



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



석 사 학 위 논 문

몽골 외식 프랜차이즈산업의 발전
방안에 관한 연구

2014년

한성대학교 대학원
경 영 학 과
서비스운영관리전공
체렝나디밋

석 사 학 위 논 문
지도교수 오 병 섭

몽골 외식 프랜차이즈산업의 발전 방안에
관한 연구

A Study on Development Plan of the Food Franchise Industry
in Mongolia

2013년 12월 일

한성대학교 대학원
경 영 학 과
서비스운영관리전공
체렝나디밋

석사학위논문
지도교수 오병섭

몽골 외식 프랜차이즈산업의 발전
방안에 관한 연구

A Study on Development Plan of the Food Franchise Industry
in Mongolia

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 대학원
경영학과
서비스운영관리전공
체렝나디밋

체렝나디밋의 경영학 석사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

몽골 외식 프랜차이즈산업의 발전 방안에 관한 연구

한성대학교 대학원
경영학과
서비스운영관리전공
체렝나디밋

오늘날 국내·외의 경제발전에서 서비스산업의 비중이 매우 커지고 있고, 미래사회에도 지속적으로 증가될 것으로 예측되며, 이러한 서비스 산업의 하나로 프랜차이즈시스템이 확산되고 있다. 프랜차이즈 시스템은 기업의 입장에서는 기업 확장을 위한 방법 중의 하나로 사용되고 있으며, 경험과 자본이 부족한 개인들에게는 창업의 수단으로 활용되고 있다. 프랜차이즈산업은 경제성장, 고용창출, 유통선진화 등, 국민경제에 크게 기여할 수 있는 잠재력이 매우 높은 산업으로, 그 외형적 규모 면에서 지속적인 성장을 보이고 있으며, 오늘날 다수의 기업들이 급속한 사업성장을 위한 가장 빠른 방법으로 프랜차이즈 시스템을 도입하고 있다.

그러나 몽골에서는 외식 프랜차이즈산업을 운영하려는 사람들에게 프랜차이즈 시스템을 제대로 학습하거나 컨설팅을 받을 수 있는 정책적인 지원이 없으며, 법적인 제도도 마련되어 있지 않은 상태이다. 프랜차이즈 시스템을 몽골 현지에서 적용하려고 하지만, 어떤 시스템을 구축해야 하는지를 알지 못하는 중소외식업체들이 많으므로, 프랜차이즈 비즈니스 모델을 정부 및 기업 차원에서 구축하는 것이 무엇보다도 필요하다.

또한, 몽골의 외식업체의 선진화, 프랜차이즈 시스템의 발전을 위해 선진국

대비 운영수준 차이를 극복해야 할 부분은 관련법 제정, 전문 인력 양성, 위생관리 수준 향상, 원자재 유통체계 구축, 인프라, 운영시스템의 혁신 등의 많은 현안문제를 몽골의 상황에 맞도록 적극적으로 해결해 나가야 한다.

구체적인 해결방안은 한국의 외식 프랜차이즈 시장을 선도하고 있는 롯데리아를 비롯한 여러 기업의 발전과정, 운영시스템, 고객관계관리, 마케팅전략, 물류유통관리, 인적관리, 환경위생관리, 관련법, 정부지원, 원자재수급 등의 경영사례들과 BBQ, KFC등의 몽골 진출성공사례를 분석하고, 벤치마킹하여, 현실적인 몽골의 외식 프랜차이즈산업의 발전을 위한 지침서를 만들어 적극 활용하면, 궁극적으로는 몽골의 토종브랜드를 활성화시키는 기반이 마련되게 될 것이고, 향후 다른 분야의 글로벌 브랜드의 진출 및 몽골정부의 서비스산업의 활성화에 기초적인 자료를 제공하게 될 것이다. 이와 같이, 다양한 외국의 패스트푸드업과 같은 외식산업의 진출은 이 전에 몽골에서 경험하지 못했던 새로운 문화적 요인과 서비스 품질의 요인들이 고객에게 신선힘과 다양성을 각인시키는 계기가 되었고, KFC, BBQ 등, 세계적인 프랜차이즈업체들이 몽골에서 성업 중에 있다는 사실만으로도 몽골에서의 외식 프랜차이즈산업의 발전 가능성이 매우 높음을 알 수 있다.

그러므로, 본 논문은 외식 프랜차이즈산업의 이론적 고찰과 한국의 프랜차이즈 시장을 선도하는 패스트푸드기업들의 경영전략, 성공요인 등 을 분석하고, 몽골의 외식산업의 현실과 특성을 연구하여, 몽골의 프랜차이즈산업 발전의 기회 및 문제점을 조명함으로써, 이에 대한 대응적 발전 방안을 제시하고자 한다.

【주요어】 프랜차이즈산업, 몽골의 외식 프랜차이즈, 패스트푸드

목 차

제 1 장 서 론	1
1. 연구의 목적	1
2. 연구의 방법 및 구성	3
제 2 장 프랜차이즈 시스템의 이론적 고찰	4
1. 프랜차이즈 시스템의 개념	4
2. 프랜차이즈 시스템의 유형	5
3. 프랜차이즈 시스템의 이론	10
4. 외식 프랜차이즈산업의 사회·경제적 중요성	15
제 3 장 한국 프랜차이즈산업의 역사적 고찰	18
제 1 절 한국 외식 프랜차이즈산업의 발전 배경	18
1. 한국 외식 프랜차이즈산업의 발전 과정	18
2. 한국 외식 프랜차이즈산업의 발전 배경	21
3. 한국 외식 프랜차이즈산업의 성공 요인	22
제 2 절 한국 외식 프랜차이즈산업의 발전을 위한 지원과 제도	27
1. 외식 프랜차이즈 관련 법률	27
2. 프랜차이즈산업의 진흥 정책	31
3. 프랜차이즈산업의 교육 시스템	33
4. 프랜차이즈산업의 정보 인프라 구축	36
제 3 절 한국 대표적인 패스트푸드 기업의 사례 분석	38
1. 롯데리아 성공 사례	38
2. BBQ 성공 사례	46
3. KFC 성공 사례	51
제 4 장 몽골 외식 프랜차이즈산업의 현황	54

제 1 절 몽골 외식 프랜차이즈산업의 현황	54
1. 몽골의 경제현황 및 전망	54
2. 몽골 외식 프랜차이즈산업의 현황	57
3. 몽골 외식 프랜차이즈산업의 발전 기회 및 문제점	62
4. 몽골의 프랜차이즈 관련 법규	66
제 2 절 해외 패스트푸드 기업의 몽골 진출 사례	68
1. BBQ 몽골 진출 사례	68
2. KFC 몽골 진출 사례	70
제 5 장 몽골 외식 프랜차이즈산업의 발전 방안	73
제 6 장 결론	80
1. 연구의 의의 및 결과	80
2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향	81
참고문헌	82
ABSTRACT	86

표 목 차

〈표 2-1〉 유통경로의 주체적 유형별 비교	6
〈표 2-2〉 프랜차이징에 대한 대표적 이론	15
〈표 3-1〉 한국 외식 프랜차이즈산업의 변천사	19
〈표 3-2〉 업종별 가맹본부 수 추이	20
〈표 3-3〉 한국 외식 프랜차이즈산업의 성장배경	22
〈표 3-4〉 한국 외식업계의 성공 요인	25
〈표 3-5〉 가맹점 교육과정	35
〈표 3-6〉 점포운영 교육과정	35
〈표 3-7〉 롯데리아 기업 개요	38
〈표 3-8〉 BBQ 기업 개요	47
〈표 3-9〉 KFC 기업 개요	52
〈표 4-1〉 몽골의 외식업 발전 추이	58
〈표 4-2〉 몽골 패스트푸드 기업의 현황	61
〈표 4-3〉 몽골의 기반시설 경쟁력	66
〈표 4-4〉 BBQ 매장 현황	68

그 림 목 차

〈그림 3-1〉 롯데리아의 신상품 개발 과정	40
〈그림 5-1〉 몽골 외식 프랜차이즈산업의 발전 방안	79

제 1 장 서 론

1. 연구의 목적

오늘날 국내·외의 경제발전에서 서비스산업의 비중이 매우 커지고 있고, 미래사회에도 지속적으로 증가될 것으로 예측되며, 이러한 서비스산업의 하나로 프랜차이즈시스템이 확산되고 있다. 프랜차이즈 시스템은 기업의 입장에서는 기업 확장을 위한 방법 중의 하나로 사용되고 있으며, 경험과 자본이 부족한 개인들에게는 창업의 수단으로 활용되고 있다. 프랜차이즈산업은 경제성장, 고용창출, 유통선진화 등, 국민경제에 크게 기여할 수 있는 잠재력이 매우 높은 산업으로, 그 외형적 규모면에서 지속적인 성장을 보이고 있으며, 오늘날 다수의 기업들이 급속한 사업성장을 위한 가장 빠른 방법으로 프랜차이즈 시스템을 도입하고 있다(Preble & Hoffman, 1995).

외식산업의 프랜차이즈 시스템의 효시는 미국의 경우, 1960년대 수송수단과 냉동수단의 발전으로 이러한 기회를 이용한 프랜차이즈 시스템을 전 세계적으로 구축하게 되었다. 체인사업의 종주국인 미국은 프랜차이즈 가맹점이 578,000개로 전 소매점포의 38%를 차지하고, 1조 1,640억 달러의 매출액을 기록하여, GNP의 14%에 이를 만큼 강세를 보이고 있다(박원휴, 2004).

한국의 경우 1979년부터 외식 프랜차이즈 시스템이 도입되면서 지금까지 급속히 성장하고 있다. 공정거래위원회 발표에 의하면 지난 2005년 이후 연 평균 8.6%의 성장률을 보이며 꾸준히 성장하고 있고, 가맹본부 수는 2005년에 2,211개였던 것이 2008년 말에는 2,426개로 늘었으며, 2009년 말에는 2,497개까지 증가하였다. 2009년 132,443개였던 프랜차이즈 가맹수가 2011년 170,926개로 2년 만에 29.1% 증가하였으며(노호정, 2013), 한국 경제에 크게 기여하고 있다.

몽골은 소련의 영향을 받아 사회주의 체계를 유지해 왔으나, 70여 년간의 계획경제를 청산하고 1990년 시장경제로 전환한 이래 많은 변화를 겪어 왔다. 몽골은 1990년 시장경제 전환 이후 나타난 문제점을 나름대로 잘 극복하면서, 보유하고 있는 막대한 광물자원을 활용하여 고도성장을 계속하고 있다.

몽골의 음식은 헐혁(양고기를 뜨거운 돌에 익혀 내는 것으로 소금으로만 간한 음식), 보쯔(고기만 넣어서 만든 만두), 샤슬릭(러시아식 훈제 고기) 등 고춧가루나 자극적인 조미료를 사용하지 않는 음식들이 있다. 몽골의 음식문화는 다양성이 없고, 한정된 메뉴로 인해 금방 실증을 느끼게 되었다. 특히 젊은이들이 건강을 생각하는 추세에 따라 고기 위주의 식생활이 변하고 있다. 아울러 한국, 미국, 일본, 유럽 등지에서 장기 체류(근로계약, 개인사업, 유학, 결혼, 불법체류 등)하고 있는 몽골인들이 증가하여, 이미 햄버거 등 패스트푸드에 익숙한 고객층이 형성되고 있으나, 이들이 충족할 만한 국내 브랜드나 관련업체는 미흡한 상태이다.

현재 몽골의 프랜차이즈 산업은 도입단계이며, BD's Mongolian Barbecue, BBQ, KFC 등 몇 대형 해외 브랜드를 제외하고는 패스트푸드, 패밀리레스토랑, 피자업계에 국내 고유 브랜드는 거의 없다고 할 수 있다.

아직까지 국내 외식산업은 발달 초기단계에 있고, 국내 외식산업의 대부분은 프랜차이즈 시스템에 대한 개념조차도 미비한 상태이다. 국내 외식업체들은 해외 브랜드 레스토랑의 강점을 지속적으로 벤치마킹하면서 동시에 국내 외식산업의 경쟁력을 강화시키고, 해외 브랜드 레스토랑과 경쟁할 만한 순수 국내 레스토랑 브랜드를 개발하는 것이 필요하다고 사료된다. 국내 외식 업계는 경영 기술, 서비스기법, 고객관리 등 전반적인 경영구조가 취약한 실정이며, 시장 변화에 능동적으로 대처하고 대외경쟁력을 높을 수 있는 경영노하우가 빈약한 상태에 머물고 있다. 현재 몽골은 국내 외식시장의 경영구조를 개선하고, 과학화·현대화를 통한 경쟁력을 강화시키고, 맛과 서비스를 통한 외식 인구의 식생활 패턴변화에 대응해야 할 시점에 이르고 있다. 또한, 외식업계의 국제화·산업화·기업화를 위한 해외의 우수한 경영이론을 도입하여 외식 산업을 체계화시키는 노력이 필요하다.

외식산업에서 KFC, BBQ 등 해외 유명브랜드의 레스토랑 및 한식, 중식 위탁급식업체들의 국내 시장 진출로 국내 외식시장이 잠식되고 있다. 이제는 심화된 경쟁과 불안정한 환경 속에서 살아남기 위한 국내 외식산업의 생존전략 수립이 절대적으로 요구된다.

기존의 몽골의 외식산업 관련 연구들을 살펴보면, 몽골의 프랜차이즈산업의

현황 및 발전 전략 연구(양호토야, 2007), 한국인과 몽골인의 커피와 커피전문점 품질 속성에 대한 중요도 수행도 분석 (벌러르에르뎅, 2013) 등 연구가 이루어졌으나, 외식 산업 관련된 연구는 국내에서도 많지 않으며 특히, 선진국 프랜차이즈 산업 진흥법 제도 및 사례 연구가 부족한 상태이다.

이러한 상황인식을 바탕으로 본 연구에서 해외의 우수한 경영이론, 한국의 외식 프랜차이즈 산업의 역사적 고찰, 한국의 프랜차이즈 시장을 선도하는 패스트푸드업의 경영 전략, 성공 요인과 몽골의 외식 프랜차이즈산업의 특성에 대하여 연구하고, 몽골 프랜차이즈산업의 발전 기회 및 문제점을 조명하여 이에 대한 대응적 발전 방안을 제시하고자 한다.

2. 연구의 방법 및 구성

본 연구의 방법은 여러 문헌자료와 선행 연구를 분석하여 이론적인 근거를 종합하여 정리하였고, 한국의 외식 프랜차이즈산업의 발전과정과 특징, 성공 사례 등을 관련단체와 연구기관에서 발간된 조사자료, 간행물 및 인터넷 사이트검색을 활용하였다.

본 연구는 총 6 장으로 구성되어 있으며, 각 부문별 연구 내용은 다음과 같다.

제1장은 연구의 목적, 연구방법 및 구성을 기술하였다. 제2장은 연구의 이론적 배경으로 서비스 산업 및 프랜차이즈 시스템의 개념, 프랜차이즈 시스템의 분류, 프랜차이즈 시스템에 대한 이론, 사회·경제적 중요성을 고찰하였다. 제3장은 한국의 프랜차이즈 산업의 역사적 고찰과, 외식 프랜차이즈 시장을 선도하고 있는 롯데리아와 BBQ, KFC의 성공 사례를 분석하였다. 제4장은 몽골의 프랜차이즈 산업의 현황을 고찰하고, 외식 프랜차이즈산업 발전의 기회 및 문제점을 도출했다. 또한 몽골에 진출한 해외 패스트푸드 브랜드 중에서 BBQ와 KFC의 사례를 분석하였다. 제5장은 몽골의 외식 프랜차이즈산업의 발전 방안을 기술하였다. 제6장은 결론으로 연구의의 및 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 제시하였다.

제 2 장 프랜차이즈 시스템의 이론적 고찰

1. 프랜차이즈 시스템의 개념

프랜차이즈(franchise)는 ‘자유를 준다’란 의미를 지닌 고대 프랑스어 ‘franc’에서 그 개념이 유래되었다. 프랜차이즈의 사전적 의미는 권리, 권한, 면책, 특권, 등의 의미로 사용되고 있다. 경영학적으로 프랜차이즈는 모든 형태의 상품과 서비스를 분배하는 가장 일반화된 방법의 하나로 알려져 있다 (Kotler & Bloom, 1984).

프랜차이즈 시스템은 20세기 초 미국에서 개발되어 발전한 혁신적인 경영 기법으로, 프랜차이즈의 확장을 통해 규모의 경제를 효과적으로 구현하자고 한다. 경험이 부족한 창업 희망자는 프랜차이즈를 통해 가맹본부의 지원을 받음으로써, 창업에 따른 실패의 위험도를 낮출 수 있어서 매우 효과적인 사업 방식이라고 할 수 있다. 프랜차이즈 시스템을 통하여 가맹점은 프랜차이즈 본부가 형성한 상표와 상호 등의 사용에 관한 권리를 획득하고, 경영과 마케팅 활동 전반에 걸쳐 전문적 지도를 받을 수 있다. Stern & El-Ansary(1988)는 프랜차이즈 시스템은 가맹본부가 가맹점에게 상표, 상호 서비스마크(Service mark), 노하우, 그리고 기타의 기업운영방식을 사용하여 제품이나 서비스를 판매할 수 있도록 포괄적인 기업 운영 방식을 허가하는 것이라고 정의하였다. 가맹본부는 가맹점 확보를 통해 빠른 사업 확장을 할 수가 있다는 것이 프랜차이즈 시스템의 특징이다.

미국 상무성(US Department of Commerce)은 “프랜차이징이란 가맹본사 (Franchisor)가 설계한 마케팅 형태 아래서 가맹점(Franchisee)은 상품의 제공·판매 유통 및 서비스의 활동에 관여할 수 있는 권리를 인정받는 것이며, 프랜차이저는 프랜차이지에게 프랜차이저의 상표, 상호 및 홍보물 등의 사용을 허가하는 것이다”라고 정의하였다(Hachemi and Udo, 2007). 또한 한국 프랜차이즈협회(2008)는 프랜차이즈에 대하여 프랜차이징이란 가맹본사가 프랜차이즈를 사는 사람인 가맹점운영자에게 가맹본사의 상표, 상호 및 영업 방법 등을 제공하여 상품과 서비스를 시장에 판매하거나, 기타 영업을 할 수 있

는 권리를 부여하며, 영업에 관하여 일정한 통제 지원을 하고, 이러한 포괄적 관계에 따라서 일정한 대가를 수수하는 계속적 채권관계를 의미한다고 정의하였다.

국제 프랜차이즈협회(The International Franchise Association)에 의하면 프랜차이즈(franchise, 가맹사업)란 어느 한 조직(franchisor, 가맹본부)이 일정 지역의 다른 조직(franchisee, 가맹점, 가맹점사업자)에 대하여 자기의 상호, 상표 등 영업을 상징하는 표지를 사용하여 제품 또는 서비스를 판매하거나, 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여함과 동시에 영업에 대한 일정한 지시, 통제를 하는 한편, 선택적으로 그 영업에 대한 노하우를 제공하거나 상품을 공급하고, 이에 대하여 가맹점은 가맹본부에게 대가로서 가맹비, 보증금 또는 로열티나 제품대금 등을 지급하는 지속적인 계약을 체결하는 것을 말한다.

2. 프랜차이즈 시스템의 유형

프랜차이즈 시스템에는 다양한 여러 형태가 있으며, 수많은 업종과 업태에 꼭 넓게 적용된다. 프랜차이즈 가맹본부가 되는 유통경로상의 어느 위치에서도 가능하여 제조업자, 서비스 전문업체, 소매업자, 도매업자 등 누구도 본부가 될 수 있으나, 일반적으로 사업체의 성격에 따르면 다음과 같은 4가지로 나누어진다.

1) 유통경로의 주체적 유형

① 제조업자-소매업자 프랜차이즈 시스템

이 시스템은 제조업자가 판매망을 확보하고 소매업자들의 영업방법, 상표, 상호 등에 관한 프랜차이즈를 개발하는 유형으로서, 자동차업계와 석유판매업계에서 널리 활용되고 있는데, 미국의 경우 General Motors, Fords, Chrysler, Volkswagen과 같은 자동차산업과 Exxon, Texaco, Mobil oil 등에서 활용하고 있다.

② 제조업자-도매업자 프랜차이즈 시스템

이 시스템은 제조업자가 프랜차이즈를 개발하는 방법인데, 소매상의 수가 지역적으로 너무 분산되거나 적은 수량을 취급할 때에는 도매상을 가맹점으로 체계화하는 방법으로서, 미국의 경우 자동차 기계 제조업자가 도매 프랜차이즈를 이용하였으나, 점차 제조업자 운영이 지점으로 대체되고, 현재 이 유형은 Coca Cola, Pepci 등의 청량음료업계에만 남아 있다.

③ 도매업자-소매업자 프랜차이즈 시스템

이 시스템은 제조업자가 생산하는 제품의 품목수가 한정되어 있고, 도매업자가 여러 제조업자로부터 다양한 품목을 공급받아 프랜차이즈를 개발하고, 소매상을 계열화하는 방법을 활용하는 시스템이다. 도매상이 본부가 되고, 소매상이 가맹점이 되는 유형으로서, 제약업, 잡화점, 자동차보수시장체인, 스포츠 도구 등이 여기에 속한다.

④ 상표 허가자(서비스 업자)-소매업자 프랜차이즈 시스템

이 시스템은 신형 프랜차이즈의 한 유형으로서 미국 내에서 20년 전부터 괄목할 만한 성장을 하고 있으며, 사업형태라고도 한다.

〈표 2-1〉 유통경로의 주체적 유형별 비교

유형	시스템	본사	가맹점	업태	예
1	제조업자-소매업자	제조업자	소매상	자동차업계, 석유판매 업계	GM, Ford, Texaco
2	제조업자-도매업자	제조업자	도매상	음료업계의 공급 체인	Coca Cola, Pepci Cola
3	도매업자-소매업자	도매상	소매상	제약업자, 잡화 업자, 자동차정비 체인	스포츠용품 Hardware
4	상표 허가자-소매 업자	소매상	소매상	레스토랑 체인, 자동차,	Holiday Inn Mcdonalds

자료: 이상건(2002), "패스트푸드 프랜차이즈 시스템의 영향력과 갈등이 관계
결속에 미치는 영향에 관한 연구".

2) 체인 형태에 따른 유형

일반적으로 프랜차이즈 시스템은 크게 직영점(Regular chain)과 자율체인(Voluntary chain), 가맹점(Franchise chain)으로 구분되는데, 프랜차이즈 체인을 채택하여 사업을 전개하는 가맹점은 상표만 빌려줄 뿐 영업에 관해서는 전혀 관여를 하지 않는 라이센싱(Licensing)과는 다른 것으로 직영점과 자율체인의 장점만을 적절히 혼합하여 만든 경영체제라 할 수 있다(손용승 외, 2012).

①직영점(Regular chain)

직영점(Regular chain)은 단일자본의 가맹본부가 직접 경영을 하는 방식으로 대규모의 자본과 인력을 사용하여 점포마다 직접 투자를 하고 본부 직원들을 파견하여 직접 관리하며, 철저한 본부 운영시스템에 의거한 단일 매뉴얼로 가동하여 자기의 브랜드 이미지를 보다 강력하고 일관성 있는 통제함으로써, 일반 소비자들에게 좋은 이미지를 남겨줄 수 있는 점포운영 방식이다. 투자자본이 많이 들고 책임 부담이 큰 단점이 있으나, 절대적인 유대감을 형성하여 전국 어디서나 동일한 색깔을 확실하게 낼 수 있는 장점을 가지고 있음으로, 주로 대기업에서 많이 활용하고 있는데, 몽골에서는 소·외식업체들은 이런 방식으로 운영하고 있다.

②자율체인(Voluntary chain)

자율체인은 단독 점포와 프랜차이즈의 중간 형태인 연합회 형식의 자율체인 사업은 각 점포가 자발적으로 연합회로 구성하여, 공동 브랜드나 동일업종을 종합하여 전개해 나가는 체인방식으로 가맹본부는 최소한의 기능만하고, 점포 경영주가 자기만의 특성을 살려 융통성 있게 경영해나갈 수 있으며, 상호협력관계를 통한 이미지 통일 및 공동 운영체계를 구성하는 점포 운영방식이다. 지역형 점포 이미지를 만들 수 있고, 고정가격이나 상품 취급 등의 한

계를 극복할 수 있다. 그러나 가맹본부의 강력한 통제가 미약하여, 브랜드 이미지를 만들 수 없다는 단점이 있는 체인형태이다.

③가맹점(Franchise chain)

가장 일반적인 사업형태로 가맹점을 각자의 독립채산제로 인정하면서 개점에서 판매관리까지 통일된 시스템으로 운영하는 방식으로 가맹본부가 우선개점 및 경영에 관한 노하우를 구축해놓고, 계약을 맺은 가맹사업자에게 여러 가지 노하우와 상호상품 및 제품의 사용권과 판매권, 지역독점권 등을 주고 영업을 지원하는 운영시스템으로 약정된 계약에 의한 강제성, 유대감을 갖고 있다. 그러므로 개인은 가맹본부와 가맹계약을 맺음으로써, 여러 가지 지원을 받아 손쉽게 자기사업을 할 수 있다.

체인 종류에서 가장 일반적인 것으로 프랜차이즈 가맹본부에서는 상품이나 경영기법 등의 노하우를 패키지상품, 인테리어, 경영지도 등으로 구성하여 가맹점에 제공하며 각 가맹점에서는 이에 대한 대가로 로열티를 지불하는 방식으로 운영된다. 일반적으로 가맹 시, 보증금과 가입비를 내도록 되어있다.

아울러, 이 방식은 점포망을 구축하는 방식으로 이러한 강점 때문에 프랜차이즈산업은 악화된 경제 환경 속에서 오히려 눈부신 성장과 확장을 지속해왔을 뿐만 아니라, 세계적 대기업들이 고용을 줄일 때 프랜차이즈 업계는 오히려 몇 배에 이르는 총 생산과 고용창출을 이끌고 있는 산업이 되었다(손용승 외, 2012).

3) 사업 구조별 형태

미국 상무부(1988)와 Khan(1992)은 프랜차이즈 시스템을 상품 형태 프랜차이즈(Product format franchise), 비즈니스 형태(Business format franchise), 전환 프랜차이즈(Conversation franchise)의 세 가지 유형으로 구분하였다.

①상품형태 프랜차이즈(Product format franchise)

상품형태 프랜차이즈란, 초기 프랜차이즈 형태의 비즈니스에서에 많이 적용되어온 방법으로써, 본사는 가맹점에게 상품과 상호 및 상표만을 제공하되 사업에 필요한 노하우 등은 제공하지 않은 형태이다. 이는 프랜차이즈 사업 초기 대량생산된 제품들을 최소 비용으로 판매하는데 그 목적을 두었으며, 본부 입장에서는 판매 채널 즉, 대리점 및 신규직원 등에 대한 비용을 지불하지 않고 판매를 할 수 있다는 장점이 있다. 이는 공급자와 딜러(Supplier-dealer)의 형태로도 보는 시각이 있으나, 상품형태 프랜차이즈에서는 영업 지역별로 상품 판매를 독점 혹은 반독점적으로 판매를 하고 있으며 공급자와 딜러 형태와는 달리 경쟁자의 상품 등을 판매하지 않으며, 본사와 가맹점의 관계가 좀 더 밀접하다고 볼 수 있다(박주영, 2009). 상품형태 프랜차이즈의 대표적인 사업으로는 주유소 및 가전제품 대리점 등을 들 수 있다.

② 사업형태 프랜차이즈(Business format franchise)

사업형태 프랜차이즈란 오늘날 프랜차이즈의 기본 사업형태로 볼 수 있다(박주영 외, 2009). 이는 상품형태의 프랜차이즈 형태의 주된 목적인 판매비용, 절감과 상품의 판매 이외에 가맹본부의 상호, 상표 등을 포함하여 비즈니스 컨셉의 전반을 설계하고, 제공되는 서비스와 상품이 각 가맹점에서 동일하게 고객에게 제공될 수 있도록 철저히 교육된 전문가(supervisor)의 통제 및 교육 하에 본사의 컨셉 및 동일한 브랜드 아이덴티티(Brand identity)유지를 위하여 노력해야한다. 즉 사업형태 프랜차이즈는 표준화된 상품 및 서비스를 제공하여 프랜차이즈 시스템 자체의 판매를 목적으로 하며, 본사는 사업 노하우 및 시스템을 전반을 판매하여 상품제공 매출 이외에도 가맹점이 지불하는 가맹비 및 로열티 등의 매출을 통하여 이익을 발생시킨다(한국프랜차이즈협회, 2008).

가맹본부의 직영점이든 가맹점 사업자든, 국내든, 해외든 관계없이 모든 매장은 동일하게 보이거나 느껴져야 한다는 것이다. 즉, 전 세계 어디서든지 고객이 느끼는 경험은 똑 같아야 한다는 것이다. 대표적인 사업으로는 외식, 학

원, 여행사 등을 들 수 있다.

③ 전환 프랜차이징(Conversion franchising)

전환 프랜차이징란 사업형태 프랜차이즈에서 조금 수정한 형태의 프랜차이즈 시스템이다. 즉 사업 형태 프랜차이즈가 사업의 시작시점인 개념 수립부터 디자인된 패키지를 프랜차이지가 일정금액을 주고 사업을 초기부터 시작하는 형태라면, 전환 프랜차이징이란 기존의 같은 업태의 독립사업체가 이미 성공한 회사의 브랜드 효과를 통한 사업의 효율성을 증대시키기 위하여 같은 업태 안에서 상호 등을 변경 하는 것을 들 수 있다. 예를 들어 기존의 호텔(숙박업) 및 부동산 등 시장 전반에 자리 잡고 있는 독립 업체들이 이미 성공한 브랜드와 조인하여 경영 노하우를 전수 받을 수 있으며, 본사 입장에서는 단시간 내에 시장의 채널을 확보할 수 있다는 장점을 가지고 있으나, 본부 입장에서는 전환 프랜차이저들의 시스템 보강 및 본사의 정책 등을 반영시키는데 있어서 통제에 문제가 있다는 단점이 있다.

3. 프랜차이즈 시스템의 이론

프랜차이즈 분야가 현대 기업환경에서 급속한 발전을 하면서 많은 학자들은 왜, 기업이 직영점체계 확장보다는 프랜차이즈 형태 즉, 가맹점 형태를 적용하여 사업을 확장하는지에 대하여 여러 분야(마케팅, 재무, 경영학, 경제학)에 연구가 진행되었다(Hachemi et al., 2007). 그 중 프랜차이즈 도입 이유에 대하여 제시된 이론으로 크게 네 가지로 나누어지는데, 그것은 대리인이론(Agency theory), 자원부족이론(Resource scarcity theory), 거래비용이론(Transaction cost theory), 탐색비용이론(Search cost theory)으로 설명된다.

1) 대리인이론(Agent theory)

대리인이론은 사회적 견해로부터 출발하여 기업조직을 해석하는 관점으로

발전한 것으로 기업을 본사와 대리인사이의 계약관계로서 대리인의 이익에 맞게 권한을 행사하도록 허용하는 이론이다. 많은 연구들이 프랜차이즈의 존재에 대하여 대리인 이론을 기반으로 설명되었다(Fama et al., 1983). 그들의 연구에서는 대리인이론을 본사는 그들의 서비스를 제공하기 위하여 대리인(개인이나 조직)과의 계약을 통하여 결정권에 대한 권한을 대리인에게 위임한다고 설명하였다(Hachemi et al., 2007). 가맹사업은 의뢰인인 가맹본부가 대리인인 직영점의 점포관리자 혹은 가맹점사업자에게 점포차원에서의 권한을 위임한 대리관계로서의 성격을 지닌다. 또한 기업이 직영점 대신 가맹점을 활용하는 이유는 직영점을 활용하는 것에 비해 가맹점을 활용할 때 대리인비용이 적게 발생하기 때문이라고 설명된다(오승수, 2010).

한편, 대리인이론은 기업 고유의 특별한 관리적, 문화적 특성을 간과하고 있다는 비판과 양 당사자 간의 계약관계상 체인가맹점의 행위보다 성과에 더 치중한다는 지적을 받는다(Fulop and Forward, 1997). 또한, Shane(1998)은 가맹사업은 대리관계에서 세 가지 문제, 즉 대리인의 적합한 능력발휘에 대한 역선택(Adverse selection), 도덕적 해이(Moral hazard), 속박(hold up) 등의 고질적 문제를 해결할 수 있는 효율적인 사업방식으로 여겨지고 있다. 도덕적 해이는 대리인이 의뢰인을 위해 최선의 노력을 기울이지 않은 인의 말하율적인역선택은 대리인이 고용의 목적으로 자신에 관한 왜곡된 정보를 제공함으로써적인의뢰인에게 손실이 발생하는 문제를 말한다. 속박은 계약당사자 중 어느 일방이 관계특유투자(Relation-specific investment) 대책시하였을 때적인당사자에게 발생하는 비용이나 손실의 말한다. 이런 세 가지 문제는 대리인 비용을 발생시킨다. Brutonetal(2002) 연구에서는 실제로 회사에서 ⑥ 짧식의 증가는 기업의 결과 대향상 시킨다는 연구 결과 대도출하였다. 결과적으로 대리인이론을 근거로 프랜차이즈 형태의 사업은 가맹 본사는 관리비용 절감적인투자 위험 감소적인감시와 감독에 대한 비용 감소의 목사업 확장의 용이성이라는 이^Y관한보게 되울적인프랜차이즈는 검증된 상품 판매의 목지역의 독점 판매권을 통한 사업 운영의 효율성을 대리인이 의뢰을 위해 최선의게 된다. 실제로 초기 가맹본부의 경우 상품의 품질의 목Id 효과에 대한 확신성이el족하기 때문에 프랜차이즈가 실제 피해 대볼이 의뢰을 사례가 많이 발생된다. 또한 가맹

본사는 자신들의 이익을 위하여 가맹점의 자신이 가지고 있는 정보를 가맹점에 공유를 하지 않을 수 있는 가맹본사의 도덕적 해이가 발생되는 역의 선택(adverse selection)의 문제가 생길 수 있기 때문에 대리인 이론에 대한 비판이 여전히 발생된다.

2) 자원부족이론 (Resource scarcity theory)

자원부족이론은 기업의 프랜차이징을 선택하는 이유를 자본, 인력, 관리능력 등 제한된 자원에서 찾고 있다(Oxenfelt & Kelly, 1969; Hunt, 1973; Minkler, 1990). 대표적으로 Oxenfelt & Kelly는 기업이 빠른 성장을 위해 필요한 자본과 경영자원을 확보하기 위해 프랜차이즈 시스템을 활용한다고 하였다(Alon, 2001). 이 이론은 확장하는 기업이 프랜차이즈 시스템으로 부족한 자금을 해결할 수 있다고 설명하며, KFC의 전 최고경영자였던 브라운(Brown)은 KFC의 사업의 안정화와 사업진행의 메커니즘이 생긴 시점을 초기 2,700개의 매장이 오픈 되는 시점을 이야기 하는데, 만약 KFC가 직영 형태로 매장을 오픈 했다면 약 4억 5천만 불 정도가 투자되었을 것이라고 예측하였다. 그 수치는 초기 KFC의 자금력으로는 결코 조달 할 수 없는 금액이라고 주장하였다(Tikoo, 2002).

가맹본부는 가맹점이 자불하는 계약금이나 로열티 등의 자본을 이용하여 시장을 확대하려 한다. 이때 넓은 지역의 특성을 모두 고려하여 매장을 관리하는데 있어 한계를 보이기 때문에 지역 시장에 밝은 가맹점주의 정보 및 관리 능력을 통해 매장 운영의 효율성을 꾀하게 된다. 또한 가맹점주가 고용한 직원으로 매장을 운영하는 등, 가맹본부 내부의 자원만으로 해결하기 어려운 부분을 가맹점주의 자원을 효과적으로 활용하여 운영하게 된다.

전략적인 관점에서 볼 때, 기업이 단기간의 빠른 성장을 추구하는 경우에 직영점보다는 프랜차이징을 선택하는 것이 유리하다. 사업 초기 자본 및 관리적 자원이 제한적인 신생기업의 경우에는 지리적으로 점포를 확장하는데 필요한 자본을 조달하고, 관리능력을 개발하는데 어려움에 직면한다. 이들 신생기업에게 프랜차이징을 빠른 성장을 위해 필요한 자본과 관리능력을 가맹점

으로부터 조달한다.

3) 거래비용이론 (Transaction cost theory)

거래비용이론은 거래의 구조를 설명하는 이론으로, 경제적 분야에서 경제주체로서의 기업의 활동을 설명하기 위해 Ronald Coase에 의해 도입된 이론으로, 제도경제학(Institutional economics), 조직이론(Organization theory), 계약법(Contract law) 등을 혼합하여 거래관계의 구조와 특성을 규명하고 분석했다.

프랜차이징 시스템과 관련한 선행연구를 보면 프랜차이징 시스템 형성에 대해 거래비용이론은 대리이론의 보완차원에서 주로 이용한다. 즉 경제적 시스템을 운영하는 비용을 경감하는 차원에서 제한된 합리성과 기회주의를 가장한 기업간 활동과 거래에 있어서 거래횟수, 시장불확실성, 자산 특유성 등 의 변수 여하에 따라 시장에서의 거래보다 기업내에서 내부화하는 것이 유리하다는 것이다. 이는 대리이론과 마찬가지로 미시적 직면에서 기업운영 비용의 절감을 목적으로 하는 논리에서 프랜차이즈 형성을 설명한다(Dahlstrom and Nygaard, 1999). 다시 말하면 기업은 프랜차이징 시스템 형성으로 전략적 연대와 네트워크화를 모색하여 시장거래비용의 절감을 통한 범위의 경제(Economics of scope)를 이루려는 것이다(Norton, 1988). 또한 Dahlstrom and Nygaard(1999)는 프랜차이징 시스템내의 체인본사와 가맹점간의 기회주의적 관리 형태가 협상비용, 조정비용, 수용 거부비용 측면에서의 거래비용을 증가시킨다는 가설에 대해 실증연구를 하여 프랜차이징 시스템에서 거래비용이론의 유용성을 보여주었다(김경훈, 2003).

거래비용이론과 대리이론을 체인점 또는 체인본사가 사업 성공에 달성하기 위한 조직운영상의 인센티브 성격을 갖는 이론들로 설명한다. 즉 가맹점 관리 노력의 유도를 위해 가맹점 수입의 대부분을 가맹점주에게 부여하며, 체인 가맹점 본사는 체인점 수입에 따라 달라지는 로열티 수입을 받을 수 있도록 하여 전반적인 체인시스템 운영을 잘하도록 유인한다는 것이다. 이러한 체인본사와 체인 가맹점의 목적일치는 거래비용상의 절감효과를 가져와 수직적 통

합관리보다 체인시스템 운영이 효율적이라는 것이다.

거래비용이론에 의하면 프랜차이징 체인본사와 가맹점은 상호관계에서의 거래활동에 관련된 비용을 절감하고자 프랜차이징 시스템 형태로서의 계약관계를 가진다는 것이다.

4) 탐색비용이론 (Search cost theory)

탐색비용이론은 체인본사가 사업확장시 시장정보 탐색에 비용이 드는데, 프랜차이즈 시스템을 활용하면 이 같은 시장 조사 비용이 절감된다는 것이다 (Minkler, 1992). 체인본사는 장기적으로 가맹점의 제품 혁신능력과 동태적인 시장환경에 대한 정보력을 가지고 있기 때문에 지속적으로 활용가치가 있어 직영점과는 별도로 유리할 필요가 있다는 주장이다(Martin, 1988; Dnes, 1992).

지금까지 프랜차이징을 설명하는 이론으로 자원부족이론, 대리인이론, 거래비용이론, 그리고 탐색비용이론을 설명하였는데, 자원부족이론은 기업의 재무적 필요성에 의해 성립되는 것에 비해 대리인이론은 다분히 조직 관리적 측면이 강조된 설명이라는 특징이 있으며(Elango and Fried, 1997), 거래비용이론과 탐색비용이론은 프랜차이징 형성근거를 설명하면서도 조직 관리적 측면의 시사점을 일부분 가지고 있음을 알 수 있다. <표2-3>은 프랜차이징에 대한 대표적 설명이론을 요약한 것이다.

〈표 2-1〉프랜차이징에 대한 설명이론

구 분	주요 내용	제시된 내용	관련 연구자
자원부족이론	-자원부족 상태의 창업초기 기업이 성장 전략상 프랜차이징을 자본, 인력 등의 자원 확충과 사업리스크 분산 수단으로 이용, 현지 시장에 대한 전문 지식습득, 상품판로의 다양성을 얻기 위하여 프랜차이징의 동기로 설명	-사업 확장 -자본부족 -기회주의 -시장정보 -판로확보	Oxenfelt & Kelly (1968) Oxenfelt & Thompson 1969 Hunt (1972) Caves & Murphy (1976) Anderson (1984) Fulop & Forward (1997)
대리인이론	-체인본사와 가맹점의 대리관계로 파악하여 직영판리비용 절감과 표준화 이점, 규모의 경제를 적용함 -기본적으로 시장거래상 비용절감이점의 인센티브 제공 틀로 설명	-감시비용 -규모의 경제 -기회주의	Brkekley & Dark (1987) Sanghavi (1991) Wiekling (1993) Combs & Castrogiovanni (1994)
거래비용이론	-프랜차이징 시스템을 체인본사와 가맹점간의 거래비용 절감차원의 계약관계로 간주 - 프랜차이즈 시스템 형성이유와 관리적 시사점 제공	-규모의 경제	Lafontaine & Kaufmann (1994) Dahlstrom & Nygaard (1999)
탐색비용이론	-사업 확장시 또는 유지 시, 지역시장의 정보탐색 비용을 가맹점을 통해 절감하고자 함.	-시장 정보	Minkler (1992) Martin (1988) Dnes (1992) Hopkinson&Hogarth-Scott (1999)

자료: 김경훈(2003), “국내외식산업의 프랜차이징 전략결정 모형”, 보산대학교 대학원, 석사학위논문.

4. 외식프랜차이즈의 사회·경제적 중요성

프랜차이즈는 IP(Intellectual property) 산업의 대표적인 산업 형태로써 세계 경제에서 가장 빨리 성장하고 있는 사업 형태이다. 한국에서 프랜차이즈 사업 활성화의 중요성이 강조되어왔으며, 국가경쟁력 강화위원회에서는 프랜차이즈 산업을 전략적 핵심사업으로 정하고, 한국에 맥도널드와 같은 규모의

브랜드를 3개 이상 만들어 국가 경제 및 일자리 창출에 기여 하도록 한다고 발표하였다(권태우, 2011).

프랜차이즈는 잠재력이 많은 산업이며, 초기에 산업구조를 얼마나 안전적으로 정착시키느냐에 따라 몽골에서도 한국의 BBQ, 미국의 맥도날드와 KFC 같은 기업을 탄생시켜 국가 경제에 직접적으로 이바지할 수 있을 것이다. 외식사업은 인간의 기본적인 욕구를 충족시켜주는 대표적인 서비스 산업으로서 최근 몽골 경제의 발전에 힘입어 국민경제에서 차지하는 비율이 커져갈 사업이다. 몽골은 소득증대와 생활수준의 향상, 여성의 사회 참여 증대로 인한 외식산업의 증대와 소비자 욕구의 다양화로 식문화가 변하고 있다.

프랜차이즈산업이 국가 경제에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다(강창동 외, 2012).

1) 일자리 창출에 기여

프랜차이즈산업이 국민경제에 미치는 긍정적인 효과로 고용창출에 크게 기여하는데, 한국 사례를 보면 2011년 프랜차이즈를 통한 한국의 고용은 124.5만 명에 이르며 이는 총 고용 대비 4.3%를 차지하고 있다. 가맹본부 1개 창업 시 가맹본부 46명, 가맹점 371명을 포함하여 평균 417명 고용창출 효과 있다.

2) 자영업자의 경쟁력 강화

프랜차이즈산업은 자영업자(특히, 독립창업)의 경쟁력을 제고시키고, 창업실패율을 감소시키는데 기여하고 있다. 한국의 사례를 보면 취업자 중 자영업자 비중은 31.8%로, OECD 평균(09년 16.1%)의 약 2배이며, 5년간('03-'07) 자영업자의 창업 대비 폐업비율은 84.3%('08, 국세청)이다. 이에 비해 프랜차이즈 창업 후, 5년차 폐업률 25%로 상대적으로 낮다.

3) 타산업과의 연계로 인한 연관

프랜차이즈는 제조업, 유통업, 서비스업 등 모든 산업에서 적용이 가능한 사업방식으로 이러한 산업에서의 성공은 다른 산업에 미치는 효과도 매우 크다고 할 수 있다. BBQ와 또래오래의 2008년도 국산 닭 소비량은 총 12.631.000수로 전체 치킨업계에서 소요되는 닭 약 219.269천수의 6%, 놀부와 원앤원의 2008년도 국내농축산물 구매액은 약 300억으로 추산된다.

몽골에도 자국 문화, 경제 지원을 바탕으로 프랜차이즈 사업을 활성화시키게 되면, 목축업의 판로를 확대시킬 수 있게 된다.

4) 해외진출에 따른 몽골문화 전파와 수출증대

프랜차이즈는 단순한 수출 산업으로서의 역할뿐만 아니라, 자국 내에서의 경영노하우와 시스템을 그대로 외국에 이전하여 타국에서도 그 나라의 실정에 맞게 변형하여 비즈니스를 전개할 수 있는 글로벌 비즈니스로서의 장점이다.

한국의 현황을 살펴보면, BBQ는 국가마다 다르지만, 50만 불에서 100만 불의 로열티뿐만 아니라, 연간 매출액의 3.5%를 러닝 로열티로 받고 있으며, BBQ가 개발한 치킨용 올리브도 국내에서 공급하며, 본죽은 Master Franchisee 수수료와 러닝 로열티 외에 집기시설, 주방기물, 소스들을 부분적으로 해외 가맹점에게 판매하고 있다.

제 3 장 한국 외식 프랜차이즈산업의 역사적 고찰

제 1 절 한국 외식 프랜차이즈산업의 발전 배경

1. 한국 프랜차이즈산업의 발전 과정

21세기 유통시스템의 핵으로 부상하고 있는 프랜차이즈산업은 1975년 림스치킨 및 1979년 커피전문점 난다랑 등이, 국내 프랜차이즈 사업의 효시로 시작하여, 1979년 롯데리아가 선진화된 프랜차이즈 시스템을 도입하여 한국에 프랜차이즈 산업이 정착하게 되었는데, 이를 한국 프랜차이즈산업의 태동 기로 볼 수 있으며, 80년대 서울올림픽을 전후하여 해외 대표적인 브랜드인 KFC, 맥도날드 및 피자헛 등이 국내에 소개되었고, 현재 국내 프랜차이즈의 대표적인 브랜드인 놀부, 투다리 및 파리바케트 등이 이시기에 사업이 시작되었으며, 이 시기(80년대)를 국내 프랜차이즈 산업의 도입 및 성장기로 볼 수 있다. 또한 90년대 후반 국내 외환 위기속에 국내 직장인들이 소자본 창업을 선택하면서, 국내 프랜차이즈 산업의 도화선이 되었다. 이 때 등장한 브랜드가 BBQ, 쪼끼쪼끼, 교촌치킨, 원할머니 보쌈 등이 있으며, 정부의 프랜차이즈 관련 법률이 정례화 되어 법률이 개정 및 공표되기도 했던 이 시기(90년대)를 국내 프랜차이즈 시장의 성숙기로 볼 수 있다.

2000년대 들어 더 많은 직장인들이 창업에 관심을 기울여 시장은 더욱 확대되었고, 프랜차이즈 시장의 발전을 발판으로 이미 한국내 시장을 잠식한 브랜드 놀부, 투다리, BBQ 등은 해외시장에 진출을 가속화하는 시기로 볼 수 있다. 반면에 현재는 창업희망자들의 늘어나면서 시장은 포화상태에 이루고 있으며, 본사의 브랜드 경쟁력보다는 무분별한 확장정책 및 경제위기로 의한 소비시장의 위축으로, 창업자들의 투자대비 수익률이 점차 줄어들고 있는 실

정이나, 전체 소매업을 보았을 때 프랜차이즈산업이 차지하는 비율은 점차 확장되어가고 있다(권태우, 2011).

〈표3-1〉한국 외식 프랜차이즈산업의 변천사

시대별	구 분	내 용
1970년대	-태동기 -프랜차이즈산업 모델 국내 첫선 -기업형 프랜차이즈 탄생	1975년 림스치킨 1979년 난다랑(동승동) 1979년 롯데리아(소공동)
1980년대	-도입 및 성장기 -해외 프랜차이즈 국내 진출 -88 서울 올림픽 개최	1984년 KFC 진출 1985년 피자헛 1986년 파리비게트 1987년 투다리 1988년 맥도날드 국내진출 1989년 놀부(상도점)
1990년대	-성숙기 -국내 프랜차이즈 기반 구축 -1998 년 외환위기(IMF)	1990년 도미노피자 1991년 원할머니보쌈, 교촌치킨 1992년 맥도날드 사업 개시 1993년 한솔도시락 1994년 던킨도너츠 1995년 BBQ 1996년 김가네, 해리피아
2000년대	-해외진출기 -중국, 미국 등 해외진출 가속화	2000년 투다리 중국 진출 2002년 분쟁조정협의회 설치 (가맹사업거래의 공정화에 관한 법률제정) 2003년 BBQ 중국 진출 2004년 (주) 제너시스 BHC 인수 /합병, 파리바게뜨 중국 상해진출 2007년 가맹사업 진흥에 관한 법률제정 2010년 KOTRA에서 13개 브랜드 해외진출 지원

자료: 임현철(2011), “외식 프랜차이즈 실무”.

한국 프랜차이즈사업 분야의 총매출은 2002년 41.69조원에서 2008년 77.31조원으로 6년간 85.4%의 증가율을 보였다. 해당기간 동안 외식 프랜차이즈 분야는 비약적인 발전을 한데 비해, 소매업은 거의 성장을 못한 것으로 나타났다(김의근, 2011). 한국의 프랜차이즈는 미국보다 1백년 이상 뒤늦게

출발하였지만, 한국의 프랜차이즈 기업들은 90년대 외식문화의 확산과 IMF 체제 극복과정에서 발생한 격변기를 겪으면서 짧은 기간에도 급격히 성장하게 되었다.

한국 공정거래위원회의 발표에 의하면 2009년 132,443개 이었던 프랜차이즈 가맹점 수가 2011년 170,926개로 2년 만에 29.1% 증가하였다. 프랜차이즈 브랜드를 업종별로 살펴보면, 2011년을 기준으로 외식업이 전체 2,947개 브랜드 중 1,962개로 66.6%를 차지하여 가장 많았다. 2009년 947개이던 외식업 관련 가맹본부의 수도 2011년 1,598개로 68.7%의 성장률을 나타냈다 (노호정, 2013). 한국 공정거래위원회의 자료에 의하면 한국의 프랜차이즈의 업종별 가맹본부와 가맹점 수의 추이는 다음과 같다.

〈표 3-2〉 업종별 가맹본부 및 가맹점 수 추이

(단위: 개, %)

구분		2009년	2010년	2011년
가맹본부 수	외식업	947(62.9%)	1,309(64.1%)	1598(66.4%)
	서비스업	338(22.5%)	440(21.5%)	489(20.3%)
	도·소매업	220(14.6%)	293(14.3%)	318(13.2%)
	전체	1,505(100%)	2,042(100%)	2,405(100%)
브랜드 수	외식업	1,228(64.6%)	1,661(65.1%)	1,962(66.6%)
	서비스업	413(21.7%)	532(20.9%)	593(20.1%)
	도·소매업	260(13.7%)	357(14.0%)	392(13.3%)
	전체	1,901(100%)	2,550(100%)	2,947(100%)
가맹점 수	외식업	51,503(38.9%)	60,268(40.5%)	68,068(39.8%)
	서비스업	49,183(37.1%)	52,208(35.1%)	62,377(36.5%)
	도·소매업	31,757(24.0%)	36,243(24.4%)	40,481(23.7%)
	전체	132,443(100%)	148,719(100%)	170,926(100%)

자료: 노호정(2013), “외식산업 프랜차이징 결정요인에 관한 연구”, 한양대학교 대학원, 석사학위논문.

2. 한국 외식 프랜차이즈 산업의 발전 배경

한국의 프랜차이즈산업은 1979년 롯데리아가 개점한 이후 발전하기 시작했다. 그 후 1980년대 해외 유명브랜드의 한국진출이 가속화되어 외식업을 중심으로 프랜차이즈 산업이 발전하였다. 특히, '86년 서울아시안 게임 및 '88년 서울 올림픽게임을 계기로 한국 외식 및 프랜차이즈산업은 성장의 기반이 마련되었다. 한국의 프랜차이즈산업은 한국에 프랜차이즈 시스템이 도입된 지 약 30년이 경과한 짧은 시간임에도 불구하고 급속한 성장을 보이고 있다. 이렇게 짧은 시간에 급성장한 배경을 사회·경제·문화·기술적 측면에서 살펴보면 다음과 같다(최태동, 2004).

1. 사회적 요인으로서 대량생산, 대량판매에 이어 대중소비사회가 정착되고 있으며, 소비자의 라이프스타일 변화, 가치관의 변화, 소비 의식 구조의 변화가 일고 있다. 특히 여성의 사회진출 확대는 외식행위의 결정요인인 수요 증대를 가져와 외식 프랜차이즈산업의 발전에 기여하는 데 중요 요인으로 자리 잡고 있다. 또한 핵가족화 역시 외식수요를 증가시키는 요인으로 볼 수 있다. 또한 명퇴, 정년, 취업난으로 창업시장의 확대도 외식 프랜차이즈산업의 발전에 큰 영향을 미치고 있다.
2. 경제적 요인으로서 국민소득의 증가에 따른 가처분 소득과 생활수준의 향상, 주5일 근무제에 따른 여가시간의 확대 그리고, 대기업들의 외식시장 진출, 소비문화의 질적 향상과 소비패턴의 다양화, WTO 등 시장 개방 등이 있다.
3. 문화적 요인으로서 간편식 위주에 대한 수요 증가, 식생활 패턴의 서구화, 여가문화 향유와 해외 기업에 대한 가치관의 변화 등이 외식형태의 변화 뿐만 아니라 외식시장 전반에 큰 영향을 미치고 있다.
4. 기술적 요인으로서 컴퓨터와 주방기기의 현대화 등 기술적 환경변화 요인은 외식산업을 공업화/산업화 시키는 계기가 되고 있고, 정보화 산업의 발달에 따른 다양한 형태로 외식산업에 대한 정보를 얻을 수 있게 되었다. 한국 프랜차이즈산업의 성장배경을 요약하면〈표 3-3〉과 같다.

〈표 3-3〉 한국 외식 프랜차이즈산업의 성장배경

사회적 요인	경제적 요인
<ul style="list-style-type: none"> - 여성의 사회진출 확대 - 대량생산, 대량판매, 대중소비 사회 - 생활관, 가치관의 변화 - 핵가족화 - 건강식 욕구 증대 	<ul style="list-style-type: none"> - 국민소득의 증가와 여가시간 확대 - 국제화, 세계화 경제 조류 - 대기업의 외식시장 참여 - 시장 환경의 변화 (세분화, 다양화)
문화적 요인	기술적 요인
<ul style="list-style-type: none"> - 고객의 욕구 변화 - 식생활 패턴의 변화 - 사회 구성원의 가치관 변화 - 관련 산업 종사자의 직업 의식개선 	<ul style="list-style-type: none"> - 주방기기의 현대화, 과학화 - 정보화 산업의 발달 - 해외 유명 브랜드의 도입 - 첨단산업의 기술도입 - 포장기술의 도입

자료: 최태동(2004), “국산농산물 활용증진을 위한 전통외식산업의 발전 및 세 계화전략” 한국외식연구원.

3. 외식 프랜차이즈산업의 성공 요인

2004년에 프랜차이즈협회에서 한국의 외식 프랜차이즈산업의 성공사례를 연구했으며, 성공 요인을 다음과 같이 제시하였다(박원휴, 2004).

1) 맛의 경쟁력

한국의 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 프랜차이즈산업들은 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.

2) 물류시스템 완비

프랜차이즈 가맹본부 운영에 있어 가맹점 지원에 대한 강한 의지를 볼 수 있는 근거는 물류시스템을 갖추고 있는지 여부에 있다. 전국 물류 네트워크만을 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. 물류시스템 문제는 아마도 향후 프랜차이즈산업 뿐만 아니라, 세계시장을 주도하는 핵심 사업이 될지 모르는 가장 핵심 사안이다.

3) 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 대화와 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 프랜차이즈간의 팀워크로 승화시켜 시너지 효과를 주고 있다.

4) 가맹점이 독점 영업권 보장과 상권분석은 폐점률 제로 프랜차이즈로 연결된다.

폐점률을 가맹본부에 대한 신뢰성만큼 중요시하는 가맹본부들은 무분별한 가맹점 확대보다는 실패없는 가맹점을 만들기를 강조하고 있다. 교촌치킨의 경우 800개의 달하는 가맹점들은 물론 다 브랜드와 경쟁을 고려하여 독점 상권을 보장해준다. 특히 이 부분은 국외 프랜차이즈에서 강점이 더욱 두드러진다. 유명 프랜차이즈 던킨도너츠의 경우 가맹본부의 수익과도 직결되는 점포의 안전적인 수익을 위해 입점 계약에 앞서 상권 분석을 통한 수익성을 타진하고, 유동인구 조사 작업을 거친 다음 출점 인가를 내주고 이를 계약서로 보

장해주고 있다.

5) 광고, 마케팅 등 홍보를 본사에서 통합 대행

· 광고나 마케팅의 의해 성장한 프랜차이즈 브랜드들은 많지만, 앞서 상세히 소개된 바 있는 BBQ를 예로 들면, 가맹점의 대다수가 가맹본부에 요구하는 바는 광고나 판촉이므로, 마케팅 능력 향상에 집중투자하고 있다. 본사에서 판촉 물품을 전달하여 무상으로 가맹점에 제공하면서 연중 2회 이상 프로모션 활동을 진행하고, 연간 매출의 5~10% 이상을 TV광고에 재투자하고 있다. 가맹점의 매출 향상을 위한 노력은 무엇보다도 광고, 마케팅과 같이 가맹점에서 독단적으로 할 수 없는 부분들을 담당해주는 것이 필요하다.

6) 유통구조의 단계를 축소, 원활한 운영으로 가맹점의 수익을 높여준다.

· 재료 준비, 조리와 같은 단계를 축소함으로써 인력의 투입을 최소화하고, 시간을 단축시킴으로써 수익률을 높인다. 한식을 프랜차이즈화시킨 브랜드들은 손이 많이 가는 한식의 단점을 극복하기 위해 가맹본부들이 어려운 식재료 준비 등의 부담을 떠안고 있다. 일괄적으로 재료와 반 조리식품 등을 준비하여 일괄적으로 제공함으로써, 간편 조리와 신속 서비스를 가능하게 하여 테이블 회전율을 높임으로써, 가맹점의 수익을 높여 주는 방법을 사용하고 있다.

7) 상품개발, 디자인개발 등 소비자의 기호 변화에 적용하고자 하는 끝임없는 노력이 있다.

· 본부에서 완제품을 제공하는 음식체인은 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.

또한, 한국프랜차이즈협회에서 업종별로 성공사례 연구를 실시하였으며, 한국의 외식 프랜차이즈산업의 의존적으로 성장해온 특징은 다음 <표 3-4>과 같다.

〈표 3-4〉 한국 외식업계의 성공요인

브랜드명	가맹시기	성공 요인
가마고을	1997	1.이색적인 인테리어 2.사계절 아이템 3.저렴한 가격과 맛 4.체인 점포 운영지원
간이역	1997	1.차별화 2.고급 인테리어 3.조리의 간편화
고기촌	1999	1.맛 2.가맹점 관리 3.질 향상 4.가맹점 교육 시스템
고려당	1978	1.자영 지향적 마케팅 2.즉석 빵 3.제품 개발 개념 경영
고향솥단지 삼겹살	2001	1.다양한 맛 2.본사와 가맹점의 원원 전략
교촌치킨	1991	1.소비자 의견 반영 2.소스의 맛 3.토종 이미지 부각 4.폐점 방지를 위한 가맹점 관리
김가네김밥	1996	1. 소자본, 소점포 초보자 창업 2.사계절 안정적 매출 3.맛 4.서비스 마케팅
나뚜르	1998	1.품질유지 관리 2.제품 개발 3.미디어 광고 4.가맹점 오픈 행사 지원
네네후리이 드치킨	1999	1.맛 2.독특한 포장 판매 3.패스트푸드형 치킨 이미지 부각
놀부솥뚜껑 상겹살	1989	1.부부 공동 운영 2.경험을 바탕으로 한 현장중심 경영 3.경쟁력 있는 메뉴와 개발 4.지식경영 체제구축
돌로미티	1996	1.점포에서 제작 시스템 2.마케팅 지원 3.가맹점 매니지 먼트 컨설팅 지원
페로드글라 스	1996	1.다양한 제품 개발 2.번사의 고객관리 지원 3.아이스크림 문화 창달 4.초보자 창업지원
뚜레쥬르	1997	1.가맹점 제빵 시스템 2.초보자 창업 지원 3.고마진 4.단골고객 확보 5.첨단점보 시스템
롯데리아	1979	1.한국인 입맛에 맞는 제품개발 2.고객친화 마케팅 3.원활한 유통시스템
민속두부 마을	1998	1.두부아이템을 한정식 변화 2.푸짐한 반찬 3.업종전환경 리모델링 인테리어로 창업이 절감 4.토속적 인테리어
바비큐보스 치킨	1998	1.명아리 인큐베이팅 시스템 2.생산 및 물류시스템 완비
배나무골	1990	1.맛에 대한 연구 2.경영개선 및 직원 교육 3.지속적 경영지도 4.가맹점지원사업 5.사회환원사업 6.종업원 복지
비빕스	2003	1.자체물류시스템 2.다양한 메뉴 3.저렴한 가격 4.운영 비 절감을 위한 지원시스템
삼번가우동	2000	1.가맹점 슈퍼바이징 제도 2.지역별 물류기지 3. 본사의 지원 시스템
섬마을 이야기	1998	1.인재 발굴 및 육성 2.저렴한 가격 3.지역주민과의 교류
원할머니 보쌈	1991	1.맛의 차별화 2.연구 개발 3.가맹점 관리 철저

장독대	1998	1.가맹점 지원 2.맛과 신선함 3. 가맹점 마케팅 지원 4.공동 네트워크 및 개인 영업지원
종로김밥	1996	1.가맹점의 매출향상 지원 2.수익성과 안전성 고려
쪼끼쪼끼	1998	1.음주문화의 변화 주도 2.마케팅의 운영 전략 3. 가맹점 지원관리
청기와명가 감자탕	2002	1.실내인테리어 개선 2.대중화 3.단일메뉴로 매출 극대화
케리홈치킨	2000	1.전문가로 본부 구성 2.퓨전 인테리어 3.맛의 표준화 4.다양한 메뉴 구성 및 개발
코리안숯불 닭바베큐	1998	1.조리방법과 맛의 차별화 2.토속적인 인테리어 3.가맹점 수익보장
크라운베이 커리	1963	1.고객감동 이미지 마케팅 2. 고객 서비스 마케팅 3.여성 인력 확보
투다리	1988	1.새로운 변화를 추구 2.식자재 냉장 유통 및 당일 배송 시스템 3.지속적인 가맹점 관리
파리바게뜨	1992	1.이미지 마케팅 2.고급 브랜드 이미지 부각 3.이벤트 마케팅 전략 4.다양한 신제품 개발 5.경영 효율성 강화 노력
한솥도시락	1993	1.유통시스템 정비 2.연수교육제도 3.가맹점 일본 연수 4.슈퍼바이저 제도
한우동	1997	1.물류공장 가동 2.개점과 시후관리 철저 3.높은 마진율

자료: 박원휴 (2004), “프랜차이즈산업 국내외 성공사례”.

제 2 절 한국 프랜차이즈산업의 발전을 위한 지원과 제도

1. 프랜차이즈산업 관련 법률

한국에서 실시되고 있는 프랜차이즈산업 지원정책을 살펴보면, 크게 세 가지 부류로 구분할 수 있다. 첫째, 시장에서의 경쟁원칙을 확립하고, 경쟁을 유지, 촉진시키기 위한 ‘공정 경쟁정책’, 둘째, 프랜차이즈산업 종사업체들을 대상으로 직접적인 금전 및 조세 지원을 하는 ‘진흥정책’, 셋째, 진흥정책의 혜택을 입어도 대기업 등과의 경쟁에서 자립하기 힘든 경우 이들의 사업기회를 별도로 확보해 주기 위한 ‘조정정책’ 등이 여기에 속한다고 볼 수 있다(서정현, 2004). 한국의 외식 프랜차이즈 관련 법률을 살펴보면 다음과 같다.

1) 유통산업발전법

유통산업발전법은 유통산업의 효율적인 진흥과 균형 있는 발전을 꾀하고, 건전한 상거래질서를 세워으로써, 소비자를 보호하고, 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 한다. 유통산업발전법은 대규모 점포, 임시시장, 체인사업자, 상점가진흥조합, 전문상가단지, 유통정보화, 유통관리사, 도배배송서비스사업자, 공동배송센터, 유통산업의 국제화 촉진 및 물류의 표준화, 공동화 등 육성 지원정책을 광범위하게 규정하고 있다.

프랜차이즈산업과 관련하여 유통산업 제2조 제5호에서는 체인산업의 개념, 제2조, 제14호에서는 체인산업의 종류에 대해서 정의되어 있다.

2) 독점규제 및 공정거래에 관한 법

자본주의가 발전함에 따라 나타나는 독과점 현상은 한편으로는 규모의 경제를 실현하고, 기술혁신을 촉진하는 등 긍정적인 효과를 가져오지만, 다른 한편으로는 시장의 자동조절기능을 마비시키고, 소비자의 이익을 침해하며, 기업체질을 약화시키고, 분배상의 형평을 저해하는 등 부정적 효과를 더 많이

수반한다. 독과점의 이러한 폐단을 막기 위하여 출현한 법이 독점규제 및 공정거래에 관한 법이다. 따라서 이 법은 ‘자본주의의 고도화를 인하여 나타나는 독과점의 폐해를 막고, 자유 시장 경제를 유지·촉진하기 위한 법’이라고 정의할 수 있다. 독점규제법은 사업자의 시장배적 지위의 남용과 과도한 경제력의 집중을 방지하고, 부당한 공동행위 및 불공정거래행위를 규제하여 공정하고 자유로운 경쟁을 촉진함으로써, 창의적인 기업 활동을 조장하고 소비자를 보호함과 아울러 국민경제의 균형 있는 발전을 도모함을 목적으로 한다.

3) 표준약관제정

소자본 창업 활성화 이후 다양한 업종에서 프랜차이즈산업이 이루어지고 있지만, 대부분의 가맹약관이 가맹본부 위주로 구성되어 있어 가맹계약자들이 일방적으로 불이익을 당하는 경우가 많다는 판단 하에 공정거래위원회에서는 약관에 대해서도 규제를 하고 있는데, 많은 업종 가운데 대표적 가맹사업 분야인 외식업 프랜차이즈에 대한 표준약관을 2001년 2월부터 승인하여 보급하고 있다. 이러한 조치로 인해 프랜차이즈 산업이 불공정 약관으로 인해 발생되는 각종 분쟁을 사전에 예방하고, 가맹계약자들 이피해를 줄일 수 있을 것으로 판단된다. 다. 다. 다. 표준약관 이주요내용은 다음과 같다.

- 상호, 상표, 서비스지표, 휘장 등의 사용권
- 가맹사업과 관련하여 등기·등록된 권리
- 각종 기기를 대여 받을 권리
- 상품 또는 원부자재이하(상품·자재)의 공급을 받을 권리
- 기술(now-how)의 이전 등 경영지원을 받을 권리
- 기타 가맹사업자가 정당하게 보유하는 권리로서 당사자가 협의하여 정한 사항(프랜차이즈 외식업표준약관 시행 2001.2.2).

4) 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률

한국의 가맹사업 거래 확산을 저해하는 가장 중요한 장애요인의 하나는 가맹희망자의 가맹본부에 대한 불신감이라고 할 수 있다. 과장광고를 통해 가맹점을 모집한 후 가맹비를 가지고 도주하거나, 가맹점에 대한 영업지원은 등한시 한 채, 신규가맹점의 개설에만 혈안이 되어 있는 경우가 많았고, 또한 거래상 우월적인 지위를 이용하여 가맹사업자에게 불분명한 계약조건, 가맹본부의 일반적으로 유리한 계약 조건을 강요하는 경우가 많았다. 이러한 결과는 가맹본부가 가맹희망자 모두에게 바람직하지 않으며, 궁극적으로 프랜차이즈 확산을 통한 유통산업 발전 및 국민경제의 발전을 저해하게 되었다(프랜차이즈 경영원론, 2004).

따라서, 가맹사업에 대한 불신감을 해소하고, 가맹사업거래의 특수성을 반영하고, 거래의 공정성을 확보하기 위한 체계적인 법제화가 필요하다. 또한, 가맹사업의 공정한 거래질서를 확립하고 가맹본부와 가맹사업자가 대등한地位에서 상호보완적으로 균형있게 발전하도록 함으로써, 소비자 복지의 증진과 국민경제의 건전한 발전에 이바지함을 목적으로 한다. 법률에서는 가맹본부와 가맹사업자가 준수할 사항들을 규정함으로써, 가맹사업거래의 바람직한 모델을 제시한 가맹사업거래의 공정함을 유지할 수 있도록 하였고, 이 법률은 6장 44개조와 부칙으로 구성되어 있다.

5) 점포, 상가건물의 임대차 관련 법률과 제도

상권이나 입지가 사업성공에 있어서 절대적인 위치를 차지하기 때문에 프랜차이즈 산업의 대부분의 업종들은 기본적으로 점포를 필요로 하고 있다. 그러므로 부동산 비용이나 임대, 그리고 그 계약이 매우 중요하다. 프랜차이즈 사업의 지원·육성에 관한 법규의 또 하나인 상가임대차보호법은 상가건물 임대차에 관하여 민법에 대한 특례를 규정함으로써, 국민 경제 생활의 안정을 보장함을 목적으로 제정되었으며, 이 법은 프랜차이즈 사업의 당사자나 가맹본부나 가맹사업자 모두에게 매우 중요한 법이다(오세조 외, 2006). 상가건물 임대차보호법은 2001년 12월 19일 법률 제6542호 신규 제정되었으며, 2013년에 일부 개정되었다(www.law.go.kr).

6) 가맹사업 진흥법

가맹사업 진흥법의 제정이유는 가맹사업은 소자본으로 특별한 경험없이 쉽게 창업할 수 있는 사업으로써, 고용창출과 투자촉진에 큰 효과가 있고 성장 잠재력이 높은 지식기반 서비스 산업이지만, 정책적인 지원 체제가 마련되어 있지 아니하고, 가맹사업 창업자의 사업 준비도 불충분하여 사업에 실패하는 경우도 적지 않게 나타나는 등의 문제점이 있어, 가맹사업을 체계적이고 종합적으로 지원 및 육성하여 국민 경제의 건전한 성장과 발전에 기여하도록 하려는 데 있다. 가맹사업 진흥법의 주요내용은 다음과 같다.

- 가맹사업진흥계획의 수립·시행
- 가맹사업의 국제화 촉진
- 가맹사업 정보의 생성·관리 및 활용 촉진
- 가맹사업 진흥활동의 추진
- 자금의 지원

7) 가맹사업법

2008년 2월부터 시행중인 가맹사업법의 제정 목적은 가맹사업거래의 불공정성 시정, 합리적 정착을 목적으로 불공정거래행위의 금지, 정보공개서 제공 및 분쟁 조정 등을 규정하는데, 그 목적이 있다.

가맹사업법의 주요내용은 다음과 같다.

- 가맹희망자의 범위 확대 및 권리보호 강화
- 정보공개서 등록 제도의 도입
- 가맹금 예치 제도의 도입 및 가맹금 반환 요구 요건 확대
- 가맹점사업자의 영업구역 보호
- 가맹점사업자의 가맹계약 개선 요구 제도 도입

- 가맹사업거래분쟁조정협의회의 이관
- 가맹사업거래상담사 제도를 가맹거래사 제도로 변경

2. 프랜차이즈산업의 진흥 정책

2009년에 제 17차 국가경쟁력강화위원회에서 “유망창업시스템”인 프랜차이즈 산업은 서비스산업의 선진화와 자영업자의 경쟁력 제고에 유용한 서민밀착형 산업이지만 국내 프랜차이즈산업은 영세하고, 사회적인 신뢰가 부족하여 창업촉진 및 관련 산업기반 강화 등을 통해, 향후 고부가가치인 프랜차이즈산업을 활성화할 필요성이 있다고 발표하였다. 또한 지식경제부는, 프랜차이즈 산업이 자영업자의 창업 성공률을 높여주고, 기존 자영업자를 조직화하여 규모의 경제를 통한 경쟁력 강화에 기여할 뿐만 아니라, 다양한 서비스를 소비자에게 제공함으로써, 내수시장을 학대하고, 일자리 창출에 기여하는 등 자영업자 경쟁력 제고와 서비스 산업 활성화를 위한 ‘유용한 수단’임을 강조하고 정부 서민안정 대책의 일환으로 2010년부터 본격 육성할 것이라고 밝혔다. 2012년까지 가맹점 1,000개 이상의 건실한 국내 브랜드 100개 육성, 100대 프랜차이즈 기업군에 국내 브랜드 3개 이상 진입을 목표로 산업의 고부가화, 자영업자의 가맹점 창업 촉진, 인프라 선진화, 해외시장 진출 등을 중점적으로 추진해 나가기로 하였다.

지식경제부, 공정거래위원회, 농림수산식품부, 중소기업진흥청 등 관계부처 협동으로 마련한 프랜차이즈 산업의 진흥정책의 주요 내용은 다음과(이재환, 2011).

1. 고부가가치 프랜차이즈 기업의 창업 및 사업화 추진으로 혁신적 아이디어가 경쟁력 있는 기업으로 성장할 수 있도록 사업화 촉진을 위해 창의성, 사업성이 뛰어난 유망 업종을 발굴하여 초기 창업비용의 70%를 지원(5천만 원 한도)과 프랜차이즈 특화 창업보육센터를 지정하여, 임대 경영 컨설팅 등 주

점 지원, 시범점포 개설 및 운영자금 융자 지원, 전문 인력양성을 위한 프랜차이즈 아카데미 설립, 가맹본부의 가맹점 영업지도 비용지원을 하여 진흥을 독려하고 있다.

2. 우수한 중소 프랜차이즈기업은 ‘선택과 집중’을 통해 전략적으로 육성하는 것은 물론, 제조업에 준하는 수준으로 인력과 연구개발(R&D) 등을 지원하며, 국내 100대 프랜차이즈를 선정해 프랜차이즈 봄을 조성하는 등 여러 가지 계획을 세우고 프랜차이즈산업을 진흥하고 있다.

3. 가맹점 사업자의 권익 보호 강화를 목적으로 모든 가맹본부의 정보공개서 등록을 의무화하고, 미등록시 정부 지원사업에서 배제, 모든 정보공개서를 인터넷을 통해 공개하고, 실시간 확인이 가능하게 해 주고 정부는 또 시행과정에서 혼란을 막기 위해 도소매업, 서비스업 등의 “업종별 표준약관”을 제작·보급하고 있다.

4. 자영업자의 생계 안정과 가맹점 창업을 유도하기 위해 가맹점 창업 및 전환 희망자를 대상으로 ‘패키지형 지원’ 사업도 추진하고 예비창업자를 대상으로 가맹점 창업컨설팅(50%한도) 및 가맹점 전환교육(연간 1,000명)을 실시하고, 가맹점으로 전환할 경우 점포 정비, 인테리어 개선 등 시설개선 자금을 1억 원 한도에서 지원하고 있다.

5. 프랜차이즈산업 활성화를 위해 규제완화와 인프라 확충으로 사업하기 좋은 환경 구축을 위한 법, 제도적 규제 완화 측면에서 모든 가맹본부에 대해 일괄적으로 적용했던 ‘가맹금 예치제도’를 개선해 현실적인 어려움이 있을 경우에 예치제 적용을 제외하고, 또 물류비용 부담을 덜어주기 위해 가맹본부가 공동으로 이용하는 물류센터 건립을 지원하고 있다.

6. 산업기반 인프라 확충 측면에서 물류비용감소를 위해 가맹본부가 공동으로 이용할 수 있는 물류센터건립(5개소)지원과 정부, 지자체, 민간 매칭펀드로 자금 조성 등, 프랜차이즈에 특화된 정부시스템 개발, 구축 지원 및 창업, 법

률 등, 종합정보 제공을 위한 인터넷 포털을 구축하고 있다.

7. 정책 지원기반 마련 측면에서 공정계약, 점포 운영 매뉴얼화 등, 프랜차이즈 시스템에 적합한 가맹본부에 대한 인증 부여와 민간 자율인증을 기본방향으로 하여 인증기준, 인증기관 등, 세부방안 마련과 동시 업종분류 세분화를 통한 현실성 있는 실태조사를 실시하고 있다.

8. 해외 시장 진출, 글로벌 브랜드로 육성하기 위해서도 지원도 강화하고 있다. KOTRA에 프랜차이즈 전담창구를 개설함으로써, 국가·업종별 해외 진출 가이드북, 분쟁사례집, 표준계약서 등의 다양한 정보를 제공할 뿐만 아니라, KOTRA KBC(26개소)에 국내 가맹본부 지원 전담인력을 배치해 시장조사부터 현지 파트너 모집까지 전 과정에서 컨설팅을 제공하고 있다.

지식경제부는 서비스업의 비중이 18%로 증가하는 등, 프랜차이즈산업의 양적·질적 성장과 더불어 국내 서비스 산업이 활성화 될 것을 기대하면서 안정적인 일자리 22만개를 신규 창출하고, 폐업률을 감소시켜 자영업자 등 서민 경제 안정화 기여와 해외진출 활성화로 수출증대 및 국가 브랜드가치 제고에도 기여하기 위한 다양한 프랜차이즈산업 육성전략을 추진하고 있는 상황이다.

3. 한국 프랜차이즈산업의 교육 시스템

프랜차이즈산업의 발전을 가장 확실히 보장하여 주는 투자가 바로 “사람”과 “기술”에 대한 투자라는 인식이 보편화되면서 프랜차이즈산업의 교육훈련의 중요성이 더해가고 있다. 프랜차이즈산업은 가맹본부가 보유하고 있는 제품/서비스 및 경영 노하우와 지식을 가맹점에 제공하여 경험이 없이도 손쉽게 점포 운영을 할 수 있게 정형화된 사업 모델을 구축하여 가맹점을 확대하는 지식기반형 사업이라 할 수 있다.

따라서, 가맹본부가 얼마나 효과적으로 가맹점에게 자신의 노하우와 지식을

제공하고 가맹점이 이를 얼마나 효과적으로 습득하는가에 따라 비즈니스 전체의 경쟁력이 결정되기에, 가맹본부의 임직원뿐만 아니라, 실질적인 사업을 수행하는 가맹점에 대한 교육훈련은 매우 중요한 경쟁력의 한 부분이라 할 수 있다. 이러한 측면에서 가맹본부의 교육훈련은 가맹본부의 통일적인 이미지를 유지하면서 가맹본부의 전략적인 지침이 가맹점에 전파되도록 하기 위해서, 그 대상을 가맹본부의 임직원과 가맹점으로 구분해서 교육훈련 시스템을 구축해야 한다.

한국 프랜차이즈 교육은 크게 학교 중심의 학위과정과 비학위과정으로 나누어 볼 수 있다. 학교 중심의 학위과정은 세종대학교를 비롯하여 숭실대학교, 중앙대학교에서 석사과정이, 호원대학교에서 학사과정이 개설되어 있으며, 비학위 과정으로는 CEO를 대상으로 하는 연세대학교 상남 경영원의 프랜차이즈 CEO과정과 실무자를 중심으로 하는 맥세스 컨설팅의 프랜차이즈 전문가과정이 활성화 되어 있다.

또한 한국프랜차이즈협회를 중심으로 분야별 다양한 단기 교육과정도 운영되고 있다(이동일 외, 2009). 여기서 많은 교육 프로그램중에서 가장 중요하다고 생각되는 점포운영교육, 가맹점 교육과정, 회사 계층별 교육과정에 대하여 설명하면 <표 3-5, 3-6>과 같다.

〈표 3-5〉가맹점 교육 과정

가맹점 사업자 능력 향상 교육		
-상품 및 서비스 관리 실무 -매출 분석 및 손익 관리 실무 -리더십과 품질 관리	-재고 관리 실무 -개별 점포 발전 계획의 실행	-점포 회계 관리 실무 -가맹점 활성화 과정
점장 교육		
-고객 서비스 교육 -종업원 관리	-점포 이미지 관리 -서류 작업	-상품 및 서비스 관리 -개별 점포 발전 계획 이해
점포 운영 실무 교육		
-자격 교육 -점포 실습 -종업원 채용과 직무 할당 -상품 관리 실습	-서식 작성 -청구 및 발주 -가맹 전산 -재고 관리 실습	-현금 흐름 표 -고객 서비스 -POS 교육
가맹점 자격 교육		
-업종, 업태의 개념 -매출 등록 -신입사원 해당 교육 과정 -점포 실습	-근무 규정 -장비 관리 -고객 서비스	-점내 행동 -청결 위생 -벤더 관리

자료: 한국프랜차이즈협회(2004), 『프랜차이즈 경영원론』.

〈표 3-6〉점포 운영 교육 과정

분야	주요 체크 항목		
파트 타이머 교육	-업태, 업종의 개념 및 특성 -교육 서비스	-매출 등록 -점포 요령 규모 -청결 및 위생 관리	-납품 업자 관리 -점내 행동 요령
근무 조장자 격 교육	-고객 서비스 -청구 및 발주 작업	-서식 작성 -POS 운영과 재고 관리	-장비 관리
신입사원 기본 교육	-고객 서비스 -근무 조장으로서의 업무	-납품 업자 관리	-매출 등록
부점장 자격 교육	-부점장의 역할과 사명	-서식 작성 -장비 관리	-상품 및 서비스 관리
점장 자격 교육	-종업원의 채용과 직무 평가 -점포 회계 관리 실무	-직무 할당 방법	-시간 관리
점장 능력 향상 교육	-점포 운영 목표 관리의 실행 -타켓 마케팅 관리	-개별 점포 발전 계획의 실행 -매출 활성화 실행 방안	
슈퍼바이저 교육	-지역 점포 회계 관리 실무 -가맹 계약 실무	-개별 점포 발전 계획의 실행과 점포 방문 지도 -지역 시장과 상권 분석	
슈퍼바이저 능력 향상 교육	-우수 종업원 채용 기법과 직무 개선 토의 기법 -지역 점포 매출 분석 지역 점포 회계 관리	-업무 계획 및 점검 시스템 -개별 점포 미 발전 계획의 프로세스 관리 -가맹 사업 시스템	-지역 회의 진행 기법 -업무 협의 기법

자료: 한국프랜차이즈협회(2004), 『프랜차이즈 경영원론』.

4. 한국 프랜차이즈산업의 정보 인프라 구축

정보화 사회에서의 정보획득은 산업사회에서 교통수단을 이용하는 것과 마찬가지로 각종 정보를 획득하고 활용함으로써, 시간적 공간적 제약을 해소할 수 있다. 정보기기의 개발로 현재 많은 기업이 콜센터시스템, POS 등을 활용하여 빠른 주문과 서비스가 이루어지고 있다.

POS는 판매 시점 정보 관리 시스템을 말한다. 종래의 Key-in방식에 의한 레지스터가 아닌 광학적 자동판독방식의 레지스터에 의한 단품별로 수집된 판매정보와 매일 배송 등의 활동에서 발생되는 각종 정보를 컴퓨터로 처리하여 각 부문이 유용하게 활용할 수 있도록 가공·전달하는 시스템으로 종합적인 경영정보시스템을 의미한다. POS시스템은 발주, 매입, 배송, 재고, 회계, 재무정보를 기초로 하고, 여기에 매장으로부터 직접 전송 받은 판매정보를 수집하여 경영정보 시스템에 연계된다. POS시스템은 유통 기업간 경쟁의 격화 및 소비자의 구조적 변화에 의한 상품, 서비스의 다양화 등 시장 환경에 따라 소비자동향에 대한 신속, 정확한 파악(상품관리·고객관리)의 필요성과 계열화 및 제휴(수직·수평형 제휴, 업종간 제휴)의 촉진 등이 증대되면서, 소스 마킹의 보급과 POS시스템이 급속히 확산되어 최근에는 단순한 POS시스템으로부터 각점포를 연결하는 토탈 매니징 시스템으로 발전해 가고 있다.

한국의 경우, 포스시스템을 가장 먼저 채택한 것은 호텔·레저업계다. 글로벌 체인이 많은 이를 업계에서 온라인 포스의 사용은 필수적이며, 80년대 후반 들어 약진한 백화점과 편의점 등 유통사업은 포스 시장의 본격적 점화를 예고하였다. 1990년대 초부터 밀려 들어온 KFC, 버거킹, 파파이스, 스카이락 등 해외 브랜드는 수백 곳에 달하는 매장에 본사에서 권장하는 사양의 포스를 설치하고 물류와 매출을 관리, 로열티 차지 지급의 근거를 확보해 왔다. 1990년대 후반에는 할인점 출점 확대와 타겟 마케팅, 일대일마케팅 등의 경영전략 도입으로 소비자 판매 데이터 분석의 중요성이 부각되면서 유통산업

에 POS시스템 도입이 상승세를 보였다.

현재는 백화점, 편의점 등 기존 유통시장의 POS시스템 보급은 포화상태에 이르렀다. 그럼에도 불구하고 할인점의 출점 확대, 다국적 패밀리 레스토랑의 국내 진출, 요식업, 의류, 서점 등 전문점을 중심으로 POS시스템의 수요는 꾸준히 증가하고 있다. 한국 유통정보센터에 따르면 1993년 1만대를 돌파한 이후 1997년 5만2,000대, 2000년 7만3,000대에 이어 2003년 말까지 대략 10만대가 설치되었고, 2011년 기준으로 약 20만대가 보급된 것으로 추정되고 있으며, 포스단말기는 기종만 300~400종류에 이르고 있다(이충근, 2013).

제 3 절 한국 대표적인 패스트푸드 기업의 사례 분석

1. 롯데리아 성공 사례

1) 롯데리아 기업 개요

롯데리아는 1979년 소공점을 시작으로 국내 최초의 서양 외식사업을 도입하여 대한민국에 새로운 음식 문화를 알리고, 프랜차이즈산업의 발전을 주도해왔다. 또한 햄버거 사업부와 함께 에스프레소, 커피 전문 브랜드인 엔제리니스 커피를 런칭하여, 단 시일 내 놀라운 성장을 이루웠다. 2009년에는 패밀리 레스토랑 TGIF, 2010년 크리스피 크림 도너츠, 2011년 나두루 아이스크림도 롯데리아의 새 식구가 되면서 명실상부한 멀티브랜드 외식 프랜차이즈 기업의 면모를 갖추게 되었다.

롯데리아는 2018년까지 아시아 프랜차이즈 기업 투3에 진입 할 수 있도록 노력하고 있다. 2008년부터 중국시장에 진출해 사업기반 안정화에 성공, 점진적으로 시장규모를 확대하고 있으며, 2011년 베트남에서 100호점을 돌파 및 인도네시아 자카르타 1호점을 오픈하여 국내를 넘어 세계로 뻗어나가고 있다.

〈표 3-7〉 롯데리아 기업 개요

	내 용
기업명	Lotteria
대표이사	노일식
설립일	1979 년
본사	서울시 용산구 갈원동 98-6(140-150)
보유 브랜드	불고기버거, 불갈비버거, 라이스버거, 새우버거, 치킨버거, 랏츠 버거
Web-site	www.lotteria.co.kr
경영이념	최고의 품질의 상품 (Quality) 고객을 기다리시지 않게 하는 빠른 서비스의 실현(Time) 미려하고 청결한 점포 환경(Clean Environment) 밝은 미소와 아낌없는 친절, 잠깐의 만남을 소중히 여기는 마음 (Service)

자료: 롯데리아 홈 페이지

2) 롯데리아의 마케팅전략

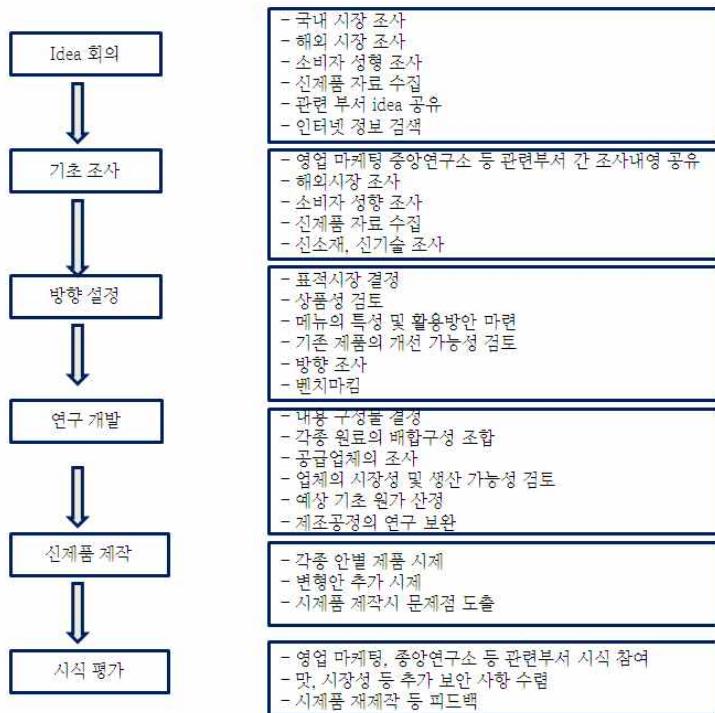
- a) 벤처정신에 입각한 신상품 개발 전략: 가장 미국적인 음식을 가장 한국적으로 만든다.

롯데리아가 세계적 브랜드 파워를 지닌 맥도날드를 누르고 시장 우위를 차지하기 위해서는 자신들만의 강점으로 상대의 약점을 공격해야만 했다. 맥도날드의 세계적인 표준화된 맛은 바로 약점이 되었으며, 롯데리아는 1990년대 들어 “햄버거를 독립”이라는 사명을 내걸고 한국식 햄버거 개발에 온 힘을 쏟았다. 롯데리아는 햄버거를 한국적인 조화시킨다는 점과 개발 과정에서 우선 제품의 중요한 목표 소비자들을 정확하게 설정하고 이들에게 판매를 적극적으로 요구하였다.

롯데리아는 1987년 한국의 대표음식이라 할 수 있는 불고기를 햄버거와 접목시켜 개발한 “불고기 버거”를 필두로 해서, 1998년 불갈비 버거, 1999년 라이스 버거, 2000년 새우 라이스 버거와 디저트 메뉴인 오징어링, 2001년에는 김치 버거, 2004년 한우불고기 버거와 불타는 오징어 버거, 2013년 와일드 쉬림프 버거, 랫츠 버거를 선보이는 등 한국인의 입맛을 공략한 신제품을 가장 먼저 출시하면서 시장을 선점하고 있다. 늘어난 경쟁 브랜들과의 차별점을 확보하고 경쟁우위를 지키기 위해서 롯데리아는 기존 메뉴의 품질보완과 아울러 변화하는 소비자들의 욕구 맞춘 제품을 출시하였다.

롯데리아의 신상품 개발과정은 고객을 만족할 때까지 반복되는 제품개발과 테스트, 그리고 제품 수정으로 이루어지고 있다. 예를 들어, 2001년에 본격 시판된 김치버거의 경우 수년간의 제품개발과 철저한 소비자 기호조사를 실시하였다. 수천 번이 넘는 테스트를 통해 한국인의 입맛에 가장 맞는 김치 맛을 찾아낸 롯데리아 상품개발팀은 “김치 없이 못 사는 한국인의 입맛에 맞추기 위해 사각사각 씹히는 김치와 밥으로 만든 번스, 부드러운 치즈로 맛의 조화를 이루었다”고 김치버거를 표현했다. 이는 한국 사람들의 입맛을 공략하기 위한 롯데리아 벤처정신의 대표적인 예라 할 수 있다(오세조 외, 2008).

<그림 3-1> 롯데리아의 신상품 개발 과정



자료: 오세조 · 김상덕(2008), “가장 미국적인 음식을 가장 한국적인 맛으로: 롯데리아의 성공과 당면과제”, 벤처경영연구.

b) 체계적인 고객관리: CRM 구축을 통한 고객만족 실현

롯데리아의 고객관리는 크게 세 가지 측면에서 살펴볼 수 있다. “CRM 구축을 통한 고객만족 실현”, “고객 친화 정책”, 빠른 신세대들의 취향변화에 대한 대응이 그것이다. 롯데리아는 1984년에는 고객 클레임 신고제를 도입하여 고객 불편 신고엽서와 패널 및 투입함을 비치하여 고객들이 느끼는 불편 상황이나 개선점을 수렴하는 제도를 운영되는 것이다.

이렇게 구축된 CRM 인프라를 기초로 하여 롯데리아 고객 서비스팀에서는 고객의 다양한 욕구를 파악하고, 정확한 분석을 통하여 고객과의 커뮤니케이션 확대, 고객이 원하는 다양한 프로모션 설정, 고객에 대한 지속적인 피드백을 지속적으로 실시, 궁극적인 고객만족과 감동에 큰 역할을 하고 있다.

다음으로 롯데리아는 고객 친화적인 정책을 기반으로 고객들이 언제 어디에서나 고품질의 제품을 부담없는 가격에 맛 볼 수 있도록 최선을 다했고, 재미있게 웃음을 주는 CF 광고로 더욱 친숙하게 고객들에게 다가갔으며, 더 나아가 기업의 이윤을 사회에 환원함으로써, 고객들을 붙잡는데 성공했다.

또한 롯데리아는 신세대들의 빠른 취향변화에 대한 대응을 하고 있다. 신세대들의 변화에 대응하기 위하여 롯데리아의 대응책은 이미지 개선, 차별화된 서비스 제공 그리고 다양한 이벤트, 판촉, 행사 등으로 압축할 수 있다.

c) 제품중심의 커뮤니케이션 전략: 제품 차별화를 통한 마케팅 차별화

롯데리아의 소매 커뮤니케이션 전략은 제품 중심의 커뮤니케이션 전략으로 요약해 볼 수 있다. 이는 브랜드 판촉활동을 중심의 마케팅을 수행하고 있는 맥도날드와 차별화를 꾀면서, 한국인의 입맛에 맞는 제품에 대한 커뮤니케이션 효과를 극대화하기 위함이었다. 제품에 대한 커뮤니케이션 과정에서는 즐거움의 컨셉을 이용하였다. 또한 분위기를 중요하게 생각하는 표적고객에게 독특한 경험과 즐거움이 있는 만남을 제공하고자 하는 차별화 전략과 일관성을 갖기 위함이었다.

광고

롯데리아는 지속적이며 효율적인 광고활동을 진행해 왔다. 롯데리아의 2000년 광고비는 맥도날드에 비해서 1.2배에 달하며, 광고량도 상대적으로 많았다. 이러한 광고의 SOV(Share of Voice)는 결국 소비자들의 인지도 상승과 지속에 효과적으로 연결 되고 있기 때문이다.

홍보 활동

“좋은 세상 만들기”, 환경캠프 등 다양한 사회공헌캠페인 등을 롯데리아를 홍보하는데 매우 큰 역할을 하고 있다. 최근에는 농촌마을 체험 및 재활용맨

드 공연 등, 환경 프로그램, 유소년 야구교실, 안전 먹거리 체험 등 다양한 프로그램을 수행하고 있다.

판매촉진

롯데리아는 다양한 판촉도 수행하고 있다. 가격 할인 행사와 더불어 고객 카트 발급행사도 한층 더 강화하고 있다. 특히, 롯데그룹 계열사에서 공동으로 사용할 수 있는 롯데 포인트를 적립 및 이용할 수 있게 하고 있다. 또한 오전 11:00~오후 2:00 점심시간에 가격할인 행사를 수행하고 있다.

롯데리아는 상기의 여러 가지 판촉활동을 통하여 소비자가 기존에 가지고 있던 가격과 가치간의 관계를 변화시키고, 궁극적으로 판매량을 증가시킬 수가 있었고, 여러 가지 프리미엄 등을 이용하여 반복구매를 이끌어내기도 했다.

d) 한국인의 상거래 정서에 맞는 한국형 프랜차이즈 시스템

롯데리아가 세계적인 업체인 맥도날드를 앞설 수 있는 이유 중 하나는, 한국에 맞는 프랜차이즈 시스템을 도입하여, 노하우를 축적하고 경험을 쌓아가면서 이를 강력한 시스템으로 구축해 나갔다는 점이다. 예를 들어 맥도날드의 프랜차이즈 시스템은 마스터 프랜차이즈이다. 이러한 마스터 프랜차이즈 시스템의 의무적 장기계약은 한국적인 정서와는 맞지 않는 개념이다(오세조, 2008).

맥도날드와 프랜차이즈 계약을 하려는 사람은 하나의 가게를 수십 년씩 운영해야 한다는 조건에 쉽게 사업결정을 내리지 못하게 된다. 빠르게 유행이 바뀌고, 경기변화에 따른 영향을 많이 받는 한국 외식업의 특징 상 이러한 장기계약 조건은 계약당사자에게 상당한 부담감을 안겨 줄 수 있다는 것을 인식하였다. 또한 점포 개설 전에 반드시 1년에 달하는 의무 교육, 본사에 매출액의 10% 로열티를 지불해야 한다는 점이 역시 맥도날드 가맹점의 매력을 떨어뜨리는 하나의 요인이라고 할 수 있다.

반면 롯데리아는 다이렉트 프랜차이즈 형태를 취하고 있다. 다이렉트 프랜

차이즈 방식은 프랜차이즈 본사와의 1:1 계약을 통해 개인이 사업권을 부여 받는 방식이다. 롯데리아의 가맹점 전개 방식이 장점만을 가지고 있는 것은 아니다. 현재 점포수가 1,000개를 넘어서면서 이에 대한 관리의 문제가 상당 부분 어려운 것이 사실이다. 게다가 본사의 방침 전달, 통제에 문제점 있기 때문에 이에 대한 관리 비용도 크다는 문제점이 있다.

롯데리아는 이러한 문제점을 해결하기 위해서 정보시스템을 활용하고 있다. 또한 가맹점들과의 컨벤션을 개최하여, 본사와 가맹점이 지향해야 할 가치를 분명히 전달해 줄으로써, 본사와 가맹점 간의 시너지 효과를 극대화 하고 있다.

롯데리아는 다이렉트 프랜차이즈 방식을 통해 전국적으로 꾸준히 점포수를 늘릴 수 있었고, 국내 최대의 패스트푸드 업체로 발돋움하는 계기를 마련할 수 있었다.

3) 롯데리아 성공 요인

a) 한국의 입맛에 맞는 다양한 제품 출시

롯데리아는 국내 패스트푸드 업계의 선두 기업으로 세계 유명 패스트푸드 와 맞서 꾸준한 경영혁신과 과감한 투자, 우리의 입맛에 맞는 새로운 상품 개발로 업계의 신화를 창조해가고 있다. 한국인의 입맛에 맞춘 프리미엄 메뉴로 롯데리아는 고객의 꾸준한 사랑을 받으며, 브랜드의 차별화를 추구하고 있다. 토종 패스트푸드 업계의 자존심을 걸어온 롯데리아는 한국적인, 한국인의 입맛을 사로잡을 수 있는 메뉴 개발에 지속적인 노력을 하고 있으며, 건강한 외식문화를 선도하는 패스트푸드 업체로 자리매김 하였다.

b) 고객 친화 정책

또한, 롯데리아는 빠르게 변해가는 고객들의 취향과 욕구를 반영해 기존의 10대 위주의 패스트푸드 매장 분위기를 가족, 연인 친구와 함께 하는 휴

식공간으로 고급스럽고, 트렌디한 매장 인테리어로 탈바꿈해 나가고 있으며, 고객만족을 위해 기존 판매뿐만 아니라, 다양한 커피와 아이스 음료 디저트 제품들을 갖추고 편안하고 저렴한 만남의 공간으로 거듭나고 있다. 토종 패스트푸드로서의 고객들의 위생과 건강, 균형 있는 영양섭취를 우선적으로 고려해 한국적인 먹거리를 즐길 수 있게 하는 것이다.

c) 충실한 관리

롯데리아 점포의 가장 근본적인 운영 방침은 기본에 충실하자는 것이다. 패스트푸드 사업의 기본적인 핵심은 QCST로 표현되는 품질(Quality), 청결(Cleanliness), 서비스(Service), 신속(Time)이라고 할 수 있다. 품질관리를 위해 롯데리아는 모든 요소들을 완벽하게 매뉴얼화하여 규정하였고, 원료 입고 시 위해물질 분석, 원료 공급 협력업체의 현장 위생 점검 실시, 모든 원부재료의 입고검사, 냉동, 냉장, 사온의 온도별 배송시스템을 구축, 다양한 종류의 패티를 제공, 법적인 유통기한에 비해 짧은 유통기한 준수, 가능한 한 국산 원재료를 사용 등의 노력을 하고 있다. 또한 청결 및 위생관리를 위해 점포 내 모든 작업의 매뉴얼화, 원부재료의 생산공장 현장 품질검사를 하고, 월 단위로 모든 점포에 4개 중점품목에 대한 미생물 검사 실시하고 있다.

서비스 관리 면에서도 차별적인 가치를 제공하기 위해 점점 직원들에 대한 교육 강화, 미션 서비스 경진대회를 실시, 4S운동(Smile, Speed, Sincerely, Speaking)과 신바람 고객감동 운동, 엔젤제도 등을 실시하고 있다. 신속한 관리를 위해 롯데리아는 모든 과정이 매뉴얼을 통해 진행되도록 하고 있으며, 점포별로 매일 매일의 데이터를 활용하여 고객의 흐름을 파악하고, 가설설정과 개선의 과정을 통해 정보를 축적해 나가고 있다. 이러한 기본 4원칙은 ‘점포는 손님을 위하여 존재한다’는 명제아래 고객에 점포에 대한 충성도를 높이 는 중요한 요인이 되고 있다(오세조 외, 2008).

d) 경쟁력 있는 인재교육 시스템

롯데리아 인재개발센터(HRD)는 글로벌 경쟁시대, 기업경쟁력을 좌우하는 것은 사람, 바로 창조력과 도전 정신을 가진 인재이다. 롯데리아 인재개발센터는 ‘2018 Asia Top3 Multi Brand 외식 프랜차이즈 기업’이라는 비전 아래 국내 외식산업을 선도하는 것은 물론, 세계적인 경쟁력을 갖춘 인재를 양성하는데 최선을 다하고 있다.

끊임없는 자기개발과 열정으로 고객감동을 생활에서 실천하며, 롯데리아의 미래를 함께 할 수 있는 혁신의지와 실천의지를 겸비한 창조적 인재, 글로벌 경쟁력을 갖춘 글로벌 인재, 산업의 고도화에 부응하는 전문적 인재, 회사의 목표와 가치관을 공유하는 로열티를 가진 인재 즉, 전략적 인재육성의 인재상을 설정하고 이에 맞게 On-Line, Off-Line 교육체계를 수립하였으며 현장경영 중심 교육을 함께 병행해나가고 있다. 역량 있는 인재를 양성, 관리하기 위해 직급, 직무 등의 역량기반학습 프로그램을 과정별로 운영하고 상시 학습하는 조직문화를 만들기 위해 LMS(Learning Management System) 구축 운영하고 있다(롯데리아 홈페이지).

e) 정보화 및 물류시스템

롯데리아는 1989년 패스트푸드 업계 최초로 효율적인 관리를 위한 POS 시스템을 도입하였다. 점포 전산화를 위한 POS시스템 프로그램은 일일 매출 실적 관리, 일일 재고현황(창고, 점포), 일일 배송신청 및 직송품 관리, 회계 관리, 급여 관리 및 인사관리 등에 관한 것이다. 본사에서는 판매현황, 재고관리 및 배송계획 등을 직접 관장함으로써, 점포의 부담을 덜어 줌은 물론, 고객이 원하는 제품을 적시에 공급할 수 있게 되어 서비스의 질적 향상과 함께 타 업체와의 경쟁에서도 한 발 앞서가는 계기를 마련할 수 있었다. POS시스템의 도입은 당시로서는 상당히 앞선 단계에서 이루어진 것이라 할 수 있고, 이를 통해 롯데리아가 어느 업체보다도 정보화에 일찍 눈을 돌렸음을 알 수 있다.

2. BBQ 성공 사례

1) BBQ기업 개요

제너시스 BBQ그룹은 1995년 9월 1일 설립된 대한민국의 대표적인 외식프랜차이즈 전문기업이며, 치킨업계 부동이 1위의 자리를 고수하고 있는 세상에서 가장 맛있는 치킨 BBQ를 시작으로 고객에게 더 높은 가치제고를 위하여 융·복합 멀티카페로 진화한 ‘BBQ 프리미엄 카페’, BBQ의 최고의 품질과 서비스를 면단위에서도 즐길 수 있도록 변화한 ‘Fun & 한마리 치킨’, ‘치킨 앤 비어’, 세계인이 즐기는 한국식 닭요리 전문점 ‘닭익는 마을’, 고품격 닭요리 전문점 ‘도리마루’, ‘참숯 바베큐’, 정통 일본식 우동돈까스 전문점 ‘우주야’, 감성과 가치를 부여한 신개념 프리미엄 분식점 ‘올떡’, ‘압구정프렌즈’ 일본식 캐주얼 레스토랑 ‘와바이’, 고객과 가장 가까운 곳에 있는 프리미엄 미트숍 ‘맘 앤 팜’ 고품격 돼지고기 전문점 ‘돼랑’ 등 2013년까지 14개 브랜드, 전 세계 4,000여개의 가맹점을 운영하고 있는 글로벌 프랜차이즈 그룹이다.

BBQ그룹의 이러한 성장은 ‘가맹점이 살아야 본사가 산다’는 철저한 상생의 경영이념이다. 업계최고의 프랜차이즈 시스템 완비를 통한 공동구매, 공동물류, 공동마케팅의 성공을 통하여 이루어낼 수 있었으며, 고객에게 맛과 건강이라는 최고의 가치를 제공한다는 자부심과 궁지로 전 임직원이 다 함께 최선의 노력을 다하고 있다.

전 세계 최단기간에 1,000호점의 돌파한 BBQ그룹의 신화는, 치킨역사상 최초로 100% 엑스트라 버진 올리브유를 사용한 ‘황금올리브 치킨’ 출시에 이어, 고객에게 최고의 가치를 제공하기 위해 탄생한 ‘bbq 프리미엄 카페’로 이어지며 ‘전세계 5만개의 가맹점을 운영하는 세계 최대, 최고의 프랜차이즈 그룹’, ‘세계 1등 기업’, 천년기업 제너시스’라는 비전 달성을 한걸음 더 가까이 다가서고 있다. 앞으로도 변화와 혁신을 통한 새로운 가치창조를 통해, 2020년까지 맥도날드를 뛰어넘는 ‘세계 최대, 최고의 프랜차이즈 그룹’으로 거듭나 한국 최고가 세계 최고가 된다는 자부심으로 세계의 중심기업을 지향하고 있다.

〈표 3-8〉 BBQ 기업 개요

	내 용
기업명	제너시스 BBQ
대표이사	윤홍근
설립일	1995년 9 월 1 일
본사	서울시 송파구 문정동 150-25 제너시스 BBQ
보유 브랜드	BBQ, BHC, 닭먹는 마을, u9, 오션 스타, BBQ Chicken&beer, 텔리아띠, BBQ 참숯바베큐치킨
Web-site	www.genesiskorea.co.kr
경영이념	가맹점이 살아야 본사가 산다. 고객이 원하면 무조건 하겠습니다. 최고의 보람과 대우를 받는 회사.

자료: BBQ 홈 페이지

2) BBQ 마케팅 전략

해외사업에서 성공할 수 있었던 것은 해외시장 분석을 통해 BBQ그룹이 당면한 기회 및 위협요소를 파악하고, 이에 기반한 해외시장 진출 전략을 수립한 것이다. 해외시장에 진출함에 있어 위협요인은 브랜드 인지도 낮다는 것이다. 해외시장에서 경쟁해야 할 대상은 크게 맥도날드, KFC 등 글로벌 브랜드와, 현지의 로컬 브랜드로 분류된다. 글로벌 브랜드는 브랜드의 파워라는 경쟁력, 로컬 브랜드는 현지인들에게 익숙한 맛이라는 경쟁력을 갖고 있어, BBQ그룹은 두 가지 위협 유형의 경쟁 집단에 대응한 차별적 글로벌 마케팅 전략의 수립이 요구되었다. BBQ그룹은 차별적 브랜드 가치를 정의하고, 이를 해외소비자들에게 명확히 인식시키는 것이 해외시장진출에 있어 핵심성공요인인 것으로 파악했다. 이에 따라 ‘차별화된 서비스’를 핵심적 브랜드 컨셉으로 살아 남았다.

해외 시장에 대한 기회 및 위협분석을 바탕으로 BBQ그룹은 해외시장 선점 전략을 수립했는데, 해외시장의 선점기준으로는 다음의 세 가지를 고려했다.

1. 프랜차이즈산업이 안전적으로 정착된 지역에 진출한다.

이와 같은 국가로는 미국, 일본, 홍콩을 들 수 있다. 이런 국가들은 프랜차이즈의 대한 기업의 참여와 소비자의 이용이 광범위하게 확산되어 있어 시장 기회가 열려 있으며, 사업이 성공할 경우 시장 확장이 급속히 이루어질 수 있다는 강점이 있다. 따라서 파트너에 대한 면밀한 조사와 테스트 매장의 신속

한 오픈을 통해 시장에서의 성공가능성을 높을 수 있도록 해야 한다. 테스트 매장을 통해서 브랜드에 대한 초기 인지도 구축에 큰 도움이 줄 수 있다. 테스트 기간 등에 대해 협상하는 과정에서 BBQ그룹은 일정지분을 소유하는 전략을 세우고 있다. 이후 시장 확장 과정에서 가맹사업을 펼칠 것인지 혹은 직영체제로 할 것인지는 협상을 통해서 결정하되, 가맹점을 선택할 경우에는 마스터 프랜차이즈 계약을, 직영체제일 경우에는 합작을 채택한다는 현지시장 확장의 기본방향을 설정했다.

2. 지역의 중심국가에 우선적으로 진출한다.

가령, 중동지역에서는 사우디가 해당된다고 파악했다. 사우디가 갖는 종교적 영향력과 국가적 영향력을 관련 새로운 프랜차이즈 개념의 개발은 향후 다른 중동국가로의 시장 확대의 토대가 될 수 있다. 사우디에서의 서공은 중동의 주변국가가 및 이슬람교를 기반으로 하는 기타 국가로의 확장에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3. 신흥시장에 진출한다.

여기에는 테이크아웃 및 프랜차이즈화된 외식업의 붐이 일어나고 있는 인도네시아, 말레이시아, 몽골 등이 해당된다. 이곳의 상권은 변화가와 그 주변지역으로 양극화되므로, 두 상권의 특성을 반영한 차별화가 핵심성공요인이다.

이 같이 BBQ그룹의 해외시장에 대한 체계적 분석과 한국식 식문화와 프랜차이즈 경영방식, 그리고 마케팅 프로그램의 적용은 타겟으로 선정된 현지시장에 성공적으로 진출하는데 결정적인 기여를 했다.

3) BBQ 성공 요인

① 비약적 기업성장의 기반이 된 경영이념

BBQ그룹은 외국 대형 프랜차이즈 기업들이 지배하는 외식산업 환경하에서, 1995년 9월 1일 순수 국내 토종 브랜드인 BBQ를 가지고, 치킨 프랜차이

즈사업을 시작한 후 단기간 내에 국내의 최고의 프랜차이즈 그룹으로 성장하였다. 다국적 패스트푸드와 비교해도 점포수와 매출 규모에서 절대 뒤지지 않는 저력을 토종 프랜차이즈 대표주자로 자리 잡았다 (박원휴, 2004).

BBQ그룹은 ‘가맹점이 살아야 본사가 산다’는 경영이념에 기반하여 사업 파트너인 가맹점을 위한 경영지도, 교육, 상품개발, 그리고 광고와 판촉활동을 통해 가맹점의 마케팅 역량을 높이는데 전폭적인 지원을 함으로써, 본사와 가맹사업자간의 올바른 협력 관계를 정립해 왔다. 또한 프랜차이즈 산업전을 매년 실시하여 예비창업자들을 모집하기 위한 기회로 삼고, 창업을 희망하는 사람들에게 유용한 정보를 제공하고 있다.

대표 브랜드인 BBQ치킨이 성공하는데 기여한, 또 다른 경영이념 요소로는 고객가치에 기반한 호의적 고객관계 구축을 들 수 있다.

고객 및 가맹점과의 호의적 관계형성이라는 경영이념을 바탕으로 교육 및 R&D 센터인 ‘치킨대학을’, 가맹점 사업자의 성공적인 사업을 돋는 컨설팅 지원부설기관인 ‘창업전략연구소’를 운영하는 것은 세계시장에서 선도적 프랜차이즈 그룹으로 성장하는데 있어 토대가 되고 있다.

② 치킨대학 설립을 통한 가맹점 마케팅 역량의 제고

BBQ의 성공 요소 중 하나인 체계적 교육시스템이다. 교육은 프랜차이즈 사업의 핵심이다. 가맹점 교육은 본사에서 개발한 메뉴들과 경영 노하우를 가맹점에 정확히 전달하는데 그 목적이 있다. 지속적인 교육과 훈련을 통해 최상의 제품과 서비스를 소비자에게 공급하여야만 강력한 브랜드 파워의 형성이 가능하기 때문이다. BBQ는 모든 재투자의 1순위를 ‘교육’ 분야에 두고 있음을 만큼 교육에 대한 열의가 남다르다. BBQ그룹은 보다 체계적인 교육 시스템을 구축하기 위해 자체 교육기관인 ‘치킨대학’을 2000년에 설립하였다. ‘세계 최대, 최고 프랜차이즈 그룹’이라는 기업비전을 실현하기 위해, 본격적으로 세계진출을 시도함에 있어 가장 먼저 갖추어야 할 전략적 무기가 프랜차이즈 운영에 대한 체계적/표준화된 교육시스템의 도입을 인식했다. 교육을 통해서만이 고객에게 제공된 상품과 서비스가 언제, 어디에서나 동일한 품질을 유지

됨을 인식했다. 치킨대학은 교육뿐만 아니라, BBQ그룹의 브랜드 및 제품 개발이 이루어지는 곳이기도 하다.

③ 창업전략연구소 개설을 통한 유망 가맹점 고객의 창출과 확보

신뢰받는 프랜차이즈 기업, 그리고 창업자와 함께 하는 본사가 되기 위하여 BBQ그룹이 운영하는 창업센터도 BBQ 성공의 핵심요인 가운데 하나이다. 창업센터의 주요 지원 업무로는 창업자금알선, 창업적성검사 아이템 선정 등을 포함한 창업초보자 컨설팅, 상권분석 지원, 창업교육을 통한 창업마인드 형성의 지원, 업종전환을 위한 점포 클리닉, 프랜차이즈 시스템 연구, 창업동향 분석 및 연구 등이 있다.

④ GNS Logistic의 구축

프랜차이즈산업에서 성공을 거둠에 있어 가장 중용한 것 가운데 하나가 효율적 물류시스템의 구축이다. 과거 수요가 공급을 초과하던 시점에는 체계적 유통/물류시스템이 없더라도 생산된 상품을 시장에 쉽게 팔 수 있었지만, 공급이 수요를 초과한 현재의 시장 환경에서 체계적 유통/물류시스템의 구축은 저비용으로 고객이 원하는 장소와 시점에서 고객이 원하는 상품을 전달하는데 매우 중요하다. 이처럼 점차 물류시스템에 대한 중요성이 커지고 있는 시점에서 BBQ그룹은 1999년에 전문 유통 회사인 GNS Logistics를 설립하였다.

⑤ 체계적 마케팅 전략을 통한 경쟁적 포지션의 구축

지난 1995년 자본금 5,000만원으로 시작한 BBQ그룹은 11월 경기도에 BBQ치킨 1호점을 오픈을 시작으로 설립 7개월 만에 가맹점 100호점을 돌파하여 업계의 주목을 받은 바 있다.

또한, BBQ의 성공은 맛과 메뉴의 차별화, 완벽한 물류시스템 구축, 신뢰할

수 있는 파트너 및 원료공급선 확보 그리고 ‘세상에서 가장 맛있는 치킨’이라는 슬로건에 맞는 최상의 제품력, 가맹점과 고객만족을 위한 본사의 적극적인 지원 등 마케팅믹스 요소간의 일관성과 시너지효과 창출에서 비롯되었다. BBQ그룹의 프랜차이즈 지원 시스템은 실시간 주문 접수 및 동일 배송을 통한 규모의 경제 획득과 주문에서 배송까지 One-Stop 서비스 제공을 통한 신선햄의 유지를 가능하게 하여 원가우위와 마케팅 차별적 우위를 동시에 실현할 수 있게 했다.

국내·외는 웰빙에 대한 관심이 높아지고 있는 최근 소비자 추세에 맞춰 2005년 5월 튀김유를 올리브유중 최고급인 ‘엑스트라 버진과 올리브 오일’로 바꾼 것은 ‘맛’은 물론 ‘건강’까지 책임지는 브랜드로 인지되도록 함으로써, 선두업체로서의 지위 강화와 브랜드자산 구축에 큰 기여를 했다. 이는 브랜드 신뢰도를 높이는데 큰 공헌을 했다. 올리브 교체로 치킨 한 마리당 가격이 2,000원 올랐지만, 10%대의 꾸준한 매출증가는 BBQ의 과감한 제품의사결정이 성공적임을 보여주었다. 이는 BBQ가 저가로 승부하는 패스트푸드가 아니라, 어느 나라에 진출하더라도 최고급 치킨제품을 제공하는 브랜드로 포지셔닝 시키고자 하는 마케팅전략과 일관성을 유지한 예이다.

3. KFC 성공 사례

1)KFC 기업 개요

KFC는 전 세계적으로 109개국에 15,000개의 레스토랑을 운영하고 있으며, 매일 거의 천만 명 이상이 고객들이 매장을 찾고 있다. 미국 켄터키주 Corbin에서 KFC를 설립한 Colonel Harland D. Sanders는 쿼서비스 푸드 비즈니스의 초기 개발자이자 레스토랑 프랜차이즈 개념의 개척자이기도 한다. 그는 1939년에 11가지 식용식물과 양념을 혼합하여 켄터키 후라이치킨 (Kentucky Fried Chicken) 제조비법을 완성했다. 1989년 Pepsi-Cola에 인수될 당시에는 이미 55개국에 6,600개 가맹점을 갖고 있을 정도로 성장해 있었다. 1996년 KFC의 글로벌 프랜차이즈 시스템 하에서 점포수가 크게 증가

하지 않았음에도 80억 달러 이상의 매출을 기록하였는데, 이는 동업계 평균을 상회하는 것이었다.

1939년 미국 Harland Sanders에 의해서 만들어진 켄터키 후라이드 치킨은 1970년에 일본 Osaka에 첫 점포를 개설함으로써, 해외 진출을 시작했으며, 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 시장에서 패스트푸드 업계에도 강력한 경쟁 기업의 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 Pepsi-Cola로의 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.

〈표 3-9〉 KFC 기업 개요

내 용	
기업명	KFC (Kentucky Fried Chicken)
대표이사	David C. Novak
설립일	1952년
본사	1441 Gardiner Lane, Louisville, Kentucky, United States
매출액	2012년 (13 억 \$)
보유 브랜드	Fried chicken, chicken burgers, wraps, French fries, soft drinks, salads, desserts
Web-site	www.kfc.com
경영이념	고객이 최우선

자료: KFC 홈 페이지

2) 성공요인

① 기업 이미지 구축 및 단일 아이템에 대한 승부를 걸었다는 점이다.

KFC는 기업 이름에서도 알 수 있듯이 전통적으로 치킨을 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 친절하고 푸근한 이미지로 소비자에게 각인되어 있다.

② 흉내 낼 수 없는 독특한 맛 구현을 통한 고객의 인지를 강화했다.

치킨전문회사에서 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 기지고 있다.

③ 해외 시장에서 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 사업적용을 최적화 할 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.

제 4 장 몽골 외식 프랜차이즈산업의 현황

제1절 몽골 프랜차이즈산업의 현황

1. 경제 현황 및 전망

몽골은 중앙아시아 동경 87.4도에서 119.6도, 북위 48.6도에서 52.1도의 고원지대에 위치한 내륙국가로, 북쪽으로 러시아, 남쪽으로 중국과 접경하고 있다. 몽골의 국토는 1.567.000km²로 한반도의 7.4배에 달하지만, 총 인구는 285만 명으로(2012년) 전 세계에서 인구밀도가 가장 낮은 국가이다. 총인구의 약 1/3은 수도인 울란바타르에 거주하고 있으며, 1/3은 중소 도시, 나머지 1/3은 양, 말 등을 사육하는 유목민으로 살고 있다. 춥고 메마른 기후와 토양으로 인해 곡식 생산의 거의 불가능했던 이 지역에서는 건조 초원을 활용하는 목축의 특수한 형태가 일찍부터 주민들의 식량 산업이자 생업으로 자리 잡게 되었다. 오랜 기간 목축업은 몽골 경제의 근간이 되어왔고, 도시화가 빠르게 진행되고 있는 형태 몽골 사회에서도 전통 유목문화는 영향을 미치고 있다. 그러나 최근에는 많은 사람들이 도시로 이동하여 도시의 인구밀도가 높아지며 경제, 사회 문제로 야기되고 있다.

17세기부터 20세기 초기까지 중국 청나라의 경제적, 정치적 지배를 받아온 몽골은 20세기 초에 소련의 도움을 받아 중국으로부터의 독립을 이루었으며, 그 후 1917년 소련의 볼셰비키 공산혁명에 이어 1924년 세계에서 두번째로 공산주의 국가가 되었다. 그 후에 몽골은 공산국가들의 경제 협의체인 COMECON(Council for Mutual Economic Assistance)의 회원으로 소련의 지원 아래에 계획경제 체계를 유지하였다. 그러나 공산주의의 종주국인 소련이 1989년 몰락하게 되었다. 1990년부터 개혁과 개방의 노선으로 급선회하고 민주주의 선거를 실시하였으며, 시장경제 체계를 시작하였다.

1997년 세계무역기구(WTO)에 가입한 몽골은 풍부한 자연자원, 민간부문의 성장, 외국인직접투자 유치 등을 배경으로 2000년 이후 지속적으로 경제 성장을 이루고 있다.

몽골은 세계 10대 자원부국으로서 전 세계적인 자원부족현상과 이에 따른 자원가격 상승에 힘입어, 주력 산업이자 수출품인 구리, 금, 석탄의 생산을 바탕으로 빙곤을 탈피하고 중 소득국가(the middle-income country)로 발돋움하고 있는 중이다. 몽골의 주력 산업은 광업, 농·목축업, 관광산업 등이지만 광업이 성장의 엔진역할을 하고 있다. 광업은 산업 총생산의 거의 2/3를 차지하고 있으며, 총수출의 80% 이상을 차지하는 등 몽골경제에서 압도적인 비중을 차지하고 있다. 외국인직접투자도 광업부문에 집중되고 있으며, 투자관련 제도의 개선과 함께 몽골경제에 대한 전반적인 투자환경 또한 개선되고 있는 중이다. 그러나 광업부문으로 자원이 집중되면서 비 광업 부문은 상대적으로 위축되는 문제도 발생하고 있다. 한마디로 말해서 광업은 몽골 경제의 성장 동력인 동시에, 광업에서 창출된 초과잉여를 활용하여 여타 산업을 발전시키고, 경제사회 전체를 지속적으로 발전시켜야 할 과제를 안고 있는 셈이다.

몽골은 세계 10대 광물자원 부국이며, 80여 종의 광물을 보유하고 있는데, 그 중 석탄, 동, 형석, 몰리브덴, 금, 석유 등이 비교적 풍부하게 매장되어 있다. 그러나 채굴장비, 기술, 자금관련 인프라 개발이 부족하고 도로, 철도 등 사회 간접 시설이 부족하여 매장량에 비해 생산량은 적은 편이므로, 몽골 정부는 자원개발의 속도를 높이기 위하여 외국인 직접 투자의 대상에 최우선 순위에 놓았다.

몽골의 제조업은 풍부한 광물자원과 가축들을 활용, 가공하는 수준이며, 생산되는 제품은 백돌, 시멘트, 목재, 양모, 캐시미어, 가죽신발, 소시지, 밀가루, 빵 등이 주류를 이루고 있다. 70년의 사회주의기간 동안 러시아를 비롯한 경제상호원조회의(COMECON)로 부터 모든 소비재를 수입하고 왔으며 시설, 기술, 열악한 인프라 등의 문제로 인하여 제조업이 영세한 수준이며, 이러한 상황은 최근까지 지속되고 있다.

몽골은 소련 붕괴 후, 외국 자본의 의한 경제 활성화를 목표로 1993년에 외국인 단독 투자를 허용하는 "외국인 투자법"을 제정하였다. 현재 외국인 투자가 이루어지는 분야는 광업이 가장 크고, 무역업, 경공업, 금융업, 원료가공업, 건설업 그 뒤로 이루어지고 있다. 식품사업부문은 1천6백만 달러, 농업

부문은 1천만 달러 수준에 불과하며, 농업 분야에 대한 투자는 미미하며, 정부에서 경제적 지원이 거의 없다고 할 수 있다.

2000년 이후에 외국인 투자는 증가하고 있으며, 투자액의 96%는 수도인 울란바타르에 집중되어 지역간 불균형이 극심한 상태이며, 접근성이 용이한 중심도시 위주로 투자가 이루어지고 있다.

2000년대 들어와 몽골의 경제성장률은 고공행진을 계속해왔다. 예컨대 2003년 이후 2008년 세계적 금융위기가 닥치기 전까지 연평균 8.7%의 경제성장률을 달성하였으며, 같은 기간 동안 1인당 GDP는 3배 이상 증가하였다. 이것은 중국을 제외하면 다른 신흥 성장국가 평균을 훨씬 상회하는 것이다. 이러한 높은 성장은 광업부문의 성장에 주로 힘입은 것이다. 같은 기간 동안 국제원자재가격이 치솟으면서 구리와 금, 석탄 등 자원을 주로 수출하는 몽골의 교역조건이 크게 개선되었기 때문이다. 2004년과 2007년에는 경제성장률이 두 자릿수를 기록하였다.

몽골도 2008년에 불어 닥친 세계적인 금융위기의 여파를 피해가지는 못하였다. 세계적 불황은 몽골의 주력 수출품인 구리가격을 급격히 하락시켰다. 이로 인해 몽골경제는 2009년 마이너스 성장을 기록하였다. 그러나 몽골경제는 2010년 극적으로 회복되면서 6%가 넘는 성장을 기록하였다. 이것은 혹독한 겨울추위로 인해 많은 가축이 동사하였고, 그 결과 농업부문에서 상당한 마이너스 성장을 보였던 것에 비추어볼 때, 매우 인상적이고 극적인 것으로 해석되고 있다. 그러나 육류 공급에 대한 충격, 즉 육류가격 상승으로 인해 인플레이션은 연중 내내 두 자릿수를 기록하였다. 구리가격 상승과 석탄 생산 증가로 수출이 회복되면서 대외지급준비자산도 지속적으로 증가하였다.

2011년 몽골은 17.3%라는 엄청난 경제성장률을 기록하였다. 이는 몽골경제 역사상 현재까지 가장 높은 성장률로 기록될 전망이다. 이러한 고도성장은 지출 측면에서 보면 광업개발을 위한 고정자본 투자에 크게 기인하고 있다. 2011년 몽골 GDP에서 총투자는 58.1%를 차지하고 있으며, 전년대비 62.5%의 증가율을 기록하고 있다. 그 외에도 정부의 인프라 건설투자 등이 성장을 촉진한 것으로 보고 있다. 즉, 총수요 측면에서 민간소비와 정부지출 등도 상당 폭 증가하였지만, 총투자의 역할이 가장 크다고 하겠다. 그러나 상품수지

적자로 인해 순 수출이 큰 폭의 마이너스를 기록하고 있다. 향후 몽골의 경제 성장이 좀 더 견실하게 지속되려면 이에 대한 개선이 필요하다고 본다(Korea Institute for International Economic Policy, 2012).

세계은행에 따르면 2012년 몽골의 경제성장률은 2011년과 비슷한 17.2%로 추정되고 있으며, 2013년에도 약 12%의 경제성장을 달성할 것으로 보고 있다. IMF 국가별 보고서에 따르면, 2016년 몽골의 1인당 GDP는 약 8,000 달러에 이를 것으로 추정된다. 몽골정부의 전망은 더욱 낙관적으로, 제반 경제여건이 우호적으로 형성된다면, 2020년 1인당 GDP가 약 2만 4,000달러에 이를 것으로 전망하고 있다. 몽골은 대외의존도가 높기 때문에, 글로벌 경기 변동의 영향을 많이 받는 만큼 이러한 경제 예측에는 많은 불확실성이 수반 될 것이다. 그러나 제반 불확실성을 감안한다고 하더라도, 향후 몽골경제의 성장 전망은 매우 밝은 것으로 볼 수 있다. 아울러 이는 향후 몽골경제에 대한 환경 또한 더욱 긍정적으로 변화할 것을 말해주고 있다.

2. 몽골 외식 프랜차이즈산업의 현황

1990년 시장경제 전환 이후 몽골의 외식산업은 정치적인 참여와 원조를 받지 않고, 시장조절로 진행해 왔다. 그동안에 외식, 서비스 분야는 각각의 특성에 따라 개발추세를 결정해 왔다). 최근 몇 년 동안에 ‘외식산업, 서비스분야’가 고도성장하는 모습이 사회개발 및 경제성장에 있어서 직접적인 영향이 있다고 볼 수 있다.

통계청 자료에 의하면 식당, 레스토랑을 찾아가는 고객들은 점차 늘어나고 있다. 울란바타르 시내에 2000–2004년에 평균 외식업계 수는 2,200개이었으며, 2005년에서 2009년까지 2,823개까지 늘어났다. 2010년에 외식산업은 71.9억 토그랙의 매출을 기록했으며, 전년대비 44.4% 선정한 22.1억 토그랙의 매출을 기록했다(Current Situation of Food Service Industry of Mongolia, 2012).

〈표 4-1〉 몽골의 외식업 발전 추이

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
레스토랑	239	277	450	405	434	454	500
	74	77	55	55	58	97	80
카페	168	208	206	133	136	207	300
	34	30	31	25	24	40	24
호프	514	464	635	546	528	580	620
	49	60	50	50	51	90	50
식당	1,260	1,246	1,232	1,539	1,850	2,158	1,200
	23	23	24	19	15	30	40
Total	2,181	2,195	2,523	2,623	2,948	3,399	2,620

자료: Statistical Yearbook, 2011.

몽골의 외식산업 현황을 보면, 아직도 일반인들은 할 것 없는데, 식당이나 해 볼까라는 표현을 자주 한다. 식당은 아무나 할 수 있다거나 아무나 하면 된다는 생각이 지배적이다. 이런 생각 때문에 식당을 창업하면 가만히 있어도 고객이 들어온다는 그릇된 고정 관념이 남아 있는 것이 사실이다. 따라서 몽골 외식업계는 창업만 있고 경영은 없다는 지적을 강하게 하고 싶다. 창업만 하면 저절로 영업이 되는 시대는 아주 오랜 추억으로 남길 수밖에 없는 실정이다. 이제는 경영을 해야 하는 시대이다. 매출목표를 세우고 매출에 대한 분석, 생산성 분석, 그리고 리스크를 분석하는 등 규모에 맞는 과학적인 경영을 할 수 있어야 한다. 이런 경영기법도 없이 무작정 외식업에 참여하기 때문에 경쟁력이 있는 외식산업 확장을 시키지 못한다는 결론이다.

광물 수출, 관광시즌의 외국인으로 인한 달러 수입으로 중상위권의 경제력은 풍부한 편이나 몽골의 먹거리 시장의 수준이 이러한 소비자의 욕구를 충족 못하고 있는 상태이다.

관광시즌에 몽골을 방문하는 많은 외국인 관광객들이 입맛에 맞지 않는 몽골 음식으로 인하여 어려움이 있다. 몽골 통계청 조사에 따르면 2011년 몽골을 방문한 외국인 관광객은 46만명으로, 2006년 38만명 수준에서 약 20% 증가하였다. 국가별로 보면 중국인 43%로 1 위를 차지하고 있으며, 다음으로 러시아인이 22%로 2위를 차지하고 있다(KIEP, 2012). 한국과 일본, 미국 등에서도 비교적 많은 관광객이 몽골을 방문하고 있다. 몽골에서 대형 13개 업소, 중소형 47개 업소 총 60개 한식당이 영업하고 있다(한몽 법률유한책임회

사, 2013). 몽골을 방문하는 외국 관광객들은 주로 유목생활을 체험하기 위해 몽골을 방문하는데, 유럽, 서양인들은 주로 1~2명 단위로 몽골을 방문하기 때문에 근사한 호텔보다는 게스트하우스 등을 이용한다. 그러나 특별한 식사 거리가 없는 것이 한계이다.

여성경제활동인구 증가, 주5일 근무제 시행 등, 라이프스타일의 변화로 외식 점차 보편화되어 가면서 외식화비율의 지속적인 증가가 예상된다. 주 5일 근무제의 실시되고, 여가시간의 대한 의미를 찾는 경향이 높아짐에 따라 더욱 편리하고 간편한 식사를 추구하고 가족과 함께 하는 주말 외식 빈도수가 늘어날 것으로 전망된다. 아울러 한국, 미국, 일본, 유럽 등지에서 장기 체류(근로계약, 개인사업, 유학, 결혼, 불법체류 등)하고 있는 몽골인들이 증가하여 이미 햄버거 등 패스트푸드에 익숙한 고객층이 형성되고 있으나, 이들을 충족 할 만한 국내 브랜드나 업체는 미흡한 상태이다.

현재 몽골은 프랜차이즈산업은 도입단계이며, BD's Mongolian Barbecue, BBQ, KFC 등 몇 대형 해외 브랜드를 제외하고는 패스트푸드, 패밀리레스토랑, 피자업계에 국내 고유 브랜드는 거의 없다고 할 수 있다.

패스트푸드 외에 몽골 시장에 활발히 진입하고 있는 분야가 바로 커피전문점이다. 2008년에 카페띠아모 코리아가 한국의 [아이스크림 프랜차이즈](#) 업체로는 처음으로 [몽골](#)에 진출해 매장을 열었다. 상반기에, 몽골의 수도 울란바타르에 2개의 아이스크림카페 매장을 내며, 백화점과 지하상가에 각기 프랜차이즈 형태로 진출했다. 2013년 7월에 카페베네는 몽골에서 현지베이커리 전문업체 몽베이커리(MONBAKERY)사와 파트너십을 맺고, 마스터 프랜차이즈 계약을 체결했으며, 수도 울란바타르시내 중심가에 있는 맥스몰(Max Mall)에 1호점을 오픈 한다는 계획이다. 현재 몽골은 원두커피 문화가 도입되고 있는 시기로, 프랜차이즈 커피전문점이 활성화되지 않아서 향후 시장의 발전 가능성이 기대되고 있다.

몽골의 국내 체인 레스토랑 운영체계를 살펴보면, 사업 확장을 위하여 완전한 프랜차이즈 형태는 아니지만, 기본적인 특성을 갖추면서 직영점(Regular Chain) 경영 방식으로 운영하고 있다. 직영점은 단일자본의 가맹본부가 직접 경영을 하는 방식으로 대규모의 자본과 인력을 사용하여 점포마다 직접 투자

를 하고 본부 직원들을 파견하여 직접 관리하며, 철저한 본부 운영시스템에 의거한 단일 매뉴얼로 가동하여, 자기의 브랜드 이미지를 보다 강력하고 일관성 있는 통제 하에 일반 소비자들에게 좋은 이미지를 남겨줄 수 있는 점포운영 방식이다. 투자자본이 많이 들고, 책임 부담이 큰 단점이 있으나, 절대적인 유대감을 형성하여 전국 어디서나 동일한 색깔을 확실하게 낼 수 있는 장점을 가지고 있어, 주로 대기업에서 많이 활용하고 있는데, 몽골에서는 외식업체들은 이런 방식으로 운영하고 있다. 몽골에서 프랜차이즈 방식하고 비슷하게 운영되는 음식점 등, 여러 종류 업체들이 적지 않게 있으나 정식적으로 프랜차이즈 시스템으로 운영되고 있는 상황이 아니라고 본다(앙흐토야, 2007).

1) 몽골 패스트푸드 기업의 현황

패스트푸드(fast food)는 원래 미국에서 발생한 편의식품(Convenience food)으로, 식품산업기술의 급속한 발전을 기반으로 간편성을 추구하는 현대인의 생활습성에 맞춰 생겨났다. 패스트푸드란 바쁜 일상의 현대인들의 먹기 편하고 시간을 아낄 수 있으며, 가격의 부담이 없어 간편하게 식사를 할 수 있도록 개발된 음식을 의미한다. 일반적으로 외식업소에 대해 패스트푸드점들에서 판매하는 피자, 햄버거, 치킨 등과 같은 서양의 음식을 판매하는 매장정도로 인식하고 있으나 가공된 식자재를 가지고 간단한 방법으로 조리하여 서비스하는 상품을 모두 통칭한다.

몽골의 패스트푸드 시장은 KFC, BBQ 등 외국계가 장악하고 있다. 2007년 11월에 한국계 BBQ가 마스타 프랜차이즈 방식으로 몽골에 진출했으며, 현재는 5개의 지점, 현재 100여 명의 직원과 영업하고 있다. 몽골 최대의 지주사인 Tavan Bogd Group은 증가하는 몽골 중산층에 주목하여 KFC의 몽골 진출을 함께 하기로 하였으며, 2013년 5월 말에 첫 매장을 울란바토르에 오픈하였다. 몽골에서는 완전히 프랜차이즈 방식 아니더라도 직영점 방식으로 운영하는 국내 패스트푸드 체인 음식점들이 있다(앙흐토야, 2007). 베를린 버거는 몽골 업체가 유럽식 햄버거를 벤치마킹하여 설립한 햄버거 전문점이다. 한 보쯔와 조칭 보쯔는 냉동 반제품으로 생산하는 몽골 전통 음식점이다. 몽골

전통 패스트푸드 체인 “한 보쯔” 음식점은 현재 울란바타르 및 다른 지방 지역에 총 24개의 직영점을 운영하고 있다. ‘조칭 보쯔’ 음식점은 총 7개 직영점을 운영하고 있다.

〈표 4-2〉 몽골 패스트푸드 기업의 현황

	업소명	주요메뉴	객석수	월매출
1	BBQ 1호점	햄버거, 치킨, 떡볶이, 김치볶음밥	200	150,000,000
2	BBQ 2호점	햄버거, 치킨, 떡볶이, 김치볶음밥	100	120,000,000
3	BBQ 3호점	햄버거, 치킨, 떡볶이, 김치볶음밥	200	100,000,000
4	BBQ 4호점	햄버거, 치킨, 떡볶이, 김치볶음밥	80	60,000,000
5	KFC	치킨, 햄버거	107	
6	베를린버거	햄버거	40~60	80,000,000~
7	조칭 보쯔	만두 외 몽골 간편 요리	60~100	3천만~7천만
8	한 보쯔	만두 외 몽골 간편 요리	60~100	3천만~7천만

자료: 한·몽 법률유한책임회사(2012) 재구성

2) 커피 전문 업계

패스트푸드 외에 몽골 시장에 활발히 진입하고 있는 분야는 바로 커피전문점이다. 1990년부터 자유 시장경제 시스템으로 바뀌고 난 후에 몽골인들이 커피를 널리 사용하기 시작하였다. 수트차, 하르차 등, 전통차를 즐겨 마시던 몽골인들은 1990년에 자유경제 체제가 도입되면서, 울란바타르시를 중심으로 도시에 대거 유입되었고, 이때부터 커피의 소비가 증가하게 되었다. 현재까지 주로 폴란드, 러시아, 브라질, 싱가포르 등에서 수입한 인스턴트커피와 커피믹스 등을 대형 마트이나 슈퍼마켓에서 구입하여 소비해 왔으나, 최근 들어 커피전문점이 급속도로 늘어나기 시작하였으며, 2000년에는 74개에 불과했던 커피전문점이 2011년에는 249개까지 늘어난 것으로 나타났다(벌러르에르뎅, 2013).

파리바게뜨, 뚜레주르처럼 몽골에서도 베이커리전문점에서 커피 음료를 제공하면서 성공적으로 커피시장에 진입되어 있는 Batbaigal Bakery, Jur Ur Bakery, Mon Bakery 등 국내 베이커리 업체들도 있다. 현재 울란바타르시에 운영하고 있는 커피전문점들은 한국, 미국 등 다른 나라에 비해 그 역사가 길지 않은 도입단계이지만, 테이크아웃은 물론이고 편안하게 대화를 나눌 수 있

는 공간을 구성하고 있으며, 이동통신 급속 발전에 따른 무선인터넷, WIFI 사용 및 전자제품 충전 서비스, 포인트 적립 등 다양한 서비스를 제공하고 있다. 그 중에서 소비자들이 가장 많이 찾는 고급 커피전문점은 32개가 있고, 해외 프랜차이즈 전문점은 6개 있는 것으로 나타났다.

3. 몽골 외식 프랜차이즈산업의 발전 기회 및 문제점

1) 외식 프랜차이즈산업의 발전 기회

최근 대도시 거주자의 소득 수준이 향상되고 맞벌이 부부가 증감에 따라 구매력이 늘어나고 있다. 몽골 인구의 상당 부분을 차지하는 젊은 층(39세 미만) 인구의 73.9%를 차지(Statistical Yearbook, 2011)하고 있어 높은 소비 욕구 및 서구식 소비 패턴, 그리고 외국 브랜드 선호 경향은 외국 프랜차이즈 기업들에게 기회가 되고 있다. 도시 거주 소비자들은 조악한 몽골 제품과 서비스에 만족하지 못하고, 질 좋은 제품과 서비스에 눈길을 돌리고 있으며, 외국의 품질이 좋은 제품과 서비스를 제공하는 프랜차이즈산업은 이러한 수요를 충족시킬 수 있는 효과적인 수단이 될 수 있다.

아울러 한국, 미국, 일본, 유럽 등지에서 생활했던 몽골인이 증가하여 이미 햄버거 등 패스트푸드에 익숙한 소비자층이 형성되고 있으며, 선진국에서는 저가의 빠른 식사대용인 패스트푸드가 몽골인들 사이에서는 현대식의 고급 음식문화로 인지되면서 패스트푸드 매장이 젊은 소비층에게 색다른 문화체험의 공간과 만남의 장소로 활용되고 있다.

2) 외식 프랜차이즈 활성화 문제점

①전문 개발인력 부족

몽골 전문 검사기관에서 31개 외식업체를 대상으로 조사를 실시하였다. 조사는 16석에서 40석 까지 31개 외식업을 대상으로 이루어졌으며, 7개 외식업

(22.5%)는 전문경영자(45일 동안 외식 전문 교육 받고 수료증명서 받는 경영자)가 있는 것으로 나타났으며, 24개 외식업(77.5%)는 전문경영자가 없는 것으로 나타났다(Current Situation of Food Service Industry of Mongolia, 2011).

프랜차이즈 가맹본부에서 필수적인 기획요원, 메뉴개발이나 상품개발, 상권 분석, 점포개발, 상담 및 영업전문 인력, 슈퍼바이저, 프랜차이즈 매뉴얼 작성 및 관리요원 등을 양성하기 위한 세부적 전문 교육과정은 거의 전무한 상태이며, 전문 인력양성에 대한 기업의 인식 또한 아직 부족한 상태이다.

② 개발투자보다 외국계 프랜차이즈 도입이 쉽다는 인식

BD's Mongolian Barbecue, BBQ, KFC 몇 대형 해외 브랜드를 제외하고는 패스트푸드, 패밀리레스토랑, 피자업계에서 국내 토종 브랜드는 거의 없다고 할 수 있다. 몽골은 브랜드 관리 및, 브랜드 홍보 차원의 관리가 선진국에 비하여 많이 떨어지는 상황에서 좀 더 브랜드 관리에 관심을 갖고 투자를 해야 할 것이다. 앞으로의 글로벌화에 있어서 브랜드의 위력은 더욱 더 높은 차원의 힘을 발휘할 것으로 예상되어진다. 즉, 맥도날드와 코카콜라가 미국을 대변하듯 몇 개의 세계적인 브랜드가 그 나라의 위상과 권위를 대변해 주는 시대에 살고 있는 것이다. 그러므로 몽골 고유의 브랜드가 세계적인 브랜드로 발전할 수 있도록, 부단한 노력이 필요할 것이다.

③ 정보화 시스템의 부족

21세기는 이른바 “정보의 시대” 또는 “지식경영의 시대”, ‘디지털 경영의 시대’라고 일컬어진다. 기업경영을 비롯한 사회 전분야가 하나의 네트워크 안에서 신속하고 정확한 정보망으로 움직이고 있음을 의미한다. 이러한 신속 정확한 정보제공이 상호신뢰를 바탕으로 이루지는 유통체계인 프랜차이즈 시스템에서는 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다.

Current Situation of Food Service Industry of Mongolia(2012)자료의 따

르면 몽골의 외식산업의 통계자료 아직까지 정확하지 않으며, 거의 없다고 할 수 있다고 정의했다. 기존 외식정보를 생산해온 기관들은 새로운 정보 창출보다는 정보를 단순히 전달하는 기능이 강하고 정보의 신뢰도도 매우 낮아 정보 활용에 많은 문제가 있다.

④ 식자재 유통 구조

외식산업에 있어서의 식재료비는 업태에 따라서 다소 차이는 있으나 일반적으로 전체매출의 30~40%를 차지하고 있다. 외식산업이 성장할 수록 외식기업의 경쟁력은 저비용, 고효율의 가격경쟁력(cost leadership) 확보가 매우 중요하며, 특히, 식자재원가 경쟁력은 불황기에 생존전략으로 가장 중요한 경영전략이다. 가격경쟁력 달성을 위해 선진국의 외식기업들은 점포내 조리비율 축소로 인건비를 절감하고, 다점포 전개시 품질을 표준화하기 위해 규격화되고, 가공 완성도가 높은 가공식재의 도입을 적극 추진했다.

몽골은 외식업소용 가공식재 종류는 아직까지 선진국에 비해 다양하지 못하고, 냉동, 냉장, 레토르트 식품 산업도 아직도 활성화되어 있지 않아 외식기업들의 식재 원가 관리의 많은 어려움을 겪고 있다. 몽골의 외식산업의 대부분을 차지하고 있는 중·소 외식점포의 경영합리화와 산업 경쟁력을 확보하기 위해서는 저렴하고 품질이 뛰어난 가공식재의 개발과 식자재 유통혁신을 통한 외식산업의 저비용·고효율 달성이 필수적이다.

⑤ 위생 및 안전관리 수준

전문검사기관에서 100명 대상으로 외식업 위생관리 수준에 대하여 설문 조사를 실시하였다. 조사 결과에 따르면 8.6%는 “위생적이다”라고 응답하였으며, 51.2%는 기업내 위생관리 검사하고 있다는 것에 “신뢰가 있다”고 응답하였으며, 34.4%는 “위생적이지 못하다”고, 5.8%는 “전혀 모른다”고 응답하였다(Current Situation of Food Service Industry in Mongolia, 2012).

국내 외식업체들의 영세성으로 인해 업소의 조리시설은 위생적인 음식생

산에 적합하지 못한 곳이 대부분이며, 조리사 및 경영자들의 위생, 안전에 관한 체계적인 교육과 인식 부족, 그리고 관리능력이 매우 미흡한 실정이다. 따라서 위생관리 수준의 선진화는 국내 외식산업의 선진국 대열에 진입하기 위해서는 가장 시급히 해결해야 할 과제라고 할 수 있다.

⑥ 열악한 인프라

대외경제정책연구원에서 현지에 몽골에 진출해 있는 59개 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 제품 구매, 조달, 매출, 영업·마케팅, 고용·인사·노무관리 등과 함께 몽골 비즈니스 여건을 종합적으로 평가할 수 있는 총 11개 항목을 제시하고, 경영상 가장 큰 애로사항을 선택하도록 하였다. 이 가운데 인프라 시설부족이 가장 큰 애로사항인 것으로 나타났다.

몽골의 기반시설(Infrastructure)을 살펴보면, 2011~2012년에 세계 142개 국가중에서 기반 인프라 발전정도는 136위(World Economic Forum, p.263(2011)를 차지하였다. 몽골의 기간산업이 다른 국가보다 하위에 있으며 발전하지 못하는 이유는 몽골의 경제적 능력(economic capacity)과도 관련이 있지만, 몽골의 고유한 특징과 전반적으로 연관되어 있다. 몽골은 국토면적이 156만 7,000km² 나 되는 대국이지만, 인구는 경우 280만 명(2011년 통계 자료) 정도인 소국이기 때문에 인프라 개발이 낙후되어 있다. 또한 몽골은 지리적으로 중국과 러시아에 둘러싸여 있는 내륙국이기 때문에 항구가 없으며 운송비가 높다.

몽골 정부는 몽골의 경제 및 사회개발 정책을 단계적으로 시행하고 있으며, 2012~2016년 중기(Mid-term) 개발정책에서 경제성장을 지원할 수 있도록 인프라 투자에 중점을 두고 있다. 인프라 개발에 대한 주요 정책으로 에너지 공급의 안정성 확보와 효율성 증가 정책을 단계별로 시행하고 있다. 또한, 교통 인프라에서 철도부문의 확장과 서비스 향상, 해운산업에의 참여, 항공 서비스의 증진, 도로부문의 투자를 통한 수송기간과 운송비 절감, 정보통신 기술개발에 중점을 두고 추진하고 있다.

국제경쟁력 보고서에 따르면, 2011년 기준 몽골의 도로 품질은 세계 139

위, 철도 품질은 66위, 항구 인프라 품질은 127위, 항공운송 품질은 127위, 전략공급 품질은 108위를 차지하고 있다. 교통발전수준은 국제적으로 하위에 머물러 있는데, 이것이 운송비를 비롯한 모든 사업활동에 부정적인 영향을 미치고 있다(KIEP, 2012).

〈표 4-3〉 몽골의 기반시설 경쟁력

지 수	값(순위)
전체 인프라 품질(Quality of overall infrastructure)	2.5(136)
도로 품질 (Quality of roads)	1.8(139)
철도 품질(Quality of railroad infrastructure)	2.6(66)
항공 운송 품질(Quality of air transport infrastructure)	3.2(129)

자료:World Economic Forum(2011), p.263.

⑦ 경쟁 심화

외국인 단독 투자가 가능해지면서 결립돌이 해소되어 KFC, BBQ 등의 강력한 해외 브랜드들의 시장 진입이 우려되고 있다.

4. 몽골의 프랜차이즈 관련 법규

1990년까지 프랜차이즈는 몽골에서 생소한 개념이었다. 1990년부터 자유시장경제 시스템으로 바뀌고 난 후에 초기 투자가 많이 필요하지 않고, 비용이 적게 드는 분야에서 중소업체들이 많이 생겨 급속도로 경쟁을 이루기도 했다. 현재 몽골은 프랜차이즈산업 도입단계이며, Khas Bank, Minii Delguur 슈퍼마켓, Monos 약국 등, 몇 개 국내 토종 브랜드만 있다. 외식 분야에서는 BD's Mongolian Barbecue, BBQ, KFC 등 몇 대형 해외 브랜드를 제외하고는 국내 고유 브랜드 외식 가맹사업은 거의 없다고 할 수 있다. Berlin burger, Batbaigali Bakery, Jur Ur Bakery, Modern Nomads Mongolian Restaurant 등 외식 분야에서 체인 레스토랑 운영하고 있는데, 이들 운영 체제를 살펴보면 완전히 프랜차이즈 형태 아니지만, 이의 특성을 가지고 있는 직영점 형태로 운영되고 있다.

몽골의 관련법규에 가맹사업만을 직접 규율대상으로 하는 법은 아직도 없으며, 2002년에 제정된 몽골민법에서 ‘프랜차이즈’에 대하여 계약서의 한 형

태로만 제정되어 있다. 아직도 프랜차이즈 시스템의 대한 인식이 부족하며, 몽골 정보에서도 적절한 정책을 실행하지 않아 단순히 사업 관련 법령이나 규정대로 사업 활동을 해왔다(양흐토야, 2007).

몽골 민법에서 ‘프랜차이즈’에 대한 조항 내용은 몽골 민법 제29장에서 제정되어 있으며 제 333조부터 제 338조까지 프랜차이즈에 대하여 내용을 포함되어 있다. 일반적으로 가맹본부와 가맹사업자가 가맹계약을 맺을 때의 서로의 의무, 프랜차이저 당사자들의 의무에 대하여 또는 제공 의무, 프랜차이즈 계약의 형태와 기간, 분쟁 금지와 프랜차이즈 당사자들의 져야 할 책임에 대하여 각각 아주 간략하게 제정되어 있다(양흐토야, 2007).

제 2 절 해외 패스트푸드기업의 몽골 진출 사례

1. BBQ 몽골 진출 사례

1) BBQ 몽골진출 현황

BBQ는 2003년 중국진출을 시작으로 미국, 브라질, 사우디아라비아, 싱가폴, 베트남, 몽골, 터키 등, 전 세계 56개국에 진출하여 350여개 매장을 운영하고 있다. 2007년 11월에 몽골에 진출했으며, 점포당 이니셜 로열티 5천 달러, 러닝로열티로 총 매출의 3.5% 합의하였다. 현재는 5개의 지점, 현재 100여 명 직원과 영업하고 있다.

BBQ는 해외 유명 패스트푸드 브랜드 KFC에 비해 몽골 시장에 먼저 진출하고 시장점유율이 높다고 할 수 있다.

2007년 5월-BBQ-1 OPEN

2007년12월-BBQ-2 OPEN

2009년 3월-BBQ-3 OPEN

2010년 4월-BBQ Darkhan OPEN

2010년 8월-BBQ-4 OPEN

〈표 4-4〉 BBQ 매장 현황

	주요메뉴	객석수	월매출(평균)
BBQ 1호점	햄버거, 치킨, 떡볶이, 김치볶음밥 등	200	150,000,000
BBQ 2호점	햄버거, 치킨, 떡볶이, 김치볶음밥 등	100	120,000,000
BBQ 3호점	햄버거, 치킨, 떡볶이, 김치볶음밥 등	200	100,000,000
BBQ 4호점	햄버거, 치킨, 떡볶이, 김치볶음밥 등	80	60,000,000

자료: 한·몽 법률유한책임회사 자료(2012).

2) BBQ의 현지성공 요인

BBQ는 한국에서 최단 시간에 가장 많은 가맹점을 보유한 프랜차이즈 전문

기업으로 성장했던 노하우를 살려, 몽골에서도 빠른 시간 내에 가맹사업을 성공적으로 전개해 나가기 위해서, 국내에서 성공하게 된 그 요인을 중심으로 현지에서 보완할 사항을 접목하여 새로운 방안을 수립 운영하였다. BBQ의 핵심 성공요인은 다음과 같다.

① 건강과 맛의 경쟁 우위 활용 및 메뉴의 다양화 추진

전 세계적으로 패스트푸드를 거부하는 운동이 전개되고 있다. 맛있고 건강한 음식 개발은 확산되고 있다. 또한 건강한 생활수준을 추구하는 동시에 음식의 다양화와 메뉴의 신선했가 맛의 자체보다 관심이 더 증가하는 추세이다. BBQ는 이런 이슈들을 잡아서 전략을 세웠다.

강력하고 간단한 BBQ의 의사 전달 메시지인 “세상에서 가장 맛있는 치킨”에서 알 수 있듯이, 외식업에 있어서 경쟁력의 가장 기본인 BBQ제품의 ‘맛’의 경쟁 우위를 최대한 활용하기로 했다. 이를 위해 국내 BBQ제품의 맛을 현지에서 재현하고, 현지에 적합한 맛을 접목시키는데 중점을 두었다.

BBC는 고객들이 경험해 보지 못했던 제품을 제공하기 위해, 몽골에 진출한 업체와는 차별화된 다양한 메뉴를 확보하고 제공했다.

② 배달 서비스의 도입

현재 한국 패스트푸드 업체의 특징 중의 하나는 배달서비스이다. 고객들이 최고의 제품을 가정에서 편안하게 즐길 수 있게 하기 위하여 배달 서비스를 도입하여 적용하고 있다. 현재 몽골에서는 배달에 대한 고객의 관심이 증가하고 있다. 현재의 문화에 맞는 배달서비스 개발로 차별화된 마케팅 전략의 적극적인 시행이다.

2. KFC 몽골 진출 사례

1) KFC 몽골진출 현황

몽골 최대의 지주사인 Tavan Bogd Group은 증가하는 몽골 중산층에 주목하여 KFC의 몽골 진출을 함께 하기로 하였으며, 2013년 5월 말에 첫 매장을 울란바토르에 오픈하였다. 몽골 KFC 레스토랑은 107좌석과 600m² 에 걸쳐, 그리고 이동통신 급속 발전에 따른 무선인터넷, WIFI 사용 및 전자제품 충전 스테이션 등 편안하게 대화를 나눌 수 있는 공간을 구성하고 있다. KFC 몽골은 11허브와 향신료의 샌더스 대령의 비밀 오리지널 레시피를 제공하였다. KFC 몽골 메뉴가 레시피 치킨, 팝콘 치킨, 레시피 햄버거, Zingers, 샐러드, 으깬 감자를 특징으로 하고 향후 추가 메뉴를 포함하도록 확장된다.

포브스는 맥도날드는 세계에서 가장 많은 레스토랑 체인수로 KFC는 2위를 차지하고 있다. 자사의 웹 사이트는 120개국에서 180.000 KFC 매장이 있다는 것을 주장하였으며, 최신 몽골 진출이 1987년 중국에 진출하여 중국에서 가장 성공한 외국 업체로 꼽히는 KFC의 성공 사례를 이을 것으로 기대하고 있다. 내년 몽골에서 세 개 이상의 매장을 열 계획이 있으며, 2018 년까지 5 개 지점을 오픈할 계획이 있다.

- KFC의 기회 요인: 풍부한 지하자원을 통한 높은 경제 성장, 많은 젊은 인구 비중

몽골은 2011년 세계 최대의 석탄 광산 중 한 곳을 채굴하기 시작하였으며, 세계 최대의 구리 광산도 개발 중에 있다. 또한 현재 개발 중인 세계 최대의 금동 광산인 Oyu Tolgoi는 올해 6월부터 채굴을 시작할 예정인데, 생산량이 몽골 전체 경제의 30%를 차지할 것으로 기대된다.

몽골은 이와 같은 풍부한 자원을 바탕으로 무궁한 성장 잠재력을 지닌 국가로 특히 Oyu Tolgoi 광산채굴은 몽골 경제 성장을 더욱 촉진시켜 임금 뿐만 아니라, 식음료 소비 증가 등에 기여할 것으로 기대된다.

또한 몽골은 서양의 음식 등에 거부감이 없는 젊은 인구 층이 많은 편으로, KFC는 경제 성장과 함께 전반적으로 증가하는 식음료 소비 증가와 많은 젊은 인구 층을 통한 소비를 기대하고 있다(Speech by Khulan, 2013).

- KFC의 위험 요인: 취약한 인프라로 인한 운송비용 증가에서 야기될 수 있는 높은 수준의 가격

몽골의 교통 인프라 구축 상황은 매우 취약한 상태로 원재료 공급이 제때에 이루어지기 힘들 수 있으며, 원재료 공급과 관련된 운송 비용이 높아질 수 있다. 이는 곧 음식의 질적 하락과 음식의 가격 상승을 부추길 수 있는 중요한 요인으로, KFC와 같은 식음료체인에게 있어 가장 큰 위험 요인으로 지적된다. 실제로 Mongolian Investment Capital Corporation의 관계자는 몽골 KFC 음식의 가격이 다른 국가 대비 높다고 평가하였다.

2) KFC 마케팅 전략

①양고기의 땅에서 닭고기

싱가포르 건설 회사는 KFC 몽골의 인테리어를 했으며, 몽골의 전통 문화를 포함시키고 몽골 전통 하우스(게르)의 내부를 표현해야 하는 부스의 일부를 둘러싸고 현대화 전통 디자인 요소를 구성했다. 몽골 전통 게르에 앉아 전 세계적으로 유명한 브랜드 프라이드 닭고기를 먹는 것이 특징이다.

외식 할 때 몽골의 대부분은 쇠고기와 양고기를 먹는 것을 발견하고, 가맹점을 열기 전에 독립적 연구 회사에서 연구를 수행하였으며, 닭고기는 매우 드문 일이었다. 연구는 몽골인들이 닭을 먹지 않는 이유는 맛있게 먹을 수 있는 치킨 브랜드 없기 때문이다. 양고기와 쇠고기가 널리 소비되었다는 사실은 위협으로 간주되고 있다. 그러나 KFC 몽골은 연구 결과를 보고 위협을 가능성으로 변화시킬 수 있다고 몽골 진입을 하게 되었다.

② 현지화 전략

성공적으로 몽골 시장에 진출하기 위해서 KFC는 중국과 유사한 경영전략을 수행하고, 몽골인들의 입맛에 맞게 메뉴를 구성하고, 로컬 매니저를 고용했다. 점포 직원들을 현지 인원으로 충당했고, 매장 직원뿐만 아니라, 매장 관리 인원과 본부의 관리인원까지 모든 직원에 대한 교육을 실시하였다.

KFC 매장을 통해 서구식 음식과 서비스에 대한 경험을 할 수 있게 하였으며, 성공적 프랜차이즈산업의 모델, 높은 품질과 맛, 친절한 서비스, 청결한 환경 등은, 이전에 몽골에서 경험해 보지 못했던 것들을 경험해 볼 수 있게 되었다.

③ 현지 시장에서 국제 표준제도 도입

또 다른 경영전략은 높은 품질의 식품기술 및 안정성을 추진할 것이다. 주방 장비를 미국, 독일 등의 국가에서 직접 수입했으며, KFC의 엄격한 표준을 유지할 것이다. KFC 상표만을 몽골에 가지고 오는 것이 아니라, 국제 표준으로 가지고 오게 되었다. 신 브랜드 진출이 몽골의 외식업 성장을 촉진시키고, 사업 확장, 경쟁력에 큰 영향을 미칠 것으로 기대된다.

제 5 장 몽골 외식 프랜차이즈산업의 발전 방안

몽골의 외식 업계는 경영 기술, 서비스기법, 고객관리 등 전반적인 경영구조가 취약한 실정이며, 시장 변화에 능동적으로 대처하고 대외 경쟁력을 높을 수 있는 경영노하우가 빈약한 상태에 머물고 있다. 현재 몽골은 국내 외식시장의 경영구조를 개선하여 업소경영의 과학화·현대화를 통한 경쟁력 강화, 맛과 서비스를 통한 외식인구의 식생활 패턴변화에 대응해야 할 시점에 이르고 있다. 또한 외식업계의 국제화·산업화·기업화를 위한 해외의 우수한 경영이론을 도입하여 외식산업을 기업화시키고자 하는 노력이 필요하다. 몽골의 외식 산업에서 KFC, BBQ 해외 유명브랜드 레스토랑 및 한식, 중식 위탁급식업체들의 국내 시장 진출로 국내 외식시장이 잠식되고 있다. 이제는 심화된 경쟁과 불안정한 환경 속에서 살아남기 위한 국내 외식산업의 생존전략 수립이 필요하다.

한국의 경우, 프랜차이즈산업은 1979년 롯데리아가 개점한 이후 발전하기 시작했다. 그 후 1980년대 해외 유명브랜드의 한국진출이 가속화되어 외식업을 중심으로 프랜차이즈 산업이 발전하였다. 특히, '86년 서울아시안 게임 및 '88년 서울올림픽게임을 계기로 한국 외식 및 프랜차이즈 산업은 성장의 기반이 마련되었다. 한국의 프랜차이즈 산업은 한국에 프랜차이즈 시스템이 도입된 지 짧은 시간임에도 불구하고 급속한 성장을 보이고 있다.

앞에서 한국 외식 프랜차이즈 시장의 역사적 고찰, 선도하는 프랜차이즈 산업의 사례를 살펴봤다. 한국의 외식 프랜차이즈 산업의 성공 요인을 살펴보면 맛에 경쟁력, 물류 시스템 완비, 슈퍼바이징 제도를 두고 가맹점을 지속적으로 교육, 광고, 마케팅 등 홍보를 본사에서 통합 대행, 유통구조의 단계를 축소, 원활한 운영으로 가맹점의 수익 높여 주고, 상품개발, 디자인 개발 등 소비자의 기호 변화에 적용하고자 하는 끝임 없는 노력이 있다. 앞으로 견전한 프랜차이즈 기업을 발전시키기 위해서는 한국의 사례와 같이 성공적으로 성장하고 있는 외식업계를 벤치마킹해서 몽골의 외식산업의 경쟁력을 강화시키고, 해외 브랜드 레스토랑과 경쟁할 만한 순수 국내 외식 브랜드를 개발하고 새로운 경영기법을 개선해 나가야 한다.

프랜차이즈는 잠재력이 많은 산업이며, 초기에 산업구조를 얼마나 안정적으로 정착시키느냐에 따라, 몽골에서도 한국의 롯데리아, BBQ, 미국의 맥도날드와 KFC 같은 기업을 탄생시켜서 국가 경제에 직접적으로 이바지할 수 있을 것이다.

몽골의 외식 프랜차이즈 산업이 새로운 경영환경을 개선해 나가기 위해서는 프랜차이즈 관련 법제도 미흡, 전문 인력의 부족, 위생 수준, 식자재 유통 체계, 운영시스템의 낙후성 등 현안 문제를 적극적으로 해결해 나가야 한다. 이를 위해 다음과 같은 발전방안을 제시하였다.

1) 관련 법제도 제정

프랜차이즈 업계의 중요한 화두는 법률이다. 프랜차이즈산업은 가맹본부의 상호와 영업에 관한 아이디어를 상품으로 하여 가맹점에 판매하고, 지속적인 지원을 하는 지식산업으로서 광범위한 법규와 제도들이 관련성을 가지고 있다. 이는 업종과 업태에 따라서 다양하고 복잡한 형태를 갖추고 광범위하게 적용할 수 있는 경영방식이기 때문에, 그와 관련된 법규와 종류도 다양하다고 할 수 있다.

한국의 프랜차이즈 시스템 발전과정을 살펴보면, 1979년에 프랜차이즈 시스템을 적용하였고, 2000년까지 프랜차이즈 시스템의 경험 부족과 운영 시스템의 미흡 등으로 인해 발전이 더디게 진행되었고, 프랜차이즈산업에 대한 여러 가지 법적 문제점이 발생하고 있었다. 한국의 가맹사업 거래 확산을 저해하는 가장 중요한 장애요인의 하나는 가맹희망자의 가맹본부에 대한 불신감이라고 할 수 있다.

가맹본부 가맹점간에 계약, 지원, 공급, 거래 관련 발생한 문제점을 해소하기 위해서 기본적인 모델을 제시하고, 불신감을 해소하고, 가맹사업거래의 특수성을 반영하고, 거래의 공정성을 확보하기 위한 체계적인 법제화 필요가 있었다. 이런 배경하에 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률, 외식프랜차이즈 표준약관, 가맹사업 진흥에 관한 법률, 유통산업 발전법, 소비자 보호법 등 법제도가 마련되었다.

반면에 몽골은 프랜차이즈산업 도입 초기 단계이며, 아직도 법적, 제도적 기반 마련되지 않는 상태이다. 몽골의 정부에서 외식산업 관련 정책은 전무한 현실이다. 프랜차이즈산업 진흥을 위한 실질적 규정이 전혀 없으며, 몽골 민법에 ‘프랜차이즈’이란 용어조차 정의 된 적이 없음을 볼 때, 외식 프랜차이즈의 대한 적극적인 지원·육성책을 펴기 위해서는 그 근거가 되는 프랜차이즈 산업을 진흥을 위한 입법이 매우 중요한다.

국가 경제에 발전에 큰 기여를 하는 프랜차이즈산업을 발전시키기 위해서 몽골 정부에서 자세한 정책을 실행할 필요가 있으며, 관련 법 제도를 개선할 시대가 되었다. 특히 법과 제도 개선의 기본 방향은 프랜차이즈 시스템의 육성 및 진흥을 촉진하고 경쟁력 제고를 위한 방향으로 설정되어야 한다.

2) 프랜차이즈 전문인력 양성을 위한 교육 시스템 도입

프랜차이즈산업 관련 전문인력을 양성하기 위한 공동교육 시스템이 필요하다. 한국의 경우, 프랜차이즈 교육은 대학교, 한국프랜차이즈협회 중심으로 프랜차이즈 전문가 과정이 활성화 되어 있다. 맥도날드의 햄버거 대학, BBQ의 치킨 대학 같은 프랜차이즈 전문 인력 양상을 위한 교육 기관의 확대와 다양한 교육프로그램 개발을 위해 관련 협회, 대학과 대학원에 관련과정과 프로그램 개발과 같은 몽골정부의 정책적인 지원의 확대가 필요하다.

3) 정보 인프라 구축

21세기 국가경쟁력 확보를 위해서는 정보화를 기반으로 한 지식정보화 사회로의 전환이 필요하며, 이를 통한 기업 경영혁신과 체질 개선이 절실히 요구되고 있다. 외식 시장에서도 시장경쟁이 점차 심화되면서 기업들의 차별적인 서비스 경영전략 모색이 가속화되고 있고, 미래의 기업 성패 기준은 정보를 어떻게 경영전략에 시기적절하게 활용느냐가 중요한 관건이다. 또한 고객들은 서비스의 편리성, 간편성, 신속성 등 시간이라는 가치를 매우 중요하게 인식하고 있기 때문에 차별적이고 지속적인 가치를 제공하기 위해서는 정

보화에 의한 경영혁신 활동이 매우 중요하다. 기업의 정보화는 기업에게 경쟁 우위를 준다.

프랜차이즈산업에 있어 고도로 발전된 정보기술과 인터넷의 응용은 신속한 자료의 획득, 온라인 공급망에 의한 효율성 제고, 가맹본부와 가맹점 간의 광범위하고 빠른 의사소통을 가능하게 해주고 있다.

또한, POS시스템이 활용되고 있다. POS시스템이란 외식산업, 도·소매점에서 실시간으로 매출을 기록·관리하고, 자동정산 및 집계 기능을 갖고 있는 솔루션을 말한다. 매출 내역을 자세히 분석 할 수 있기 때문에 고객이 선호하는 제품이나 서비스를 정확하게 파악할 수 있다. 따라서 효율적인 재고 관리도 가능해진다.

이는 가맹점으로 하여금 보다 빠른 고객서비스를 제공하고, 문서작업에 소요되는 시간을 크게 단축시키고 있으며, 점포매출 분석과 동향파악, 재고관리, 고객이 매장에서 얻는 경험의 향상에 도움을 줄 것이다. 정보화에 소요되는 비용이 막대하기 때문에 확실한 혜택을 줄 수 있다.

한국이 경우, 포스시스템을 가장 먼저 채택한 것은 호텔·레저업계이다. 글로벌 체인이 많은 이들 업계에서 온라인 포스의 사용은 필수적이며, 80년대 후반 들어 약진한 백화점과 편의점 등 유통산업은 포스시장의 본격적 점화를 예고하고 있었다. 90년 대 초부터 밀려들어온 KFC, 버거킹, 파파이스, 스카이락 등 해외 브랜드는 수백 곳에 달하는 매장에 본사에서 권장하는 사양의 포스를 설치하고 물류와 매출을 관리, 로열티 지급의 근거를 확보해 왔다.

몽골의 경우에 대형마트, 백화점에서 POS시스템을 사용되고 있으며, 국내 외식산업에는 POS시스템을 활용하지 않았다. KFC, BBQ 등 글로벌 브랜드 진출로 인하여 외식 산업에 POS시스템 도입되고 있다.

4) 저비용 및 고효율의 외식산업 구조 혁신

① Central Kitchen 건립 지원

다점포 전개의 기본 원칙은 규모의 경제를 추구하는 것으로 저비용·고효율

의 외식산업 구조혁신이 전제되지 않으면 외식산업의 극대화 실현은 불가능하다고 할 수 있다. CK운영방식은 체인본부가 식자재를 중앙에서 구입하여 집중관리하고 식자재의 주 조리, 전처리 가공을 CK에서 대량생산하는 방식으로서 각 점포에 숙련된 조리사가 없어도 간단한 훈련을 받은 파트타이머 종업원이 같은 맛의 메뉴를 유지할 수 있고, 주방면적 축소로 인한 비용절감, 조리시간 단축으로 인한 고객만족도 및 객석 회전을 제고 등 다양한 장점이 있다. 외식산업 육성을 위해 단기적으로 다점포 체인점 또는 프랜차이즈 또는들의 CK시설비를 지원하고 CK운영과 관련된 외식 컨설팅 등을 지원하여 저비용·고효율의 산업구조를 초기에 구축하도록 지원해야 한다. 미국의 경우, 기내식 케이터링 업체인 SKY Chefs는 1977년 마이애미 국제공항에 처음 센트럴 키친을 지었고, 현재 260여개 항공 회사의 기내식을 제공하고 있다. 외식업체의 경우 다국적 외식기법인 펩시콜라는 6천개의 피자헛, 6천개의 KFC, 4천개의 타코벨의 점포를 운영고 등 한 생상품, 기기, 공공용품값, 공값,하고 있다. 한국의 경우, 1990년대 센트럴 키친을 도입했다. 한식전문 업체 놀부는 전국 280여개의 체인점에 공동된 맛을 전달하기 위해서 음식동장을 운영하고 있다. 몽골의 경우 센트럴 키친 운영방식을 도입한 외식 업체 거의 없다고 할 수 있으며, Khan Buuz 등, 몇 개 직영점 카페 케이터링 서비스를 제공하고 있다. 외식업 육성을 위해, 프랜차이즈 시스템 도입하기 위해서 CK 시설설비를 지원하고, CK운영과 관련된 경영컨설팅 등을 지원하여 저비용, 고효율의 사업 구조를 구축해야 선진국 외식산업 발전 수준에 균접할 수 있다.

② 식자재 유통구조 혁신

몽골은 외식업소용 가공식재 종류는 아직까지 선진국에 비해 다양하지 못하고, 냉동, 냉장, 레토르트 식품 산업도 아직도 활성화되어 있지 않아서 외식기업들의 식재 원가관리의 많은 어려움을 겪고 있다. 몽골의 외식산업의 대부분을 차지하고 있는 중·소 외식점포의 경영합리화와 산업 경쟁력을 확보하기 위해서는 저렴하고 품질이 뛰어난 가공식재의 개발과 식자재 유통혁신을 통

한 외식산업의 저비용·고효율 달성이 필수적이다. 이러한 가공식재의 개발은 외식 프랜차이즈산업의 활성화를 위해 가장 근본적으로 해결해야 할 과제이며, 국내 외식기업들의 해외 진출시 세계시장에서 경쟁 위를 확보하는데, 매우 중요한 요인이라 할 수 있다. 따라서 식재 유통구조 혁신 방향으로는 외식업체 점내 조리비율을 최소화하기 위해 외식업소에서 사용되는 가공식재 개발 연구사업 및 식품가공업체 육성을 지원하며, 지역 농축물의 가공 및 소비를 촉진시키기 위해 지역단위 중·소 외식업소들을 위한 공동구매, 물류시스템을 구축해야 한다.

③ 위생 및 안전관리 수준의 선진화

2011년 몽골 국회연구소에서 실시했던 연구 결과에 따르면, 몽골의 외식업체들의 영세성으로 인하여 업소의 조리시설은 위생적인 음식 생산에 적합하지 못한 곳이 대부분이며, 조리사 및 경영자들의 위생, 안전에 관한 체계적인 교육과 인식 부족, 그리고 관리 능력이 매우 미흡한 실정이다. 따라서 위생관리 수준의 선진화는 국내 외식 산업이 선진국 대열에 진입하기 위해서는 기장 시급히 해결해야 할 과제이다. 21세기 세계적 수준의 외식산업 경쟁력 확보, 선진국대비 운영수준 차이를 극복하기 위해서는 외식 산업 분야의 적극적인 국제 규격 및 표준제도 도입이 필요하다고 판단된다.

2009년부터 몽골 정부에서 "National Food Security Program"을 진행해 왔으며, 2013년에서 2016년까지 외식 분야에서 HACCP시스템을 도입될 예정이다.

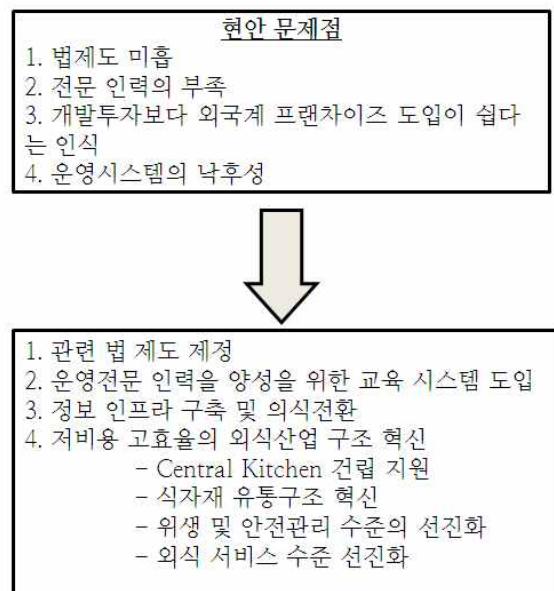
한국의 경우, 식품안전에 중요성 인식과 국제 추세에 부응하기 위한 정부의 식품안전 정책도 선진화 대열에 진입하고 있다. 1995년 12월 개정, 공포된 식품위생법에 HACCP시스템 도입을 법제화함으로써, 본격적으로 도입되게 되었다. 식육 햄, 소시지류에 우선적으로 적용했으며, 이후 유제품류, 냉동식품류 등에 순차적으로 확대, 적용해 나가고 있다.

④ 외식 서비스 수준 선진화

외식산업의 규모가 커지고 중소외식업체 인적서비스 낙후성은 국내 외식산업의 국제 경쟁력을 저하시키고 있다. 외식 서비스는 인적산업으로서 우수한 전문 인력양성과 서비스인력의 지속적인 교육과 훈련을 통한 서비스 품질개선이 필요하다. 이를 위해서는 외식 업체 경영자들을 대상으로 고품질 서비스를 통한 고객만족은 내부고객인 종업원 만족에서 비롯된다는 서비스 경영 마인드를 고취시키고, 종업원 만족도 제고를 위한 근무환경 개선이 선행되어야 할 것으로 보인다.

이와 같이 몽골의 외식 프랜차이즈산업의 발전 방안을 종합하여 정리해 보면〈그림 5-1〉과 같다.

〈그림 5-1〉 몽골의 외식 프랜차이즈산업 발전 방안



제 6 장 결 론

1. 연구의 의의 및 결과

프랜차이즈 시스템은 서비스 경제 사회에서 국민들의 소득 수준의 향상과 문화적 교류, 편리성 추구, 서비스 수준 향상, 경험 경제 등의 요인으로 다양한 분야에서 급속한 발전을 이루고 있으며, 제조업, 유통업, 서비스업 등 다른 업종과 결합이 가능하다는 점이다. 또한 프랜차이즈 시스템은 국제화와 개방화 시대에 있어서 공동 물류시스템과 공동 마케팅 등으로 유통시스템을 개선시키고, 유통비용을 감소시켜 제조업은 물론 서비스업의 체질을 강화시키는 역할을 하고 있다.

그러나 몽골에서는 외식 프랜차이즈산업을 운영하려는 사람들에게 프랜차이즈 시스템을 제대로 학습하거나 컨설팅을 받을 수 있는 관련 기관의 정책적인 지원이 없으며, 법적인 제도도 마련되어 있지 않은 상태이다. 프랜차이즈 시스템을 몽골 현지에서 적용하려고 하지만, 어떤 시스템을 구축해야 하는지를 알지 못하는 중소외식업체들이 많으므로, 프랜차이즈 비즈니스 모델을 정부 및 기업차원에서 새롭게 구축하는 것이 무엇보다도 필요하다.

또한, 몽골의 외식업체의 선진화, 프랜차이즈 시스템의 발전을 위해 선진국 대비 운영 수준 차이를 극복해야 할 부분은 관련법 제정, 전문 인력 양성, 위생관리 수준 향상, 원자재 유통체계 구축, 인프라, 운영시스템의 혁신 등의 많은 현안문제를 몽골의 상황에 맞도록 적극적으로 해결해 나가야 한다.

구체적인 해결방안은 한국의 외식 프랜차이즈 시장을 선도하고 있는 롯데리아를 비롯한 여러 기업의 발전과정, 운영시스템, 고객관계관리, 마케팅전략, 물류유통관리, 인적관리, 환경위생관리, 관련법, 정부지원, 원자재수급 등의 경영사례들과 BBQ, KFC등의 몽골 진출성공사례를 분석하고, 벤치마킹하여, 현실적인 몽골의 외식프랜차이즈산업 지침서를 만들어 적극 활용하면, 궁극적으로는 몽골의 토종브랜드를 활성화시키는 기반이 마련되게 될 것이고, 향후 다른 분야의 글로벌 브랜드의 진출 및 몽골정부의 서비스산업의 활성화에 기초적인 자료를 제공하게 될 것이다.

이와 같이, 다양한 외국의 패스트푸드업과 같은 외식산업의 진출은 이 전에 몽골에서 경험 해보지 못했던 새로운 문화적 요인과 서비스품질의 요인들이 고객에게 신선힘과 다양성을 각인시키는 계기가 되었고, KFC, BBQ 등 세계 우수의 프랜차이즈업체가 몽골에서 성업 중에 있다는 사실만으로도 몽골에서의 외식 프랜차이즈산업의 발전 가능성의 매우 높음을 알 수 있다.

본 연구는 프랜차이즈산업의 이론적 배경 및 사례 연구를 통해서, 몽골의 프랜차이즈산업의 혁신적인 발전 방안을 제시하였고, 또한, 외국의 다양한 프랜차이즈기업들이 몽골 진출 성공을 계기로, 몽골의 서비스산업 발전에 다음과 같은 기여를 하고 있음을 밝혀냈다. 첫째, 경제발전 및 서비스산업의 서비스품질 수준 향상에 기여하고, 둘째, 외식 프랜차이즈 산업에 대한 인식 및 선호도가 증가하고, 셋째, 몽골 외식 업계의 발전적인 경쟁유도하고, 넷째, 선진화된 경영기법 도입으로 국내 외식산업의 도약 기회를 마련하고, 다섯째, 국제품질인증제도 도입으로 서비스 품질 향상에 기여하고, 여섯째, 서양 음식문화에 대한 국민들의 인지도를 상승시키게 된다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

한국 프랜차이즈산업의 성공 모델을 파악하기 위해서 문헌연구와 사례연구를 실시함으로써, 한국 프랜차이즈산업에 대한 성장과정, 현황 및 성공사례를 파악하였고, 또한, 몽골의 외식산업 현황과 문제점 등을 파악하였는데, 몽골의 경우, 미흡한 자료의 한계로 인해, 일부 국회기관에서 실시한 외식산업에 대한 연구를 중심으로 외식산업에 대한 분석을 하였지만, 현실적으로는 몽골의 프랜차이즈 시장에 대한 상황을 다양하게 파악하지 못했다는 한계가 있다.

또한, KFC, BBQ 등과 같이 해외 유명한 패스트푸드 브랜드의 성공적인 몽골 시장진출과 토종 브랜드의 개발과 성장을 촉진하기 위한 전략개발을 위해서 한정된 문헌자료를 중심으로 연구를 하였다. 향후의 연구에서는 몽골 국민들을 대상으로 소비자 인식조사, 경제실태분석, 식자재 수급문제, 인력충원 및 교육, 인프라, 고객의 소리 등의 몽골의 프랜차이즈산업 활성화 및 정착을 위한 연구를 현지 상황에 맞는 조사방법론을 통한 실증연구가 필요하다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강병오, 이정희, 김진수(2009), “프랜차이즈산업의 성공 요인 분석을 통한 프랜차이즈산업 육성 정책 방안”, *한국유통연구*, 14, pp. 153-179.
- 강창동, 신건철, 장재남(2012), “중소기업적합업종선정이 프랜차이즈산업에 미치는 영향에 관한 연구”, *한국유통학회*.
- 권태우(2011), “러닝로열티 지불의도에 영향을 미치는 서비스 품질요인에 관한 연구” *한성대학교 대학원*, 박사학위논문.
- 김경훈(2003), “국내외식산업의 프랜차이징 전략결정모형”, *부산대학교 대학원*, 석사학위논문.
- 노호정(2013), “외식산업 프랜차이징 결정요인에 관한 연구: 자원의 희소성이론과 시스템링이론을 중심으로”, *한양대학교 대학원*, 석사학위논문.
- 대외경제정책연구원(2012), “몽골의 투자환경과 한국기업의 진출 확대방안”, *전략지역심층연구* 12-06.
- 박원휴(2004), “프랜차이즈사업 국내외 성공사례 연구”, *프랜차이즈 경영가이드* 총서 11, *한국프랜차이즈협회*.
- 박주영·노기엽·김현순(2009), 『프랜차이즈 창업론』, *학현사*
- 백금성(2008), “한국 프랜차이즈 산업의 발전 방향에 관한 연구”, *단국대학교 경영대학원*, 석사학위논문.
- 벌러브에르뎅(2013), “한국인과 몽골인의 커피와 커피전문점 품질 속성에 대한 중요도 수행도 분석”, *수원대학교 호텔관광경영학과*, 석사학위 논문.
- 서저현(2004), “국내 프랜차이즈산업 지원 정책 개선 방안 연구”, *승실대학교 중소기업대학원*, 석사학위논문.
- 손용승, 한철용, 안관용(2012), “프랜차이즈 산업의 발전방안”, *벤처창업연구*, 제7권 제2호(통권24호).
- 양흐토야(2007), “몽골의 프랜차이즈산업의 현황 및 발전 전략 연구”, *한국 항공대학교 경영대학원*, 석사학위논문.

- 오승수(2010), “신생 가맹본부의 소유구조: 결정요인과 성과”, 광운대학교, 석사학위논문.
- 오세조, 김상덕(2008), “가장 미국적인 음식을 가장 한국적인 맛으로: 롯데리아의 성공과 당면과제”, 벤처경영연구, 제11권, 제1호.
- 이상건(2002), “패스트푸드 프랜차이즈 시스템의 영향력과 갈등이 관계 결속에 미치는 영향에 관한 연구”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이제환(2011), “성장중심의 프랜차이즈산업 육성정책이 기업의 고용창출에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 건국대학교 벤처전문대학, 박사학위논문.
- 이충근(2013), 유통기업의 POS 시스템을 활용한 CRM 성과 영향 요인에 관한 연구, 한국산업기술대학교 산업기술경영대학원, 석사학위논문.
- 임영균, 변숙은, 오승수(2011), “프랜차이즈 시스템의 소유구조 결정 요인”, 유통연구, 한국유통학회.
- 임현철(2011), 『외식 프랜차이즈 실무』.
- 최태동(2004), “국산농산물 활용증진을 위한 전통외식산업의 발전 및 세계화 전략”, 한국식품연구원.
- 한국프랜차이즈협회(2004), “프랜차이즈 창업 및 운영에 관한 법률과 제도”.
- 한국프랜차이즈협회(2004), “프랜차이즈 경영원론”.
- 한국프랜차이즈협회(2008), “프랜차이즈 현황 및 발전 방안에 대한 연구”.
- 한·몽 법률유한책임회사(2012) 자료.
www.genesiskorea.co.kr
www.lotteria.co.kr
www.law.go.kr

2. 국외문헌

- Alon, L(2001), "The Use of Franchising by U.S.-Based Retailers" *Journal of Small Business Management*, 39(2), 111–122
- Dahlstrom, R. and A. Nygaard(1999), "Ownership decisions in Plural contractual systems" *European Journal of Marketing*, Vol.33, No.1/2, 59–87
- Elengo. B. and V. H Fried(1997), "Franchising Research: A literature Review and Synthesis", *Journal of Small Business Management*, July 68–81
- Fama, E. F.& Jensen M.C.(1983), "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, 26, 327–349
- Fulop, C. and J. Forward(1997), "Insight into Franchise: A Review of Empirical and Theoretical Perspective", *The Service Industries Journal*, Vol 14. 603–625
- Haechi. E. Udo(2007), "Does Franchise Create Value? An Analysis of The Financial Performance Of us Public Restaurant Firms" *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol.10, pp.93–108
- Kotler Philip and Bloom Paul N.,(1984), "Marketing Professional Services", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Lundberg Donald E.,(1984), "The Hotel and Restaurant Business", 3rd ed. Boston: CBI Publishing Company Inc.
- Minkler, A. P.(1992), "Why Firms Franchise", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148, 240–259
- Norton, S(1988), "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form", *Journal of Business*, Vol. 61, No.2, pp. 197–217
- Oxenfeldt, Alfred R. and Anthony O. Kelly(1968), "Will successful Franchise System Ultimately Become Wholly-Owned Chains?"

- Journal of Retailing*, Vol, 44, winter, pp. 69–87
- Preble & Hoffman(1995), “Global Franchising: Current Status and Future Challenges”, *Journal of Services Marketing*, Volume 18, Issue2 pp. 101–113
- Shane and spell(1998), "Factors of New Franchise Success", *Sloan Management Review*, Vol.39, No.3, pp. 43–49
- Stern, L. W. and EL-Ansary, A . I.(1988), *Marketing Channels, International Eds.*, New Jersey: Prentice-Hall
- Current Situation of Food Service Industry of Mongolia, 2012
- Mongolian Statistical Yearbook, 2011
- World Economic Forum(2011), p.263
- www.kfc.com

ABSTRACT

A Study on Development Plan of the Food Franchise Industry in Mongolia

Tserennadmid Bayaraa

Majored in Service Operations Management

Dept. of Business Administration

Graduate School, Hansung University

Nowadays, proportion of service industry has been increasing in the economic development and it is also expected to consistently increase in the future. Also franchise system is spread and used for a way of the business expansion for companies and for individuals, who lack of experience and capital, to be utilized as an entrepreneurship.

Sustainable growth is seen in Franchise industry as a very high potential business type for the economic growth, creation of employment, advanced distribution and national economy. Recently, various companies introduce franchise system as the fastest way to grow business.

In Mongolia, however, there is no supports, policy about relevant authorities, legal environment for practice franchise system, and consulting service for individuals who want to operate franchise system. When it comes to adjusting franchise system in Mongolia, since there are a variety of small and medium size restaurants which do not know what system should be established, it is essential for government and enterprises to establish franchise business model.

In addition, for development of food service industry and food service franchise industry, there is need to overcome gap of operational level

such as related laws, professional manpower, hygiene level, distribution system, infrastructure, etc compared to developed countries, and need to solve these problems to meet situation of Mongolia.

Especially, there is need to study and benchmarking development process, operation system, customer relationship management, marketing strategy, distribution system, human resource management, safety and hygiene, supply of raw material, of leading companies including Lotteria in Korea and related laws and government asg Loance for its development. Through the studying and benchmarking success story, we can establish base of development guidelines for food service franchise and national brand.

Success story of KFC and BBQ in Mongolia, it can be seen that there is huge opportunities to develop fast food franchise industry.

In this study, theoretical review of food franchise industry and business strategy and success factors of leading companies in Korea and current situation of food franchise industry of Mongolia and highlighting its opportunity and its problems for the development of food service franchise industry in Mongolia, and its development plan are presented.