글과 머핀, 커피를 직접 만들어서 배달까지 하는 서비스를 제공하고 있다.

둘째, 개성 있고 상호보완적인 메뉴와 레서피를 제공하고 있다는 점이다.

BAB, Inc.에서 제공하는 세 가지의 주 아이템은 ‘Big Apple Bagles’와 ‘My Favorite Muffins’, 그리고 ‘Brewster Coffee’이다. 베이글이나 머핀, 그리고 커피는 함께 먹거나 마시기에 충분히 어울리며 서로 보완적 역할을 하는 메뉴이다. 즉, 한 가지 메뉴만, 또는 여러 가지를 함께 먹기에 충분히 만족스러운 식단을 제공하는 것이다. 그러나 베이글이나 머핀만을 전문으로 해서 판매한다면 나머지는 자칫 사이드 메뉴라는 인상을 주기 쉽다. 그러나 BAB, Inc.는 세 가지 메뉴 전부에게 가중치를 주기 위해 세 가지 아이템에 세 가지 브랜드 네임을 부여하여 각각의 음식에 대해 특성과 자신감을 부여했다. 이러한 정책을 통해서 고객은 자신이 원하는 세 가지의 브랜드의 가장 대표적인 메뉴 셋을 먹는다는 느낌을 받는 것이다. 또한 다른 메뉴도 계속 개발하여 고객의 선택 폭을 넓혀주었다.

셋째로 프랜차이지(franchisee) 위주의 프랜차이즈 사업 경영의 활성화를 도모했다는 점이다.

BAB, Inc.는 고객들에게 만큼 가맹점들의 편익을 추구하며 자신들의 이익만큼 가맹점들의 이익에 전념하는 것을 기본 컨셉트로 하고 있다. 지원자에게 특별한 경력을 요구하지 않으며 자체의 교육을 통해서 사업의 시작에 도움을 준다. 또한 한 번의 프랜차이즈 계약을 통하여 ‘Big Apple Bagles’와 ‘My Favorite Muffins’, 그리고 ‘Brewster Coffee’의 상품들을 동시에 생산가능하게 한다.

다른 프랜차이즈와 비교한 가장 큰 BAB, Inc.의 장점은 다른 곳보다 비교적 저렴한 합리적인 투자 비용으로 사업을 시작할 수 있다는 것이다. 따라서 다른 레스토랑 프랜차이즈 보다 재료비가 싸기 때문에 제품 생산 시에 재료비가 적게 든다는 것이 가맹점들에게는 매우 매력적인 요소로 작용하기 때문에 몇 년 내에 BAB, Inc. 프랜차이즈 가맹점은 급속도로 늘어났으며 따라서 미국 내에서 그리고 국외까지도 프랜차이즈 사업을 운영하고 있는 것이다. 현재 국내에 204개, 캐나다, 이집트, 페루 등의 해외에 10개의 지점이 개설되어 있다.

마지막으로 변화에의 적절한 대응과 적응 능력을 가지고 있었다는 점이다.

BAB, Inc.의 회장이자 경영자인 마이클 에반스는 그의 제품들이 베이커리 카테고리에서의 전반적으로 우수한 성적을 내고 있는 이유와 경쟁적 우위를 차지하고 있는 이유는 변화하고 있는 산업에 대응해서 점진적으로 변화한 것이라고 밝히고 있다. 실제로 변화하는 고객의 욕구에 따라 인터넷 쇼핑몰을 운영하고 특별한 날을 맞이하여 패키지도 판매한다.

배달은 전국 어디든지 2일 안에 배달하는 것을 원칙으로 하고 있다. 프랜차이즈 산업도 단순한 확장만을 추구하는 것이 아니라 거시 환경의 변화에 발 맞추어 새로운 매장을 열 것인가를 판단한다. 실제로 최근에 BAB, Inc. 의 총수입은 12%가 하락한 반면에 순수익은 오히려 증가했다. 이러한 지표는 도매 판매를 줄이고 새로운 소매 개업을 거의 하지 않기로 한 기업의 의사 결정 결과를 반영하는 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 베이글, 커피 등
- 설립시기 : 1992년
- 가맹시기 : 1993년
- 가맹점수 : 214개
- 본 사 : 미국 일리노이주 시카고
- 홈페이지 : www.babholdings.com
- 연 락 처 : 1-800-251-6101

[국외편 No.53]

Cici's pizza

■ 업체 개요

Cici's pizza는 피자를 전문적으로 만들어내는 가족 레스토랑으로써 조 크로스(Joe Croce)에 의해 1985년 텍사스에서 시작되었다. 이태리를 대표하는 음식 중의 하나인 피자(pizza)는 피사의 탑으로 유명한 도시 피사가 발생지라는 설이 타당성이 조금 더 있다. 고대 그리스 로마 시대에 모레툼(moretum)이라 하여 이스트를 넣지 않고 기름과 식초를 넣은 반죽을 구워낸 납작한 빵에 마늘과 양파를 곁들여 먹은 일반적인 빵이었다. 또한 당시 이탈리아 남부의 나폴리에서는 모레툼과 비슷한 라가노(lagano)라는 것이 있었는데, 이스트를 넣지 않고 납작하게 구워 내는 빵으로 각종 야채를 얹어서 먹는 오늘날의 피자과 비슷한 음식이 있었다. 그 이후에 이 음식은 오늘날의 피자과 같이 계속 발전해 왔다.

Cici's pizza가 가장 중요하게 생각했던 것은 저렴한 가격에 좋은 음식을 제공함으로써 서민층이 부담 없이 즐길 수 있는 식당을 만드는 것이었다. 실제로 Cici's의 폭발적인 성장은 놀랄만한 가격에 양질의 음식을 제공하는 점이 가장 크게 기여하였다. 16가지의 신선하고 뜨겁고 맛있는 피자, 파스타, 샐러드와 디저트를 불과 \$3.99이라는 가격에 누구나 먹어볼 수 있도록 저가에 제공하고 있다. 3세 이하 어린이는 무료이며 안전하고 깨끗하고 가족적인 환경으로써 고객들에게 어필하고 있다.

Cici's pizza는 중소 도시는 물론이고 대도시의 주변에 있는 외곽지역의 배고프고 피자를 사랑하는 사람들을 위해 많은 가맹점을 골고루 배치하였다. 또한 가시성을 좋게 하기 위해 쇼펍센터나 빌딩에 입점해 있다. 90% 이상의 Cici's pizza는 가맹점이다. 회사에서는 가맹점 하나만 경영하는 경영인으로써 뿐만 아니라 서비스와 질에 대한 열정이 있는 다분야 사업가를 환영한다. 이러한 노력에 의해 현재 21개 주에 450개 이상의 가맹점을 갖고 있으며 앞으로 계속 늘어나고 있는 추세이다. 이러한 규모의 성장은 질과 가치에 대한 회사의 확신이 대상 고객들뿐만 아니라 산업 전문가들의 존경까지 얻게 해주었다.

■ 사업의 시작

회사의 설립자이자 사장인 Joe Croce는 1985년 텍사스의 플라노에 첫 Cici's pizza를 열었다. 그의 구상

은 낮은 가격에 뜨겁고 신선한 피자를 제공하는 가족 위주의 레스토랑이었다. 그의 사명은 과거나 지금이나 누구나 부담 없이 먹을 수 있는 가격하에서 음식, 서비스, 청결에 대한 고객들의 기대를 능가하는 것이다.

■ 성공 요인 분석

가장 중요한 성공요인은 가격 정책이었다. Cici's는 처음부터 서민층을 공략함으로써 저렴한 가격으로 승부하였다. 누구나 먹어볼 수 있는 가격이라는 컨셉트로 16가지의 메뉴를 부담 없는 가격에 제공하고 있다.

그러나 Cici's는 저렴한 가격에도 불구하고 아니라 음식의 맛, 서비스, 청결 등의 고급화에 신경썼다. 고객의 기대를 뛰어넘는 음식, 서비스를 제공함으로써 지불금액에 비해 고객들이 큰 만족을 얻게 하는 것이었다.

따라서 이러한 레스토랑의 성격에 맞게 생산 단가를 맞추기 위해 가맹점들을 대도시의 중심 지역 보다는 외곽지역에 배치토록 하였다. 어떠한 종류의 매장이든지 다루는 상품이 비싼 것일수록 대도시의 중심가에 위치하고 그 매장 수도 적기 마련이라는 판단에서 나온다. 반대로 다루는 상품이 저가이고 서민들을 위한 것일수록 골고루 분포하고 매장 수가 많아야 한다.

이러한 이유로 Cici's는 가맹점 확보에 적극적이다. 한마디로 Cici's는 대상 소비자를 분명히 하고 그에 맞는 전략을 철저히 세웠기에 성공할 수 있었다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 패밀리 레스토랑
- 설립시기 : 1985년
- 가맹시기 : 1985년
- 가맹점수 : 미국 내 450개 이상
- 본 사 : 미국 텍사스주 플라노
- 홈페이지 : www.cicispizza.com
- 연 락 처 : 1-972-745-4200 / e-mail) finformation@cicispizza.com

[국외편 No.54]

Dairy Queen

■ 업체 개요

데어리퀸은 소프트아이스크림 및 기타 유제품을 주 아이템으로 하는 세계에서 가장 큰 패스트푸드 프랜차이즈 업체 중 하나이다.

미국 일리노이주 줄리엣에 DQ 첫 번째 매장을 오픈하였으며, 이의 성공에 힘입어 1941년부터 시작된 DQ 프랜차이즈는 1947년 100호점, 1950년 1,400호점, 1960년 3,000호점이 오픈되는 비약적인 발전을 이루었다. 아이스크림의 대명사로 자리잡게 된 DQ 아이스크림은 현재 일본, 태국, 싱가포르, 중국 등 전 세계 30여개국 6,000여 매장에서 “독특한 꼬임 모양”의 아이스크림 하나로 세계인의 입맛을 사로잡고 있으며, Orange Julius of America와 Karmelkorn Shoppes, Inc.를 인수한 이후, 1998년 1월 국제 Dairy Queen, Inc.와 계열회사들은 Berkshire Hathaway Inc.에 매각되었다. 데어리 퀸은 2001년 현재 전미 외식업 400대 업체 중 10위, 아이스크림, 커피, 도넛, 과일쥬스 등의 SWEET&SNACK 분야 1위를 나타내고 있으며, 1997년 발표된 CREST(Consumer report on Eating Trend)에 의하면 DQ은 전미 아이스크림 분야의 시장 점유율 48.9%를 나타냈다.

■ 사업의 시작

1930년 일리노이주 그린리버에서 홈메이드타입 아이스크림 공장을 운영하던 그랜드파 맥그로우(J.F.McCullough)와 그 아들 알렉스(H.A.McCullough)는 “어떻게 하면 고객에게 보다 나은 품질의 아이스크림을 제공할 것인가?”라는 스스로의 질문에 고심하던 중 냉동아이스크림보다 즉석에서 만든 소프트아이스크림이 훨씬 맛이 있으리라는 아이디어를 가지고 수년 동안 연구한 결과 “Cone With The Curl on Top”으로 유명해진 DQ 아이스크림을 개발하게 되었다.

1938년 8월 4일 오후 이들은 자신들이 개발한 독특한 아이스크림을 일리노이주 캔카키에 위치한 Sherb Nobel 아이스크림 매장에서 일반인에게 처음 소개하였는데, “All You Can Eat For 10 Cents !”라는 슬로건을 내걸고 소개된 첫날 2시간 동안 1,600개의 콘이 판매 되었고 독특한 맛에 매료된 많은 이들은 이것이야말로 지금까지 한번도 맛본 적이 없는 진정한 “유제품의 여왕” 즉 “Dairy Queen”이라 부르기 시작하였다.

■ 성공 요인 분석

“Something Different”라는 Dairy Queen의 기업 슬로건에 걸맞는 지속적인 실천과 독창적인 판촉 아이디어, 그리고 고객을 최우선으로 생각하는 가맹점 사업자들의 철학을 들 수 있다.

창업주인 맥그로우 부자는 현재 Dairy Queen의 슬로건인 “Something Different”를 창업을 하기도 전에 이미 실천을 하고 있었다. 즉 냉동아이스크림만 존재하던 시절 기존의 요구르트와는 무언가 다른(something different), 고정관념을 깨 소프트 아이스크림을 생각해 내었고 이 아이디어를 바탕으로 여러 실험을 거쳐 제품화를 추진할 정도로 창업주의 도전적인 정신이 오늘날 Dairy Queen의 성공의 원천이 되었다고 볼 수 있다.

한편, 데일리퀸의 독창적 서비스(Creative service) 사업부의 이사인 Sue Culver는 계산대에서의 판촉 실행이 매출 향상과 신제품의 판촉 관점에서 중요하고 효과적인 고객 접점이라고 믿었는데, 즉 계산대는 바로 구매 시점에 있는 아주 훌륭한 장소이며, 신제품의 판매를 촉진하는 데 아주 훌륭한 역할을 수행해 내는 장소라는 것이었다. 이와 같은 생각을 하던 중 한 무역 박람회에서 코팅 처리된 패드를 보고 이를 각 매장의 계산대 옆에 설치하여 신제품 광고 전단지처럼 끼워 넣으면 훌륭한 판촉 수단이 되리라고 판단하여 시험적으로 몇 개의 매장에 이 패드를 설치하였다. 이를 통해 데일리퀸은 판촉 메시지를 고객접점인 계산대에서 고객들에게 효과적으로 전달할 수 있었으며, 실제로 적은 비용으로 신제품의 매출 향상 효과를 경험할 수 있었다.

그리고, Dairy Queen의 전 세계의 가맹점 사업자들은 항상 “We Treat You Right(우리는 당신을 올바르게 모십니다)”라는 슬로건을 걸고 고객들을 대한다. 항상 고객의 목소리에 귀를 기울이고 있고, 고객이 원하는 것이 무엇인지를 수시로 파악하여 제품 개발과 서비스 개선에 이를 반영하고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|--------------------------|---|
| · 업 종 : 아이스크림 프랜차이즈 | · 설립시기 : 1940년 |
| · 가맹시기 : 1944년 | · 본사위치 : 미국 미네소타주 미니애폴리스 |
| · 가맹점수 : 6,032개 | · 홈페이지 : www.dairyqueen.com |
| · 연 락 처 : 1-781-435-1051 | |

[국외편 No.55]

Denny's

■ 업체 개요

데니스는 패밀리 레스토랑으로 24시간 연중 무휴로 운영되는 업체이다. 1950년대의 스타일을 연출하는 1676개 가맹점들은 다양한 메뉴와 편안한 분위기, 적절한 가격 등으로 소비자에게 다가서는 업체이다.

현재 미국 49개 주에 가맹점이 있으며 어느 곳을 가더라도 똑같은 맛을 즐길 수 있다는 것은 데니스의 자랑이다. 이미 특정 메뉴에 대한 매니아 층이 형성되어 있으며 외식업체로서 갖춰야 하는 음식의 품질과 위생, 안락한 분위기와 종업원의 친절함 서비스는 소비자들을 사로잡은 지 오래다.

매장을 방문하는 소비자들은 일정 수준의 기대를 하고 온다는 것을 인지하고 있는 데니스는 그들을 만족시키기 위한 비전을 ‘Great Food, Great Service, Great People... Every Time’으로 정하고 그 비전을 위해 성실한 한 걸음을 내딛고 있다.

데니스는 미국 내 최대 음식 체인이라는 것으로만 알려진 것은 아니다. 데니스는 소수 민족들이 경제 활동을 할 수 있도록 지원하는 취지에서 그들을 고용하는 협정을 맺은 바 있으며 Fortune지가 선정한 2000~01년 ‘소수 민족이 일하기 좋은 회사’ 리스트에서 1위에 선정되었다. 미국 내 인종의 다양성이 세계 경제의 주요 자산이라고 생각하는 데니스는 소수 민족들을 고용하고 그들이 제시하는 새롭고 혁신적인 아이디어들을 수용한다. 데니스는 단지 저녁식사를 즐기기 위해 가는 외식업체가 아니다. 데니스는 저녁식사는 물론 아침과 점심도 제공하는 업체이다. 커피 등의 음료는 무료로 리필해 주는 것은 소비자의 만족도를 높여주는 서비스 중 하나이다. 2002년 후반 데니스는 1,676개의 가맹점을 미국 내외에 두고 있으며 전체 매출액은 22억2천만 달러를 기록하고 있다.

■ 사업의 시작

1953년 지금의 거대 외식체인 데니스는 ‘데니스 도넛’이라는 이름의 작은 회사로 캘리포니아주 레이크우드에서 긴 여정의 첫발을 내딛는다. 데니스 도넛은 점점 변창하여 데니스커피숍으로 개명하게 되고 이를 기해 새로운 메뉴를 추가하였다. 가맹점수를 점점 늘리며 사업을 확장하던 데니스는 1967년 멕시코로 진출하며 미국 내 기업이 아닌 국제적 기업이 된다.

사업의 확장 경로에서 데니스는 Sandy's Restaurant Chain과의 합병을 통해 Pioneer Restaurant를 인수하게 된다. 규모를 서서히 키워가던 데니스는 새로운 아이디어를 구상하던 중 1977년 데니스가 자랑하는 최고판매 메뉴가 되는 메뉴인 Original Grand Slam 아침식사를 개발한다.

성장만을 거듭하던 데니스도 합병의 바람을 피해 가진 못하였다. 데니스는 꾸준한 사업 확장에도 불구하고 1987년 미국 내 거대외식 업체중 하나인 TW Services에 의해 인수된다. 그리고 1991년 모회사의 회사 운영경영팀과 그 지원그룹들을 집중화하려는 계획에 따라 데니스의 본사를 캘리포니아 Irvine에서 사우스캐롤라이나주의 Spartanburg로 옮기기 된다.

모회사의 지원과 함께 데니스는 꾸준한 성장을 계속하였고 ‘Save the Children’을 지원하는 협정을 맺은 바 있으며 소수민족들의 경제활동지원을 계속 진행중에 있다.

■ 성공 요인 분석

데니스의 비전 설정에서도 볼 수 있듯이 데니스의 성공요인은 Great Food, Great Service, Great People.. Every Time일 것이다. 50년 동안 개발해온 메뉴들은 소비자의 미각 욕구를 만족시키고 종업원들의 친근하고 안락함을 전해주는 서비스는 그들의 매장 디스플레이인 1950년대 스타일과 잘 조화를 이룬다. 메뉴들의 가격도 턱없이 비싸 이벤트 적으로 찾아오는 외식업체가 아닌, 가족들이 같이 저녁식사를 하며 즐거운 시간을 보낼 수 있게 해줄 만큼 적절하게 책정되어 있다.

연령별로 다른 가격을 책정한 것도 성공 요인중 하나이다. 데니스는 55세 이상의 노인이나 10세 미만의 어린이가 매장을 방문할 경우 책정된 가격에서 할인된 가격으로 다가가는 정책을 적용하고 있다.

이 외에도 신속히 제공되는 아침 식사 역시 소비자들을 끌어들이는 요인 중의 하나이다. 24시간 연중무휴로 운영하는 데니스는 아침을 거르고 나오는 바쁜 사람들을 위해 영양이 풍부하고 맛있는 식사를 가급적 빠르게 제공하기 위하여 아침식사 메뉴들을 미리 준비하는 시스템을 갖추게 되었고 따라서 소비자들이 필요로 하는 부분을 제때 제공함으로써 손쉽게 접근할 수 있는 외식업체로서의 명성을 쌓아간 것이다.

그러나 가장 중요한 성공 요인은 바로 데니스의 적극적인 매니아층의 형성일 것이다. 소비자를 매료시키는 맛을 자랑하는 메뉴들이 소비자들의 입맛을 자극하였고 이는 그들로 하여금 데니스가 아니면 안된다는 것을 인지시키고 스스로를 적극적인 데니스 팬으로 만든 것이다. 데니스 매니아들은 인터넷상에 그들만의 커뮤니티적인 공간을 만들어 놓고 데니스의 좋은 점은 게시하여 널리 알리고 또한 고쳐야 할 점 역시 게시하여 데니스의 경영진과의 커뮤니케이션을 통해 데니스의 성장을 위한 장을 만들고 있다. 그들은 소비자의 권리인 매장에 대한 자신의 의견 제시에서 그치는 소극적 소비자가 아닌 적극적 소비자로서 세상의 1700여 개의 모든 데니스 가맹점을 일생에 한번은 다 가본다는 야심에 찬 계획을 세울만큼 열성적인 팬들로 구성되어 있으며 이들이 데니스 마케팅 전략의 주요 아이디어를 제공하는 원천이 되고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 24시간 패스트푸드 레스토랑
- 설립시기 : 1953년
- 가맹시기 : 1959년
- 가맹점수 : 1676여개점(2002년 12월) 미국, 캐나다, 코스타리카, 괌, 멕시코, 뉴질랜드, 포르투갈리카
- 본 사 : 미국 사우스캐롤라이나주 Spartanburg
- 홈페이지 : www.dennys.com
- 연 락 처 : 1-864-597-8658

[국외편 No.56]

Domino Pizza

■ 업체 개요

도미노 피자점의 점포 안에는 손님들이 앉아서 피자를 먹는 자리가 마련되지 않았다. 도미노 피자에서는 피

자와 콜라만을 팔았다. 그것도 가정으로 배달하는 피자만을 전문적으로 취급했다. 그러므로 많은 설비와 공간이 필요하지 않았다. 피자를 굽는 시설과 배달 차량이 영업에 필요한 전부였다.

이 같은 단순성은 적은 자본으로 사업을 해보고자 하는 사람들에게 매력적인 것이었다. 이런 사람들로 인해서 도미노 피자는 미국 전역은 물론 캐나다, 호주, 영국, 독일, 일본, 한국 등으로 빠르게 퍼져 나갔다.

이처럼 놀라운 폭발력은 어디서 나온 것일까? 그것은 도미노 피자가 고객이 주문을 하면 30분 안에 배달해 주겠다는 약속에서 비롯되었다. 그 유명한 도미노 피자의 컨셉트이자 광고 카피인 “30분이 지나면 무료로 드립니다.(30 Minutes or It's free)”이 성장의 기본적 배경이 되어주었고 현재에도 기다림을 싫어하는 소비자들에게 아주 강력하게 추천되는 피자 브랜드가 되고 있다.

■ 사업의 시작

도미노피자는 1960년 창업자 톰 모너건 형제가 미국 미시건주 입실런티에서 한 대의 폭스바겐 비틀로 배달을 시작한 “도미닉스”로부터 시작되었다. 이후 톰 모너건이 3개의 점포를 운영하는 가운데 1965년 “도미노피자”로 회사명을 개명하고, 1967년 처음으로 프랜차이즈 사업을 전개함으로써 창업 이래 42년이 지난 오늘날 세계 최대 피자 배달점으로 비약적인 성장을 이루게 되었고 지금까지 피자 배달의 새로운 영역을 개척하면서 성장을 거듭해 나아가고 있다.

‘30분이 지나면 무료’ 이것은 도미노피자가 고객에게 던진 짧은 약속이다.

1965년까지 그는 피자 가게를 3개로 늘려 놓았다. 그 무렵 직원 한 사람이 상표를 ‘도미노피자’로 바꾸자는 제안을 했다. 그는 제안을 받아들였을 뿐만 아니라 빨간 바탕에 3개의 점이 있는 심벌마크를 채택했다. 그 해 도미노 피자의 매출액은 2배로 늘어났다. 그리고 1967년부터는 프랜차이즈를 전개하기 시작했다. 다음 해에는 주 경계선을 넘어 버몬트주에도 도미노 피자가 선을 보였다.

1980년대에 들어서면서부터는 하루 평균 4개의 점포가 신설되는 속도로 팽창했다. 그리하여 전 세계 50여 개국에 7,300여개의 점포를 가진 세계 최대의 피자기업으로, 피자배달의 대명사로 성장한 것이다.

■ 성공 요인 분석

도미노 피자는 신선하고 맛있는 피자를 고객의 주문을 받고 30분 안에 고객의 집까지 신속하게 배달해 주겠다는 약속을 했다. 1분이라도 늦으면 돈을 받지 않겠다는 선언은 이 회사의 평균 배달시간이 23분 5초라는 점을 감안해 보면 일종의 비장함까지 엿볼 수 있다. 더구나 30분 안에 배달했다고 하더라도 고객이 만족하지 않으면 새로운 것으로 바꾸어 주었다. 이 경우에 고객이 원하면 피자 가격의 절반을 환불해 주었다.

이 회사의 환불제도는 최근 3달러를 할인해 주는 제도로 바뀌었다. 그러나 3달러의 위험 감수가 모든 것을 해결해주는 것은 아니다. 점포의 위치, 서비스 반경, 피자의 준비, 배달 등 모든 과정이 효율적으로 결합하지 않으면 안 된다. 어느 하나라도 소홀히 한다면 이것들은 곧바로 30분이라는 데드라인을 넘기는 원인이 되는 것이다. 이 데드라인과의 싸움은 도미노 피자의 사람들이 수십 년 동안 해온 일이다. 그리고 그 주역은 평균 연령 27세인 활기 넘치는 젊은 사원들이다. 그들은 이 회사가 원하는 5가지 역할, 즉 운전수, 주문받는 사람, 피자를 만드는 사람, 피자를 굽는 사람, 길잡이의 역할의 역할 가운데 2가지 이상을 할 수 있도록 훈련을 받고 있기 때문에 주문이 몰려드는 시간에도 능수능란하게 대처해 나갈 수 있다.

그들의 이 같은 시간 단축 노력은 다른 기업에 대해 경쟁 우위를 확보하고 있으며, 이 일에 동참하고 있는 것에 자부심을 느끼게 하고 있다. 또 그들은 고객과의 약속을 지킴으로써 고객으로부터 큰 호응을 받기

때문에 자기가 하는 일의 속도를 즐기는 것이다.

도미노 피자는 피자배달 사업을 혁신시켜왔다. 1998년 갓 구워낸 피자의 맛을 유지하기 위해 피자배달 가방 내부에 전기충전식 열선 시스템을 부착한 피자배달가방 히트웨이브(HeatWave)를 개발했다. 그리고 도우 보존과 관리가 용이하도록 도우 배달상자(Tray)의 재질을 섬유유리조직으로 변경하는 등 다양한 기술 혁신을 거듭했다. 이 회사가 직원들에게 주는 선물이 하나 있다. 그것은 이 회사에서 일했던 사람에게 우선적으로 프랜차이즈를 할 수 있는 자격을 주는 제도이다. 그 결과 이 회사의 피자 가게의 약 70%가 프랜차이즈로 운영되고 있는데, 그 가운데 98%는 전직 직원이 가맹점 사업자라는 것이다.

그리고 이 회사가 가지고 있는 또 다른 독특한 제도는 고객을 위한 것이다. 이 회사는 각 점포의 영업 실태를 감시하는 8,000여명의 암행고객(Mystery Customer)을 두고 있다. 그들도 일반 고객과 마찬가지로 방법으로 피자를 주문하고 돈을 지불하기 때문에 그들이 조사를 하고 있다는 것을 알 수는 없다. 암행고객에 의해 행해지는 음식의 질과 서비스 등에 대한 22개 항목의 평가가 영업과 서비스 개선으로 이어지는 것은 두말할 나위도 없다. 또한 최근에는 미국 전역에 약 4,300개 점포의 프랜차이즈점을 갖고 있는 Domino 피자는 트럭과 화물열차를 이용한 배송 업무의 최적화를 목표로 한 서플라이 체인 시스템을 구축하였다. 각 지역을 담당하는 배송센터로부터 전 가맹점까지를 연결한 서플라이 체인으로 보다 빠르고 싼 비용으로 피자의 원재료와 자재를 배송할 것인가를 면밀히 시뮬레이션하게 된다. 배송 품목은 약 150종류의 원재료뿐만 아니라 피자 Box와 청소용구까지 다양하다. 이와 같은 최신 물류 시스템은 도입은 어느 피자집보다도 싸고 맛있는 피자를 제공할 수 있는 원동력이 되고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 피자 전문 배달점
- 설립시기 : 1960년
- 가맹시기 : 1967년
- 본 사 : 미국 미시간주 입실런티
- 가맹점수 : 세계 50여개국에 7,300여개의 점포
- 홈페이지 : www.dominos.com
- 연 락 처 : 1-734-930-3030

[국외편 No.57]

Drive Thru Coffee Shop

■ 업체 개요

현대인의 생활 리듬이 더욱 더 빨라지고 있다. 과도한 업무 부담으로 많은 현대인들이 식사시간이나 커피를 마시는 시간조차 줄여야 할 정도로 시간에 쫓기는 생활을 하고 있다.

최근 미국에서는 이처럼 극도의 시간 결핍증에 걸려 있는 도시인들을 상대로 차에 탄 채로 커피를 마실 수 있게 해주는 ‘드라이브 스루 커피숍(Drive Thru Coffee Shop)’이 등장해 화제가 되었다.

화제의 주인공은 캘리포니아주 프린스턴에 본사를 두고 있는 ‘카피노(Caffino)’사이다. 이 회사는 쇼핑센터나 대형 주차장 등 차량통행이 많은 곳에 출점하여 고급커피숍에서나 맛볼 수 있는 본격적인 고급커피를 판매한다는 전략이 주효, 3,200만 달러의 매출을 올리는 중견기업으로 자리를 잡았다.

창업자인 제프 티터링턴 사장은 고급커피 체인으로 유명한 ‘스타벅스 커피’의 매니저 출신. 그는 고품질 커피를 제공한다는 스타벅스의 사업개념에 신속성을 상징하는 드라이브 스루 포맷을 결합해서 성공을 거뒀다.

점포의 모양은 화려한 원색으로 색칠을 한 작은 규모의 주유소를 연상하면 된다. 점포 앞으로 나있는 통로로 자동차가 지나가는 사이에 주문과 판매가 이루어진다.

■ 성공 요인 분석

Caffino 점포 안은 커피를 만드는데 필요한 모든 것이 갖추어져 있다. 커피를 추출할 수 있는 에스프레소 커피 머신, 냉장고 등이 갖추어져 있다. 한가운데 서서 손을 뻗치면 필요한 물건이 손에 닿을 수 있도록 모든 설비가 효율적으로 배치되어 있다. 따라서 기다리는 시간을 최대한으로 줄이는 데 성공했던 것이다.

뿐만 아니라 주문시간과 제조 시간을 최소한으로 줄이기 위해서 취급하는 메뉴는 에스프레소, 카페 라떼, 카프치노 등 커피음료와 몇 종의 과자류로 한정되도록 했다. 주문을 하면 1분 안에 제공되는 것이 원칙이다. 고객들은 차안이나 가까운 공원 혹은 사무실 등으로 이동해서 금방 추출해낸 고급커피의 향과 맛을 즐기는 것이다.

모든 사업이 아이디어에서 시작했을 때 모든 사람들이 무릎을 치면서, 왜 저런 아이디어를 미처 생각하지 못했는가 하는 것은 그러한 서비스나 제품이 절실했기 때문인 것이다. 따라서 모든 사람들이 필요로 하는 서비스를 때맞춰 잡아내 상품화할 수 있었기 때문이다. 특히나 미국과 같이 자동차가 생활의 일부가 되어버린 곳에서는 드라이브 인 혹은 드라이브 스루 서비스는 어찌보면 당연한 것일 수도 있다.

아울러 이들의 영업 운용비는 일반 커피숍에 비해서 현저히 낮은 반면에 커피값은 2~3달러로 고급 커피 프랜차이즈와 비슷하게 책정함으로써 높은 수준의 수익성을 확보하고 있다. 이 저렴하지 않은 커피값으로 하여금 소비자들에게 저급한 서비스나 제품을 제공받는 것이 아니라는 인식을 심어줄 수 있었기 때문이다. 따라서 이 적절한 가격 정책이 프랜차이즈 가맹점에게는 안정적인 수입을 보장할 수 있었고 소비자들에게는 품격 있는 제품을 제공하여 그에 걸 맞는 적절한 서비스로 가격에 대한 보상 심리를 자극했던 것이다.

현재 Caffino는 점포당 월 매출이 50만 달러를 자랑하는 32개의 점포를 운영하고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 차안에서 주문/서빙하는 커피(Drive Through coffee shop)
- 설립시기 : 1993년
- 가맹시기 : 1993년
- 본 사 : 미국 캘리포니아 산 레이먼
- 홈페이지 : www.caffino.com
- 전화번호 : 1-925-543-2900

[국외편 No.58]

Dunkin' Donuts

■ 업체 개요

던킨도너츠는 세계에서 가장 큰 도넛/커피 프랜차이즈이며, 베스킨라빈스를 소유하고 있는 Allied Domecq 사의 계열사이기도 하다. 1955년에 처음으로 프랜차이즈사업을 시작한 이래 창립자인 빌 로젠버그의 아들

밥 로젠버그가 1963년에 사업을 계승, 본격적으로 사업을 확장하기에 이르러 지금은 세계 유수의 기업으로 자리매김 하였다. 1960년대와 1970년대를 거치면서 극적인 성장을 이루었는데, 1970년에 일본에 점포를 개설하면서 해외 시장에 뛰어들게 되었고 1979년에 1,000번째 매장을 오픈 하게 되었으며, 현재 미국과 37개국에 5,000개 이상의 점포를 갖고 있다. 또한 제품 개발과 품질, 서비스 측면에서 항상 외식산업의 리더로 평가받고 있으며, 1950년 회사 설립 이래 회사의 매출이 매년 증가하고 있다.

1995년에서 96년에 이르러 스페인, 체코, 중국, 러시아 등지로 사업망을 확대하며 지속적인 품질 관리와 다양한 제품 개발을 통해 끊임없이 고객 만족을 위해 노력을 기울이고 있으며, 베이글, 저지방 머핀, 쿨라타 등의 신제품과 고객이 즐길 수 있는 넓은 공간을 확보하며 ‘생활 속의 던킨’이라는 이미지 확산에 주력하고 있다.

미국에서만 던킨도너츠는 현재 14억 달러의 연간 판매량을 달성한다. 현재 미국 내 매출 평균은 한 주에 점포당 10,500~11,000달러이다. 그러나 우수한 지역의 경우 매출은 17,000달러까지 치솟는다.

던킨도너츠는 미국의 일부지역에서는 매우 우수한 경영 성과를 이루었는데, 기업 본사가 위치한 보스턴 지역이 그 대표적인 예이다. 이런 지역에서 운영 성과는 현재도 우수한 성과를 위해 노력하는 다른 지역에 목표를 설정하는 척도로서 제공된다. 빠르게 변화하는 환경과 다른 패스트푸드 운영자들의 강한 경쟁 압박은, 조직의 성장에 대안을 가지고 실험적인 혁신 노력을 기울이고 있는 기업 경영진에게도 강한 모티베이션을 제공하고 있다. 설정된 목표는 우수한 경영성과의 달성을 촉진하는 방법을 증명하고 시험하는 지표로 이용되고 있다. 결국 적절한 목표의 수립 및 달성은 새로운 프랜차이즈 사업 확장 방법론을 개발하는 것이다.

던킨도너츠 가맹사업은 99% 프랜차이즈점이다. 각 프랜차이즈점은 총 매출수익의 4.9%를 Allied Domecq PLC에 지불한다. 일반적으로 새로운 점포가 입지하는 곳의 부지 선정은(일정 지역 내 독점적 프랜차이즈 운영 권한을 가지게 된다) 독점 판매업자들이 제안하게 된다. 구역내 적절한 입점 부지를 찾아내고 상권 평가를 위한 평가기준인 던킨도너츠의 “입점 데이터 리포트(location data report)”를 이용하여 제안된 상권의 잠재성을 평가한다. 이후 이 리포트의 사업 타당성을 확인할 책임이 있는 개발관리자에게 제출된다.

지역 독점 판매업자들은 부지 소유자와 임대 협상의 책임이 있으며 던킨도너츠의 건설관리자와 점포의 계획을 수립하고 설비를 구축한다. 던킨도너츠의 프랜차이즈 설립 개념은 각 점포에서 도넛이 생산되고 점포에서 독점적으로 팔리는 것으로 운영된다. 유망한 가맹점 사업자들은 베이커리와 장비취급기술, 그리고 통제, 건강, 안전, 인력관리, 기본적 회계기술을 배우는 던킨도너츠 대학에서 6주를 보낸다.

던킨도너츠는 본사의 지원과 강력한 프랜차이즈와 관련된 규모의 경제의 장점을 가지고 있더라도 본질적으로 사업을 경영하고 구축하는 책임은 지역 독점 판매업자 주도로 이루어진다.

미국에서의 던킨도너츠 시스템은 65개 지역과 6개 자문협회 내에 독점 판매업자 및 가맹점 사업자들로 구성된다.

운영 표준, 매출 및 수익 목표는 기업 경영진과 지역 자문 협회 간에 협의되며 다른 독점판매업자들과 뉴스레터, 점포방문, 회의를 통해 상호 의견을 나누게 된다. 각 지역 총판권을 가지고 있는 독점판매업자들과 프랜차이즈 사이의 세력 균형의 핵심 결정 요소는 원재료의 구매만은 독점 판매업자들에 의해 통제된다는 사실이다. 협상은 지역 수준에서 독점판매업자들에 의한 소비조합 소유 및 운영되는 것을 통해 수행되며 5개의 지역 유통센터는 Mid-Atlantic, Midwest, Canada, Northeast, Southeast에서 운영된다.

Allied Domecq PLC사는 미국 내에서 던킨도너츠 외에 배스킨라빈스, 토고스의 3개 브랜드를 가지고 있다. 각 지역별 입점 선정 및 부동산 관리, 운영시스템은 매우 효율적으로 운영되고 있으며, 운영의 투명성 역시 가맹점 사업자들로부터 호평을 받고 있다.

자체 조사 결과 더 이상 확장 여력이 없는 지역의 무리한 가맹점 개설을 지양하며 부동산 소유주와 가맹점 사업자와의 연결, 비용관리, 향후 수익성 분석을 홈페이지 상으로 모두 공개할 뿐만 아니라, 사업 기회가 있는 지역에 대해서는 지속적인 시장 조사를 통해 가맹점 사업자만 확보될 경우 바로 사업을 시작할 수 있도록 시스템을 갖추고 있다.

이러한 프랜차이즈 관리방법론은 세계 최대의 프랜차이즈 기업인 맥도널드보다 우수한 것으로 평가되고 있으며, 많은 기업들이 이러한 방법론과 성과를 습득하기 위해 노력하고 있다.

■ 사업의 시작

던킨도너츠의 창시자 빌 로젠버그는 2차 세계대전 중 노동자들에게 간편한 음식을 제공하기 위한 필요성을 느끼고, 1946년 5,000불을 투자해서 노동자를 위해 새로운 점심 메뉴와 커피를 서비스하게 되었다. 재미있는 사실은 당시 던킨 커피의 가격(10센트)이 보통 커피(5센트)의 가격보다 2배 정도 비쌌지만 전체 매출의 40% 이상이 도넛과 커피였다. 고객들은 5센트를 더 주어도 신선하고 질 좋은 던킨 커피를 선호했다는 분석을 바탕으로 빌 로젠버그는 더 확고한 서비스 목표의식을 지니게 되었다. 바로 제품의 품질만이 사업을 확장할 수 있다는 목표 의식을 가지고 1950년에 이르러 커피와 도넛을 취급하는 점포를 열었으나, 친구들과 가족들의 반응은 2가지 아이템만으로 성공할 수 있을까 하는 회의적인 반응이었다. 하지만 빌 로젠버그는 코카콜라도 한 아이템으로 성공했다고 하며 1950년에 메사추세츠주 퀸시에 “Open Kettle”이라는 이름으로 첫 점포를 열게 되었는데, 그 첫 점포는 상당한 인기를 끌며 지속적으로 점포 확장을 하게 되었다.

그 당시 대부분의 도넛 점포들은 3~4가지의 단순한 아이템과 커피도 취급하지 않았기에 빌 로젠버그는 다양한 도넛 개발과 질 좋은 커피 빈 공급에 매진, 1955년에 가맹 1호점을 개설하게 되었다. 1963년에는 100개의 점포에서 천만불의 매출을 기록하며 1970년에는 일본에 1호점을 개점하게 되었다. 현재는 약 5000여개의 점포가 40여 개국에서 활발한 영업 활동을 하고 있다.

■ 성공 요인 분석

던킨도너츠의 성공 요인으로 지속적인 브랜드 인지도 강화와 다양한 제품 개발, 그리고 고객관리에 대한 강한 의지를 들 수 있다. 던킨도너츠는 매년 신제품을 출시함으로써 브랜드 인지도를 지속적으로 강화해 나갔는데, 1992년에 가장 성공적인 브랜드 강화 프로그램이 시작되었다.

이 때 제빵 기술자인 프레드가 미국 TV 상업광고에 출연하였는데, 이 광고를 통해 “Time to make the donuts” 광고 문구가 소비자들에게 깊이 각인이 되었고, 이는 1980년대에 기록적인 판매고를 올리는 데 큰 기여를 했다. 던킨도너츠는 현재 미국 내에서 97%의 브랜드 인지도를 갖고 있다.

한편, 던킨도너츠는 도넛 뿐만 아니라 머핀, 베이글, 샌드위치, 먼치킨 등도 제품라인에 포함시키고 있는데, 75가지 이상의 도넛과 13가지의 먼치킨, 27가지의 머핀, 14가지 베이글, 10종류의 샌드위치를 보유하고 있다. 따라서 고객들은 도넛이 과자 어느 한 종류에 머물지 않고 그들의 입맛에 맞게 다양한 욕구를 충족시킬 수 있는 것이다. 그리고, 웹사이트를 통해 고객들을 회사와 가맹점으로 더욱 끌어들이려는 노력을 하고 있다. 자사와 관련된 다양한 정보를 제공하고, 고객들이 이메일을 통해 그들의 제품이나 서비스에 대해 불만을 제기하거나 코멘트를 할 수 있도록 배려하고 있으며, 판매되고 있는 모든 제품의 영양 성분에 대한 정보를 제공하여 소비자들로 하여금 그들이 좋아하는 제품을 구매하기 전에 그 제품이 어느 정도의 칼로리인지를 인지하도록 하게 해준다. 던킨도너츠는 새로운 제품이나 서비스를 출시할 때 고객을 끌어들이고 이탈하

지 않도록 하는데 있어서 훌륭한 성과를 발휘하고 있다.

특히 던킨도너츠의 성공 요인 분석에서 빠질 수 없는 부분은 새로운 입점 장소의 선택과 새로운 점포의 개발의 두 개의 핵심 영역을 둘러싼 리치몬드 프로젝트로 더 나아가서는 같은 점포에서 같은 경영진 하에 던킨도너츠와 배스킨라빈스의 통합을 통해 잠재적 성장 가능성 개발 작업이다.

현재 전 세계 던킨도너츠 매장은 배스킨라빈스 매장과의 통합을 기반으로 오픈하고 있으며, 던킨도너츠와 배스킨라빈스의 한 장소에서의 제공의 결합은 획득되는 최고의 장소에 훨씬 더 많은 이익을 만들어주는 주요 기반이 되었다.

무엇보다 두 개의 브랜드가 상호간 시너지 효과를 주고 있다는 것을 사업 성장의 요인의 하나로 분석될 수 있다. 던킨도너츠는 판매의 65%가 오전 6시부터 오전 11시 30분 사이에 이루어지며, 배스킨라빈스의 최고 판매는 오후 6시30분에서 오후 9시 사이에 이루어진다. 따라서 두 브랜드를 이용하는데 필요한 인구 면에서 약간의 이용 계층의 다양성때문에 던킨도너츠가 60%, 배스킨라빈스가 40%라는 최적의 배율을 파악하게 되었다. Allied Domecq PLC사는 현재 이런 1매장 내에 브랜드 조합을 추가하기 위해 잠재적인 점심시간 개념을 위해 시장을 탐색하고 있다. 소매 개념을 가지는 것은 명백히 연중무휴로 이런 방법으로 운영이 가능하게 하며 또한 나아가 점포에서는 생산에 대한 논의를 강화시켜 왔다. 이 리치몬드 프로젝트는 프랜차이즈의 매장 설계에 새로운 교본으로 자리잡게 되었으며, 던킨만의 독특한 입점 관리 분석 및 생산 시스템은 소매 전용 위성 점포의 중앙 생산 개념으로의 새로운 프랜차이즈 모델로 탄생될 것으로 예고하고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|--------------------------|---|
| · 업 종 : 도넛/커피 프랜차이즈 | · 설립시기 : 1950년 |
| · 가맹시기 : 1955년 | · 본 사 : 미국 메사추세츠 주, 랜돌프 |
| · 가맹점수 : 40개국 5,000여 점포 | · 홈페이지 : www.dunkindonuts.com |
| · 연 락 처 : 1-781-961-4020 | |

[국외편 No.59]

Frozen Custard

■ 업체 개요

Frozen Custard는 Culver Franchising의 아이스크림이다. 그리고 Frozen Custard의 기본 모델은 부드러운, 고품격 아이스크림이다. 다른 메뉴들과 함께 좀 더 고급스럽고 최상의 질과 신선한 재료, 그리고 친절한 서비스를 제공하는 레스토랑인 것이다.

다른 아이스크림들과는 다르게 매일 직접 매장에서 만들고 있으며 그 만드는 과정을 손님들 앞에서 보여준다. 이러한 점은 기타 다른 아이스크림 매장들이 본사에서 직접 물건을 받아 팔고 재고를 쌓아두는 것과 다르다고 할 수 있다. 패스트푸드에 식상해진 고객들을 잡기에 좋은 전략이었고 돈을 더 지불하더라도 더 나은 음식을 지불하고자 하는 고객들을 노린 것이라 할 수 있다. 그래서 1984. 7. 18에 Culver씨는 자신

의 부모님과 아내와 함께 제품의 질과 신선도 그리고 친절함이라는 서비스로 고객들에게 다가갔다. 처음에 그들이 시작했을 때 매출은 형편이 없었다. 하지만 그는 꾸준히 계속 영업하였고 그 후 매출은 급속히 증가했다. 만약에 다른 보통의 사업자라면 중간에 포기했을 것이다 하지만 그는 그것이 옳다고 생각했고 확신을 가지고 밀어붙인 결과 성공한 것이다. 이러한 Culver's Frozen Custard & ButterBurgers사의 각 매장들의 서비스는 처음에는 너무 무모하다고 생각될 수 있었지만 결국에는 성공을 하였다.

그리고 남다른 파트너십과 사후관리는 Culver's Frozen Custard & ButterBurgers사의 원동력이 되었다. 1990년 프랜차이즈를 처음 시작할 때 가맹점 사업자 미팅은 가족 같은 분위기로 다들 자신이 주인이라는 생각으로 일할 수 있게 해주는 계기가 되었다. 가맹점과의 파트너십은 가맹점 사업자들마다 다같이 주인이라는 생각으로 일함으로써 본사와 각 가맹점들간 의사소통과 협조가 잘 되어 이상적인 관계를 유지하였다. 맨 처음 가맹주들은 16주간의 트레이닝을 하면서 위생관리, 운영, 보안, 광고, 종업원 채용, 재정 관리 등을 배우게 된다. 그리고 5개의 트레이닝 센터를 보유하고 있으며 세미나를 가지며 매년 열리는 회의에서도 가맹주와 매니저들은 함께 모여 여러 주제에 관해 토론했다. 그래서 매출의 극대화를 이루었다. 이러한 사후관리가 Culver's Frozen Custard & ButterBurgers를 키우는 원동력이 되었던 것이다.

Culver's Frozen Custard & ButterBurgers사는 1984년 Wisconsin에서 시작하여 첫 가맹점은 1990년에 내었다. 그리고 1984년 7월18일 위스콘신주 Saukcity에서 오픈하고 나서 1990년 첫 번째 프랜차이즈 레스토랑이 문을 열었다. 1993년 14번째의 레스토랑이 열리고 2000년 100번째 레스토랑이 오픈했다. 그리고 2003년 현재 200여개의 가맹점이 텍사스, 미시건 등 미 중부지방을 중심으로 가맹점이 확대되고 있다.

■ 사업의 시작

Culver는 학교에서 생물학을 전공하고 졸업 후 맥도널드에서 4년 동안 일했다. 그 때 그는 거기서 시야를 넓혀 자신의 사업에 적용하기로 했다. 종래의 맥도널드 등은 똑같은 음식과 빠른 서비스로 성공한 패스트푸드점이었지만 Culver는 시장의 다른 틈을 노렸다. 신선하고 좋은 재료들 그리고 중요한 친절함이다. 이를 자신의 비즈니스 모델로 삼고자 했다. 그래서 맨 처음 위스콘신에서 처음 개업을 했을 때에도 이렇게까지 성공하게 됐을 줄은 몰랐을 것이다.

Craig Culver와 그의 아내 Lea 그리고 그의 George and Ruth, 부모님은 Sauk Prairie에서 여러 레스토랑을 운영하였지만 1984년 7월 18일에 현실이 되었다. 그들은 빠른 서비스에 기초를 둔 서비스가 아니라 질과 신선도를 기본으로 하는 음식점을 내었다.

그들은 오직 가장 신선한 재료와 고객의 주문에 부응하여 친절한 미소로 고객들에게 서비스하였다. 우유를 미국 내의 신선한 우유를 쓰고 각 매장에서 고객이 직접 보는 앞에서 하루에 몇 번씩 직접 만들었다. 그리고 10% 이상의 유지방이 들어가서 부드러운 고품격 아이스크림을 지향했다. 그리고 또 하나의 장점은 메뉴의 다양성이다. 신선한 과일, 캔디, 여러 가지 기호 양념 등으로 총 140가지가 넘는 제조법으로 만들어진 다. 그만큼 선택의 폭이 넓은 것이다.

그래서 고객들을 오게 할만한 아이টে으로 버거를 만들었다. 버거 역시 질과 신선한 재료가 중요했다. Culver는 엄마가 만들어준 듯한 버거를 만드는 것을 목표로 했고 처음에는 손님이 거의 오지 않았다. 하지만 시간이 지나서 매출은 급성장했고 Culver는 큰 성과를 얻어냈다. 이는 첫 개업 후 6년만에 첫 가맹점을 내기에 이르렀다. 그래서 맥도널드, 버거킹과는 다른 고급스러운 이미지로 고객들에게 어필하고 있고 점점 가맹점 수를 확대하고 있다.

■ 성공 요인 분석

첫째, 재료의 신선함과 질이다.

Culver는 다른 버거킹이나 맥도널드와 같은 똑같은 품질로 빠른 시간 내에 서비스하는 일반 패스트푸드점과는 다른 질은 높이고 신선함과 친절함으로 고객들에게 어필한 것이다.

그리고 고객의 요구대로 주문을 할 수 있고 또 거기에 맞게끔 메뉴를 제공한다는 것이다. 아이스크림을 각 매장에서 하루에 여러 차례 직접 만들고 항상 이를 고수한다. Culver's 아이스크림은 다른 아이스크림들이 화씨 -10도에서 몇 달 동안 보관되는 것과는 다르게 화씨 18~21도에서 신선하게 제공된다는 것이 다르다. 신선한 과일, 캔디 등으로 총 140가지가 넘는 제조법으로 만들어진다. 그만큼 선택의 폭이 넓은 것이다. 둘째는 친절함이다.

질과 신선도가 아무리 높아도 불쾌한 매장에 고객은 가지 않는다. 경쟁 시대에 유사한 매장은 얼마든지 많기 때문이다. “사람이 돈을 번다.” 라는 말이 있다. Culver 또한 서비스업종에서 일해본 경험으로 친절하고 음식이 맛있는 집은 손님이 찾아온다고 생각했다. 항상 손님을 대할 때 웃음으로 대하는 종업원이 있는 업소에 손님들이 갈 수밖에 없다는 것이다. 특히 선진국에는 마음의 여유도 생기고 음식을 먹고자 할 때도 좀 더 친절한 업소로 찾아가는 중산층 즉 구매자가 많아질 것이라고 생각된다.

그리고 친절함이 얼마나 중요한지를 보여주는 기사가 있다

“Culver's owners keep it fun” Post Crescent, February 2003 the Culver's of Darboy, 3661 E. Calumet St. 의 종업원들은 이 매장이야말로 종업원간에 인간적으로 화합도 잘되고 일하기 좋은 환경이라고 THE Post Crescent 에 기고했다. Mike 와 Glend 는 종업원들이 인정하는 가장 좋은 사장이다. 그들은 항상 한 단계 더 긍정적으로 임함으로써 종업원들이 일하기 좋은 환경이 되었다 이것은 곧 종업원들이 손님들에게 친절하게 다가갈 수 있는 중요한 원동력이 되었을 것이라고 생각된다. 일하기 좋은 종업원이라면 고객에게도 친절하기 마련이다.

셋째는 좋은 파트너십이다.

프랜차이즈 사업자들의 일반적인 허술한 사후 관리가 아닌 모두가 Culver's 사의 주인이라고 생각이 들게 하는 파트너십은 높이 살만하다. 앞으로 이런 파트너십으로 다가간다면 같은 Culver's사의 프랜차이즈는 늘어가고 더욱 번창할 것이다. 다만 가맹점이 늘어나고 규모가 커지면 본사와의 의사소통의 부재로 허술한 가맹점 관리로 기업의 이미지가 실추될 수도 있으므로 완벽한 가맹점 관리 및 사후관리를 할 수 있는 시스템을 갖춘다면 더욱 번창할 것이라고 생각된다. 그리고 비즈니스 모델은 항상 다른 환경 때문에 바뀔 수가 있고 그때 그때의 환경에 맞춰서 적응해나간다면 성공적인 기업이 될 것이다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--------------------------|
| · 업 종 : 아이스크림 프랜차이즈 | · 설립시기 : 1984년 |
| · 가맹시기 : 1990년 | · 가맹점수 : 200여점(2003년 현재) |
| · 본 사 : 미국 위스콘신주 프레이리두사(Prairie du Sac) | |
| · 홈페이지 : www.culvers.com | · 연 락 처 : 1-608-643-7980 |

[국외편 No.60]

Great Harvest Bread

■ 업체 개요

Great Harvest(이하GH)는 부업 형식으로 집에서 갓 구운 맛있는 빵을 팔아보겠다는 일념 하나로 시작된 사업이다. 부모님의 오븐을 빌려 자신의 집 주변 해안가나 교통량이 많은 도로변에 빵을 파는 영세하다 못해 안쓰러운 젊은이들이 GH의 창설자이다.

우리나라로 치면 빵튀기기를 가내 수공업으로 제작해 고속도로에서 파는 형식이라고 생각하면 이해가 쉽겠다. 하지만 낭중지추라고 했던가. 빵에 대한 열정 하나로 빵 맛 개선에 노력한 결과 품질로 승부한 이들의 빵은 점차 널리 알려지게 되고 결국 GH라는 도로변의 조그만 가정집에서 시작된 빵가게는 프랜차이즈 업체로 거듭나게 된다. 21세기가 무한 경쟁사회라는 말을 비웃기라도 하듯, 소시민적이고 가족적인 경영 마인드로 욕심을 부리지 않고 인간적인 프랜차이즈를 표방하고 있다.

경영 이념을 보면 욕심이 없어 뒤쳐지는 프랜차이즈로 보인다. 하지만 어깨에 힘을 뺀 투수가 삼진을 잘 잡듯이 GH도 제빵업계에서 괄목한 만한 성과를 보이고 있다. 겉모양만 봐서는 빈틈이 많아 보이는 이 제빵 프랜차이즈는 앙트레프레너(Entrepreneur Magazine)에 의해 95년부터 2000년까지 No. 1 베이커리 프랜차이즈로 선정되었으며 One of Success Magazine의 프랜차이즈 골드에서 98년부터 2000년까지 최고의 프랜차이즈로 선정되었다. 그리고 98년과 99년에는 Income Opportunities Magazine에 의해 ‘성공을 위한 최상의 기회를 주는 프랜차이즈’에 랭크되었다. 96년과 97년에는 Franchise Time의 200대 프랜차이즈 목록에 그 이름을 올려놓기도 하였다. 방만 경영이 아닌가 싶을 정도로 여유 있는 마인드를 강조하는 GH가 정말로 치열한 경쟁을 보이는 프랜차이즈 시장에서 최정상급의 위치를 지키고 있는 것은 방만이 아닌 숨통을 틔여 주는 여유, 기술력을 바탕으로 한 소신 있는 경영, 철저한 이미지 구축 전략에 있다. 외유내강형 기업의 전형을 보여주는 GH이 된 것이다.

■ 사업의 시작

GH의 탄생 비화를 조금만 자세히 들여다보면 그야말로 밑바닥에서 나온 기업이란 걸 알 수 있다. 단지 빵을 좋아하는 것일 뿐인 젊은이들은 자신들이 직접 빵을 만들어보게 되고 거기에는 Laura와 Pete가 주축이 되었다. Laura는 영양학을 공부했고 Pete는 농사를 지었다. 그들은 다음해 여름 그들은 본격적으로 빵을 만들어 보게 된다. 그리고 그들의 첫 작품 Whole-Wheat빵이 부모님 집에 있는 오븐에서 구워지게 되고 길거리에서 팔리게 된다. 그들의 공략 대상은 근처 해변이나 주말에 교통량이 많은 도로였다. 그들은 “Homemade Bread”라는 간판을 내걸게 된다. 그리고 생각보다 판매 실적이 괜찮아 그들은 버너는 작동하지 않지만 다행히 오븐은 아직 동작하는 부엌을 4개씩이나 공짜로 얻음으로써 사업 확장을 하게 된다. 그리고 “The Happy Oven”이라는 새로운 이름으로 새 출발하게 되고 그들의 사업은 더욱더 번창하게 된다.

그리고 천생연분은 가까워서 찾는 것이라고 했던가. 고등학교부터 성인이 되어서까지 같은 분야, 같은 사업을 하던 Laura와 Pete는 결혼을 하게 된다. Pete 부부의 꿈은 작은 낙농업 목장을 사서 운영하는 것이었다. 그들은 꿈을 이루기 위해 계속 도로변에서 빵을 팔았지만 한계가 있었다. 그리고 Laura는 전공을 살려

영양사가 되었고 Pete는 농장에서 콤바인을 운전하는 농부가 된다. 농장일로 거주지를 옮긴 Pete 부부는 새로운 터전에서 새로운 것을 배우게 된다. 작은 베이커리는 도시에서 좋은 자리를 잡지 못하면 빠르게 몰락한다는 것이었다. 그러던 중 주택가에 있는 성인용 서점의 위치가 Pete의 눈에 들어오게 된다.

Pete는 서점 자리를 사서 가게를 꾸미고 Laura는 재정적인 면을 부담하기 위해 영양사 일을 계속하면서 Pete를 돕게 된다. 1976년 2월 1일, 그들은 처음으로 12 덩어리의 빵을 구웠고 그것은 전부 팔려나갔다. 이익은 점점 늘어났고 3개월이 지나고 Laura는 본업인 영양사를 그만두고 본격적으로 베이커리일에 합류하게 된다. 그리고 그들은 하루에 144덩이의 빵을 굽기 시작한다. 이들의 성공에 관심을 보인 Dave Lucara는 자신의 베이커리를 열기를 원했고 Laura와 Pete에게 도움을 요청해 자신도 GH를 열게 된다. 그리고 또 다른 몇 명의 창업지원자가 생기게 되고 Pete 부부는 그들의 강력한 히트상품인 Whole-Wheat 빵을 전수하기에 이른다.

5년이 지난 후 그들은 본격적인 프랜차이즈를 시작하였고 Pete 부부는 Dillon으로 이사를 가서 프랜차이즈 사업에만 전념하게 된다. 그리고 그들이 맨 처음으로 개업한 GH의 고향 Great Falls지점을 오늘날의 GH의 소유자인 Pete Rysted에게 팔고 사업에서 완전히 손을 떼게 된다. 그리고 그들의 독특한 경영이념과 관리를 통해 GH는 오늘날 최상위 그룹에 속한 프랜차이즈 위치까지 오르게 된다.

■ 성공 요인 분석

GH의 성공요인을 분석하기 전에 그들의 경영철학부터 살펴보자. 그들의 경영철학을 살펴본다면 GH라는 기업의 성격이 명확해진다. 그들의 경영 철학, 경영 목표는 ‘긴장을 풀고 즐겨라’, ‘놀랄만한 빵을 구워내라’, ‘빨리 달려가 손님들을 도와줘라’, ‘튼튼하고 재미있는 베이커리를 만들어라’, ‘다른 이들에게 관용을 베풀어라’ 등이다. 이들의 경영 철학만 보아도 GH라는 기업의 성격을 알 수 있다.

GH는 냉혹한 시장의 원리를 따르기보다는 인간중심적 경영, 즐거운 경영을 모토로함으로써 여타 기업과는 다른 색다른 경영을 하고 있다. 창립자 중 한명인 Pete Wakeman이 바라는 ‘GH맨’의 기준은 멋지고 관용을 베풀 줄 알며, 정직하고 주인 의식이 있고 자신의 일(베이커리 관련)에 기본적으로 흥미가 있는 사람, 놀이처럼 일을 즐길 줄 아는 사람, 자신의 인생을 사랑할 줄 아는 사람이다. 이 Pete의 기준에는 GH의 성공요인이 고스란히 담겨있다. 요즘은 추세가 좀 바뀌기는 했지만 바로 얼마 전까지만 해도 여느 기업이나 원하는 인간관은 ‘일 잘하고 말 잘 듣는 사람’이었다. 하지만 Pete는 단순히 수치화 되거나 기준이 뚜렷이 정해져 있는 기준보다는 인간적인 품성 자체에 기준을 맞추으로써 시대에 한 발짝 앞서나간 경영을 함과 함께 믿을 수 있는 사람들을 자신의 곁에 둘 수 있게 되었다.

GH는 인사기준 뿐 아니라 경영 자체에서도 다른 기업과 달랐다. GH는 대기업 식 경영을 철저히 지양하고 성과보다는 사업에 대한 흥미, 즐거움을 강조했다. GH의 경영 마인드는 우리나라의 프랜차이즈 기업도 본받을 만 하다고 생각된다.

우리나라 프랜차이즈가 창업자를 끌어 모으는 방식은 늘 같다. ‘최저투자, 최고수익 보장, 본사의 완벽 인테리어 지원, 기술 지원, 행사 지원.....’ 돈만 갖다 주면 아낌없이 지원을 해주겠다는 이야기 일색이다. 그 어디에도 사업을 새로 시작하는 사람에 대한 인간적인 배려나 창업 자체의 즐거움, 보람은 설명되어 있지 않다. 우리나라 프랜차이즈의 사업성과, 즐거움은 오로지 ‘고수익’ 하나뿐이다. 그리고 더욱 더 큰 문제는 프랜차이즈를 시작하려는 사람들이 일의 즐거움이나 흥미보다는 수익에 더 열을 올리고 있다는 것이다. 흥미를 가지고 하는 일과 흥미 없이 억지로 하는 일은 같은 일이라도 판이하게 다른 성과를 보인다.

GH는 ‘수익’이라는 저차원적 가치 기준을 과감히 버리고 더 고차원적이고 결과적으로 수익은 자연적으로 따라오게 하도록 일에 대한 흥미를 고취시켜 더 높은 성과를 이룰 수 있도록 하였다. 대부분의 프랜차이즈

기업이 가맹점 수가 늘어나고 규모가 커지면 중앙 집중식으로 관리하는 대기업 방식의 경영을 하게 된다. 하지만 GH는 대기업 방식의 경영을 하지 않았다.

GH는 미국 34개주에서 140개 점포를 두고, 6000만 달러의 연매출을 올리고 있는 결코 작지 않은 기업이다. 하지만 기업의 덩치가 커짐에도 불구하고 GH는 끝까지 자신들이 시작할 때의 마음인 ‘가족적인 경영’의 목표를 일관되게 추진해왔고 성공적인 결과를 얻고 있다.

그러한 요소는 100개가 넘는 GH의 가맹점 중 똑같은 점포가 하나도 없다는 것이다. 보통 프랜차이즈는 본사에서 인테리어나 메뉴 등을 통일시키고 최상의 디자인으로 획일화 시켜 준다.

그러나 GH는 형식만 프랜차이즈이어서 지정된 장소에서 재료를 구입하고 GH의 로고를 붙이는 것만 빼고는 모두가 업주의 자유이다. 규모가 커짐에도 여전히 가정에서 직접 만든 듯한 통밀 빵을 고집하는 것과, 가게 분위기도 ‘Mom & Pop shop(부모님이나 이웃집 아저씨, 아주머니가 운영하는 것과 같은 친근한 이미지의 가게)’의 분위기로 유도하고 있다.

GH는 ‘눈 떠도 코 베어간다’는 현대사회의 분위기와는 완전 동떨어진 분위기의 경영을 하는 듯 하다. 하지만 GH는 즐거워야 하는 일도 잘된다는 정말 단순한 동기부여의 원리를 잘 이용하고 있다. GH는 연중무휴, 24시간 신속배달을 쉴 새 없이 보장해주는 한국의 몇몇 프랜차이즈와 달리 주당 40시간을 일하고 1년에 6주의 휴가를 반드시 보장해준다. 이는 쪼그리고 피로에 찌든 얼굴로 더 많은 시간 장사를 하느니, 폭 쉬고 더 원기 있고 밝은 모습으로 가게에 있음으로써 친근하고 밝은 분위기를 유지하려고 하고 있다. 영업시간의 연장보다 가게의 친근한 이미지, 더 나은 질의 빵, 더 나은 질의 서비스를 위해 눈앞의 욕심을 과감히 버린 것이라 할 수 있다.

이상에서 말한 GH의 성공 요인은 한마디로 ‘가정적’이란 한 마디로 요약될 수 있다. 가족을 생각하는 마음으로, 부모가 자식을 생각하는 마음으로 빵을 굽고 고객에게 파는, 빵 굽는 일 자체에 흥미와 재미를 느낄 수 있는 동기유발. GH는 각박한 세상에 오히려 한 템포 느긋하게 나아감으로써 남들이 너무 급해서 보지 못한 부분을 볼 수 있었고 그러한 여유와 친근함은 GH발전의 원동력이었다.

느리게 사는 여유 뒤에는 느리지만 안정된 성장이 뒷받침되고 있었던 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 제빵, 판매사업
- 설립시기 : 1976년
- 가맹시기 : 1980년
- 가맹점수 : 140여개
- 본 사 : 미국 몬테나 Dillon Great Falls
- 홈페이지 : www.greatharvest.com
- 연 락 처 : 1-406-683-6842

[국외편 No.61]

“Juice It Up!”

■ 사업의 시작 및 업체 개요

“Juice It Up!”은 과일을 직접 갈아만든 스무디(smoothie)와 쥬스 및 건강 스낵을 판매하는 미국 내 과일

주스 음료 프랜차이즈 기업 중 하나이다.

‘Juice bar’라는 개념은 본래 남부 캘리포니아 해변가에서 목마른 관광객들을 상대로 스무디(smoothies)등을 팔던 소규모 가게들에서 비롯되었다. 하지만 이러한 주스바의 한정적인 의미는 오늘날의 과일음료 산업은 연간 3억 4천만 달러의 시장 규모로 확대되었다. 이는 90년대에 건강에 대한 관심이 증폭되기 시작하면서 주스바가 핫 트렌드로 대두되고 기업들이 너도나도 생과일주스사업에 뛰어들어 시장이 확장되었기 때문인데, 주스잇업의 본고장인 캘리포니아에서만 275개 이상의 주스바가 생겨났고 미 전역에서는 무려 525곳의 주스바가 문을 열었다. 이러한 상황 속에서 “juice it up!”은 1995년 처음 설립된 이래 본토인 캘리포니아를 기반으로 ‘캘리포니아 스타일’ 주스바를 특화시키고 건강한 라이프 스타일에 초점을 맞춘 경향을 토대로 번창하여 왔으며 지금까지 폭넓은 고객층으로부터 호응을 받을 수 있었다.

사업 초기에는 그러나 건강식품으로서의 스무디를 포지셔닝하여 생과일 주스 분야를 뜨겁게 달구고 사업으로써 선봉한 장본인인 샌프란시스코의 Juice Club(Jamba Juice)과 라스베이거스의 스무디킹(Smoothie King)의 시장 점유(대략 300여개의 매장)율이 매우 컸기때문에 주스바로서의 브랜드 이미지를 굳히고 시장을 확보하는데 고전할 수밖에 없었다. 이에 주스 잇 업은 그러한 빅 브랜드에 맞설 수 있는 고유의 테마(전통+최신 유행의 결합)와 독특한 분위기(특히 매장 실내 디자인)및 이미지를 앞세워 큰 규모에 대항할 수 있는 독자적인 컨셉트를 내세우고 고유 영역을 확보하는데 주력했다. 그 결과 주스 잇 업은 아직까지 규모가 그리 크지는 않으나 2000년과 2002년에 걸쳐 프랜차이즈 가맹점이 매해 두 배로 확장되는 등 꾸준한 성과를 보이며 현재도 계속해서 가맹점 수를 늘려나가고 있다. 초기의 주요 공략 대상은 젊은 직장인 층이었으나 주스 잇 업의 이미지 전략은 고객의 범위를 점차 넓혀 광범위한 대상으로 확장될 수 있었다.

<표 2-7> 주스 잇 업의 프랜차이즈 현황

연 도	미국시장	회사직영점수
2003	44	3
2002	42	4
2001	19	13
2000	10	24
1999	0	27

주스 잇 업은 앙트레프레너지(Entrepreneur magazine)에서 선정한 미국 내 500개 프랜차이즈 기업의 순위에서 총 순위 291위, 전체 신규 프랜차이즈에서 12위, 미국의 글로벌 기업중에서 각각 182위를 차지하였다. (2003년 8월 기준)

■ 성공 요인 분석

테이크 아웃형 생과일 주스 음료가 1990년대의 한 트렌드로 자리 잡으면서 주스 바는 수익성이 뛰어난 비즈니스 모델로 각광받게 되었지만 단지 먹서기 하나만 가지고 뛰어들어서는 치열한 경쟁에서 승산이 없었다. 따라서 주스 잇 업이 주스 바 시장에 뛰어들면서 비즈니스 모델 전략을 수립하는데 가장 고심한 것은 기존의 점유된 대형 브랜드의 세력을 벗어나고, 수많은 경쟁기업들 사이에서 어떻게 차별화전략을 펼쳐 고객들을 끌어들이는 것인가의 문제였다.

이에 주스 잇 업은 ‘전통적인 캘리포니아 스타일’을 기본 전제로 하면서 주스 잇 업만의 독특한 스타일을 살릴 수 있는 방안을 모색하였다. 즉, 전통적 기법을 기반으로 독자적인 혼합비법을 개발하여 메뉴의 폭을

넓히고, 건강에 대한 관심에 부응하기 위해 영양소와 칼로리에 대한 풍부한 정보를 제공함으로써, 고객으로 하여금 ‘선택의 권리’를 확보해주고, 동시에 그에 걸맞는 신선한 ‘이미지 메이킹 전략’에 중점을 두어 단순히 주스 한잔을 사 마시는 것을 뛰어넘는 고객 만족을 실현해내고자 하였다. 특히 점차로 주스바의 개념이 건강음료 바와 혼용되는 경향으로 볼 때 시장 잠재력과 장기적인 수익 전망은 매우 밝으므로 독창적이면서도 신뢰할 수 있는 이미지의 확립은 가장 중요한 요소라고 볼 수 있다.

일단 ‘Juice It Up!’이라는 기업 이름에서부터 느껴지듯이 톡톡 튀면서 건강하고 활달한, 최신 트렌드의 라이프 스타일을 표방하고자 하는 컨셉트를 잡고 이에 따른 세부적인 전략을 수립하였다.

즉, 주스 및 업의 기본 컨셉트는 전통과 최신 유행의 결합을 통한 독특한 이미지 생성, 감각적으로 디자인된 매장에서 영양이 가득 담긴 맛있는 스무디와 신선한 과일 주스를 통해 미각의 즐거움뿐 아니라 상쾌한 기분까지 선사할 수 있다는 긍정적 이미지의 확립이다. 또한 이러한 컨셉트는 세부적인 시스템의 확충을 기반으로 하여 고객에게 강한 인상을 심어주고, 고정 고객으로 확보할 수 있는 경쟁적 우위를 확보할 수 있게 하였다.

미국 내 치열한 주스 바 시장에서 Juice it Up의 독자적인 영역을 확보할 수 있었던 요인들을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째로 캘리포니아 스타일의 원조-전통을 특화시키고 최신 트렌드 이미지(활동적이며 건강한 라이프 스타일)를 강하게 어필시켰다는 점이다.

60년 이상 캘리포니아인들이 즐겼던 스무디처럼 Juice it Up은 캘리포니아 스타일을 지향하며 남부 캘리포니아를 뿌리로 둔 기업답게 52년된 캘리포니아 레서피를 고수하고 주스 및 업만의 독특한 재료와 영양을 첨가시켜 더욱 향상된 맛의 스무디를 대표 메뉴로 선보였다. 또한 최신 유행을 선도하는 기업을 자처하며 건강하고 밝은 이미지를 강조, 활동적인 현대인들에게 신선한 라이프 스타일을 제시하였다. 특히 최근 건강에 대한 관심이 더욱 급증하면서 Juice it Up은 건강 음료로서의 가치를 계속해서 강조하고, 메뉴에 포함된 성분이나 영양소에 대한 질문에 언제 어디서나 명쾌하게 답변할 수 있도록 직원 교육을 실시하여 신뢰도를 높여나갔다.

둘째로 최신 트렌드에 걸맞는 감각적이고 독창적인 실내 디자인-숍 분위기(감각 + 유행+ 건강+ 상쾌+ 재미)를 추구하였다는 점이다. 최대한 밝고 상쾌하며 다채로운 색상과 디자인으로 매장을 꾸며 시각적인 즐거움을 주고, 믹서기 돌아가는 소리와 어우러지는 경쾌한 음악으로 생기를 부여하며, 신선하고 상큼한 과일 향으로 후각을 자극하고, 독특하고 풍부한 맛으로 미각의 즐거움을 함께 어우러지게 하는 주스 및 업만의 독특하고 감각적인 분위기는 단지 고객이 ‘주스’ 하나를 사먹는 것이 아닌 주스 및 업의 활력과 에너지를 모든 감각으로 체험하면서 최신 트렌드의 라이프 스타일을 즐길 수 있도록 해주었다.

마지막으로 패스트푸드의 새로운 대안적 모델로 포지셔닝한 점이다.

스무디와 주스 뿐 아니라 유기농 커피와 건강 스낵, 베이글 등을 부가 메뉴로 판매함으로써 바쁜 현대인들에게 패스트푸드점의 하나의 대안으로 남녀노소 구분없이 건강한 음식과 함께 정서적인 즐거움, 긴장 완화-편안함을 제공받을 수 있도록 도왔다.

■ 업체 정보

- | | |
|---|--------------------------|
| · 업 종 : 과일주스바 | · 설립시기 : 1995년 |
| · 가맹시기 : 1998년 | · 가맹점수 : 미국 내 50여개 |
| · 본 사 : 미국 캘리포니아 이르바인(Irvine) | |
| · 홈페이지 : www.juiceitup.com | · 연 락 처 : 1-949-475-0146 |

[국외편 No.62]

KFC(Kentucky Fried Chicken)

■ 업체 개요

KFC는 해외 80여개국에서 11,000개의 레스토랑에서 “Kentucky Fried Chicken”, “KFC”라는 이름으로 치킨 레스토랑 프랜차이즈를 운영하는 업체이다.

전세계적으로 매일 거의 800만명의 고객들이 300가지가 넘는 메뉴를 이용을 하고 있다. 미국 켄터키주 Corbin에서 KFC를 설립한 Colonel Harland D. Sanders는 쿽서비스 푸드 비즈니스의 초기 개발자이자 레스토랑 프랜차이즈 개념의 개척자이기도 하다. 그는 1939년에 11가지 식용 식물과 양념을 혼합하여 켄터키 후라이드치킨(Kentucky Fried Chicken) 제조 비법을 완성했다. 1989년 KFC가 PepsiCo에 인수될 당시에는 이미 55개국에 6,600여개의 가맹점을 갖고 있을 정도로 성장해 있었다.

1996년 KFC의 글로벌 프랜차이즈 시스템 하에서 점포수가 그다지 증가하지 않았음에도 80억 달러 이상의 매출을 기록하였는데, 이는 동업계 평균을 상회하는 것이었다.

1939년 미국 Harland Sanders에 의해서 만들어진 켄터키후라이드치킨은 1970년에 일본 Osaka에 첫 점포를 개설함으로써 해외 진출을 시작하였고, 1973년에 이르러서는 일본뿐만 아니라 홍콩, 호주, 영국, 남아프리카에까지 진출하게 되지만 본사의 통제 능력의 부족으로 각 나라별로 다른 경영 방식이 적용됨으로써 KFC는 각국 경영자와 본사의 경영 관계가 매우 미약했고, 미국 시장내 패스트푸드 업계에도 강력한 경쟁기업의 등장으로 그들의 시장 점유율은 위협을 받게 되었다. 그러나 1975년 ‘기본’으로 다시 돌아가자는 슬로건 아래 QSC(Quality, Service, Cleanliness) 경영을 시작하여 국내외에서 도약적인 성장을 할 수 있었다. 그 후 PepsiCo로의 인수 후 막대한 자본력을 바탕으로 해외시장 진출과 브랜드 이미지 확산에 더욱 힘을 쏟을 수 있었고, 현재는 미국의 Yum! Brands, Inc.에 의해서 관리되고 있다. 현재 이 회사는 KFC, Pizza-Hut, Taco Bell, Long John Silvers, A&W All-American Food 등 다섯 가지 색다른 레스토랑 개념의 사업을 하고 있으며, 전 세계 100개국이 넘는 지역에 32,500개 이상의 점포를 갖고 있다.

■ 사업의 시작

켄터키 후라이드 치킨은 1930년대 중반 미국 켄터키주에 살던 커넬 할랜드 샌더스(Colonel Harland Sanders)에 의해서 개발되었다.

우리에게도 KFC 할아버지로 친숙한 KFC의 창업자 커넬 샌더스는 1890년 9월 9일 생이다. 무엇보다도 놀라운 것은 그의 나이 65세에 세계적인 치킨 프랜차이즈를 시작했으며, 이제 그 치킨 프랜차이즈가 세계에서 상위에서 손꼽히는 큰 외식산업체로 성장했다. 또한 커넬 샌더스는 패스트푸드 서비스업계의 선구자로서 한편으로 기업가 정신의 상징으로 남게 되었다.

커넬 샌더스가 6살 때 아버지가 돌아가셨다. 그의 어머니는 어쩔 수 없이 일을 해야만 했고, 어린 커넬은 3살 짜리 남동생과 어린 여동생을 스스로 돌봐야만 했다. 이런 연유로 그는 집에서 요리를 자주 하게 되었다. 그가 7살이 되던 해에는 웬만한 요리는 다 할 수가 있게 되었다.

그가 10살 되던 해, 농장 근처에서 월 \$2을 받으며 처음으로 일을 하기 시작했다. 커넬이 12살때, 그의

어머니는 재혼을 했고 그는 헨리빌(Henryville, Indiana)에서 떠나 인디애나주 그린우드 (Greenwood, Indiana)로 이사했다. 그 후 그는 여러 가지 직업을 거치며 그의 젊은 시절을 보내고, 마침내 철도소방원이 되었다. 그는 법도 배웠으며, 보험 외판도 했으며, 오하이오강의 유람선에서도 일했으며, 타이어드 팔았고, 편의점이 팔린 주유소도 경영해봤다.

그가 40살이 되던 해, 켄터키주 코빈(Corbin, Kentucky)에서 주유소에 들른 배고픈 방문자들에게 요리를 해주기 시작했다. 본격적으로 레스토랑을 운영한 것은 아니었고, 그의 식탁에서 여행객들에게 손수 만든 음식을 제공한 것이었다.

점점 더 그의 음식을 맛보기 위해 사람들이 모이자, 그가 운영하던 주유소 건너편에 142명이 앉을 수 있는 레스토랑으로 자리를 옮겼다. 그 후 9년 이상의 기간동안 11가지 맛좋은 양념을 완벽하게 완성시켰으며, 그 비법은 지금까지도 유지되어 오고 있다.

커넬 샌더스의 유명세는 점점 더 퍼져나갔다. 주지사 루비 라퐁(Ruby Laffoon)은 그의 치킨을 켄터키주의 대표적인 요리로 승화시킨 것을 기려 커넬을 켄터키주의 명예 대령(Colonel: 커넬)으로 칭하였다(※참고: 영국이나 중세 왕정 시대 나라에 위대한 공을 세운 사람에게 백작이나 공작의 칭호를 내리는 것에서 유래). 그리고, 1939년도에 커넬의 첫번째 레스토랑이 맛있는 음식점등을 소개하는 잡지 던칸 하인즈 “Adventures in Good Eating”에 실리게 되었다.

1950년대 초, 새로운 고속도로가 Corbin을 가로질러 가게 되었다. 커넬은 그 사업을 접어야 함을 안 후, 자신의 사업을 경매에 넘겼다. 사회보장기금 \$105로 그의 생활을 근근히 이어 가게 되었다. 그럼에도 불구하고 그가 개발한 튀김 닭에 대한 강한 자신감을 가지고, 1952년 치킨 프랜차이즈 시스템을 시작했다. 커넬은 차를 타고 여러 도시를 돌며 그의 치킨을 레스토랑의 요리사와 직원들에게 맛 보였다.

그의 치킨 맛을 좋아하는 듯하면, 단순히 악수만으로 계약을 성사시켜 닭 1 마리 당 5cent (약 57원)정도의 로열티를 요구하게 되었다. 1964년경, 그는 미국과 캐나다를 포함하여 600개 이상의 매장을 프랜차이즈로 만들었다. 1980년도에 켄터키 주지사가 된 존 브라운에게 그의 프랜차이즈 회사를 2백만 달러에 팔았다.

커넬은 KFC를 대변하는 인물로 계속적으로 남게 되었고 1976년도에는 커넬이 전세계에서 2번째로 인정받는 유명인으로 조사되었다. 전문 경영 기술을 가진 새로운 주인 아래에서의 KFC는 좀더 빨리 성장하게 되었다. 1966년도에 KFC의 주식을 공개하게 되었고, 1969년도에는 NYSE(뉴욕주식거래장)에 상장되었다.

1971년도 회사에서 직영으로 운영하는 매장이 3,500개 이상으로 성장했을 뿐 아니라 전세계적으로 퍼져 있을 때, 휴브레인사(Heublein)에서 2억 8천 5백만 달러(3,277억원)에 인수하였다. KFC는 R. J. Reynolds사의 보조를 받게 되었으며, 1982년도에 Heublein사는 RJR Nabisco에 의해 인수되었다. 1986년도에 RJR Nabisco사에 소속된 KFC는 Pepsi 에게 약 8억 4천만 달러(9,660억원)에 인수되었다. 1997년 1월, 펍시사는 그들이 가지고 있던 몇 개의 레스토랑을 개인 회사로 분배시켰다(KFC, Pizza Hut, Taco Bell). Tricon(Triple Concept)이란 세계에서 가장 큰 레스토랑 시스템을 소유한 회사가 인수하였다.

KFC, Pizza Hut, Taco Bell을 포함하여 약 30,000개 이상의 매장을 전 세계 100여 개국에 소유하고 있다. 커넬은 1980년에 백혈병으로 사망하기 직전까지, 최소한 400,000km 이상을 여행하며 그가 세운 KFC 왕국을 여행했다. 전 세계에 KFC왕국을 세운 모든 사업의 시작은 그가 65세 때 받았던 105달러의 사회보장지급금에서 비롯된 것이다.

■ 성공 요인 분석

첫째, 기업 이미지 구축 및 단일 아이টে에 대한 승부를 걸었다는 점이다.

KFC는 기업 이름에서도 알 수 있듯이 전통적으로 ‘치킨’을 전문화하여 주력 상품으로 내세우며, 프라이드 치킨 위주의 전문 업체로 소비자들에게 확실한 “치킨 전문 패스트푸드”라는 이미지를 심어 주었다. 또한 KFC의 상표는 KFC의 창시자인 커넬스를 기본 이미지로 사용하고 있다. 그렇기 때문에 KFC는 다정하고 친근하고 푸근한 이미지로 소비자들에게 각인되어 있다.

둘째, 흉내낼 수 없는 독특한 맛 구현을 통한 고객의 인지를 강화했다.

치킨 전문회사에서 영계만을 엄격하게 선정하여 냉장 상태로 매일 운송, 보관하여 신선도가 뛰어나고 KFC만의 비법이 담긴 11가지 양념을 하여 전용 압력솥에서 100% 순 식물성 기름으로 튀기기 때문에 누구도 흉내 낼 수 없는 KFC만의 독특한 맛을 가지고 있다.

셋째, 해외시장에서의 철저한 현지화 전략을 통해 각 지역별로 잘 적응한 프랜차이즈 기업으로 거듭날 수 있었다. KFC는 해외시장을 공략하면서 문화, 관습, 법, 시장의 성격 등에 정통한 해당 지역의 언어 구사 기업인을 고용하여 현지 지역사회에 사업적응을 최적화할 수 있었고, 뿐만 아니라 원료도 해당 국가의 제조업체로부터 공급을 받는 등 철저한 현지화를 통해 해당 국가 국민들에게 보다 친숙한 외국 프랜차이즈 기업으로서 각인 될 수 있었다.

■ 업체 정보

- | | |
|---------------------------|---|
| · 업 종 : 치킨 프랜차이즈 | · 설립시기 : 1954년 |
| · 가맹시기 : 1959년 | · 본사위치 : 미국 켄터키주 루이스빌 |
| · 가맹점수 : 11,000여개 | · 홈페이지 : www.kfc.com |
| · 연 락 처 : 1-5002-874-9300 | |

[국외편 No.63]

McDonald's

■ 업체 개요

'99년 5월 시카고에 2만5천 번째 매장을 개장한 2002년 현재 맥도널드는 현재 121개국에 2만 9천여 매장을 운영하고 있는 세계에서 가장 크고 유명한 패스트푸드 서비스 업체이다.

미국의 96%, 세계인의 절반 이상이 이용하는 기업 맥도널드는 햄버거를 주로 하여 밀크셰이크와 후렌치 프라이라는 지극히 평범하고 값이 싼 대중적인 즉석 식품을 가지고 철강업과 자동차 산업에 뒤지지 않는 세계 최고의 유명기업으로 성장하였다. 맥도널드는 매년 14억 달러를 들여 전세계에 광고를 하고 있다. 광고의 상징인 어릿광대의 로널드는 모든 미국 아이들로부터 산타클로스만큼의 대접을 받고 있으며, 코카콜라, 성인잡지 플레이보이와 함께 미국식 자본주의를 상징하는 3대 상품으로 꼽히고 있다.

맥도널드는 글로벌 프랜차이즈 사업으로 “미국의 맥도널드”에서 “세계의 맥도널드”로 자리를 잡았다. 철

(鐵)의 장막, 소련이 무너지고 모스크바에 가장 먼저 진출한 미국 기업 중의 하나가 바로 맥도널드이며, 죽(竹)의 장막, 중국이 개방화를 진행하면서 가장 먼저 들어선 미국 기업의 간판이 역시 맥도널드였다. 게다가 외식 산업계에서는 어느 회사도 따르지 못할 만큼 많은 점포와 위성점포(satellite shop)를 가지고 있으며, 또한 맥도널드의 햄버거 가격은 각국의 환율을 평가(빅맥지수)하는 데 사용되고 있기도 하다.

■ 사업의 시작

오늘날 세계 최대 패스트푸드 기업인 맥도널드는 두 사람의 창의적인 음식점 주인과 탁월한 경영능력을 갖춘 밀크셰이크 기기 외판원의 우연한 만남에서 시작됐다.

한국 전쟁이 막 끝난 직후인 1954년의 일이다. 당시 52세이던 밀크셰이크 기기 외판원 레이먼드 크로크(Raymond Kroc)가 자기 제품을 많이 사준 단골고객을 만나기 위해 미국 캘리포니아주 남부 샌 버나디노에 있는 한 휴게소 식당을 찾았다. 가게 주인은 모리스 맥도널드와 리처드 맥도널드(Maurice & Richard McDonald) 형제였다. 1948년 일반 식당을 인수해 패스트푸드점으로 개조한 이 형제는 독특한 방식으로 음식점을 운영하고 있었다. 이 형제가 운영하는 가게에는 한 번에 5개의 밀크셰이크를 만들 수 있는 기기가 8대나 있었다.

한두 개만 비치하는 다른 음식점과는 크게 대조적이었다. 이렇게 많은 기기를 설치했는데도 휴게소는 언제나 만원이었다. 식당 밖까지 손님들이 줄 서 있을 정도였다. 당연히 종업원들도 대단히 바빠, 흰 모자에 흰 유니폼을 입은 종업원들은 설 새 없이 테이블 사이를 오가며 햄버거와 후렌치 후라이드 포테이토 등을 나르고 있었다. 레이먼드 크로크는 ‘왜 이 집은 유독 이렇게 장사가 잘 되나’ 하고 흥미를 갖고 지켜보았다. 원인은 철저한 효율성 추구에 있었다.

맥도널드 형제는 탁월한 경영자였다. 이들은 수십 가지에 달하던 휴게소 식당의 메뉴를 햄버거·프렌치 프라이드 포테이토·파이·밀크셰이크·소다수 등 9가지로 줄였다. 설거지 시간 등을 최대한 줄이기 위해 도자기 접시나 유리컵을 사용하지 않고 일회용 종이제품과 플라스틱제품을 사용했다. 주문을 받은 후 60초 안에 음식을 제공하기 위해 햄버거 생산라인을 공정화 했다.

훗날 존 러브는 ‘맥도널드, 아치의 뒤쪽’이라는 책에서 ‘맥도널드 형제는 음식 만드는 과정을 단순화하고 반복적이며 쉽게 배울 수 있는 작업으로 바꾸어버렸다’고 강조했다. 자동차왕 헨리 포드가 착안해 자동차 생산 효율을 극대화했던 일관 생산방식(컨베이어 벨트 시스템)을 음식 제조 과정에도 도입했다는 분석인 것이다. 맥도널드 형제는 햄버거 가격도 최저 15센트로 경쟁사들에 비해 파격적으로 낮춰버렸다. 박리다매(薄利多賣) 전술이었다. 오늘날 맥도널드를 있게 한 각종 경쟁적 요인을 초창기부터 골고루 갖추고 있었던 것이다.

꼼꼼하게 관찰한 끝에, 원인을 찾아낸 크로크는 무릎을 쳤다. “바로 이거다!” 30여 년을 미국 전역을 돌며 밀크셰이크 기기를 팔아왔기에 남다른 경영 안목을 갖고 있던 크로크는 곧바로 맥도널드 형제를 만나 사업 제휴를 제안했다. 미국 전역에 맥도널드 가맹점을 내자는 것이었다. 그러나 맥도널드 형제는 큰 욕심이 없는 평범한 음식점 주인이었다. 당시 가게에서 해마다 10만 달러 정도씩 벌어들이는데 크게 만족하고 있었다.

원래 맥도널드 형제의 레스토랑은 미국에서 흔하던 드라이브 인 형식의 가게였다. 1937년에 개점한 맥도널드는 두 형제와 3명의 여 종업원만으로 시작했는데, 10년 동안 극적인 성공을 거뒀다. 두 형제는 1947년에 전혀 새로운 경영혁신을 시도했다. 이들이 도입한 것이 바로 퀵 서비스이다. 25개의 메뉴를 아홉 가지로 줄이는 대신 조리 스피드를 높이고 쟁반과 컵을 종이로 바꿔 설거지 시간과 인력을 줄였다. 햄버거는 8% 작게 하고 가격은 반으로 낮췄다. 그리고 주문 후 30초 이내에 음식을 내놓았다. 새로운 개혁 후 5년만에

연간 매출이 35만 달러, 순익이 10만 달러로 올라섰다. 그러나 맥도널드가 진짜 파워 브랜드로 올라선 것은 레이크룩이 인수하고 나서이다.

끈질긴 설득 끝에 크로크는 950달러라는 험값에 맥도널드의 프랜차이즈 사업권을 사들이는 데 성공했다. 그 대신 가맹점으로부터 받는 프랜차이즈 비용을 매출액의 1.9%로 정하고, 이 가운데 0.5%를 맥도널드 형제에게 주기로 했다. 이것이 맥도널드 신화의 시작이다. 프랜차이즈 독점권을 따낸 크로크는 다음 해인 1955년 4월 15일 일리노이주 데스 플레인스에 최초로 가맹점 1호를 개점했다. 그런 뒤, 미국 해안 도시를 따라 본격적인 가맹점 개설에 나섰다. 맥도널드는 이후 미국의 패스트푸드 문화의 상징으로 평가받으며 전 세계적인 파워 브랜드가 되었다.

이러한 맥도널드의 역사도 초기에는 그다지 순탄하지만은 않았다.

초기 가맹점 모집시 다른 프랜차이즈 업체들과 비교할 때 대단히 파격적인 조건이었던 만큼 많은 사람들이 모여들었다. 그 결과 1955년 일리노이주에 1호점을 내고 불과 3년 뒤인 1958년에는 가맹점 수를 97개로 늘릴 수 있었다. 그러나 위기가 도래했다. 지나친 확장 전략에 따라 프랜차이즈 사업의 수익률이 너무 낮았기 때문이다. 1960년 맥도널드 가맹점의 매출은 7500만 달러로 급증했다. 그러나 순이익은 겨우 15만 9천 달러였다. 임원들에게 임금을 주기도 힘든 상황이었다.

설상가상으로 맥도널드 형제의 약속 위반이 뒤따랐다. 뒤늦게 프랜차이즈 사업의 경이로운 성장세에 놀란 맥도널드 형제는 판마음을 먹었다. 이들은 크로크와 맺은 계약을 위반하고 별도로 프랜차이즈 사업권을 팔기 시작했다. 심지어 프랜차이즈 경쟁업체에게 팔아 넘기기까지 했다. 기업의 생존을 위협할 수도 있는 심각한 모럴 해저드(도덕적 해이)였다. 고민하던 크로크는 중대한 결단을 내려야 했다. 1961년 그는 뉴욕의 자금업자를 통해 연금과 대학기금에서 270만 달러를 대출 받아 맥도널드 형제에게 주고 계약을 끝냈다. 이로 인해 가뜩이나 재정난으로 고통받던 크로크는 맥도널드 매출액의 1%를 빌려온 연금에 대한 이자로 지불하게 되었다.

재정난으로 고민하던 크로크가 찾아낸 것은 파이낸싱을 이용한 프랜차이즈 부동산 임대업이었다. 이 아이디어는 재정 담당이던 해리 손느본이 내놓았다. 금융기관에서 돈을 빌려 프랜차이즈 업체들이 입주할 땅을 미리 싸게 사 둔 뒤, 이를 임대해주고 임대차익을 거두자는 발상이었다. 이럴 경우 프랜차이즈 가맹자들은 초기에 막대한 부동산 구입 비용이 들지 않아 좋고, 맥도널드 본사는 짭짤한 임대수익을 올리는 장점이 있다.

크로크는 손느본의 아이디어를 받아들여 1956년 프랜차이즈 부동산 회사를 설립했다. 그리고 수년간 치밀하게 사전 조사를 한 뒤 1960년대부터 본격적인 영업에 들어갔다. 이 사이 그는 작은 비행기와 자동차를 이용해 가맹점이 들어서기에 적당한 땅을 찾기 위해 전 미국을 살살이 뒤졌다. 이들 후보지역은 대부분 미개발 지역이어서 땅값이 싼 편이었다.

크로크는 맥도널드의 신용으로 금융기관에서 돈을 빌려, 이 후보지들을 대거 매입했다. 그리고 프랜차이즈 희망자들에게 20년간 장기 임대해줬다. 임대 조건은 간단했다. 해마다 매출액의 1%를 달라는 것이었다.

부동산 사업으로 맥도널드는 일거에 만성적 재정난에서 벗어날 수 있었다. 가맹점에서 꼬박꼬박 임대료가 들어오니 안정적 수입원이 생겨 좋았다. 두 번째로 가맹점이 생긴 후 그 일대 땅값이 크게 올라 자산가치도 높아졌다. 따라서 이 땅을 담보로 유가증권을 발행해 자금을 돌릴 수 있었다. 부동산 임대사업 실시 후 맥도널드는 더욱 가파른 성장을 거듭해 1965년 맥도널드 가맹점은 미국 44개 주에서 770개로 늘었다. 매출도 1억7000만 달러로 급증했다. 소위 ‘펍 먹고 알 먹고’였다.

크로크는 프랜차이즈 부동산 임대업을 통해 얻은 이득의 상당 부분을 프랜차이즈 가맹점들을 위해 재투자

했다. 미국 전역을 상대로 기업 이미지를 통일하기 위한 대대적 광고전략을 펼친 것이다. 한 예로 1967년 맥도널드는 전국적인 광고를 위해 판매액의 1%를 쏟아 부었다. 판매액 1%는 프랜차이즈 가맹점으로부터 받은 임대료 전액에 해당하는 것이다.

그 당시에 이러한 광고비는 패스트푸드 가맹점으로서의 전무한 비율이었다. 이에 앞서 1963년에는 가맹점 운영자들의 아이디어를 받아들여 패스트푸드 업계 최초로 광대 모양의 캐릭터 ‘로날드 맥도널드’를 채택, 광고 효과를 극대화했다.

이렇듯 적극적인 광고 전략을 펼친 결과 1999년 말 현재 맥도널드의 브랜드 가치는 262억 달러(인디펜던트사 조사)로, 세계에서 여덟 번째로 비싼 브랜드 파워를 보유한 기업이 되기에 이르렀다. 크로크는 적극적으로 가맹점을 도우면서도 초기에 자신이 선매입한 부동산의 가치를 높이기 위해 일정한 지역 내에서는 프랜차이즈 가맹점들이 마음대로 점포를 늘리지 못하도록 제한했다. 이런 제한을 두지 않으면, 보유중인 부동산의 가격 관리가 어렵기 때문이었다.

그 결과 지금 미국 내에서 영업중인 프랜차이즈 가맹점 부동산의 40% 이상을 맥도널드가 소유하고 있다. 1985년에는 맥도널드 부동산의 유가증권 가치가 41억 6000만 달러를 돌파해, 그 이전까지 미국 내 최대 부동산 보유기업이던 백화점 업체 시어즈를 앞질렀다. 맥도널드의 프랜차이즈 부동산 임대사업 전략은 프랜차이즈에 가입한 개인들의 점포 소유를 제한하는 결과를 가져왔다.

피자헛의 경우 무려 700개의 매점을 보유한 점주도 있으나, 맥도널드의 최대 점주가 보유한 매점 수는 50개에 불과하다.

이런 점포의 파편화는 맥도널드가 단기간에 전세계로 사업을 확산하는 데 지대한 공헌을 했다. 자그마한 자본만 있더라도 맥도널드를 차릴 수 있기 때문에 소규모 자본을 가진 많은 외국인들이 앞다퉈 자국 내에 점포를 내겠다고 달려들었기 때문이다.

맥도널드 성공 신화의 둘째 핵심은 파이낸싱을 이용한 부동산 임대 사업에 있었다.

1970년대 들어 맥도널드는 미국 내 최대 패스트푸드 기업으로 단단히 자리매김하는 데 성공했다. 1972년 맥도널드는 미국 내에 2200개의 가맹점과 10억 달러의 매출액을 자랑하는 대기업으로 성장했다. 미국 인구 9만 명당 1개꼴로 가맹점이 세워진 것이다.

1974년에는 맥도널드의 상장 주식가치 총액이 미국의 최대 철강기업인 US스틸을 앞지르기에 이르렀다. 서비스업이 제조업을 능가하는 최초의 성과를 올린 것이다.

■ 성공 요인 분석

맥도널드의 눈부신 성공, 그 성공은 맥도널드의 최고 경영자의 강력한 통솔력만으로 이룩된 것은 아니었다. 경영진들은 프랜차이즈와 납품업자들에게 독립성을 부여하여 자유롭게 창조의 지혜를 발휘시키고 소비자의 목소리를 수용하여 오늘날의 성공이 있도록 만들었다. 이와 같이 도의 성장을 끊임없이 이룩하게 된 배경은 레이먼드 크로크를 비롯하여 뒤를 이은 CEO들의 헌신적이고 열정적인 노력과 품질(quality), 서비스(service), 청결(cleanliness), 가치(value) 즉 QSC&V에 바탕을 둔 독특한 경영 철학 및 실천력, 뛰어난 매장의 위치 선정, 단일화 된 메뉴의 고품질 서비스, 지속적인 신 메뉴의 개발, 지속적이고 적극적인 광고 정책과 저가 마케팅 전략의 고수로 인한 가격에서의 경쟁 우위력 등으로 볼 수 있다.

또한, 맥도널드가 가진 기업의 핵심 역량, 즉, 똑같은 품질의 제품을 세계 어디에도 공급할 수 있는 능력을 잘 활용하여 가격 면에서의 확실한 우위를 가질 수 있었고, ‘햄버거 대학’이라는 기관을 통해서 기업의

인적 자원을 효과적으로 운용하고 교육하면서 이러한 인적 자원을 기업의 경영자원으로 효과적으로 이용, 잘 교육되고 훈련된 종업원들로 하여금 높은 서비스를 제공하여 다른 패스트푸드 업체의 제품과 비교하여 차별화 된 제품 이미지를 가지는데 성공하게 되었다.

여기에다 크로크는 “햄버거는 누구나 만들어 팔 수 있다. 맥도널드는 다른 곳과는 다른 매력과 따뜻함을 느낄 수 있는 곳으로 만들어야 한다”고 주장했다.

이런 경영철학에 따라 만들어진 맥도널드의 캠페인 구호가 그 유명한 “우리는 당신의 미소를 보기를 원합니다(We love to see your smile)”이다. 크로크가 프랜차이즈 사업을 본격화하면서 가장 신경을 쓴 대목은 ‘매뉴얼화’였다.

크로크는 ‘품질’ ‘서비스’ ‘청결’ ‘가치’를 맥도널드의 4대 원칙으로 정해 자신의 경영 철학을 구체화했다. 이러한 원칙은 제품 생산과 서비스 과정을 표준화한 방대한 분량의 매뉴얼을 만드는 것으로 나타났다. 맥도널드 형제가 운영하던 패스트푸드점에도 매뉴얼은 있었으나 약 30여 가지에 불과해 크로크가 보기에 보완할 점 투성이었다. 크로크는 각종 실험을 거쳐 체크할 수 있는 모든 것을 꼼꼼히 기록한 매뉴얼을 만들었는데, 완성된 최종 매뉴얼 항목은 자그마치 5만 가지나 됐다. 크로크는 우선 햄버거 재료로 사용되는 쇠고기의 크기와 무게, 모양을 정확하게 통일했다.

예컨대 지방의 양은 19% 이하, 무게는 1.6온스, 지름은 3.875인치, 양파는 0.25온스 등으로 정했다. 또한 이 매뉴얼에는 햄버거의 고기를 어느 정도 두께로 자를 것인지에서부터 몇 도에서 몇 분 동안 익힐 것이며, 감자를 썰는 요령과 두께까지 꼼꼼하게 기록했다. 밀크셰이크와 아이스크림 제조법도 통일했다. 가맹점마다 같은 양의 피클과 겨자와 케첩이 들어간 똑같은 형태의 햄버거를 똑같은 시간에 똑같은 점시에 담아 서비스 하도록 했다. 햄버거에 사용되는 고기는 매장에 배달되기 전까지 40가지 이상의 엄격한 품질 검사를 거치게 했다. 또한 신선한 맛을 유지하기 위해 햄버거는 만든 지 10분, 후렌치 후라이드는 튀긴 후 7분이 지나면 모두 폐기하게 했으며, 가능한 한 고객이 주문한 지 30초 이내에 제품을 서비스하도록 했다.

“따뜻하고 신선하게 그리고 곧바로 손님에게(Hot, Fresh, Just for You)”라는 대(對)고객 약속을 지키려는 노력이었다. 매뉴얼에는 매장을 열고 닫는 시간은 물론이고, 직원들의 복장과 매장의 밝기, 화장실 점검 요령과 사후 조치 요령까지 매장 운영에 필요한 모든 사항이 기록되어 있었다. 특히 그는 청결에 매우 신경을 썼다. 식당이 불결하면 망한다는 것을 잘 알고 있었기 때문이다. 크로크는 이에 “청결하게 보여라(Fresh Look)”는 구호를 내걸고, 화장실 전등 점검, 거울의 청결 상태 확인, 휴지 보충, 변기의 물기 확인, 비누 보충, 악취 제거, 휴지통 비우기, 급수 확인, 환기구 점검, 화장실 1차 점검·2차 점검 등 조그만 화장실에서 확인해야 할 사항만 수십 가지에 달하는 매뉴얼을 만들었다. 크로크는 여기에 만족하지 않았다.

1961년에는 그는 일리노이주 엘크 그로브 빌리지에 있는 한 가맹점에 각 가맹점의 매니저들을 조직적으로 훈련시킬 수 있는 ‘햄버거 대학’을 만들었다. 이 대학은 현재 시카고의 오크 브룩에 있는 본사로 옮겼는데, 햄버거 대학에서는 프랜차이즈 운영자와 직원들에게 각종 매뉴얼을 교육한다. 각 가맹점의 성공사례를 발표케 하고 동시에 새로운 조리법과 냉동방식·저장·서비스 메커니즘 등을 연구 개발하고 있다. 크로크는 이렇게 정한 기준 중에서 단 한 가지라도 어기는 납품 업자와는 거래를 끊었다. 프랜차이즈 경영자들도 이 기준을 어기면 계약을 연장하지 않았다. 덕분에 시작은 좀 더딘 듯했지만 곧 세계 최대의 패스트푸드 기업으로 성장할 수 있었다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 햄버거(패스트푸드)
- 설립시기 : 1954년
- 가맹시기 : 1955년
- 본사위치 : 미국 일리노이 주, 오크 브룩(Oak Brook)
- 가맹점수 : 121개국 29,000여 점포
- 홈페이지 : www.mcdonalds.com
- 연 락 처 : 1-800-244-6227

[국외편 No.64]

Mrs. Fields

■ 업체 개요

미세스 필즈는 현재 17개국에 2,000개가 넘는 매장을 소유한 세계적인 브랜드로, 미국을 비롯하여 홍콩, 오스트레일리아, 일본, 스위스, 싱가포르, 캐나다, 필리핀 등지에서는 성공적인 성과를 보이고 있는 쿠키 전문점이다. 미세스 필즈의 성공은 제품의 고급화와 맛, 훌륭한 이미지에서 비롯되었다고 할 수 있다. 미세스 필즈는 현재 소비자 만족과 품질 등 여러 소비자 조사의 각종 항목에서 줄곧 상위에 기록되며 최고의 쿠키 브랜드임을 입증하고 있다.

다음은 미국 소비자 전문조사기관인 Corney, Canapary & Galanis사가 최근 미국 소비자를 상대로 실시한 조사 결과이다.

- 94%가 미세스 필즈의 브랜드를 알고 있으며, 최고의 인지도 기록
- 67%가 미세스 필즈 제품을 구매한 경험이 있음
- 구매 경험자 중 59%가 최근 6개월 이내 구매
- 이미지, 품질, 청결, 서비스, 직원교육, 친절 등의 항목에서도 상위 평가

이처럼 미국 내에서 최고의 인지도를 자랑하는 미세스 필즈는 이제 미국에서 뿐만 아니라, 전 세계 곳곳에서 그 인지도를 높여가며 세계적인 브랜드로서의 입지를 굳히고 있다.

■ 사업의 시작

1977년 데비 필즈(Debbi Fields)라는 한 젊은 부인이 캘리포니아의 팔로 알토에 미세스 필즈 첫 매장을 열었다. 대형 식품제조업체들이 대량 생산하여 오랜 기간 동안 식품가게를 통해 유통, 판매하던 쿠키와는 달리, 최고급의 천연재료만을 사용하여 오븐에서 갓 구워낸 미세스 필즈 쿠키는 고객들의 입맛을 순식간에 사로잡게 되었다.

이후 다른 식품제조업체들도 ‘부드럽고, 쫄깃쫄깃한’ 쿠키를 선보이며 미세스 필즈에 도전장을 내밀었지만, 미세스 필즈는 제품에 대한 확신과 자신감, 리더십을 가지고 더욱 더 성장하여, 1995년 오리지널 쿠키(Original Cookie Company)와 1998년 그레이트 아메리칸 쿠키 등의 경쟁사들을 차례로 합병하며 오늘날 가장 크고 널리 알려진 세계적 쿠키 브랜드의 대명사 Mrs. Fields로 우뚝 서게 되었다.

■ 성공 요인 분석

미세스 필즈 쿠키의 성공요인을 꼽는다면 여러 가지가 있다. 하지만 그 중에서 가장 우선시 되는 요인을 들자면 쿠키를 단순히 여행 등산 할 때의 보온 식량이나 전투 식량이 아닌 즉 입을 즐겁게 해주는 먹거리 차원을 넘어선 무언가 감정의 대입에 있다. 물론 위에도 언급되어 있지만 최고급 재료와 최고의 맛을 목표로 쿠키를 제조한 것도 커다란 이유가 되겠지만 미세스 필즈라는 아주머니에게는 쿠키는 밀가루 덩어리가 아닌 그 이상이었다. 그것을 만들고 주는 사람의 정성을 보여 주기 위한 하나의 결정체로 만들어 내고 있었다.

물론 쿠키의 모양만으로도 스낵 예술로 승화했다고 칭찬 받아 마땅하지만 가장 중요한 것은 그 쿠키에 일일이 붙인 의미 부여이다.

쿠키의 이름들도 “당신은 그럴 만하니까(Because You Deserve It)”, “햇살 비스켓(Bisket Sunshine)” “메들리 쿠키 박스(Medley Cookie Boxes)” 등등 각자의 내포하는 뜻도 있을 뿐만 아니라 쿠키 선물의 종류에도 각 상황에 맞게 분류되어 있다.

Summer Gifts, Americana Gifts, Back To School, Birthdays And Celebrations, Mrs. Fields Apparel, Americana Gifts, New Arrivals, Graduation Gifts, Decorated Cookies Getting Married?, Mrs. Fields Chocolates, Graduation Gifts, Special Occasion Gifts, Student Care Packages, Thank You Gifts, Love And Romance, Americana Gifts, Any Occasion Gifts 이외에도 여러 가지 쿠키가 있다. 쿠키 종류만 해도 수백 가지가 넘고 거의 모든 기념일 행사 그리고 모든 상황에 대한 고객들의 니즈를 반영하여 쿠키를 테마화 시켜 만들어 놓았다. 때문에 Mrs. Fields의 웹사이트를 돌아다니다 보면 무슨 기념일엔 마치 쿠키를 선물해야 할 것 같은 충동을 받게 된다. 그리고 또 하나의 장점은 웹사이트에는 상품에 관한 거의 모든 정보가 아주 상세히 나와 있다. 물론 인터넷으로도 구입이 가능하고 그렇게 구입하면 가격도 저렴하다는 점이다.

이런 기반 하에 최고의 쿠키 브랜드로 올라설 수 있었으며, 특히 제품에 대한 철학을 각 매장마다 공시하여 소비자에게 강한 믿음을 주고 있다.

- 최고의 재료 : 미세스 필즈는 모든 제품에 오직 최고 품질의 천연 재료들만 사용하며, 방부제는 전혀 사용하지 않습니다.
- 풍부한 재료 : 미세스 필즈는 모든 제품에 최고 품질의 재료는 아낌없이 풍부하게 사용합니다. 미세스 필즈의 밀크 초코칩 쿠키에서는 촘촘히 박힌 밀크 초코칩을, 미세스 필즈의 블루베리 머핀에서는 촘촘히 박힌 블루베리를 맛보실 수 있습니다.
- 신선함 : 미세스 필즈의 모든 제품은 고객이 지켜보는 가운데 오븐에서 구워져 나오며, 신선한 상태에서 아직 따뜻하고, 촉촉하며, 부드러울 때 고객에게 제공됩니다. 미세스 필즈 쿠키는 구운 후 며칠 뒤에도 여전히 뛰어난 맛을 지니고 있습니다. 하지만, 미세스 필즈는 오븐에서 나온 지 4시간 이내의 쿠키만을 판매합니다. 이러한 약속은 고객 여러분의 구매 시점에 가장 신선한 제품을 제공할겠다는 미세스 필즈의 마음입니다.

■ 업체 정보

- | | |
|---------------------------|---|
| • 업 종 : 쿠키 제조 및 판매 | • 설립시기 : 1977년 |
| • 가맹시기 : 1979년 | • 본 사 : 미국 유타주 솔트레이크시티 |
| • 가맹점수 : 전세계 17개국, 2천개 이상 | • 홈페이지 : www.mrsfields.com |
| • 연 락 처 : 1-801-736-5600 | |

[국외편 No.65]

Outback SteakHouse Inc.

■ 업체 개요

1980년대 말, 미국에서 크로커다일 던디 영화가 크게 성공한 이후 호주드림이 일어났고, 미국인들에게 호주가 동경의 대상이 되기 시작했다. 이에 호주 컨셉트의 레스토랑을 만들게 되었고, 이름을 가장 호쥬스럽고 풍성한 대자연의 느낌이 살아나는 “아웃백”이라 정하게 되었다.

OUTBACK이란 호주식 영어로 ‘오지(奧地)’란 뜻으로 캥거루, 부메랑, 코알라 등 호주의 야생 자연을 레스토랑 인테리어의 배경으로 하는 편안하고 목가적인 분위기의 정통 스테이크하우스이다. 세계적인 경제전문지가 리서치 하는 레스토랑 고객 만족도에서 매년 “미국 최고의 레스토랑”으로 선정되기도 하였으며, 스테이크 전문 식당으로 기존 패밀리 레스토랑보다 한 단계 높은 차별화 된 음식과 서비스를 제공하는 디너 하우스로 10여 가지의 스테이크 외에 30여 가지의 다양한 메뉴를 제공하고 있다.

또한 OUTBACK STEAKHOUSE에서 제공되는 모든 스테이크는 곡물을 먹여 사육한 호주산 최상급 쇠고기를 사용하며, 아웃백 고유의 양념을 가미하여 그릴에 단시간 굽기 때문에 연하고 두툼하며 육즙이 많은 정통 스테이크의 참 맛을 즐길 수 있도록 하고 있다.

현재 미국, 캐나다, 브라질, 영국, 한국 필리핀 싱가포르, 홍콩 등 20개국에 800여개의 점포를 전개하고 있다.

■ 사업의 시작

1987년 어느 겨울밤 미국 플로리다주 탐파시에 있는 한 맥주집에는 함께 레스토랑 사업을 하기로 한 크리스 설리번, 로버트 바섬, 티몬시 개먼이라는 세 사람의 예비 창업자들이 모여 있었다. 그들은 함께 레스토랑 하나를 낸 다음 잘 되면 탐파시에 4-5개의 레스토랑을 낸다는 적당한 야심을 가지고 있었다.

그들의 야망은 이미 오래 전에 성취되었다. 현재 미국, 캐나다, 브라질, 영국, 한국, 필리핀, 싱가포르, 홍콩 등 20개국에 800여개의 점포를 전개하고 있다. 그들은 지금 자신들은 물론 어느 누구도 상상하지 못했던 엄청난 대성공을 거두고 있는 중이다.

세 사람의 창업자들은 아웃백을 시작하기 전에 각자 16년 정도의 업계 경험을 가지고 있었다. 그들 각자는 좋은 음식과 좋은 서비스가 레스토랑을 잘 되게 한다는 것을 잘 알고 있었다. 그러나 그들은 전혀 새로운 사업 컨셉트로 과열 상태에 있는 업종에서도 성공을 이끌어낼 수 있다는 것을 보여준 사람들이다.

그들이 사업을 시작한 1987년 후반 무렵 미국에는 호주영화 ‘크로커다일 던디’가 인기를 모으면서 호주 붐이 일고 있었다. 미국사람들에게 호주는 친근감, 캐주얼한 이미지, 신비감을 불러일으키는 주제였다.

아웃백 스테이크하우스의 레스토랑 안에는 상어와 부메랑 그리고 호주 원주민들의 장식품이 걸려 있다. 그러나 이런 장식들은 편안한 분위기와 흥미를 유발시키기 위한 수단에 불과하다. 이들 레스토랑에서 팔고 있는 것은 미국 사람들이 오랫동안 즐겨 먹어온 정통 미국식 스테이크이기 때문이다.

그 무렵 매스컴은 육식이 몸에 나쁘다는 내용을 연일 보도하고 있었고, 외식업 전문가들도 사업 전망을 불투명하게 보았다. 그러나 세 사람의 창업자들은 시장 조사 결과나 전문가들의 의견보다는 사람들이 전통

음식의 맛을 쉽게 버리지 못한다는 식관습을 더 중시했다.

그들이 보다 중요하게 생각한 것은 캐주얼한 분위기에서 고품질의 스테이크를 먹을 곳이 많지 않다는 사실이었다. 호주풍의 캐주얼 레스토랑이라는 새로운 사업 컨셉트는 개점을 한 후 잠시 반짝했다가 이내 문을 닫곤 했던 수많은 레스토랑의 전철을 밟지 않기 위한 교육책이었는데도 모른다.

■ 성공 요인 분석

어쨌든 아웃백 레스토랑은 신선한 충격을 던져주었다. 아웃백의 레스토랑은 임대료가 비싼 도심에서 벗어나 사람들이 밤에 모여드는 교외에 있었다. B급 입지에 A급 점포를 만들어냈다.

아웃백은 강력한 성장의 엔진을 가지고 있었다. 그것은 이들 세 창업자가 가슴속에 품고 있는 사업가적인 열정(Entrepreneurial Flame)이었다. 또한 아웃백의 레스토랑에서 일하고 있는 모든 종업원들이 가지고 있는 사업가적인 열정이었다.

모든 사람은 자기 책임 하에서 자신의 일을 하기를 원한다. 자기가 하는 일에 인생을 걸고 최선을 다한다. 아웃백은 모든 참여자가 소유자로서 생각하고 일하게 하는 구조를 가지고 있었다. 세 창업자는 그들의 몫의 상당 부분을 대담하게 포기함으로써 이 시스템을 작동하게 했다.

각각의 아웃백 레스토랑은 총 지배인이 책임을 맡고 있다. 그들에게는 관리자로서 역할이 전부가 아니다. 열심히 일을 하면 할수록 더 많은 수입을 올리는 사업가로서의 속성도 가지고 있다.

총지배인은 회사와 5년 계약과 2만 5,000달러의 투자 조건에 서명해야 한다. 그 대신 총지배인은 기본 연봉과 자신이 올린 수익의 10%를 추가해서 받게 된다. 또한 5년 동안 4,000주의 주식 옵션의 혜택을 받는다. 총지배인은 기본 연봉은 4만 5,000달러이기 때문에 이 시스템에 따른 연간 평균 수입은 6만-8만 달러로 예상되었다.

그러나 아웃백 레스토랑의 평균 매출액은 320만 달러와 73만 6,000달러의 순이익을 올림으로써 7만 3,600달러가 추가되어 총지배인은 11만 8,600달러라는 고소득을 올리게 되었던 것이다.

이 같은 소유권 참여 제도로 총 지배인들은 상당한 돈을 벌 수 있는 기회를 얻게 되었지만, 창업자들은 한동안 수익의 상당 부분을 포기하는 바보짓이라는 비난에 시달려야 했다. 그러나 곧 모든 사람이 이익을 보는 구조라는 것이 분명해졌다.

총지배인은 지배인과 웨이터, 웨이트리스, 바텐더 등 종업원을 채용한다. 능력 있는 종업원을 채용하고 좋은 근무 조건을 만드는 것은 총지배인의 최대 관심사이다. 그래서 이들은 주 5일 근무제와 저녁 식사 전용(Dinner Only) 레스토랑을 정착시켰다.

이 같은 제도들은 아웃백의 이직률을 극단적으로 최소화했다. 업계 전체의 이직률이 30~40%에 이르고 있지만, 아웃백에서는 이직률이 1994년에 5.4%에 불과했다. 종업원들은 오후 3시에서 자정까지 근무한다. 그들에게도 고용자 소유권 참여제도가 적용되며 합리적인 방법으로 적절한 보수가 보장된다.

종업원의 보수는 매출의 15%에 해당하는 팁이다. 아웃백에서 평균 고객 단가는 16달러이다. 4명이 앉는 전형적인 테이블에서 64달러가 나온다. 팁은 9.60달러이다. 테이블은 약 한시간에 한번씩 교체된다. 한시간에 3개의 테이블을 집중적으로 서비스하는데, 이 시스템은 한시간에 약 30달러의 팁을 보장하는 것이다. 종업원들은 하루 평균 125달러(한화 약 11만 7,000원)의 수입을 올린다.

세 사람의 창업자들인 설리번(최고경영자), 버삼(사장), 개넌(수석 부사장)은 요리사나 웨이터, 바텐더처럼 일한다. 그들은 손님들에게 좋은 음식을 제공하기 위해서 동분서주한다. 그들은 가장 좋은 쇠고기, 상추, 토

마토, 올리브 오일이 나오는 곳을 알고 있다. 손님들이 아웃백에 모여드는 가장 큰 이유는 스테이크의 맛이 좋기 때문이다. 양은 충분하고 가격은 합리적이다.

전형적인 아웃백의 넓이는 6,000평방 피트(약 168평)로 평균 220개의 좌석이 마련되어 있다. 매주 평균 3,800명의 손님이 찾아온다. 예약을 받지 않는 것을 원칙으로 하기 때문에 손님들은 평균 30분 이상 줄을 서서 기다린다. 그러나 주문을 하면 12분 안에 음식이 나온다. 손님들은 25-54세의 폭넓은 고객 층에 맞춰져 있는 호주풍의 점내 분위기를 사랑한다. 그들은 캐주얼 차림으로 가벼운 재즈음악을 들으며 즐거운 저녁 한 때를 보내는 것이다.

창업자들은 관료주의를 가장 싫어하는 사람들이다. 회사 조직은 전체 구성원에 대한 신뢰를 바탕으로 철저하게 분권화(Decentralization)되어 있다. 그래서 이 회사에는 관리조직이라는 것이 없다. 탐파시에 있는 아웃백의 본사에는 55명의 직원밖에 근무하지 않는데, 그들은 모두 회계 관련 직원들이다.

그럼에도 불구하고 아웃백 스테이크하우스는 나무랄 데 없이 잘 돌아가고 있다. 사람들은 이 회사를 강한 기업(Strong Company)이나 우수기업(Excellent Company)이라고 말하지 않고 좋은 기업(Good Company)이라고 부른다. 경영자와 종업원 그리고 고객 모두에게 좋은 기업이라는 뜻이다. '21세기 기업'형 기업이라는 것이 있다면 아웃백 스테이크하우스가 모델이 될 수 있을 것이다.

■ 업체정보

- 업 종 : 스테이크 하우스
- 설립시기 : 1987년
- 본 사 : 미국 플로리다주 탐파시
- 가맹점수 : 전세계 800여개
- 홈페이지 : www.outback.com
- 전화번호 : 877-733-6774

[국외편 No.66]

The Portillo Restaurant Group

■ 업체 개요

Portillo Restaurant은 사업초기 모델인 1963년 생계유지형 핫도그 트레일러에서 현재는 5개의 다른 컨셉트로 운영되는 굴지의 레스토랑 체인으로 탈바꿈한 성공 사례로 간주되는 프랜차이즈이다. 단순 핫도그 가게에서 현재 미국 내 Portillo's Hot Dogs, Barney's Ribs, Barnelli's Pasta Bowl, Key Wester Fish & Pasta House and Luigi's House 등 5가지 다른 컨셉트의 레스토랑을 41개나 운영하는 거대 기업으로 성공한 사례는 소규모 외식업계에서 유래가 없는 사례로 많은 프랜차이즈 관련 단체와 전문지에서 언급하고 있는 기업이다.

핫도그를 팔아서 정말 부자가 될 수 있을까? 누구나 이런 의문을 가질 수는 있다. 그러나 그것이 불가능하다고 단언하기는 아직 이르다. 그렇게 생각하기 전에 핫도그와 노스텔지어를 결합해서 눈부신 성공을 일구어낸 덕 포틸로의 성공사례를 보면 결코 터무니없는 생각만은 아니라는 것을 알 수 있다.

■ 사업의 시작

딕 포틸로는 1963년 대학진학을 포기하고 그의 형 프랭크와 각각 1,100달러씩을 투자하여 핫도그 판매 사업을 시작했다. 그들의 사업이란 수돗물도 연결되지 않은 곳에 트레일러를 세워놓고 핫도그를 파는 일이었다. 트레일러에는 ‘도그하우스(The Dog House)’라는 간판이 달렸다.

하지만 아무리 하찮은 장사라고 하더라도 처음부터 잘 할 수는 없는 노릇이다. 물빵은 돌처럼 딱딱했고, 핫도그는 쪼개지고 뒤틀렸다. 아무도 오는 사람이 없었다. 몇 달이 지나지 않아 그의 형은 손을 털고 일어섰다.

그 시점에서 그는 핫도그 판매사업이 결코 간단한 것이 아니며, 그것에 대해 아무 것도 아는 것이 없다는 것을 솔직히 인정하지 않을 수 없었다. 이렇게 생각한 그는 핫도그 굽기를 중단하고 사람들이 많이 몰리는 판매점 앞에 서서 그들이 어떤 재료를 사용하고 어떤 방법으로 핫도그를 굽고 있는지를 알아보는 데 많은 시간을 보내게 되었다.

그러나 그 때 그가 경쟁자들로부터 배운 것이 비단 핫도그를 만드는데 필요한 재료와 조리법이 전부는 아니었다. 그가 관찰한 바로는 잘 되고 있는 핫도그 가게의 주인들은 소비자의 취향에 세밀하게 대응하기 위해서 온갖 정성을 기울이고 있었다. 지난 몇 달 동안 자신이 했던 것과는 아주 딴 판이었다.

그가 경쟁자들의 판매점을 순례하면서 관찰하고 메모했던 기록들은 훗날 두툼한 운영 매뉴얼로 남아 있다. 이 매뉴얼에는 주전자를 깨끗하게 씻는 법 - “① 고무장갑을 끼고, ② 온수 쪽으로 핸들을 돌려놓고 수도꼭지를 틀어라” 에서 고객의 불평을 처리하는 법- “죄송합니다. 당장에 시정하겠습니다.”에 이르기까지 핫도그 판매에 필요한 거의 모든 것을 망라하고 있다.

그가 동업자를 잃고 절망과 갈등의 구렁텅이에서 벗어날 무렵 새로운 동업자가 나타났다. 그의 아내였다. 겉으로 보기에는 아무 것도 달라진 것이 없었지만 그들은 해낼 수 있다는 자신감에 차 있었다.

이들 부부는 새벽부터 저녁까지 열심히 일했다. 일이 끝나면 주전자와 그릇을 집으로 가지고 가서 밤늦게까지 씻었다. 핫도그를 굽는 기술도 눈에 띄게 좋아졌고 매출액도 매년 거의 2배씩 늘어났다.

1967년에는 트레일러를 큰 것으로 바꾸었고, 1969년에는 그들이 오랫동안 갈망해왔던 핫도그 판매점을 낼 수 있었다. 새 점포는 이들 부부가 여러 해 동안 성실하게 일한 결과이기는 했지만, 시카고 지역에 있는 4천여 개의 핫도그 판매점의 하나에 불과한 것이었다.

이 작고 앓을 자리조차 없었던 첫 번째 핫도그 가게와 오늘날 그들이 운영하고 있는 ‘포틸로 핫도그 (Portillo’s Hotdogs)’의 다양하고 특색 있는 핫도그 레스토랑들과는 실로 엄청난 차이가 있다. 지금 이 회사는 핫도그 레스토랑을 비롯해서 5가지 다른 개념의 레스토랑 41개를 운영하는 회사로 성장해 있기 때문이다.

■ 성공 요인 분석

물론 그 사이에 많은 세월이 흐르는 했다고 하더라도 포틸로의 변신은 범상한 일은 아니다. 수많은 핫도그 가게들이 많은 세월이 흐른 후에도 똑같은 장소에서 똑같은 방법으로 핫도그를 팔고 있는 것과는 꺾이나 대조가 되기 때문이다. 더구나 핫도그가 마진이 낮고 제품의 차별화가 어려운 품목이라는 것을 감안하면 이 회사의 성공은 놀랍기까지 하다.

그렇다면 포틸로의 그의 회사와 제품을 어떻게 차별화했는가? 그의 차별화 전략은 우선 핫도그 그 자체가 아니라 핫도그를 파는 장소를 다른 가게와 다르게 꾸미는 것이었다.

예를 들어 시카고 교외의 다우너스 그로브 점은 19세기 사교장의 분위기를 연출하는 인테리어를 했다. 그

곳에서 특이하게도 핫도그뿐만 아니라 향수(Nostalgia)를 팔았다. 또 다른 점포에는 옛날 시카고 거리 풍경을 끄집어냈다. 다른 점포 한 곳은 1950년대의 화려한 열차 식당을 흉내낸 곳도 있다.

이런 테마를 가진 인테리어는 비용이 많이 들어가는 일이기도 하다. 1930년대에 유행했던 고급 만찬회장을 모방한 네이퍼빌 점을 꾸미는데 220만 달러가 들어갔다. 하지만 이 점포의 연간 매출액이 250만 달러를 넘어섬으로써 결코 무리한 투자가 아니었다는 것을 보여주고 있다.

또 다른 성공의 비밀은 이 회사의 간판 상품인 핫도그는 이익을 거의 남기지 않고 싼 가격에 내놓는 반면, 샌드위치, 감자튀김, 맥주 등으로부터 이익을 올리는 가격을 설정하고 있다는 점이다.

핫도그의 가격은 1.29-1.39달러로 저렴하지만 한 사람의 고객이 한 번에 사용하는 평균 금액은 5.05달러가 되는 것이다. 이것은 다른 경쟁업체에서 3-4 달러인 것과 비교하면 매우 효과적인 가격 설정이라고 할 수 있다.

1975년 포틸로는 열차식당(Barney's Restaurant)의 개념을 도입했다. 이 점포에서는 갈비, 치킨, 샌드위치, 샐러드 등을 판매했지만, 향수가 주력 상품으로 내세운 것에는 변함이 없었다.

1993년에 시작한 파스타 전문점 Barnelli's Pasta Bowl은 비슷한 컨셉트로 성공을 거두었다. 이 곳에서는 홈메이드 소스, 샐러드, 손으로 빚은 피자 등을 판매하고 있다. 그리고 2000년에는 이탈리아 가정집에서 모티브를 따온 이탈리아 레스토랑 루지 하우스(Luigi's House)를 시작했다.

포틸로의 성공 사례가 주목받고 있는 것은 그의 성공이 프랜차이즈 방식이나 외부의 투자를 전혀 받지 않고 이루어졌다는 데에도 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 핫도그/갈비/파스타 레스토랑
- 설립시기 : 1963년
- 가맹점수 : 41개
- 홈페이지 : www.portillos.com

[국외편 No.67]

Quick-Restaurant

■ 업체 개요

유럽, 특히 벨기에와 프랑스 등지에는 대표적인 패스트푸드 체인인 맥도널드와 함께 Q자가 크게 휘날리는 Quick이라는 패스트푸드를 쉽사리 접할 수 있다. 이처럼 Quick은 맥도널드를 벤치마킹한 Me-Too 전략으로 탄생한 브랜드이다. 그러나 유럽인들의 자존심으로 일컬어질 만큼 제2의 맥도널드로 칭해지고 있으며 사업모델도 맥도널드의 운영 방식을 많이 따르고 있다.

2002년 현재 431여개의 가맹점을 거느리고 있는 퀵은 1970년 경영자들의 작은 발상에서 시작되어 이제는 유럽에 맥도널드 진출의 가장 큰 걸림돌로 작용하고 있을 만큼 유럽 시장 내 영향력은 대단히 커졌다. 기본적으로 맥도널드와 같은 아이템을 주요 서비스로 두고 있으나, 현지에 적합한 다양한 메뉴의 개발 및 맛의 변형을 통해 유럽식 햄버거의 기원을 열고 있는 업체이기도 하다.

지속적인 성장을 통해 2003년 중에는 멕시코에도 가맹점을 오픈 할 계획도 가질 만큼 야심에 찬 성장을 하고 있다.

■ 사업의 시작

퀵의 탄생은 GIB 그룹의 실무진들이 사업차 미국에 가서 일을 보던 중 미국의 많은 패스트푸드 레스토랑들을 보고 나서 유럽 시장에도 유럽인의 특성에 맞는 패스트푸드 서비스를 제공해야겠다는 작은 구상에서 시작되었다. 마침내 1970년 벨기에에 Quick Belgium이라는 Fast-service restaurant company를 설립하게 되기에 이르렀으며, 초기 2개 매장으로 시작되었다.

초기 사업전략은 교외에 위치한 “Just a Snack Outlet”의 개념을 표방하였으나, 1975년부터는 도시 중심의 전략을 취함과 동시에 Full-scale Restaurant로 리포지셔닝을 실시하기에 이르게 된다. 이즈음 시장 성장에 한계를 느꼈던 GIB 그룹 관계자들은 동일 불어 문화권인 프랑스를 공략하기에 이르게 되며, 1978년 첫 프랜차이즈 계약과 더불어 프랑스 파리 중심가에 프랑스 첫 퀵 매장을 오픈 하였다.

이후 계속된 성공에 자극 받은 관계자들은 프랑스 각 지역 및 룩셈부르크, 네덜란드 등지로 지속적인 사업 확대를 시작하였다. 유럽 각 지역의 진출은 기본적으로 불어 문화권을 중심으로 이루어졌으며 네덜란드의 경우 초기 암스테르담 2개 매장을 교두보로 독일 문화권까지 확대하기 위한 안테나숍으로 운영되었으나 2000년 기점으로 철수하게 된다.

현재 불어 문화권을 중심으로 영업을 지속하고 있으며, 벨기에와 룩셈부르크 패스트푸드시장에서 약 65%의 시장 점유율을 보이면서 패스트푸드 브랜드의 지배적인 우위를 점하고 있으며 프랑스에서도 26.5%의 시장 점유율을 보이고 있다.

2002년 1월 1일 전체 레스토랑의 수는 약 431개에 이르고 있으며, 326개가 프랑스령에, 98개가 벨기에, 6개가 룩셈부르크 등지에 분포하고 있다. 이 중 109개는 그룹에서 직접 운영하는 직영점으로 약 25.8% 정도를 차지하며, 나머지 322개(74.7%)는 프랜차이즈 방식으로 운영되고 있다.

2002년 12월 31일 기준으로 종업원 수는 약 12,000명에 이르고 있으며, 대형 매장이 많은 프랑스에서 9,000명 이상의 고용을 유지할 정도이다.

매년 2억 2천명의 고객이 Quick을 찾고 2001년에는 18,600만개의 햄버거와 4,520만 리터의 음료수 그리고 24,500톤의 후렌치 후라이드가 팔렸다. 주요 고객 층의 26% 이상이 어린아이를 동반한 가족 고객이며 65%의 고객이 15세에서 34세의 연령 대에 분포하고 있으며, 특이한 점은 미국의 제국주의에 반대하는 지식인 계층이 주요 고객이라는 점이다. 이러한 경향으로 대부분의 매장은 각국의 수도 중심지를 기반으로 형성되어 있는 것도 하나의 특징으로 손꼽히고 있다.

■ 성공 요인 분석

퀵의 성공 요인은 많은 부분에서 언급되고 있으나, 가장 큰 부분은 바로 맥도널드의 지나친 성공에 대한 반대 급부라는 의견이 많이 제시되고 있다. 즉 1980년대 미국식 패스트푸드의 지나친 성공은 상대적으로 동질성이라는 부분을 싫어하던 유럽인들에게는 대안적 모델로 가장 적합하게 다가온 것이 바로 퀵이라는 점이다.

운영방식은 맥도널드와 유사하지만, 결코 맥도널드가 아닌 퀵으로의 성공이었던 것이다. 이러한 부분은 퀵의 비전 설정에서도 잘 드러나고 있다.

Alternative model: “No to standardization, No to monotony, No to the traditional single way of

thinking” and “Yes to difference, Yes to imagination, Yes to individuality and Yes to change.”

둘째로 유럽의 외식산업의 발달과 병행된 사업 계획이 성공적이었다는 점이다. 유럽에서 외식 산업이 지난 10년 동안 30% 이상 성장했고 전체 식생활비의 26%를 차지하게 되었다. 특히 Quick의 주요 시장 중 하나의 프랑스에서는 일주일에 다섯 끼 이상을 외식으로 해결되고 있는 것으로 나타났다. 이러한 추세는 앞으로도 더욱더 심화 될 것으로 보이는데 이는 Quick의 성장에 중요한 기회가 되었다.

셋째로 프랜차이즈 방식이 부재했던 유럽지역에서 프랜차이즈 방식의 도입과 더불어 발전했다는 점이다. 이미 1991년 프랜차이즈간에 네트워크를 구축함으로써 프랜차이즈 영업점간의 파트너십을 형성하고 그에 따라 서로의 이익을 극대화(win-win)할 수 있는 시스템을 구축했을 뿐만 아니라 이러한 프랜차이즈 방식은 이미 여러 해 동안 Quick의 성장에 가장 중요한 중심이 되었다. 오늘날 75%의 퀵 레스토랑들이 프랜차이즈 형태로 영업되고 있으며, 새로운 지역 개척에 있어 위험의 헤지 수단으로 유용하게 이용되고 있다.

■ 업체정보

- 업 종 : 패스트푸드
- 설립시기 : 1997년
- 본 사 : 벨기에 베르첸(Berchem)
- 홈페이지 : www.quick-restaurants.com
- 연 락 처 : E-mail info@quick-restaurant.com

[국외편 No.68]

The Second Cup Ltd.

■ 업체 개요

The Second Cup은 커피 전문점으로 세계 최고의 품질의 원두를 이용해 최고의 맛과 향을 가진 커피를 판매하는 캐나다의 프랜차이즈 업체이다. 캐나다인에 의해서 시작되었고, 현재도 100% 자국민에 의해 제공된다는 자부심과 최고의 커피를 제공하겠다는 모토로 캐나다 내에서 400개 이상의 가맹점을 가진, 커피뿐만이 아닌 캐나다 최고의 프랜차이즈 업체로 자리 잡았다.

“The Second Cup, The First thing.”이라는 TV광고를 통해 매일 아침을 세컨드 컵의 커피와 함께 시작할 것을 소비자들에게 어필함과 동시에 최고의 품질에 대한 자신감, 그리고 캐나다인을 위한 최고의 커피를 약속함으로써 폭발적인 성장과 함께 캐나다 최고의 카페프랜차이즈가 되었다. 그러나 The Second Cup의 최고의 자리에 있으면서도 끊임없이 더 좋은 품질과 새로운 맛의 혁신을 위해 노력하는 점과 고객의 기대를 넘어 감동시키는 것이 그 성장과 인기의 진짜 비결이라고 할 수 있다.

The Second Cup은 최초에 현재의 Cafe 형태로 시작한 것이 아니라 작고 초라한 가게에서 커피 원두를 파는 집으로 시작했다. 그러나 The Second Cup의 커피에 대한 사랑은 그 원두조차도 최고의 원두만을 팔았고 27년이 지난 지금까지도 한번 찾은 고객은 계속해서 찾아오게 만들었다. 고객에 의해 성장한 기업인만큼 고객에게 세계 최고 품질의 커피를 제공하는 것과 최고 품질의 커피를 위해 최고의 원두를 기르고 찾는 데 어떤 수고도 아끼지 않는 것을 최선으로 삼고 있다. 그렇기 때문에 커피 대학을 설립하여 운영자와 바리

스타(커피 선별사)를 양성하여 고객에서 어디에서나 최고의 품질을 커피를 마실 수 있게 노력하였으며, Coffee central을 만들어 커피 전문가 팀을 둠으로써 누가 프랜차이즈를 하더라도 동일한 품질의 커피를 공급할 수 있게 하였다. 이러한 노력은 다시금 고객이 The Second Cup을 찾게 하는 선순환을 만들어냈다.

2003년에는 Red Eye라는 새로운 커피를 내놓아 다시금 고객을 만족시키며 캐나다 내에서 그 입지를 더욱 굳혀가고 있다.

The Second Cup은 커피를 사랑하는 사람에게 최고의 커피를 드리고 싶다는 커피를 사랑하는 마음에서 시작되었다. 캐나다 인에 운영되며, 최고의 원두를 사용한 최고의 커피와 언제나 새로운 맛을 내 놓는 고객 지향적 카페로 자신을 포지셔닝하고 있다. 그러나 캐나다인에 의해 100% 운영된다는 그들의 자부심과 홈페이지 첫 화면에서 볼 수 있는 ‘Proudly Canadian’이라는 문구는 스타벅스 등의 외국계 커피숍과의 경쟁에서 스스로의 방어기제로 작동할 수 있는 반면 국내 최고의 업계에서 세계로 진출하는 데 방해가 되는 요인으로 자리 잡을 가능성이 있다. 이미 28년째인 The Second Cup이 캐나다 최고의 Cafe로 많은 점포와 항공사, 호텔 등과 협찬 계약을 맺는 등 다른 업체가 따라갈 수 없는 업계 선두를 유지하고 있음에도 불구하고 캐나다 외에 단 하나의 점포도 없다는 사실이 이를 반증해준다.

The Second Cup은 현재 캐나다 전역에 걸쳐서 쇼핑몰, 대학, 병원 등에 400여개의 체인을 두고 있으며, Air Canada와 Delta Hotel에 있는 레스토랑 등에서도 제공된다.

■ 사업의 시작

The Second Cup은 1975년 토론토 교외의 쇼핑센터 한 구석에 커피를 사랑하는 마음으로 커피 콩을 파는 가게로 시작되었다. The Second Cup은 처음부터 현재의 가맹점 형태를 가지지 않았으며, 카페라 부르기에 어울리지 않았다. 음식이나 음료는 제공되지 않았고 오직 커피콩만을 파는 가게였다. 그러나 그 커피콩만큼은 최상품들만 팔았으며 한번 온 손님들은 계속해서 커피를 찾아 The Second Cup에 오게 되었다.

그 작던 가게가 지금은 캐나다 전역에 400여개의 체인을 가진 캐나다 최고의 커피전문점이 되었다. 28년이 지난 지금까지도 커피를 사랑하는 마음으로 더 많은 고객에게 최상품의 커피를 제공하고, 그러기 위해 원두의 선별뿐 아니라 재배과정까지도 신경을 써왔다.

커피에 대한 사랑과 최상품의 원두가 The Second Cup의 프랜차이즈 신화를 만들어 낸 것이다. The Second Cup은 끊임없는 혁신과 다른 Coffee 전문점과는 차별화된 최상의 커피만을 제공하는 것을 목표로 운영되어 왔다. 그들은 최고 품질의 원두를 얻기 위해서 중·남미의 Pristine mountain 지역에서부터 동남아시아와 아프리카의 열대 고지대에 이르기까지 세계 전역의 최고의 생산자들로부터 최상의 원두만을 선별한다. 세계 커피시장의 75%에 사용되는 Arabica 원두 중에서도 단 10%만이 양질의 커피를 만드는 데 사용되는데, The Second Cup은 최고의 커피만을 공급하겠다는 목적에 맞게 해발 4,000~6,000피트에서 자라는 상위 1~2% 최고중의 최고인 원두만을 사용한다.

커피는 맛이 생명이다. 그렇기에 The Second Cup은 캐나다 전역에 체인을 두게 되면서 같은 품질과 같은 맛의 커피를 제공하는데 고민하지 않을 수 없었다. 그래서 커피전문대학을 설립하고 의무적으로 3주의 교육기간을 두었으며, 미시사가(Mississauga)에 Coffee central을 두어 가맹점에서 언제든지 중앙의 전문가로부터의 상담을 받을 수 있게 해 두었다.

2000년대에 들어와서는 마케팅에 충력을 쏟고 있다. “The Second Cup, The First Thing.”이라는 광고뿐 아니라 EMI와의 음악 제휴를 통한 여러 활동들, 재즈, 펑크 등을 이용한 매장 음악 이벤트, 학교를 짓는

등의 사회 기부활동을 통해 브랜드 이미지를 강화하고 깨끗한 이미지의 형성을 시도했다. 2002년에 캐나다 마케팅상을 받았으며 그 이후에도 신제품 Red Eye를 내 놓고 음악 페스티벌을 여는 등 지속적인 고객 서비스에 총력을 쏟는다. The Second Cup은 고객측면 뿐 아니라 운영에 있어서도 전국적 광고 뿐만이 아니라 지역적, 매장별 광고까지도 본사가 지원해줌으로써 체인의 운영을 보다 편리하게 할 수 있게 했다.

■ 성공 요인 분석

첫째, 최고 품질의 원두의 선별을 들 수 있다.

음료산업 특히 커피는 맛이 성패를 좌우하는 사업이다. The Second Cup은 Arabica 원두만을 사용하며 그 중에서도 1~2%에 속하는 특품을 선별하기 위해 중·남미뿐만이 아닌 아프리카와 동남아시아의 열대지방에 이르기까지 전 세계에서 재배된 원두를 찾아다닌다. The Second Cup은 최고의 원두의 확보가 최고의 커피를 만들 수 있는 필수조건으로 보고 최고의 원두의 확보를 위해 재배자와 공급자에게 최선의 대우를 한다. 전 세계 해발 4,000~6,000피트의 산악지역의 완벽한 재배환경에서 재배된 원두만을 제공하고 있다.

둘째로 어느 매장에서나 일관된 최고의 맛을 제공한다는 점이다. 가맹점의 최대 난점은 지점마다 맛이 다를 수밖에 없다는 데 있다. The Second Cup은 최고의 원두를 공급할 뿐 아니라 가맹점마다 모두 최고의 품질의 커피를 제공하기 위해 커피전문대학을 설립하여 최소 3주간의 과정을 이수하게 하고 있으며 커피 전문가를 키운다. 또 Coffee central을 만들어 중앙에 있는 커피 전문가들로부터 각 지점들의 상담을 행함으로써 커피의 맛과 향부터 운영까지 문제가 생겼을 때 즉각적으로 조치를 취할 수 있게 함으로써 그러한 위험을 최소화하였다.

셋째로 Second Cup Award Coffee Crowns, 즉 서비스에 지속적인 개선노력이 뒷받침되었다는 점이다. 프랜차이즈에서는 맛 뿐 만이 아닌 서비스의 차이도 큰 비중을 차지한다. The Second Cup에서는 이러한 문제의 해결을 위해 매년 세컨드컵 상을 만들어서 우수 매장, 우수 영업인, 최고 바리스타를 뽑아 최고의 영예를 안겨준다. The Second Cup의 이러한 시도로 인해 매장의 커피 맛은 더욱 향상되었으며 매장간의 선의의 경쟁을 유발하여 맛과 서비스에 있어서 고객이 한 단계 더 높은 품질을 제공받을 수 있게 하였다.

마지막으로 캐나다 내에서의 확고한 입지를 들 수 있다.

The Second Cup은 캐나다에서 설립된 캐나다인의 회사로 캐나다인에 의해 운영되며 캐나다인을 위한 회사로 그 입지를 굳혔다. 최고의 맛과 품질을 앞세워 캐나다인에게 최고의 맛과 서비스를 제공하겠다는 목표는 국내에서 많은 언론의 찬사를 받았으며, 한국 콜라의 애국심 마케팅이 잠시 성공하는 듯 하다가 실패한 것과는 대조적으로 큰 성공을 얻었다. 세계 최대의 스타벅스 보다도 캐나다 내에서는 가장 경쟁력 있는 프랜차이즈 업체로 자리매김 하고 있다. 인터넷 홈페이지를 통해서도 적극적으로 홍보하고 있으며, 모든 것을 캐나다인 중심으로 만들어져 있다. 이는 캐나다 내에서 큰 성공을 거두는 핵심 요인으로 파악되지만, 스타벅스가 세계 시장에 침투하면서 국가 정체성을 버린 것과 대조적으로 The Second Cup이 세계시장으로 발돋움하기에는 바로 이 점에서 걸림돌이 될 가능성이 있다.

■ 업체정보

- 업 종 : 커피 소매
- 설립시기 : 1975년
- 가맹시기 : 1983년
- 본 사 : 캐나다 온타리오주 미시사가
- 가맹점수 : 캐나다 전역 400여개(2003년 상반기 현재)
- 홈페이지 : www.secondcup.com
- 연 락 처 : 1-800-569-6318

[국외편 No.69]

Steak n Shake

■ 업체 개요

‘Steak n Shake’는 기존의 패스트푸드점에서 판매되는 햄버거와 달리 상질의 스테이크를 사용한 버거, “전 우주에서 가장 맛있는” 밀크셰이크 그리고 그 외에도 갖가지 음식들을 24시간 판매하는 미국의 패스트푸드 레스토랑이다.

1934년 2월 일리노이주 노말(Normal, Illinois)에서 거스 벨트(Gus Belt)라는 사람에 의해 설립되어 일리노이주에서 자리를 잡았다. 출발 초기부터 고객들의 수요가 증가하면서 거스는 센트럴 일리노이에 자리 잡고 있던 ‘Gold Post’라는 레스토랑 프랜차이즈 사업을 사들여 ‘Steak n Shake’로 바꾸었다.

모든 점포에서 기다리는 손님들의 긴 줄을 없애기 위해 길가에 주차해있는 손님에게 음식을 배달해 주는 ‘Curb Service’를 도입하였다.

그 후 ‘Steak n Shake’의 수요가 급속도로 증가하여 1939년 점포를 Galesberg로 확장하였고 30년대 후반 처음으로 프랜차이즈를 판매한 것을 필두로 세인트 루이스, 인디애나폴리스, 노던 일리노이, 데이토나 비치, 핫스프링즈, 알칸사스로 사업망을 점차 넓혀갔다.

1969년 1월 ‘Steak n Shake’는 스테이크하우스 업체인 ‘Longchamps’사에 팔렸으며 ‘Longchamps’은 1972년 9월 대부분의 주식 소유권을 ‘Franklin Company’에 팔았다. ‘Steak n Shake’의 회장이 된 로버트 크로닌(Robert Cronin)은 공격적인 사업 전략을 추진했으며 1975년 130개의 점포를 갖추게 되었다.

70년대에 들어서면서 외식 시장 안에서 프랜차이즈간 극심한 경쟁이나 환경과 음식점간의 큰 격차로 많은 곳이 문을 닫았고 이 시기에 ‘Steak n Shake’는 본사를 일리노이주 블루밍스톤에서 인디애나주 인디애나폴리스로 옮기게 되었다.

1981년 크로닌은 자신의 지분을 켈리(E.W Kelley)에게 팔았고 이 시점을 계기로 켈리의 날카로운 마케팅적 통찰력을 바탕으로 ‘Steak n Shake’는 도약의 성장기를 맞이하게 된다.

1990년에 들어 번창하기 위해 성공적인 브랜드를 발전시켜야 한다는 의지에 자극 받아 ‘Steak n Shake’는 다시금 성장하기 시작하였으며 켈리가 사업을 시작한 후부터 2003년 7월 4일까지 레스토랑 가맹점의 규모가 두 배 이상 늘어났다. ‘Steak n Shake’는 현재 19개의 주에서 400개가 넘는 점포를 운영하고 있으며 그중 57곳이 가맹점의 형태로 운영되고 있다.

■ 사업의 시작

1934년 2월 ‘Steak n Shake’가 설립될 당시 일리노이주 노말에는 치킨과 맥주를 판매하는 레스토랑이 즐비해 있었다. 거스 벨트는 뭔가 독특하고 새로운 것이 필요하다는 것을 인식하고 스테이크 음식점을 설립하게 되었다.

‘Steak n Shake’의 특징은 최상질의 스테이크를 버거에 넣어 만든다는 것과 진짜 우유를 가공하여 밀크셰이크를 만든다는 것인데 거스는 이를 고객들에게 인식시키기 위해 고객들이 가장 붐비는 시간 직접 그들 앞에서 스테이크를 나르고 요리하는 장면을 보여주는 독특한 사업을 펼쳤다. 또한 점포 창가에 셰이크를 만

드는 기기인 **Multi-Mixers Shake Machine**을 설치하여 운전하며 지나가는 고객들에게 직접 보여주는 전략으로 그들을 끌어들이었다.

‘Steak n Shake’에서는 친절한 종업원들이 상질의 음식을 유리잔 사기그릇 등에 담아서 적절한 가격으로 제공하였고 이로 인해 계속된 성장을 이룩할 수 있었다. 또한 기다리는 손님들의 불편을 최소화하기 위해 앞서 언급한 **Curb Service**를 도입하는 등 고객의 편익을 위해서도 신경을 써왔다.

‘Steak n Shake’는 1981년 “modern day”의 설립자로 불리는 **E.W Kelley**가 사업을 시작하였고 1934년 이래로 고객들의 요구가 지속적으로 바뀌어 온 것을 인식한 켈리는 신속히 자사의 기본인 **cooked-to-order food** 준비와 음식과 함께 일회용 용기 대신 사기그릇, 유리잔 등에 제공하는 것을 강조하였다. 멜트, 샐러드, 아침식사와 같은 아이템을 새롭게 메뉴에 추가했으며 지속적으로 증가하는 수요를 대처하기 위해 365일 24시간 각 점포를 운영하기에 이른다.

이렇게 시작된 사업의 성과는 지난 5년 동안 ‘Steak n Shake’은 두 배 이상의 수익을 거두어 들였으며 순이익은 4배에 이르렀다. 2년 연속으로 **Forbes**지에서 선정한 미국 내 200대 중소기업에 선정되었다. 게다가 **August issue of Money Magazine**의 “Midyear Investment Report 1998”에서 주가가 가장 많이 상승한 50대 기업에 선정되기도 하였다.

1982년 8월 1일 \$1,000이었던 투자액이 1998년 7월 30일 \$73,206까지 상승하였으며 이는 매년 31%의 수익이 반영되고 있음을 반증한다.

■ 성공 요인 분석

‘Steak n Shake’는 다음과 같은 전략 방침을 갖고 있다.

‘Steak n Shake’은 성공적인 경영의 기반을 갖추기 위해 자사의 전통을 바탕으로 임직원들이 성장하고 업무를 즐기기 위한 기회를 창조한다. 따라서 근로자들의 이직률을 줄임으로써 직원 개발비를 연간 \$3~5십만 불씩 절약하고 있다.

또한 더 많은 고객을 우리의 점포로 끌어들이며 고객을 충분히 만족시킨다 ; 즉 빠르고 친절한 서비스, 가치, 혁신을 통한 각 점포의 3% 성장으로 연간 4~6십만불의 추가적 이익을 낼 수 있다. 수익을 확대하기 위하여 우리의 자원을 효율적으로 관리한다 - 노동력의 최적화 등을 통하여 3~5십만불의 또 다른 수익을 낼 수 있다. 이러한 기반들을 통하여 더 많은 고객들을 우리의 점포와 가맹점이 맞이할 수 있도록 준비할 것이다.”

‘Steak n Shake’는 그저 배를 채우거나 시간이 없을 때 먹는 것이라는 인식이 강했던 햄버거에 햄이나 가공육 대신 **T-Bone 스테이크**와 같은 진짜 스테이크를 직접 불에 구워 넣었다. 또한 순수한 우유를 가공하여 만든 최상질의 **밀크셰이크**를 제공함으로써 차별화에 성공하였다. 그리고 패스트푸드 프랜차이즈에서 흔히 쓰는 일회용기 대신 유리잔이나 사기그릇에 음식을 제공하며 다양한 메뉴를 갖추어 고객의 만족도를 높였다.

‘Steak n Shake’에서는 성과급제와 매 분기별로 인센티브 보너스 프로그램, 스톡옵션 제도를 운영하여 종업원들의 생산성 향상을 장려하고 있다. 뿐만 아니라 의료보험, 생명보험, 신체장애보험 등의 보험을 제공하고 유급 휴가, 공휴일 제도와 식사 수당을 제공한다. 또한 종업원 서비스 시상 제도 등을 갖추어 종업원들의 만족도를 향상을 위해 노력하고 있다.

위와 같은 모든 요인들이 시너지 효과를 거두면서 기존의 패스트푸드와는 다른 새로운 개념의 패스트푸드 전문점으로 지속적인 성장을 거두고 있는 것이다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 풀서비스 레스토랑 · 설립시기 : 1934년 2월
- 가맹시기 : 1939년 · 본 사 : 미국 인디애나주 인디애나폴리스
- 가맹점수 : 미국 19개 주에 404개 (2002년 9월 9일 현재)
- 홈페이지 : www.steaknshake.com · 연 락 처 : 1-317-656-4514

[국외편 No.70]

Subway

■ 업체 개요

서브웨이는 71개국에 17,500개 이상의 레스토랑을 가진 가장 큰 서브마린 샌드위치 프랜차이즈이며, 특히 미국과 캐나다에서는 맥도널드보다 많은 매장을 갖고 있다.

또한 소자본 창업 관련 권위지로 알려져 있는 “앙트레프레너(www.entrepreneur.com)”가 최근 발표한 “프랜차이즈 500”에 따르면 서브웨이는 MBE(사무지원 편의점), 맥도널드(햄버거) 등을 제치고 1위에 올랐다.

서브웨이 DOCTOR'S ASSOCIATES INC는 미국 코네티컷주 밀포드에 위치한 회사로서 1960년대에 샌드위치 사업을 시작한 이래 현재 71개국 17,500개의 점포망을 가지고 있는 다국적 기업이다. 본사의 R&D부서, 트레이닝 부서 등과 같이 서브웨이 INTERNATIONAL B.V의 조직에서 호주, 영국, 캐나다, 중국, 일본, 한국 등 각국의 국제 영업 활동을 주관하고 있으며, 세계 각 나라마다 본사(HQ)의 파견된 직원인 DA(Development agent)와 RM(Regional manager)를 통해 세계 각국에 활발한 프랜차이즈 활동을 전개하고 있다.

전 세계 150명이 넘는 DA들과 RM들이 각자의 책임하에 지역을 관리하고 있으며, DA와 RM들은 입지 선정, 매장의 디자인과 구성에 관해 프랜차이즈를 돕고 매장을 오픈하는 동안 본사를 대표하는 자격을 갖게 되며 주기적인 매장 평가, 매장의 친절과 청결, 제품의 수준을 일정하게 유지할 수 있도록 노력하고 있다.

서브웨이 샌드위치는 기존의 샌드위치와 뚜렷이 구별되는 Home made Bread(매장에서 굽는 빵), Cold-Cut(기름에 굽거나 튀기지 않는 재료), Order to made (고객 주문 방식)의 서브웨이만의 독특한 강점으로 저지방, 저칼로리, 저콜레스테롤의 건강 다이어트 샌드위치라는 확실한 차별점을 가진 신개념의 패스트푸드로 자리매김을 하고 있다. 신선한 맛과 균형 잡힌 영양으로 다양해지고 까다로워진 소비자의 입맛은 물론, 나만의 스타일을 찾는 신세대의 입맛에 맞출 수 있는 새로운 형태의 패스트푸드 프랜차이즈이다.

미국과 캐나다에서는 2001년 12월 31일 기준으로 매장수가 13,247개로 13,099개 점포의 맥도널드를 앞지르기 시작하였으며, 또한 소자본 창업관련 권위지로 알려져 있는 “앙트레프레너(www.entrepreneur.com)”가 최근 발표한 “2003년 프랜차이즈 500”에 따르면 서브웨이는 MBE(사무지원 편의점), 맥도널드(햄버거) 등을 제치고 1위에 올랐다. 미국 코네티컷 밀포드에 본사를 두고 있으며, 프랜차이즈 시스템을 통해 전 세계적으로 15만 여명을 고용하고 있다. 서브웨이®는 2000년 현재 샌드위치 시장의 59.9%를 점유하고 있으며(QSR Edition of Market Share from Restaurant Trends, 2002.1), 매출은 2003년 1월 1일 현재 미국에서 52억불, 캐나다에서 4억 6100만불, 그 외 지역에서 3억 8600만불 등 총 57억불의 실적을 올렸다. 주요

공략 대상은 맛있는 패스트푸드를 찾는 18세에서 34세 사이의 성인이며, 신선하고 건강에 좋은 패스트푸드를 가장 먹기 좋은 장소로서 서브웨이®를 포지셔닝하고 있다. 현재 전 세계적으로 매 60초마다 대략 1,900여개의 서브웨이® 샌드위치가 팔려나가고 있으며, 한 해 동안 서브웨이®에 의해 만들어지는 샌드위치는 지구를 총 여섯 바퀴 돌 수 있다고 한다.

■ 사업의 시작

고등학교를 졸업한 후 성공으로 가는 열쇠가 바로 높은 교육이라고 생각했던 17세의 프레드 드루카(Fred DeLuca)는 1965년 더 높은 교육을 받기 위한 대학 학비를 마련하기 위해 지역의 한 하드웨어 점포에서 최저 임금인 시간당 \$1.25을 받으며 일을 시작하였다. 하지만 학비를 벌기에는 턱없이 낮은 임금 때문에 프레드 드루카는 조언을 얻기 위해 그의 가족과 친분이 있던 피터 벅(Peter Buck)박사를 찾아갔는데, 이 때 벅 박사가 샌드위치 가게를 열 것을 제안하였다. 프레드는 ‘열일곱살 짜리 애한테 이상한 말씀을 하시네’라고 생각하면서도 한편으로는 ‘어떻게 하면 샌드위치 가게를 열어 사업을 할 수 있을까’라는 생각을 떠올렸다. 벅 박사는 샌드위치 사업에 대해 설명을 했는데, 먼저 작은 가게를 임대하여 카운터를 놓고 식료품을 사서 사업을 시작하면 고객들이 들어와 카운터에 돈을 낼 것이고, 그것으로 돈을 벌면 학비를 충분히 벌 수 있을 것이라고 조언했다.

이렇게 해서 1965년 “프레드 드루카”와 “피터 벅(핵 물리학자)”에 의해 자본금 천 달러로 설립된 서브웨이는 잠수함 모양의 빵에 각종 야채와 신선한 고기, 치즈, 소스를 듬뿍 넣어서 입을 가능한한 크게 벌려야만 먹을 수 있는 어마어마한 샌드위치를 만들었다. 그래서 초기 그들의 매장 이름도 “피터의 초대형 잠수함 샌드위치”로 명명되었다.

두 사람은 이 때부터 몇 년 동안 함께 일을 하였고, 잠수함 모양을 닮았다고 해서 붙여진 이름의 “서브웨이”는 그 후 오랜 경험과 여러 번의 시행 착오 끝에 9년 후인 1974년부터 가맹사업을 시작했다. 1974년 어느 월요일 밤, 프레드와 벅 박사는 그들의 변호사를 만나 그 사업의 미래에 대해 이야기를 나누었고, 이 때 이들은 그들의 운영 시스템을 이용해서 서브웨이® 레스토랑을 운영할 투자자들을 모아 프랜차이즈 사업을하기로 결정하였다. 이를 위해 프레드는 그의 친구인 브라이언 디슨(Brian Dixon)에게 이와 같은 사업을 제안하였는데, 그는 처음에는 이와 같은 사업에 리스크가 있어 망설였지만 다니던 회사가 부도가 나고 일자리를 잃자 오히려 이를 기회라고 생각하고 Fred의 제안을 받아들였고 서브웨이®의 첫번째 가맹점사업자가 되면서 서브웨이®의 프랜차이즈 사업이 시작되었다.

초기 사업 목표는 10년 이내에 점포수를 32개로 늘리는 것이었는데, 1974년까지 코네티컷 지역에 16개의 점포를 열 수 있었다. 다음 해에는 그 두 배인 32개의 점포로 늘리는데 성공했다.

끊임없는 시행 착오를 겪으면서 이를 극복하고자 하는 노력과 사업에 대한 장인정신으로 서브웨이®는 사업 시작 38년만인 2003년 71개국에 17,500여개의 점포를 가진 세계적으로 서브마린 샌드위치의 대명사로써 또한 프랜차이즈 상위 랭크 업체로서 자리매김하고 있다.

■ 성공 요인 분석

첫째, 무엇보다 제품의 차별성에 들 수 있다.

부드럽고 쫄깃쫄깃한 빵을 고객에게 제공하기 위해, 매장에서 하루에도 여러 번 빵을 굽는 서브웨이의 독특한 베이킹 시스템과 갓 구운 빵에 신선한 야채와 치즈, 매일 공급하는 양상치, 피망, 양파, 피클, 토마토

등의 재료를 하루종일 신선하게 유지하는데 성공함으로써 소비자들에게 신뢰성으로 어필하고 있다.

또한, 빅맥(Bigmac)이나 후퍼(WHOPPER) 보다 칼로리가 2배 가까이 낮아 건강에 많은 관심을 보이고 있는 고객들에게도 패스트푸드라기 보다는 저칼로리 식사라는 점을 강조하고 있다.

둘째, 기존의 패스트푸드점과는 다른 독특한 메뉴주문 방식을 정착할 수 있었다는 것이다. 즉, 다른 패스트푸드점에서 불가능한 점들을 제공할 수 있었던 것인데, 서브마린 샌드위치의 빵 종류를 소비자들이 직접 선택할 수 있다는 것과 자신이 원하는 토핑을 선택할 수 있도록 했다.

기존 미국 점심식사 시장에서의 샌드위치나 햄버거의 경우 매뉴얼대로 정해진 규격에 따라 천편일률적으로 만들어 놓은 것을 주문 즉시 고객에게 제공하는 것에 비해 서브웨이의 샌드위치는 소비자들의 각기 다른 기호와 주문에 따라서 만들어 주는 스타일이다. 예를 들자면, 매운맛을 좋아하시면 핫 페퍼(Hot Pepper)를, 새콤새콤한 맛을 좋아하면 비니거(적포도 식초)를, 드레싱 좋아하는 사람은 양껏 드레싱을 할 수 있는 등 소비자의 입맛을 우선으로 하는 독특한 주문 방식, 즉 ORDER MADE SYSTEM(고객 주문에 따른 상품 판매 방식)라고 명명되는 방식으로 소비자들에게 강한 매력으로 작용할 수 있었다.

셋째로 ‘소자본 다점포주의’의 경영 시스템의 구축을 통한 가맹점 사업자들의 큰 호응을 들 수 있다. 기존의 다른 프랜차이즈 보다 저렴한 창업 비용이 소요된다. 가장 잘 알려진 맥도널드에 비해 최소 2배에서 최대 6배 정도 저렴하게 창업할 수 있다. 가장 비싼 창업비용인 KFC와는 최소 10배에서 최대 20배정도 저렴하게 창업할 수 있어 가맹점을 용이하게 확산시킬 수 있었다.

이러한 요인들로 인해 서브웨이는 현재 71개국 17,548개의 매장을 운영하고 있으며, 각국의 음식문화와 특색을 살린 건강 및 다이어트 메뉴를 다양하게 개발하는 등 적극적인 마케팅 활동을 보이며 성공 가도를 달리고 있다.

■ 업체 정보

- | | |
|-----------------------------------|---|
| · 업 종 : 서브마린 샌드위치 프랜차이즈 | · 설립시기 : 1965년 |
| · 가맹시기 : 1974년 | · 본사위치 : 미국 코네티컷주 밀포드 |
| · 가맹점수 : 전세계 71개국에 17,581개(2003년) | · 홈페이지 : www.subway.com |
| · 연 락 처 : 1-203-877-4281 | |

[국외편 No.71]

Taco Bell

■ 업체 개요

타코벨(Taco Bell)은 다양한 종류의 타코와 버리토, 샐러드, 나쵸 등 멕시코 스타일의 음식에 특화된 제품으로 프랜차이즈 사업을 하고 있는 업체이다.

1962년 글렌 벨(Glen Bell)에 의해 미국 캘리포니아주 다운니에 첫번째 타코벨 점포가 오픈되었고, 1964년 프랜차이즈 사업을 개시하였다. 1975년 PepsiCo에 의해 인수될 당시에 프랜차이즈 가맹점 수가 약

1,000여개에 달했다. 1996년 말까지 17개국에 6,800개 이상의 점포가 운영되고 있었으며 전체 매출은 47억 달러에 달했다. 오늘날 Taco Bell은 미국에서 멕시코 퀵서비스 레스토랑 분야의 선두주자로 자리매김하고 있다.

타코벨이 멕시코 음식이면서도 미국 프랜차이즈 산업으로 성장할 수 있었던 것은 의아스럽게도 이용자들이 영국과 같은 유럽대륙에서 직접 건너와 정착한 순수한 백인 후예들인 전형적인 미국인들보다는 멕시코를 비롯한 남미에서 이주한 이민자들의 소비가 주요인이다. 미국 이민자들의 60%이상을 이루고 있는 멕시코를 비롯한 히스패닉계 이민자들이 타코벨의 주 소비자들이다. 따라서 프랜차이즈 분포 역시 부유한 미국인들이 거주하는 지역보다는 가난한 지역이며 대도시보다도 중소도시들을 중심으로 퍼져나갔고 위치한 환경 역시 부동산 가격이 저렴한 지역을 위주로 하고 있다. 또한 소비 대상이 가난한 이민자 계층이므로 원가 즉 단가를 낮추기 위한 노력들로서 타코 안에 들어가는 주재료인 치킨의 크기를 줄인다던가, 가격에 비해 양을 많이 주는 것으로 가격 및 제품 경쟁력 강화에 주력했다는 것이 나름대로 이주민들의 주머니 사정에는 강하게 어필될 수 있었던 요인이 되었다.

■ 사업의 시작

1946년 해군을 제대한 23세의 글렌 벨은 벨즈 드라이브 인(Bell's Drive-in)이라는 이름의 핫도그 노점 판매 사업을 시작하였는데, 이를 통해 비즈니스에 대해 눈을 뜨기 시작했다. 1952년 그는 그의 첫 점포를 팔고 햄버거와 핫도그로 구성된 메뉴를 갖추고 보다 완벽한 형태의 비즈니스를 시작하였다. Glen은 점점 더 새로운 메뉴 아이টে에 대해 관심을 갖게 되었는데, take-out형의 멕시코 푸드를 굉장히 좋아했던 그는 멕시코 음식인 타코(taco)를 새로운 아이টে으로 결정하고, 타코 제품을 시장에 내놓았다. 1962년 Downey 지역에 Taco Bell社를 설립하였고, 1964년 Taco Bell 프랜차이즈 가맹점을 열었다.

■ 성공 요인 분석

타코벨은 패스트푸드 업계에서 패러다임 변화에 앞장서는 회사로 정평이 나왔다. 타코벨사는 패스트푸드 고객에 대한 자체 조사 결과, 고객이 패스트푸드점에서 기대하는 긍정적 가치에는 다음과 같은 세 가지가 있다는 사실을 발견했다.

1. 지불한 돈에 비해 푸짐한 양
2. 깨끗하고 쾌적한 환경
3. 정확한 주문 접수와 배달

이 같은 조사 결과를 바탕으로 타코벨사는 식품 원가에 변화를 주었다. 패스트푸드 업계에서 일반적으로 식품 원가를 총비용의 25% 이하 수준으로 유지해야 유능한 패스트푸드 경영자라는 믿음이 지배하던 시절, 타코벨사는 27% 수준이던 식품 원가를 31%까지 올리기로 결정한 것이다. 이는 다른 말로 표현하면, 고객이 돈은 조금 내고 식사는 푸짐하게 할 수 있도록 타코벨사가 노력하겠다는 말이 된다. 깨끗하고 쾌적한 환경을 위하여 타코벨사는 식당 좌석 배치를 다시 하고 실내 디자인도 말끔히 바꾸었다. 타코벨사는 또한 종업원들의 잦은 이직에 따른 비용도 만만치 않은데 그 주된 이유 가운데 하나는 종업원들이 주방 근무를 기피하기 때문이라는 사실도 알게 되었다.

그 결과, 타코벨사는 음식 조리 자동화 공정을 도입, 주방 업무의 대부분을 기계가 처리하도록 함으로써

종업원이 해야 할 주방 업무를 크게 줄였다.

주방 자동화를 도입하자 주방 면적도 크게 줄일 수 있다는 사실도 발견했다. 통상 주방과 객장 면적비는 7:3이었는데, 이제는 3:7로 바뀌게 된 것이다. 이런 과정을 통해 타코벨사는 상품 생산 중심에서 고객 중심으로 회사 방침을 선화하게 된 것이다.

이에 더하여 또 다른 변화로 Taco Bell사는 TACO(Total Automatic of Company Operation)시스템을 도입하였다. TACO시스템이란 모든 매장에 본부와 네트워크된 컴퓨터를 배치하는 1988년에 시작한 MIS프로젝트이다. 이 시스템은 서류 작업과 관리 업무에 소요되는 많은 시간을 절약하여 이를 곧장 고객 서비스에 사용할 수 있게 만들었다. TACO 시스템은 본사가 RGM(Restaurant General Manager)에게 매일의 스케줄과 생산 계획 등 매장에 관련된 많은 정보를 제공함으로써, 보다 효율성 있는 관리를 할 수 있게 만들었다. 예를 들어 평균적으로 금요일 오후 1시에 가장 많은 판매가 이루어진다는 데이터를 얻음으로써, RGM들은 수요를 예상할 수 있었다. 또한 이 시스템은 RM과 상관 뿐만 아니라, 매장과 매장 사이의 커뮤니케이션도 향상시킬 수 있었다. 이와 같은 개선 작업 결과 타코벨사는 1988년과 1993년 사이에 타코벨의 매출은 급상승하였다.

타코벨의 노력은 여기에서 멈추지 않았다. 개별 점포별 종업원 이직률을 조사한 결과 이직률 순위가 하위 20% 이내에 달하는 정보는 이직률 순위가 상위 20%에 달하는 점포에 비해 두 배의 매출액과 55%에 달하는 수익을 기록한 사실을 발견했다. 이를 바탕으로 타코벨은 종업원 선발의 실패, 질 낮은 훈련, 저임금, 고이직률 같은 프랜차이즈 실패의 악순환을 근절시키기 위한 금전적, 비금전적 인센티브를 고안했다.

종업원의 질문에 응답하고, 종업원의 불만사항을 기록해 문제를 해결하며 문제점이 예상되는 곳을 경영진에게 보고하도록 전용전화를 설치해 내부 품질에 만전을 기울였다. 한편 정기적으로 종업원의 소집단 회의나 인터뷰들을 행하며, 종업원 만족도를 측정하기 위한 전사 수준의 조사를 2~3년에 한번씩 시행하였다.

그 결과 타코벨의 종업원 만족도에 대한 초점은 새로운 종업원 선발 과정, 개선된 훈련제도, 차원 높은 직무 결정, 지루한 주방작업의 자동화에 두게 되었다.

이러한 노력들은 1980년대 미국 내 경기 침체와 패스트푸드 업계의 경쟁 심화 등에도 불구하고 기존 유수의 패스트푸드 경쟁자들보다 훨씬 우월한 경쟁 우위를 달성할 수 있었던 타코벨은 현재까지도 미국 내 대학 교재 및 각종 서비스, 프랜차이즈 관련 학계에서 매장 내부 설계 및 인적 자원 관리에서 최고의 기업의 칭송 받을 수 있도록 만들어준 원동력이 되었다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 멕시코 음식 프랜차이즈
- 설립시기 : 1962년
- 가맹시기 : 1964년
- 본사위치 : 미국 캘리포니아 어바인
- 가맹점수 : 4,600여개
- 홈페이지 : www.yum.com
- 연 락 처 : 1-502-874-8300

[국외편 No.72]

TCBY TREATS

■ 업체 개요

“이것은 결코 (예전에 먹던) 요구르트가 아닙니다!(This can't be yogurt!, TCBY)”라는 이름으로 시작한 TCBY는 지금 “우리 나라 최고의 요구르트(The Country's Best Yogurt)”라는 이름으로 변모하여 미국 및 전 세계 3,300여 곳의 가맹점을 갖고 있는 세계에서 가장 큰 냉동요구르트 프랜차이즈 업체이며, 현재 소프트 냉동 요구르트, 아이스크림, 프리미엄 냉동 식품을 공급하고 있다.

한편 대중성을 확보하고 있는 지역별 브랜드 제휴 전략을 통해 다른 점포로부터도 충성도 높은 고객들을 맞이하고 있다. 1970년에 건강식품으로 소개되어 1980년 고급 아이스크림과의 경쟁을 시작하여 사업을 꾸준히 확장해나갔고, 2000년도에는 Mrs. Fields Famous Brands에 의해 인수되었으며, 2002년 말 현재 기존 유산균 아이스크림 시장의 50%를 점유하고 있다.

■ 사업의 시작

미국 알칸사스주 리틀락의 네이먼-마커스 변두리에서 프랭크는 아내 조지아와 점심을 하기 위해 만났다. 프랭크는 종종 아내가 요구르트를 먹자고 할 때마다 거부 반응을 보이곤 했었는데, 그 날 그는 아내의 복숭아 맛이 조합된 요구르트를 한 입 먹어보고는 이렇게 외쳤다. “이건 결코 (예전에 먹어보던) 요구르트가 아니야!(This can't be yogurt!)”. 프랭크와 조지아는 새로 가게를 열 계획을 세웠다. 프랭크는 사업을 운영하고, 조지아는 가게를 디자인하는 것이었다.

이 두 사람의 공동 작품은 성공적이었고, 1981년 9월 그들의 첫 점포인 “This Can't Be Yogurt”라는 이름의 가게(이후 “The Country's Best Yogurt”)를 리틀락 마켓플레이스 쇼핑센터에 오픈하였다. 건강에 대한 대중적 관심이 증가함에 따른 고객들의 요구를 반영하여 뛰어난 맛과 저지방 냉동 요구르트라는 제품 컨셉트를 선보이면서 사업을 확장시켜 나갔고, 프랜차이즈 사업을 통해 오늘날 미국에 1,700여 개, 전 세계 60여 개국에서 3,000여 개 이상의 점포를 운영하며, TCBY는 프랜차이즈 업계의 선두권에 올라서게 되었다.

■ 성공 요인 분석

TCBY의 성공은 고객의 요구의 변화에 대한 적극적인 대응과 독특한 브랜드 전략을 들 수 있다.

TCBY의 단순한 “Treats” 로고는 훌륭한 맛, 저지방 냉동 요구르트라는 제품 컨셉트를 담고 있다. 그들은 전세계적으로 매년 2억 4천만 고객에게 그들의 메뉴를 제공하고 있기도 하다. TCBY는 고객들이 건강에 대한 관심이 날로 높아가고 있다는 트렌드를 적시에 읽고 이를 제품에 신속하게 반영하였다. 이를 통해 만들어진 저지방 무설탕 프리미엄 냉동 요구르트는 TCBY의 대표적인 제품으로 고객들의 마음속에 자리하게 되었다. 또한 회사 홈페이지를 통해 각 메뉴별 칼로리 및 성분에 대한 업데이트된 정보를 제공하여 그들의 제품 정보를 신속하고 정확하게 고객들에게 제공하고 있다. 한편, 사업의 확장과 스스로의 제품에 대한 자신감을 반영하듯 창업 초기 “This Can't Be Yogurt”라는 이름으로 시작된 TCBY는 그들의 회사 이니셜과 제품은 그대로 둔 채, “The Country's Best Yogurt”라는 브랜드를 소비자들에게 인식시켜 나갔다. 이러한 브랜드 전략은 그대로 적용하였으며 전국적인 광고를 통해 브랜드 이미지를 광범위하게 구축하는 데 성공하였다. 이는 전통적인 요구르트/아이스크림 가게 이름의 전형에 대한 틀을 거부하는 것이다. 그리고, 서브웨이와

Taco Bell 등 지역별로 대중화 된 타 프랜차이즈 업체들과 적극적인 브랜드 제휴를 통해 다른 매장에서도 TCBY 메뉴를 구매하는 고객을 끌어들이며 고객 충성도를 높이고 있다.

■ 업체 정보

- 업 종 : 냉동 요구르트/아이스크림 프랜차이즈
- 설립시기 : 1981년
- 본사위치 : 미국 애리조나주 리틀락
- 홈페이지 : www.tcb.com
- 가맹시기 : 1982년
- 가맹점수 : 2,500여개(2003년 현재)
- 연 락 처 : 1-801-736-5730

[국외편 No.73]

타니자와 푸드 주식회사

■ 업체 개요

프랜차이즈 시스템은 수많은 사람들을 돈방석 위에 올려놓았다. 타니자와 푸드의 창업주 타니자와도 그 가운데 한사람이다. 특이하게도 그는 프랜차이저(본부)가 아니라 프랜차이지(가맹점 사업자)로서 큰돈을 벌고 있다.

타니자와 푸드는 일본 내 많은 프랜차이저들이 제시하는 영업 전략들이 많은 가맹점들에 도움이 되지 않는다는 사실을 바탕으로 지역 내 프랜차이지(가맹점)들에게 독자적인 전략 개발 및 지원업무를 제공하는 업체였다. 현재는 자체 가맹점 외 다니자와는 KFC(46점), 요시노야(26점), 데니즈(6점) 빗꾸리동키(4점), 고미하틴(3점), 쓰타야(2점) 등 6개 업종의 87개의 패스트푸드점과 패밀리 레스토랑을 운영하고 있다.

■ 사업의 시작

1973년 어느 날, 아동 스웨터를 생산하는 의류업체를 경영하고 있던 타니자와는 장사가 잘되는 어느 맥도널드 햄버거 점포에 앉아 있었다. 계속해서 밀려드는 사람의 물결을 바라보면서 그는 언뜻 이것이 자기가 찾고 있는 사업일지도 모르겠다는 생각을 했다고 한다.

그 무렵 일본의 의류업체는 석유 파동의 여파로 구조적인 불황 속으로 빠져들고 있었다. 하루에도 수십개의 업체가 부도를 내고 쓰러지고 있었고, 또 다른 많은 업체들은 서둘러 업계를 떠나고 있었다. 그도 업종전환을 서두르고 있던 참이었다. 그러나 그는 정작 외식산업에 대해서 아는 것이 거의 없었다. 그런 그가 외식산업에 진입할 수 있는 방법의 하나는 이미 잘 알려진 외식업체의 프랜차이지(franchisee)로서 참여하는 것이었다. 2년 동안의 준비작업 끝에 1975년 그는 한 스테이크 레스토랑과 가맹계약을 맺었다. 그리고 아이치현의 오카사키의 공장 부지에 점포를 개점했다. 이것이 오늘날 일본 최대의 멀티 프랜차이지로 성장한 ‘타니자와 푸드’의 시작이었다.

그후 1978년에는 KFC와 가맹계약을 맺고 1988년에는 우동 가맹점인 요시노야(吉野家)와 계약을 맺음으로써 계약한 프랜차이즈 본부(franchiser)는 모두 6사에 이르게 되었다.

현재 이 회사는 KFC(46점), 요시노야(26점), 데니즈(6점) 빗꾸리동키(4점), 고미하틴(3점), 쓰타야(2점) 등 6개 업종의 87개의 패스트푸드점과 패밀리 레스토랑을 운영하고 있다. 2002년에 이 회사가 올린 매출액은

110억엔 이었다. 점포수와 매출액면에서 이 회사에 비견할 만한 경쟁상대를 찾기는 쉽지 않다. 그도 그럴 것이 기업 형태를 취하고 있는 프랜차이지로는 이 회사가 거의 유일한 존재이기 때문이다.

어쨌든 이 회사는 전례를 찾아보기 힘든 일을 시작하고 있었다. 본부가 제시하는 영업 전략은 별로 도움이 되지 않았다. 무엇보다도 그것은 개인 차원의 가맹점을 위한 것이었다.

■ 성공 요인 분석

무엇보다 프랜차이지 입장에서 독자적인 전략 개발이 주효했다는 점을 꼽을 수 있다.

새로운 형태의 사업을 위해서는 새로운 전략이 필요했다. 타니자와 푸드는 입지선정에서 종업원교육에 이르기까지 프랜차이지(가맹점)의 입장에서 독자적인 전략을 개발해 내지 않으면 안되었다.

우선 출점 지역을 한정하는 전략을 짰다. 이 회사가 프랜차이지(본부)였다면 단시간에 다수의 가맹점을 확보할 수 있는 전략을 구사했을 것이다. 그러나 타니자와 푸드는 분명히 다른 입장에 서 있었다.

그래서 한정된 지역에 다른 브랜드의 점포를 집중적으로 출점했다. 이 회사의 점포는 본사가 있는 아이치현과 이웃에 있는 시즈오카현에 집중되어 있다. 지역과 밀착해서 지역 내의 점유율을 향상시키는데 중점을 두었던 것이다. 그리고 전체 점포의 90% 이상을 교외형 점포로 구성했다. 땅값이 비싼 도심지에 비해서 낮은 비용으로 출점할 수 있을 뿐만 아니라 교통소통이 원활해서 관리하는 데에도 도움이 되었다. 이것도 기업형태의 프랜차이지로서의 이점을 최대한 활용한 전략이라고 볼 수 있다.

그러나 이 회사가 구사하고 있는 다양한 프랜차이지 전략 가운데에서도 가장 돋보이는 것은 아마도 독자적인 사원교육 프로그램일 것이다. 이 회사는 1982년 연수원을 설립하고 사원교육 프로그램인 ‘타니자와 대학’을 시작했다.

물론 프랜차이지 측에서 제공하는 교육 프로그램도 있다. 그러나 점장 연수조차도 1년에 1번 정도가 고작인 것이 보통이다. 이에 비해 타니자와 대학 프로그램에서는 점장의 경우 월 2회의 교육이 실시된다. 교육내용은 직급에 따라 필요한 전문지식과 효율적인 점포운영 방법을 습득케 하는데 초점이 맞추어져 있다.

또 사외교육 프로그램도 있다. 다른 점포를 순례하게 하거나 프랜차이즈 시스템의 본고장인 미국에 연간 2회 10명의 사원을 파견하는 제도가 그것이다.

이처럼 다양하고 실질적인 교육 프로그램을 포함해서 독자적으로 프랜차이지 전략을 구사할 수 있다는 것 자체가 다른 프랜차이지들에게 경쟁우위를 의미한다. 직접 고객을 접촉하고, 그 순간에 모든 것이 좌우된다고 해도 과언이 아닌 외식사업에서는 더욱 그러하다. 제2인자를 확인하기조차 힘든 타니자와 푸드의 성공사례가 그 좋은 예라고 할 수 있을 것이다.

■ 업체정보

- 업 종 : 패스트푸드/패밀리 레스토랑 운영
- 설립시기 : 1975년
- 가맹시기 : 1978년
- 매 출 액 : 110억엔(2002년)
- 본 사 : 일본 아이치현(愛知) 오카자키시(岡崎市)
- 점포현황 : KFC(46), 요시노에(26점), 데니즈(6점) 빗꾸리동키(4점), 고미하탄(3점), 쓰타야(2점) 등 87점포 운영
- 연 락 처 : 81-564-21-9171

※ 자료 협조 : (주)비즈아이닷컴 컨설팅팀

제3장

결론

제1절 성공요인 요약

제2절 프랜차이즈 성공 모델

제3절 프랜차이즈 점검 기준

제4절 향후 과제

제3장 결 론

제2장에서 국내 편과 국외 편으로 나누어 성공사례들을 살펴보았다.

이 장에서는 성공 요인들의 분석에 있어서 평면적인 접근을 시도하였다. 우선 앞서 소개된 사례들의 성공 요인들을 평면적으로 나열한 다음 빈번하게 나타나는 성공요인들을 찾아 공통 요소들을 정리하고 이를 바탕으로 프랜차이즈 시스템 구성도와 기본 모델을 설정해 보았다.

또 자료 수집 과정에서 찾은 우리나라 프랜차이즈 가맹본부들이 갖고 있는 문제점들을 제시하고 국외 프랜차이즈들에서 얻은 교훈점과 국내 프랜차이즈사업에 남은 향후 과제들을 덧붙였다.

제1절 성공요인 요약

우선 국내편과 국외편으로 분류하여 업종별로 서비스업 유통업 외식업으로 세분화하여 성공요인들을 표로 정리해 보았다. 앞의 프랜차이즈 성공 사례들에서도 보았듯이 국내 프랜차이즈들은 외식업에 의존적으로 성장해온 특징을 알 수 있다. 국내편과 비교해 볼 때 외국 프랜차이즈들은 서비스 업종이 많다는 특징을 보인다.

1. 국내편

<표 3-1>부터 <표 3-3>까지 국내편 성공요인들을 2~3가지로 압축하여 정리하고 해외 브랜드들의 성공요인은 별도로 <표 3-4>로 요약했다.

<표 3-1> 국내편 서비스업 성공요인(가맹점수 : 2003년 8월 현재 기준)

브랜드명	가맹시기	가맹점수	성공요인
굿데이굿플라워	1997	160	1.초보자도 창업 가능 2.신상품 개발 3.온라인 사업 다양화
나이스가이	2001	110	1.미용기술이 없는 사람도 창업 가능 2.복지를 통한 구성원 관리
바늘이야기	2001	100	1.다양한 아이템 및 교육 2.본사와 가맹점간의 커뮤니케이션
박승철헤어스튜디오	1994	122	1.매장 관리 2.체계적인 교육시스템 3.교육과 복지 지원으로 직원 관리
박준뷰티랩	1995	95	1.인력 양성 투자 2.마케팅(고객관리, 스타, 문화, 공동 프로모션) 3.선진 경영 기획
부동산뱅크	1995	600	1.영업권 보장 2.홍보지원 3.마케팅 4.온라인 마케팅
블루클럽	1998	669	1.운영 지원 2.독특한 아이템
아이북랜드	2000	1500	1.경제적인 가격 2.배달 서비스 3.온오프라인 통합 회원 관리
앙뜨리포토뱅크	1996	92	1.다양한 아이템 보유 2.독특한 마케팅 3.기술력 확보
용가리노래방	2000	120	1.노래방 문화의 대중화 2.사업의 경제성 3. 사후관리
컴닥터119	1994	400	1.보상 업그레이드 2.홈쇼핑과 비즈니스 연계 3.온라인 쇼핑몰 운영

<표 3-2> 국내편 유통업 성공요인(가맹점수 : 2003년 8월 현재 기준)

브랜드명	가맹시기	가맹점수	성공요인
동양키친나라	1989	200	1.유통 구조 혁신 2.저비용, 고효율의 경영, 3.저마진 4.신지식 정보 공유
모닝글로리	1994	200	1.전문 디자이너 시스템 2.유통망 3.고품질 고가격 전략 4.기업 이미지 광고 마케팅
미니골드	1996	140	1.고객 관리 2.미디어 홍보 마케팅 3.디자인과 제품 개발
바이오미스트	1995	80	1.소자본 창업 2.제품개발 3.지역 독점권보장 4.이미지 마케팅
베스트오피스	1997	55	1.물류 시스템 확보 2.전자상거래시스템 3.자체운영체계 및 사후관리
쌈스탑	1990	90	1.독특한 마케팅 2.고부가가치화 3.물류관리의 신속대응
아가방	1979	300	1.전문인력 확보 2.본부의 마케팅 지원 3.해외브랜드와 사업제휴
알파	1989	300	1.공동구매 2.물류 반품 3.가맹점 독립성 보장,시장정보 교환
알파와오메가	1992	120	1.다점포,소형화 전략 2.고품질 저가격 정책
엘지25	1990	1400	1.데이터분석 모델 활용 2.데이터 시스템의 정형화

<표 3-3> 국내편 외식업 성공요인 (가맹점수 : 2003년 8월 현재 기준)

브랜드명	가맹시기	가맹점수	성공요인
가마고을	1997	350	1.이색적인 인테리어 2.사계절 아이템 3.저렴한 가격과 맛 4.체인 점포 운영 지원
간이역	1997	800	1.차별화 2.고급 인테리어 3.조리의 간편화
고기촌	1999	25	1.맛 2.가맹점 관리 3.질 향상 4.가맹점 교육시스템
고려당	1978	140	1.자연 지향적 마케팅 2.즉석 빵 3.제품 개발 개념 경영
고향술단지삼겹살	2001	136	1.다양한 맛 2.본사와 가맹점의 윈윈 전략
교촌치킨	1991	800	1.소비자 의견 반영 2.소스의 맛 3.토종 이미지 부각 4.폐점 방지를 위한 가맹점 관리
김가네김밥	1996	400	1. 소자본, 소점포 초보자 창업 2. 사계절 안정적 매출 3.맛 4.서비스 마케팅
나뚜르	1998	150	1.품질유지 관리 2.제품 개발 3.미디어 광고 4.가맹점 오픈 행사 지원
네네후라이드치킨	1999	105	1.맛 2.독특한 포장 판매 3.패스트푸드형 치킨 이미지 부각
놀부보쌈 놀부술뚜껍삼겹살	1989	340	1.부부 공동 운영 2.경험을 바탕으로 한 현장중심 경영 3.경쟁력 있는 메뉴와 맛 개발 4.지식 경영 체제 구축
돌로미티	1996	170	1.점포에서 제작 시스템 2.마케팅 지원 3.가맹점 매니지먼트 컨설팅 지원
페르드글라스	1996	240	1.다양한 제품 개발 2.본사의 고객관리 지원 3.아이스크림 문화 창달 4.초보자 창업 지원
뚜레주르	1997	400	1.가맹점 제빵 시스템 2.초보자 창업 지원 3.고마진 4.단골고객 확보 5.첨단정보 시스템
롯데리아	1979	743	1.한국인 입맛에 맞는 제품 개발 2.고객친화 마케팅 3.원활한 유통시스템
민속두부마을	1998	78	1.두부아이템을 한정식 변화 2.푸짐한 반찬 3.업종전환형 리모델링 인테리어로 창업비 절감 4.토속적 인테리어

바비큐보스치킨	1998	350	1.병아리 인큐베이팅 시스템 2.생산 및 물류시스템 완비
배나무골	1990	30	1.맛에 대한 연구2.경영개선 및 직원 교육 3.큰절 서비스
비비큐	1995	1500	1.판촉 및 홍보 지원 2.가맹점 교육 3.지속적 경영지도 4.가맹점지원사업 5.사회환원사업 6.종업원 복지
비빔스	2002	10	1.자체물류시스템 2.다양한 메뉴 3.저렴한 가격 4.운영비 절감을 위한 지원시스템
삼번가우동	2000	80	1.가맹점 슈퍼바이징 제도 2.지역별 물류기지 3.본사의 지원 시스템
섬마을이야기	1998	30	1.인재 발굴 및 육성 2.저렴한 가격 3.지역주민과의 교류
송가네왕족밥	1987	97	1.공동체 개념의 경영 방식 2.냉동시설 완비한 물류 및 공장 3.가맹점 교육훈련 4.자문위원 및 모니터제도
스위트번스	2001	100	1.소자본 사업 2.신세대 겨냥 상권 형성 3. 본사의 창업 지원
신라명과	1992	220	1.높은 수익성 2.품질 제일주의 3.다양한 제품 4.초보창업 지원
원할머니보쌈	1991	160	1.맛의 차별화 2.연구개발 3.가맹점 관리 철저
장독대	1998	240	1.가맹점 지원 2.맛과 신선함 3.가맹점 마케팅 지원 4.공동네트워크 및 개인 영업 지원
종로김밥	1996	103	1.가맹점의 매출향상 지원 2.수익성과 안정성 고려
쫄면쫄면	1998	350	1.음주문화의 변화 주도 2.마케팅의 운영 전략 3.가맹점 지원 관리
청기와명가감자탕	2002	30	1.실내인테리어 개선 2.대중화 3.단일메뉴로 매출 극대화
케리홈치킨	2000	120	1.전문가로 본부 구성 2.퓨전 인테리어 3.맛의 퓨전화 4.다양한 메뉴 구성 및 개발
코리안숯불닭바베큐	1998	280	1.조리방법과 맛의 차별화 2.토속적인 인테리어 3.가맹점 수익보장
크라운베이커리	1963	600	1.고객감동 이미지 마케팅 2.고객 서비스 마케팅 3.여성 인력 확보
투다리	1988	1800	1.새로운 변화를 추구 2.식자재 냉장 유통 및 당일 배송 시스템 3.지속적인 가맹점 관리
파리바게뜨	1992	1100	1.이미지 마케팅 2.고급 브랜드 이미지 부각 3.이벤트 마케팅 전략 4.다양한 신제품 개발 5.경영 효율성 강화 노력
한솔도시락	1993	400	1.유통시스템 정비 2.연수교육제도 3. 가맹점 일본 연수 4.슈퍼바이저 제도
한스비빔밥	2001	45	1.맛과 시각적 미 추구 2.위생적이고 간편한 용기
한우동	1997	400	1.물류공장 가동 2.개점과 사후관리 철저 3.높은 마진율
황가네호떡	1998	350	1.재료의 비법 2.독특한 맛 개발 3.자동화 기계 개발

<표 3-4> 국내편 해외브랜드 성공 요인(가맹점수 : 2003년 8월 현재 기준)

브랜드명	가맹시기	가맹점수	성공요인
던킨도너츠	1994	250	1.고객과 가맹점의 커뮤니케이션 2.입지 조건 분석
모즈헤어	1974	13	1.선진기술전수,교육및연수 2.브랜드마케팅 3.운영시스템활성화
미니스톱	1990	900	1.차별화 마케팅 2. 고수익률 정책
배스킨라빈스	1988	600	1.품질 2.다양한 색상의 제품 포장 디자인 3.판매 촉진 아이디어 강구
서브웨이	1974	60	1.맞춤서비스
세븐일레븐	1989	1350	1.푸드 판매를 위한 공장 설립 2.다양한 서비스 제공
스타벅스	1999	79	1.직원교육 2.고객만족 서비스 3.지역공동체 사업
자니킹	1974	9	1.본사의 지원 2.감독 체계 개선 3.양질의 서비스 보장
집보리	1993	69	1.체계적 회원관리 2.전문가에 의해 개발된 프로그램 3.놀이교육 전문가 교사 양성
훼미리마트	1990	1850	1.다양한 상품 2.물류센터 3.서비스 다양화 4.가맹 점포 지원

2. 국외편

국외편도 서비스, 유통, 외식업으로 나누어 <표 3-5>부터 <표 3-7>에 정리했다.

<표 3-5> 국외편 서비스업 성공 요인

브랜드명	가맹시기	가맹점수	성공요인
1-800-FLOWERS			1.추가적 가치 창출 2.데이터 활용 기법 3.성실과 신속한 대응
AAMCO	1963	700	1.주고객에 적절한 서비스 충족을 위한 인적 자원 개발을 위한 투자 2.단계별 서비스 3.전문가의 노하우 공유
ACE Cash Express	1996	968	1.고객 니즈에 부합한 사업모델 2. 적절한 파트너 선정을 통한 체계적인 서비스 제공 3.정보화 시스템 적극 활용 4.자동화 기계 도입을 통한 편의성 도모
Aine	1986	127	1.컴퓨터 자동제어 호텔의 비즈니스 모델 창출 2.다양한 인테리어 3.다양한 가맹점 운영 방식
Big Tires	1962	593	1.고객만족 경영철학 2.브랜드 이미지 마케팅 3.자체 태스크포스 시스템 가동
Chem Dry	1978	3929	1.기존사업과의 차별화 2.건강 사업 3.가맹점 지원 서비스
Crestcom	1991	130	1.독특한 훈련 기법 개발 2.양질의 훈련 프로그램 제공 3.철저한 초기 교육과 관리에 의한 신뢰감 확충
Culture Convenience Club	1985	1124	1.본사의 구매 및 상품관리 2.입점 적정 지역 선택 3.가맹점과 수익 배분 구조 효율화
Environmental Biotech		41	1.새 비즈니스모델 창출 2.고도의 기술로 쓰레기문제 문제 해결
Express Service	1985	400	1.산업지역 위주 가맹 전략 2.고품질과 서비스를 적정 가격에 제공 3.사무 서비스와 고급 인력 4.상호 협조 마인드
Full Circle Image	1997	31	1.잠재고객 확보 2.사회 트렌드에 부합하는 사업 모델 3.중고 제품의 질 유지 4.프랜차이즈 방식을 통한 유통망 확립
Furniture Medic	1992	600	1.휴먼주의 마케팅 2. 탁월한 기술 3.고유 전산 프로그램 개발
Great Clips Hair Salon	1983	1800	1.지속적 교육과 커뮤니케이션 2.서비스, 시간, 장소적 제약을 줄이기 위한 고객만족 서비스 3.홍보와 사회사업 활동
Hard Off	1994	360	1.중고품 비즈니스 모델의 제시 2.철저한 품질관리 3.매장의 수익성 확보를 위한 노력
Hilton Garden Inn	1996	150	1.소비자 니즈 파악 2.균형 성과표를 통한 직원관리 3.경영진의 노력
Home instead senior care	1995	400	1.사회현상 파악을 통한 비즈니스 모델 창출 2.온라인 서비스
House Doctor	1985		1.소비자의 요구에 적절한 비즈니스 모델 2.영국과 미국식 정서의 적절한 조화와 독창적 디자인 3.미디어에 전문성 부각
House Master	1979	395	1.고객의 니즈를 재빨리 수용하고 시장을 주도 2.정확한 서비스
Jazzercise.com	1979	19천	1.재밌고 색다른 강습 2.교육 훈련 프로그램 및 보증 3.서비스 홍보를 통한 마케팅 4.인지도 향상을 위한 창업자 이미지 관리 5.B2B 6.온라인정보 제공 7.과학적인 프로그램 개발

브랜드명	가맹시기	가맹점수	성공요인
Jenny Graig Int'l	1983	700	1.명확한 비전 제시 2.프로그램의 우수성 3.소비자 커뮤니케이션 채널 4.다이어트 보조식품의 우수성(본부 가맹점의 부가 수익)
Jet-Black Int'l	1992	85	1.틈새시장 공략 2.제품 및 서비스 향상 3.전문 인력 확보
Jiffy Lube	1979	1773	1.시장 변화에 적절한 대응 2.브랜드 이미지 강화 노력 3.부동산 투자를 통한 자본력 강화
Kitchen Tune-up	1989	290	1.저비용 고효율의 사업 2.소비자 요구에 따라 다른 서비스
KOA	1963	500	1.온라인 관리 시스템 2.고객지향 서비스로 성공적 정착 3.체계적인 가맹점 관리
Mad Science Group	1985	155	1.어린이 과학놀이 개념 구축 2.이벤트를 이용한 부각 3.주체적인 가맹망 관리와 사업모델 주도
Mail Boxes Etc	1980		1.신속한 업무 처리 2.공공사업과의 차별화 서비스
Merry Maids	1988	3000	1.전문적 팀제 운영 2.양질의 서비스 네트워크 3.마케팅과 광고
Minimaid Service	1976		1.동종 서비스의 리더격 서비스 모델 창출 2.시간의 효율적 관리를 위 한 연구 3.가맹점의 수익성 보장-로열티 2년간 면제 등
Mr. Rooter	1972	300	1.사업 분야 개척 2.가맹점 관리 능력 및 제공 서비스
PDA(Property Damage Appraiser)	1963	282	1.전국 네트워크로 광역 서비스 2.일관된 서비스 제공 3.노하우 공유로 전문성을 높임 4.맞춤 서비스
Pink Dot.com			1.맞춤 서비스 모델 창출 2.서비스 폭을 다양화
Pressed 4Time	1990	169	1.비즈니스 모델 창출 2.가맹점의 역할을 본사가 부담하여 수익
Superwash	2002	450	1.현금 유통 2.인건비 지출이 적다 3.휴머니즘 경영
Swisher Hygiene	1986	141	1.운영비 절감 2.본사의 작업지시 주도 3.신규 사업 개발
Terminix Termit & Pest Control	1927	474	1.해충 구제 사업 개척 2.분야 확대 3.품질 향상 노력
Two men and a Truck	1989	119	1.종업원과 프랜차이즈 교육 2.고객에 대한 세심한 주의 3.보험운송 정책 보장
Unishipper	1987	307	1.최고의 서비스에 경쟁력 있는 가격 2.아웃소싱을 통한 효율화
United States Seamless	1992	87	1.미국식 연판 제조 설비 개발 2.제조 기계의 품질 유지 및 생산에 가 맹점 지원과 감독 프로그램 제공 3.직원들의 서비스 강화
West Sanitation Services	1980		1.3D 업종의 독특한 아이템 2.소자본 창업 3.본사의 브랜드 이미지 강화 노력

<표 3-6> 국외편 유통업 성공 요인

브랜드명	가맹시기	가맹점수	성공요인
7-Eleven	1946	24천	1.중개의 기술 활용 2.물류망 정비 3.자체 비즈니스 모델 창출
Adventures in Advertising	1994	600	1.제품 생산 및 기획, 마케팅 기법 증진 2.경쟁력 있는 가격 정책
Candy Bouquet	1993	650	1. 선물시장에 새로운 아이템 개발 2.온라인 사업개발 3.저비용 창업 4.소비자의 동기 부여와 피드백 5.엄선된 품질
General Nutrition Centers	1988	4678	1.완벽한 제품관리 및 환불 보장 2.건강 마케팅 3.소자본 창업
Kinko's Inc	1970	1100	1. 혁신적인 가맹점 관리 2.가맹점과의 지속적인 커뮤니케이션을 통한 개선과 피드백 반복 3.일관된 사업 유지
Merle Norman Cosmetic	1989	1886	1.신뢰성 구축을 위한 경영철학 2.품질 유지와 연구 개발 3.아이템 개발과 유행을 따르는 제품 생산 4.철저한 매장관리
Museum Company		99	1.고부가가치 사업모델 2.회소성 마케팅 3.고난도 기술
Once upon a Child	1992	215	1.편리한 쇼핑 시스템 구축 2.고품질 제품 및 합리적 가격정책 3.친근함과 공동체 마인드 활용
PetValu Inc	1986	256	1.독특한 브랜드 전략 2.가격 경쟁력 확보를 위한 저가 전략 3.가맹점 관리 전략 4.이미지 및 소비자 신뢰도 강화
Snap-On	1991	4610	1.사업에 개발 대한 지속적 투자 2.시대적 변화에 융합하는 사업 전략 3.환경 정책에 부합하는 개발 노력 4.기업브랜드 광고 효과

<표 3-7> 국외편 외식업 성공 요인

브랜드명	가맹시기	가맹점수	성공요인
Au Bon Pain	1980	250	1.독특한 서비스 컨셉의 성공적 도입 2.종업원 자질 향상 3.품질통제로 고객만족
Auntie Annie's	1989	750	1.전문가 운영 2.실무자의 경험과 이미지 활용 3.온라인 판매
Big Apples Bagles	1993	214	1.고객 니즈 파악과 고객만족 2.건강 마케팅 3.개성 있는 메뉴와 레서피 개발 4.가맹점 보호 경영 5.변화에 대한 적절한 대응
Cici's Pizza	1985	450	1.저가격 정책 2.서비스의 고급화 3.적정한 매장의 위치
Dairy Queen	1944	6032	1.고객 제일 철학 2.판촉 아이디어 개발 3.서비스 개선
Denny's	1959	1676	1.최고의 제품과 최고의 서비스 2.신속성 3.맛
Domino Pizza	1967	7300	1.신속한 배달과 신뢰 형성 2.서비스에 대한 완벽한 훈련 3.직원을 가맹점 사업자로 독립시키는 모델
Drive Thru Coffee	1993		1.신속한 서비스를 위한 동선 단축화 연구 2.소비자 요구에 따른 서비스 비즈니스 모델 창출 3.고가 고품질 전략
Dunkin' Donuts	1955	5000	1.인지도 강화 2.다양한 제품 개발
Frozen Custard	1990	200	1.재료의 신선함과 질 2.친절함 3.파트너십
Great Harvest Bread	1980	140	1.인성중시 경영철학 2.독특한 인력관리 3.정성으로 만드는 제품
Juice it Up	1998	50	1.독특한 이미지로 마케팅 전략 2.트렌드에 적합한 실내 디자인
KFC	1954	11천	1.기업 이미지 구축 및 단일 아이টে으로 승부 2.독특한 맛으로 고객의 인지도 강화 3.해외시장 개척의 현지화 노력
McDonald's	1954	29천	1.독특한 경영 철학 및 실천력 2.뛰어난 위치 선정 3.저가 마케팅 전략
Mrs. Fields	1979	2000	1.고급화 전략 2.자존심 마케팅 3.최고급품을 위한 최고의 원료
Outback SteakHouse	1987	800	1.저가입지에 고급 레스토랑 전략 2.인센티브제 인력 관리 3.호주풍 인테리어 및 컨셉트 적용
Portillo Restaurant	1963	41	1.인테리어 차별화 전략 2.저가 전략으로 이익 창출 3.테마 인테리어
Quick-Restaurant	1997		1.안티 아메리카니즘 마케팅 2.시류에 부합하는 사업계획 3.유럽에 프랜차이즈 방식 도입
SecondCup	1983	400	1.최고의 원료 사용 2.일관된 맛 3.서비스 개선 4.캐나다 내셔널리즘
Steak n Shake	1939	404	1.독특한 인력 관리 정책 2.고품질 전략 3.생산성 향상 작업
Subway	1974	17천	1.패스트푸드 분야에서의 차별화 2.독특한 주문 메뉴 방식 3.소자본 다점포 추구 경영 시스템
Taco Bell	1964	4600	1.자동화시스템 2.RGM 시스템:총매니저에게 정보를 제공하고 생 산계획 등을 제공하는 효율성 있는 관리
TCBY Threats	1982	2500	1.니즈를 신속히 수용 2.브랜드 인지도 강화
타니지와푸드(주)	1978	87	1.독자적인 전략개발

3. 업종별 성공 요인

앞서 열거한 프랜차이즈 사례들의 성공 요인들에는 업종별 세분류에 따라 적용이 달라질 수 있고 표현은 다르지만 자주 언급되는 공통적 특징이 있었다. 이 성공요인들은 한 업종에만 국한시키기보다는 범용적으로 전 프랜차이즈 체인 본부에 적용할 수 있는 좋은 자료가 된다.

여기에서는 이해 분류 편의상 성공요인들을 업종별로 정리해 보았다.

1) 서비스업

첫째 인적 자원관리가 서비스의 질로 연결된다.

예를 들어 미용실과 같은 제품 자체가 서비스일 경우 서비스를 제공하는 인력의 전문화가 상당히 중요한 관건이다. 따라서 전문가 양성에 해외 연수, 규칙적인 새 기술 교육 등 인적 자원에 적극적인 투자함으로써 아름다운 디자인을 창출하는 근본을 마련하는 것이다. 또한 친절 서비스는 직원들의 자질 함양에 버금가는 중요한 부분으로 직원들의 생활의 질적 향상, 친절 서비스 교육과 금전적 보상 제도를 통해 서비스 질을 향상시켜 나가고 있다.

둘째 고객의 니즈(needs)에 부합하는 사업 모델을 창출

주택조사 서비스(Home Inspection Service), 자산손실평가서비스(Property Damage Appraisers), 가구 수리업(Furniture repair Service), 재무서비스(Financial Service)등과 같은 서비스 분야는 특히나 미국 사회의 문화적 특징이 잘 반영된 비즈니스 모델이 많다. 소비자들이 필요로 하던 서비스를 때맞춰 제공했다는데 가장 큰 성공 요인이 있다.

AAMCO는 자동차 운전자들에게 최고의 품질 서비스를 주자는 단순한 계획으로 시작한 사업이었지만 이 아이디어가 운전자들의 니즈였기에 급성장하는 계기가 되었다.

셋째 프랜차이즈 가맹시 받는 혜택에 대한 노하우 공유 및 보증

Full Circle Image는 프린터용품 재활용, 리필 업체로 시작하였으나 엄격한 서비스 기준과 품질관리, 체계적인 프랜차이즈 관리기법 등으로 미국 내에서도 소규모 프랜차이즈 부분에서 두드러진 성과를 보이고 있는 업체이다.

이 업체는 프랜차이즈 모집시 가맹점 운영에 필요한 무료 트레이닝, 성공 가능 지역 추천, 수신자 부담 상담전화개통, 개점 후 성공 가능성을 프랜차이즈에게 반드시 확신시켜 준다. 자사 홈페이지를 통해 이 사업 분야가 매우 전망 밝고 성공적인 기업임을 강조하며 끊임없는 제품의 질적 향상을 통해 가맹점의 수익을 보증하고 있다.

2) 유통업

첫째 소비자 만족을 위한 다각적인 노력

유통업의 성공요인들을 살펴보면 경쟁이 치열한 시장의 특성을 반영하듯 소비자의 기호와 시장 트렌드를 따라가기 위해 고품질 전략 때로는 저가 정책을 추구하고 있다. 뿐만 아니라 본부들은 전문적인 고객 만족 마케팅을 위하여 전문 인력을 활용한 마케팅 사업에 주력하고 있다.

비록 경영학이 발달한 미국식 마케팅 기법이긴 하지만 선진화된 학문과 한국적 정서를 잘 접목한다면 유통 산업을 주도하는 기업이 될 수 있을 것이다.

둘째 브랜드 이미지 강화를 위한 전문 인력 확보

홍보의 시대라 해도 과언이 아닐 만큼 홍보와 관련한 유능한 전문 인력을 확보하고 이들을 활용한 이미지 부각 전략이 성공으로 직결된다.

문구 및 캐릭터 제조 유통 기업 모닝글로리는 직원의 3/1을 디자이너로 구성하고 이들을 통해 약 5천 여종의 많은 문구제품을 생산하고 있음에도 단일 브랜드 전략 아래 통일된 이미지를 유지하면서도 이 전문 인력들이 창출하는 브랜드의 명성을 효과적으로 쌓아왔다.

베이비 산업의 역사와 전통을 이끌어 가고 있는 아가방은 디자인과 상품 기획 마케팅으로 업계를 트렌드를 주도할 만큼 전문 인력의 맨파워를 확보하고 있다. 또한 기획 마케팅의 일환으로 세계적인 명품 브랜드와의 제휴와 같은 부가가치 창출 사업을 하고 있다.

셋째 회원제 운영으로 쉽게 접근하고 고객 연결 프로그램을 개발한다.

미니 골드는 패션주얼리의 후발주자임에도 홈페이지를 통해 1:1 고객관리를 하고 CRM 시스템을 구축하여 온라인과 오프라인을 통해 동시 마케팅을 전개하고 있다. 또한 이를 통해 온라인 CRM으로 타 온라인 서비스 업체들과 전략적 제휴하고, 여기에 새로운 비즈니스 모델을 창출해 나가는 계획을 세워간다. 아직까지는 비록 기업형 프랜차이즈들에서만 시도하고 있는 마일리지나 이벤트서비스들이다.

아직까지는 자본력을 가진 기업형 프랜차이즈들이 실시하고 있는 회원제 마일리지 적립 방식이긴 하지만 소규모 프랜차이즈도 B2B 형식으로 타 브랜드 타사업과 연계해 나간다면 단골 고객들을 회원으로 묶을 수 있는 기회로 활용하고 있다.

3) 외식업

첫째 맛이 경쟁력

국내 가맹본부들의 성공의 요인들 중에는 그 브랜드가 가진 맛이 주요 승부 요인이자 성장 배경이 되곤 한다.

예를 들어 삼겹살, 치킨, 김밥 등과 같이 품목 자체가 대중적인 업종은 맛으로 승부를 걸어야 한다는 것을 성공 프랜차이즈들은 잘 알고 있다. 맛에 대하여 차별화를 가함으로써 입맛에 따라 물결치듯 옮겨 다니는 소비자들의 심리를 잡은 것이다.

롯데리아는 한국인 입맛에 맞는 패스트푸드로의 재창조에 있다. 패스트푸드 시장에서의 점유 경쟁에서 경쟁력은 바로 소비자들의 입맛을 따라가는 것이다. 롯데리아가 국내에서 세계적인 패스트푸드 브랜드들을 누르고 업계 1위 자리를 고수하고 있는 이유는 한국인의 입맛에 꼭 맞는 상품을 개발했기 때문이다.

한편 모든 가맹점이 일률적인 맛을 만드는 체계를 조성하는 작업도 매우 중요하다. 한스비빔밥은 제조과정부터 포장에 이르는 단계를 일원화, 어느 가맹점에서도 동일한 맛을 낼 수 있도록 매뉴얼을 체계적으로 정비했다. 뿐만 아니라 국제 시장 진출에 대비해 국제품질인증도 획득했다. 이는 비빔밥이라는 단순한 아이টে임을 세계 시장의 인기 메뉴로 승화시킬 수 있는 계기가 되었고, 따라서 반드시 한국인이 아니어도 조리과 판매가 가능한 국제적으로 경쟁력있는 브랜드가 되었다.

둘째 물류 시스템 완비

프랜차이즈 가맹본부 운영에 있어 가맹점 지원에 대한 강한 의지를 볼 수 있는 근거는 물류 시스템을 갖추고 있는지 여부에 있다. 전국 물류 네트워크 망을 통해 공급할 수 있는 시스템을 갖추는 것은 가맹점의 차질 없는 운영에 필수적인 지원 방안이기도 하지만 한편으로는 제품의 공급가와 판매가를 낮춰 가격 경쟁력을 갖게 하는 중요한 요인이 된다. 물류 시스템 문제는 아마도 향후 프랜차이즈 사업뿐만 아니라 세계 시장을 주도하는 핵심 사업이 될지 모르는 가장 핵심 사안이다.

앞서 언급된 사례들 중에서 기업형으로 성장한 프랜차이즈는 물론 소형 가맹본부들도 물류관리가 성장의 중요한 변수가 되었다는 면은 주목 할만 하다. 특히 굿데이굿플라워나 블루클럽, 바늘이야기와 같은 서비스 가맹본부도 종합물류망을 갖추고 있다는 점은 아주 특이하다.

셋째 슈퍼바이징 제도를 두고 가맹점을 지속적으로 교육, 관리

대부분의 외식업들이 슈퍼바이저를 지정해 가맹점을 책임 관리하도록 하는 체계를 갖고 있다. 가맹본부는 매뉴얼을 설정해두고 가맹점이 잘 수행하고 있는지 슈퍼바이징 하는 것이 가맹본부와 가맹점들 전체의 생사가 달려있을 정도이다. 바비큐치킨 보스의 초보 창업자를 위하여 병아리 인큐베이팅 시스템을 운영하고 있고 아울러 이 슈퍼바이징 제도가 가맹점과 가맹본부 사이의 대화 와 관리의 중요한 요소가 된다. 따라서 슈퍼바이저가 가맹점을 순회 방문하며 운영상 지적 사항 수정 및 점주 교육을 반복하고 가맹본부와 가맹점이 정규 미팅을 통해 양자 혹은 전체 프랜차이즈간 팀워크로 승화시켜 시너지 효과를 주고 있다.

넷째 가맹점의 독점 영업권 보장과 상권 분석은 폐점을 제로 프랜차이즈로 연결된다.

폐점율을 가맹본부에 대한 신뢰성만큼 중요시하는 가맹본부들은 무분별한 가맹점 확대보다는 실패 없는 가맹점을 만들기를 강조하고 있다.

교촌치킨의 경우 800개에 달하는 가맹점들은 물론 타 브랜드와의 경쟁을 고려하여 독점 상권을 보장해준다. 특히 이 부분은 국외 프랜차이즈에서 강점이 더욱 두드러진다. 유명 프랜차이즈 던킨도너츠의 경우 가맹본부의 수익과도 직결되는 점포의 안정적인 수익을 위해 입점 계약에 앞서 상권 분석을 통한 수익성을 타진하고 유동인구 조사 작업을 거친 다음 출점 인가를 내주고 이를 계약서로 보장해주고 있다.

다섯째 광고, 마케팅 등 홍보를 본사에서 통합 대행

광고나 마케팅에 의해 성장한 프랜차이즈 브랜드들은 많지만 앞서 상세히 소개된 바 있는 비비큐를 예로 들면 가맹점의 대다수가 가맹본부에 요구하는 바는 광고나 판촉이므로 마케팅 능력 향상에 집중투자하고 있다. 본사에서 판촉물품을 전담하여 무상으로 가맹점에 제공하면서 연중 2회 이상 프로모션 활동을 진행하고 연간 매출의 5~10% 이상을 TV 광고에 재투자하고 있다. 가맹점의 매출 향상을 위한 본사의 노력은 무엇보다도 광고, 마케팅과 같이 가맹점에서 독단적으로 할 수 없는 부분들을 담당해주는 것이 필요하다.

여섯째 유통구조의 단계를 축소, 원활한 운영으로 가맹점의 수익을 높여준다.

재료 준비, 조리과 같은 단계들을 축소함으로써 인력의 투입을 최소화하고, 시간을 단축시킴으로써 수익률을 높인다. 한식을 프랜차이즈화한 브랜드들은 손이 많이가는 한식의 단점을 극복하기 위해 가맹본부들이 어려운 식재료 준비 등의 부담을 떠안고 있다. 일괄적으로 재료와 반조리 식품 등을 준비하여 일괄적으로

제공함으로써 간편 조리와 신속 서비스를 가능하게 하여 테이블 회전율을 높임으로써 가맹점의 수익을 높여 주는 방법을 사용하고 있다.

일곱째 상품개발, 디자인 개발 등 소비자의 기호 변화에 적응하고자 하는 끊임 없는 노력이 있다.

본부에서 완제품을 제공하는 음식 체인은 상품개발에 더욱 많은 연구를 기울이고 있다. 디자인이 곧 소비자의 상품 선택의 여부로 달려있는 만큼 본사가 최대한의 역량을 투자하여 신제품을 개발하고 소비자 기호 패턴 변화에 민감하게 대응하고 있는 것이 이들 기업의 특징이다.

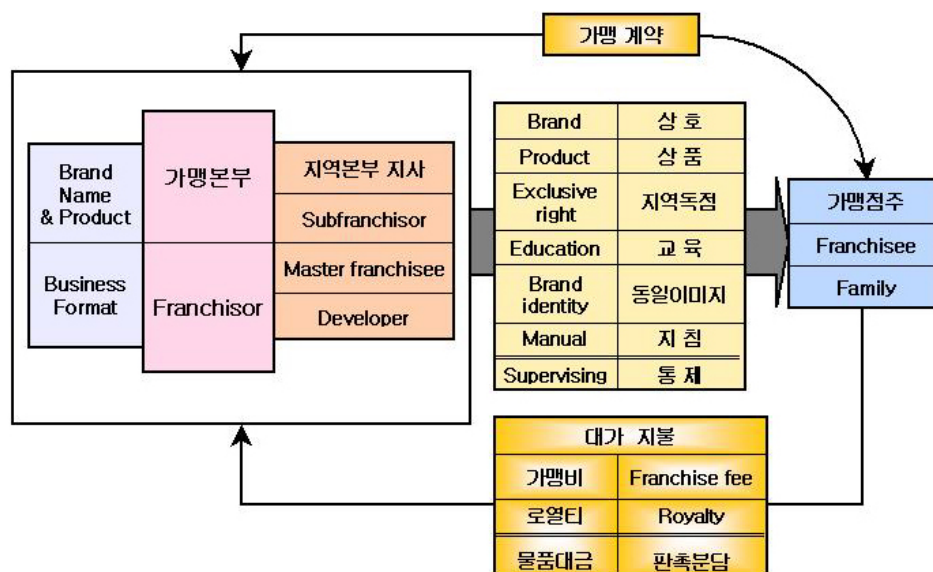
한편 한식요리의 데코레이션이 취약함을 보완하기 위하여 늘부보쌈의 경우는 종전의 보쌈 형태에서 벗어나 배추와 속을 따로 분리하여 한 접시에 정갈하게 담는 방식으로 극복하고자 했다. 편육도 기름기가 빠진 담백한 상태로도 먹음직스러운 빛깔을 유지하는 연구에 심혈을 기울였다. 게다가 서양음식의 영향을 받은 소비자들의 입맛을 잡기 위해 애쓰고 있다.

이와 같이 늘 더 많은 소비자들을 끌어들이고 가맹점들과 함께 발전하고자 하는 가맹본부들의 숨은 노력과 연구들이 주로 성공 요인으로 분석되었다.

제2절 프랜차이즈 성공 모델

앞서 설명한 프랜차이즈 사업의 성공요인 분석에서 발견된 공통점을 바탕으로 프랜차이즈 성공 모델을 구상해보았다.

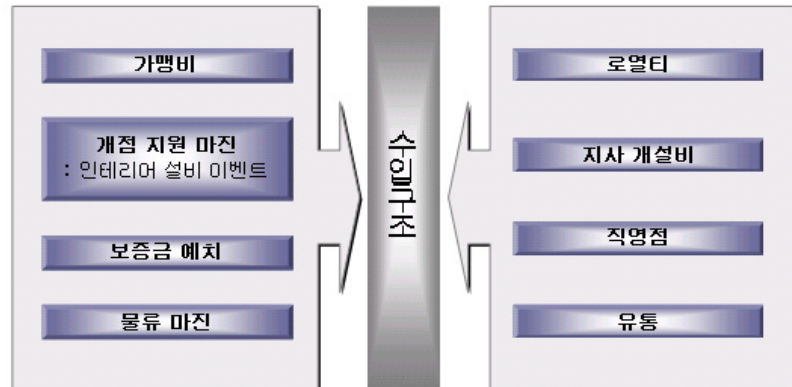
<그림 3-1> 프랜차이즈 시스템 구성도 (제공 : 체인정보(주) ®)



우선 프랜차이즈 사업의 기본 체계 이해를 돕기 위해 프랜차이즈 시스템의 구성을 <그림 3-1>과 같이 그린 다음 프랜차이즈 가맹본부의 수입 경로를 <그림 3-2>로 표현했다.

아울러 우리가 살펴본 성공요인 분석을 통해 프랜차이즈 가맹본부가 갖춰야 할 조건들과 프랜차이즈 시스템을 구성을 바탕으로 하나의 표로 만들어 이상적인 프랜차이즈 성공모델을 <표 3-8>로 정리해 보았다.

<그림 3-2> 가맹본부 수익 구조 (제공 : 체인정보(주) ®)



<표 3-8> 프랜차이즈 가맹본부 갖추 조건 (제공 : 체인정보(주) ®)

제3절 프랜차이즈 점검 기준

1. 프랜차이즈 평가표

프랜차이즈 성공모델에서 이상적인 프랜차이즈 성공모델을 제시해 보았지만 이 모델로는 프랜차이즈를 평가하기는 어렵다. 따라서 프랜차이즈들의 현재 평가 기준을 한 예로 제시해보고자 한다.

여러 프랜차이즈 관련 단체 즉, 한국프랜차이즈협회, 한국능률협회, 대한상공회의소, 한국창업컨설팅협회 등이 나름의 기준에 따라 항목들을 갖고 프랜차이즈 가맹본부들을 평가하고 있다. 그러나 여기에서는 가장 많은 회원 수를 보유하고 있으며 가장 체계적이고 세부적인 평가 항목 리스트를 작성한 프랜차이즈협회의 예를 다음 표<3-9>로 살펴보겠다.

프랜차이즈를 평가하는 데 있어 다음의 점검 기준표와 성공모델을 접목하여 프랜차이즈 가맹본부를 평가하는 기준으로 활용하기 바란다.

<표 3-9> 한국프랜차이즈협회 '우수프랜차이즈 대상' 가맹본부 심사 및 평가 항목

구분	대상	항 목	내 용
경영자평가	경영자	자질능력 및 리더십	학력, 사업경력, 인품, 기업정신, 리더십, 경영철학, 경영혁신 의지
		프랜차이즈산업의 발전 기여도	관련 정책 참여도, 업계 발전 기여도
경영시스템, 사업의 성장성 및 안정성	성장성 안정성	사업의 지속성	가맹사업 개시 연수
		회사의 형태	사업자등록 분류
		자본금	자본금액수
		매출액	본사의 연간 매출액
		매출신장률	최종 1년간의 매출신장률
		채무제표	손익계산서, 대차대조표 작성 공개 여부
		부채비율	(부채총액/자기자본)*100
		경상이익	(경상이익/매출액)*100
	인적자원	본사 임직원	본사의 정규 임직원수
		슈퍼바이저	(슈퍼바이저수/가맹점)*100
		전문가 활용	회계사, 법률가, 기술전문가 활용 수
	연구개발	원료 및 자재의 자체 개발 조달	본사에서 직접 원료 및 자재의 자체 개발 및 조달 여부
		시스템개발부서	연구 및 시스템 개발부서가 있는가?
		연구개발비	(연구개발비/매출액)*100
	판매촉진	판촉지원	내셔널광고 및 이벤트 등 판촉 지원
		광고선전비	광고선전비 수준 (광고선전비/매출액)*100
		판촉비 부담	광고 등 판매 촉진비 비용 부담
	유통물류	리드타임	주문 후 가맹점까지의 물류 시간
		물류 및 배송운용	유통물류의 배송 운영
		물류배송센터	물류배송센터를 보유하고 있는가?
	정보화시스템	PC 보급률	관리직 인원 대비 본사 PC 보급률
		홈페이지 개설	홈페이지 제작 가동
		POS 시스템	가맹점 POS 시스템 도입 여부
		ARS 상품 주문	ARS 상품주문시스템 도입 여부

구분	대상	항 목	내 용
사업전망 및 경영전략	경영전략	시장정보	경쟁사 및 가맹점 정보의 수집
		정보 제공	가맹점에 정보 제공
		중장기 사업계획 보유	중장기 사업계획 보유 여부
		사업계획 실행	계획된 사업계획의 실행 여부
		매출기장과 파악	매출의 기장과 파악 정도
	상품 및 서비스	브랜드 및 서비스상표 등록	브랜드 및 서비스 상표등록 여부
		신제품의 매출 공헌도	(신제품 매출액/연간 매출액)*100
		시장점유율	동업종 연간 매출 순위
		본부 상품 공급률	본사 상품 매출액/가맹점 매출액
	사업의 전망	업종의 전망	업종의 성장 가능성
		사업 아이디어	사업 아이디어의 우수성 정도
	가맹점 현황	가맹점 분포도	시/도별 가맹점 분포 현황
		가맹점 증가 추이	전년도 대비 계약 증가수
		가맹점 수	가맹점수+직영점수
가맹점과의 관계	가맹 계약서	계약서 조항	가맹 계약서 불공정 항목
		가맹계약서	가맹점 계약서 추가 항목 여부
		사전 공시	본사 현황 사전공시 여부
	가맹 시스템	가맹비	가맹점의 가맹비
		로열티	가맹점의 로열티
		본사의 가맹점 리콜제	가맹점의 매출부진으로 인한 폐점시 본사가 가맹점을 리콜하는 제도가 있는가
	가맹점 지원	분쟁시스템	분쟁시 사내분쟁 조정 기구가 있는가?
		가맹점 매뉴얼	가맹점 관리 매뉴얼은 보유했는가?
가맹점 만족도	가맹점	리콜제도시행 여부	리콜제도를 시행하는가?
		슈퍼바이저 방문 여부	월 슈퍼바이저 방문 횟수
		물류 공급의 원활화	본사로부터 물류 공급은 원활한가?
		지속적 광고	매출 신장을 위한 브랜드 광고
		판촉물 지원	매출 신장을 위한 판촉물 지원
		가맹점 교육	가맹점 개점 전 교육
		개점 후 교육	가맹점 개점 후 사후 교육
		상권보호(지역 독점권)	지역 독점권을 보장하는 여부
		반품처리	반품 처리
		가맹점 경영 참여 여부	가맹점 사업자가 경영에 참여할 수 있는 제도가 있는가?
		가맹점 관리 매뉴얼	항시 볼 수 있는 가맹점 매뉴얼

제4절 향후 과제

우리는 앞서 성공 프랜차이즈 가맹본부의 모델과 외적 평가기준을 살펴보았다.

그러나 성공사례를 수집하면서 얻게 된 우리 가맹사업본부들이 안고 있는 대표적인 문제점을 다음의 네 가지로 요약해 보았다. 이 문제점에 대해서 국내외 성공 모델에서 찾을 수 있는 개선 방법들을 제시해 보고 간략하게나마 국내외 프랜차이즈 성공사례를 비교하여 나타난 국외 프랜차이즈에서 배울 점 몇 가지를 특징 지어 보았다.

1. 국내 프랜차이즈의 문제점

첫째, 가맹점에게 기본적으로 제공될 정보들이 공개되어 있지 않다.

현재 국내 프랜차이즈들이 안고 있는 문제 중 하나는 미약한 근거 하에서 수익성만을 강조하여 가맹점을 늘려가고 있는 점이다. 또한 프랜차이즈 가맹점들도 가맹본부의 역량에서 얼마나 체계적으로 잘 조직되어 내가 가맹 계약을 맺었을 때 어떤 혜택을 받을 것인가 하는 부분보다는 창업할 경우 얼마 정도의 가맹비와 창업비용이 드는지에 초점이 맞춰져 있다.

이에 관련된 부가적인 사항인 가맹점 설립 시 가맹점들끼리의 정보 공유나 지원체계가 갖춰져 있지 않다는 것이다. 성공 브랜드들은 경영기법이나 가맹점 관리기법에 대해 공유하고 지원하는 체계를 갖고 있다. 한편 국내 프랜차이즈들이 연구를 통한 지속적인 자기 발전 노력에도 불구하고 가맹점들간 정보 공유는 자유롭지 못하다.

앞으로 성공 프랜차이즈들은 가맹 예정자가 과연 프랜차이즈 가입으로 얻을 수 있는 혜택이 얼마나 더 현실적이며, 나에게 반드시 프랜차이즈가 필요한지를 명확히 알고 있는가를 질문하며 프랜차이즈로 제공받을 수 있는 것은 무엇인지를 명확히 밝혀주도록 개선하는 문제가 남아있다.

둘째, 외식업 위주로 편중되어 있고 운영 매뉴얼이 체계화 되어있지 못하다.

천편일률적이라는 말이 나올 만큼 외식 사업 중심으로 사업이 전개되어 있고 그나마 외식 프랜차이즈들도 안정 궤도에 있는 소수 가맹본부들을 제외하고는 전체 가맹점에 통일된 매뉴얼조차 제공하지 못하고 있다. 이것이 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점이 함께 성숙해 나가지 못하는 장애 요인이 되고 있다. 장기적으로 창업 예비자들이 기존 프랜차이즈 사업에 갖고 있는 선입견을 개선해 나가기 위해서는 업종을 다양화하고 본부의 노하우와 공동마케팅 또는 브랜드 파워를 통해 가맹점의 소득을 창출할 수 있다는 사실을 인지시킬 수 있는 대안은 운영 노하우를 매뉴얼로 체계화하고 이로써 설득시켜 나가는 작업이다.

셋째, 가맹본부들의 역사가 길지 못하다.

국내 프랜차이즈 사업이 새롭게 발전하기 위해서는 유행성 프랜차이즈 사업보다는 새로운 사회 트렌드를 적절히 반영한 신규 사업의 개발 및 지속적으로 성장 가능한 프로그램이 개발되어야 할 것이다. 그러나 아직까지는 가맹본부의 독립적인 수익 사업이 보장되지 않는 시점에서 가맹점만을 늘려 초기 투자자금을 단시간에 회수하려는 프랜차이즈들이 많이 있는 게 사실이다.

또한 프랜차이즈 본부의 지속적 성장의 장애 원인 중 하나는 높은 이직률이다. 프랜차이즈 가맹사업본부

를 오랫동안 운영하면서 쌓인 노하우를 가진 프랜차이즈 전문가들의 이직이 잦기 때문에 성장 단계에서 발전이 좌절되는 경우는 절대적으로 프랜차이즈 가맹본부가 안정적으로 성장 발전하는데 걸림돌이 되고 있다.

넷째, 상권 분석 부분이 취약하고 독점적 영업권 보장이 되지 않는다.

무리한 가맹점 확보 경쟁으로 영업권 보장의 취약성 문제는 현재 국내 프랜차이즈의 취약점 신속히 개선되어야 할 부분이다. 물론 우리나라 프랜차이즈들의 상권 분석에 대한 연구와 전문가가 부족한 때문이다. 미국 프랜차이즈들은 최적의 장소에 입점한 가맹점의 끊임없는 이익 창출로서 가맹본부의 이익으로 연결시키려는 계획과 이를 뒷받침하기 위한 연구를 지속하고 있다. 전문가의 집중 양성 및 체계적인 프로그램을 개발해야 한다.

2. 국외 프랜차이즈에서 배울 점

제2장에서 살펴본 성공 사례들과 성공 요인들을 통해 프랜차이즈 사업의 기본 성공 모델을 제시하는 데 도움이 되었다는 것 외에도 해외 프랜차이즈와 국내 프랜차이즈 사업을 거시적인 시각에서 비교해 볼 수 있는 좋은 기회가 되었다. 국외 프랜차이즈 사례들 속에서 우리들이 배울 수 있는 대표적 장점 3가지를 정리해 보았다.

첫째 프랜차이즈 사업과 브랜드의 긴 역사

해외 프랜차이즈 사업은 업종이 다양하고 한 브랜드의 수명이 매우 길었다. 세계 시장을 주름잡고 있는 최고의 프랜차이즈 기업들의 길고 화려한 연혁은 바로 프랜차이즈 역사와 함께 했다고 할만큼 긴 역사를 자랑한다.

우리 프랜차이즈의 역사와 비교해 보았을 때 프랜차이즈 시스템의 도입 시기를 감안하더라도 프랜차이즈 기업이 30년을 넘는 역사를 가진 곳은 한 곳도 없다는 것은 매우 대조적이다.

둘째 업종의 다양화와 세분화

국외편 프랜차이즈의 특징 중 서비스업의 가장 많은 성공 요인 중 하나는 고객의 필요를 적시에 찾아내 주도적으로 사업 모델로 창출했다는 것이다. 고객의 니즈를 조기에 추출하고 새로운 제3의 제품을 만들어내고 또한 이것을 프랜차이즈 사업으로 발전시켰다는 면을 높게 살 만하며 아울러 우리에게 아이디어와 더 많은 비즈니스 모델을 사업으로 발전시킬 수 있는 잠재시장을 제시해 주 있었다. 우리도 자신의 제품을 시장에 적용할 수 있는 범위와 폭을 조정하거나 혹은 특수화 등의 차별화로 경쟁력을 키워가야 할 것이다.

셋째 체계화된 프랜차이즈 매뉴얼 작업

맥도널드 햄버거의 매뉴얼 체계는 현재 모든 프랜차이즈 사업의 벤치마킹 대상이 되고 있다. ‘품질’, ‘서비스’, ‘청결’, ‘가치’를 맥도널드의 4대 원칙에 따라 제품 생산과 서비스의 전 과정을 표준화한 방대한 분량의 매뉴얼로 만들었다. 이 항목은 5만 가지에 달할 정도로 쇠고기 크기와 무게, 모양을 정확하게 통일하도록 했다. 이 매뉴얼에는 개·폐점 시간은 물론 직원들의 복장과 매장의 밝기, 화장실 점검 요령과 사후조치 요령까지 필요한 모든 사항이 잘 기록되어 있었다. 게다가 원자재의 엄격한 품질 검사, 생산품의 폐기 처분까

지 규정하고 있으며 직원들 훈련도 매뉴얼에 따라하도록 했다.

이와 같은 꼼꼼한 매뉴얼 작업이 다른 프랜차이즈에게도 모범이 되었고 세계 프랜차이즈 시스템의 기본 모델이 되었다.

3. 국내 프랜차이즈 사업의 나아갈 방향

미국의 경우 이미 20세기부터 정부의 적극적인 지원에 힘입어 소위 프랜차이즈 강국으로 성장했고, 프랜차이즈 사업이 전체 소매 경제의 45%를 차지한다. 뿐만 아니라 1조 2천억 달러를 초과하는 경제 규모를 자랑하며 성장한 프랜차이즈 기업이 100여 개에 달한다.

프랜차이즈의 본고장이라 불리는 미국에서 대표적 프랜차이즈 가맹본부들은 안정된 체계를 바탕으로 세계적으로 유명한 상표권을 판매함으로써 발생하는 이익과 해마다 세계 각지의 가맹점으로부터 거둬들이는 로열티는 엄청난 금액이다. 한편으론 금전적 이익뿐만 아니라 부가적으로 얻어지는 국가와 브랜드 이미지 상승 효과는 다시금 프랜차이즈의 발전에 기여하고 있다.

이에 비하면 현재 국내 프랜차이즈의 해외 진출 현황은 아직 미미한 수준으로 전체 1600여 개 프랜차이즈 중 80여 기업들이 약 30개국에 불과하다. 한편으론 우리 나라에 프랜차이즈 시스템이 도입된 지 얼마 안 되는 짧은 역사와 출발부터 미약했던 가맹본부들이 이만큼 성장하여 해외로부터 로열티를 받을 정도로 성장했다는 점은 긍정적으로 평가할 수 있다.

국내외 프랜차이즈 성공사례들을 접하면서 아직까지 우리가 생각지 못했던 분야에까지 프랜차이즈 사업으로 발전시킨 기업의 사례들로 막연하나마 프랜차이즈 사업의 발굴 분야는 무궁무진하다는 희망을 가져본다.

해외 브랜드의 국내 프랜차이즈 시장 개척이 매우 활발한 시점이다. 특히 장기 경기 침체에 따른 국내 브랜드나 기업들의 신규사업 진출에 발목이 묶인 상태인데도 불구하고 해외 브랜드들은 앞다퉈 시장 선점을 위해 국내 시장을 파고들고 있다. 앞선 아이템과 좋은 서비스, 막강한 경제력, 훌륭한 노하우들로 무장한 외국 프랜차이즈들이 우리와 함께 경쟁하려 오는 것이다.

우리의 생활 패턴이나 의식구조가 점차 변화되고 있고 이에 뒤따라 더욱 다양한 프랜차이즈 사업들이 생노병사하게 될 것이다. 또한 현재 국내 산업은 외식 혹은 소매 위주로 한정된 구조를 탈피하고 창조적 아이디어로 개발된 새로운 비즈니스 모델을 발굴하여 프랜차이즈 산업의 구조 변화가 필요하다.

금년도 하반기에 처음 실시되는 가맹사업거래상담사 자격시험을 시작으로 공인 프랜차이즈 전문인들이 배출될 예정이다. 프랜차이즈 사업의 질적 하락을 막고 안정적으로 성장하기 위해서는 이와 같이 국가인증 자격증이라는 형식으로 프랜차이즈 엘리트를 양성과 공정한 가맹사업거래를 정착시켜 나기를 희망한다.

현재는 가맹점과 가맹본부가 함께 생존해 나갈 수 있는 수익사업의 개발과 향후 더 넓어질 창업시장의 분야를 더욱 넓혀가기 위한 프랜차이즈 사업 종사자들의 연구 노력이 필요하며 정부도 지원과 관심을 기울였으면 한다.

아울러 이 자료집을 통해 국내 프랜차이즈 산업이 더욱 성숙하고 발전하는 데 기여하기를 바라며 나아가 한국의 가맹본부들이 국제시장에서 경쟁력을 갖고 세계적으로도 유명한 브랜드, 한국의 대명사라 불릴 만큼 자랑스러운 브랜드가 탄생하길 기대한다.

「프랜차이즈 경영가이드」 총서 11
프랜차이즈 성공사례 연구

초판인쇄 | 2004년 1월 26일 인쇄

초판발행 | 2004년 1월 31일 발행

발행인 | 윤홍근

발행처 | (사)한국프랜차이즈협회

편집·제작 | 창원문화

서울특별시 영등포구 양평동 4가 79-1번지

대표전화 | 02-2068-6111

팩스 | 02-2068-6112

[비매품]