

「프랜차이즈 경영가이드」 총서 8

「프랜차이즈」 본부 창업 및 운영실무



산업자원부



사단
법인

한국프랜차이즈협회

프랜차이즈 경영가이드 총서

프랜차이즈 본부 창업 및 운영실무

(주) 큰들 F&B

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 비즈넷타임즈 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)큰돌F&B 대표이사 (사)한국프랜차이즈협회 부회장 가맹사업거래분쟁조정협의회 분쟁조정위원	책임연구위원 이병길
		(주)큰돌F&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 프랜차이즈시스템의 본질

3

제1절 프랜차이즈시스템의 의의와 발전과정

14

제2절 프랜차이즈 비즈니스의 기본적인 특징

29

제2장 프랜차이즈 본부 구성요소

29

제1절 프랜차이즈 본부의 역할 정의

29

제2절 본부 경영이념 확립 및 컨셉

31

제3절 사업경영을 위한 본부 기본 구성요소

32

제4절 프랜차이즈 본부 기능요소

37

제5절 프랜차이즈 본부 업무분장 사례

45

제3장 프랜차이즈시스템 경영실무론

45

제1절 프랜차이즈 경영전략과 마케팅전략

62

제2절 매뉴얼에 대한 이해와 종류

82

제3절 상품운영과 구매관리

97

제4절 상품운영과 개발(배송유통 업무)

104

제5절 신상품 개발(제품)

128

제6절 슈퍼바이저 운영과 매장관리

163

제7절 SV업무지도 매뉴얼 (A사 사례)

183
206
226
259
259
264
267
273
273
287
287
288
288
289
291

제8절 프랜차이즈시스템의 교육훈련

제9절 점포개발 타당성 분석과 계약 업무

제10절 프랜차이즈 본부 및 가맹점의 회계처리 실무

제4장 프랜차이즈 우수기업 운영사례 분석

제1절 【사례1】 주부 파트타임 아르바이트사원을 점장으로 육성하여
기업재생에 성공한 M기업(일본)

제2절 파트타임사원의 근무의욕에 관한 조사연구 사례

제3절 총 정 리

제5장 가맹사업 희망자의 본부선택요령

제1절 가맹하기 전 체크해야 할 일

제6장 점포 운영에 필요한 지침

제1절 일일업무 시간계획표 사례

제2절 【영업준비 점검표】 사례

제3절 【폐점시 점검표】

제4절 【자가 위생점검표】

제5절 점포직원의 업무내역 사례

295
297
300
301

제6절	【모범사원 선발 기준】 사례
제7절	【금전관리 매뉴얼】 사례
제8절	POS 레지스타 정산서
제9절	근로계약서 사례

제1장

프랜차이즈시스템의 본질

제1절 프랜차이즈시스템의 의의와 발전과정

제2절 프랜차이즈 비즈니스의 기본적인 특징

제1장 프랜차이즈시스템의 본질

제1절 프랜차이즈시스템의 의의와 발전과정

1. 서론

프랜차이즈시스템에 관한 이론과 연구는 나라와 시대에 따라 내용을 달리하여 다양하게 제시되고 있다. 특히 우리나라의 경우 최근 프랜차이즈에 관한 연구가 때로는 그 시스템이 갖고 있는 순기능과 전혀 다르게 혹은 본래의 목적과는 다른 내용으로 많이 진행되고 있는 현상도 보여지고 있다.

이는 이 시스템이 갖고 있는 특성과 본질을 충분히 인식하지 못하고 쉽게 학문적 접근을 시도하려는 자세를 갖고 있거나 단순히 개인의 치부를 목적으로, 또는 일거에 사업을 확장시키려는 목적을 달성하기 위하여 이 시스템에 접근하려는 사람이 많기 때문에 나타나는 현상이라고 생각된다.

그러나 프랜차이즈시스템이 갖는 본래의 기능과 본질을 잘 연구하고 발전시키면 경제발전에 획기적인 유통시스템으로써 크게 기여 할 수 있을 것이라는 점은 인정해야 할 것 같다. 우리가 여기서 한번 더 짚고 넘어가야 할 것은 이 시스템은 만고불변의 진리를 가진 것이 아니라는 점이다.

이 시스템은 나름대로 많은 장점과 문제점을 동시에 갖고 있다. 그것은 마치 민주주의가 가장 우수한 정치시스템이 아니나 현재까지 우리 인류사회에 존재해 온 정치제도 중 가장 좋은 정치제도이기 때문에 이를 채택하는 국가가 많은 것이지, 민주정치체제가 반드시 최고의 우수한 정치구조는 아니라는 점과 일맥상통 한다고 보면 될 것이다.

여기서는 프랜차이즈시스템의 본질적 내용이 어떤 것인지를 파악함으로써, 이 시스템의 확대발전을 위한 기초연구자료의 제공을 그 일차 목적으로 하고 있다.

프랜차이즈시스템은 상품과 서비스의 거래형태에 따라 여러 분야에서 채택되고 있는 시스템이나 그 발전역사가 길지 않고 비교적 최근에 미국 유럽제국 및 일본 등에서 채택되고 있으며, 여러 업종에 걸쳐 여러가지 형태로 발전되고 있고 각 국의 정치체제나 경제관련 법규에 따라 적용되는 내용이 다르기 때문에 한 마디로 그 개념이나 의의가 이런 것이다 라고 확정적으로 설명하기는 어려운 문제이다.

그러나 여러 나라의 법규상의 용어설명이나 학자들의 의견을 종합하면 총괄적으로 다음과 같은 내용으로 정리가 가능하지 않을까 생각된다.

일반적인 프랜차이즈시스템의 특색은

- ① 프랜차이즈시스템은 대리점 혹은 특약점과 달리 가맹본부와 가맹점이 각각 독립된 경영주체로 되어있다.
- ② 가맹본부는 가맹점사업자에게 본부가 갖고 있는 상호, 상표, 상업 표시물, 서비스 마크 등과 경영에 관한 노하우 등을 활용하여 영업활동을 할 수 있는 권리를 부여한다.
- ③ 가맹점사업자는 본부가 제공한 물적, 비물적(非物的) 기술 및 용역의 대가로 일정한 로열티를 본부에 지급한다.
- ④ 쌍방간 계약에 의해 계속적 혹은 한정적 관계가 설정된다.

프랜차이즈시스템에서 보여지는 거래 형태는 가맹본부는 가능한 많은 가맹점을 모집하여 시장에서 우위를 점하는데 있어 자기의 고정자본 투하와 인적자원의 확보 노력을 최소화 할 수 있는 장점이 있다. 가맹점사업자에게는 신규사업을 함에 있어 많은 기회를 접할 수 있으며, 개업에 따르는 시간과 금전적인 노력과 규모를 최소화할 수 있는 이점을 제공할 수 있다.

그러나 다른 한편으로는 본부와 가맹점사업자는 계약에 의해 동일한 상표와 제품 및 동일형태의 영업을 하고 있으나 법률상 회계상으로 완전히 독립된 별개의 사업체이므로 계약 집행과정에서 해석의 차이나 이견 등으로 여러가지 밖으로 드러나는 분쟁이 많이 발생하기도하고 가맹점사업자의 개성이나 특별한 기술을 활용할 기회를 갖지 못할 여지가 많으며 사업개선이나 변화에 능동적으로 대처하지 못하는 단점도 있다.

따라서 개성이 강하고 독립적으로 자기사업을 운영하려는 의지가 있는 사람은 가맹점사업자로 개업에 임할 때에는 상당한 주의를 요한다.

이런 점은 각종 프랜차이즈 참고서나 교재에서 프랜차이즈의 장점과 단점 혹은 프랜차이즈시스템의 본부의 이점과 단점 그리고 가맹점의 이점과 단점 등의 내용으로 설명되고 있다.

최근에는 산업구조 개편과 각 기업에서의 구조조정 등으로 직장인들이 사직한 후 프랜차이즈 가맹점으로 신규창업을 많이 하고 있으며, 대학을 졸업하는 사회 초년생들도 취업문제가 어려워지자 처음부터 동아리활동 등에서 습득한 실무지식과 경험을 토대로 신규창업을 하여 자기의 생계문제를 해결하려는 경향도 많이 나타나고 있다. 그러나 프랜차이즈 가맹점으로 성공하는 경우도 기대 이상으로 많지 않다는 점도 반드시 유의해야 할 것 같다.

요컨대 이 프랜차이즈시스템은 음식업, 의료 약업, 문방구류 판매업, 라제리 판매업, 부동산 소개업, 인재 파견업, 자동차 판매업, 렌트카업, 택배업, 각종 대여업 등 무수한 사업분야에서 채택하고 있는 시스템인 것은 틀림없으나 사회적인 문제를 야기시키는 경우도 많이 발생하고 있다.

그리고 나라에 따라 업종 업태에 따라 혹은 산업의 성숙도에 따라 성공 실패의 확률 차이가 많으므로 단순한 생각으로 선택할 대상이 아니라는 점을 인식해야 할 것 같다.

예컨대 외식산업의 경우 선진국에서 70~80년대에서 90년대에 이르기까지 프랜차이즈시스템으로 대형화를 형성하여 성공 발전하던 기업이 21세기에 진입하면서 고전하고 있는 현상을 보이고 있기도 하다. 물론 이러한 현상은 프랜차이즈시스템 자체만의 문제가 아닌 다른 경제·사회적인 요인도 복합적으로 작용한 결과이겠지만, 우리나라와 같은 경우는 냉철한 분석 없이 프랜차이즈 사업을 시작하고 또 쉽사리 폐업하는 성향이 많기 때문에 프랜차이즈시스템의 성공적 발전을 위하여는 선진국의 프랜차이즈 발전과정과 현상을 하나의 타산지석으로 삼아야 될 것으로 생각한다.

이하 미국의 프랜차이즈시스템에 대한 개념정립 과정과 초기 발전과정을 검토해 보자.

2. 미국 프랜차이즈시스템의 개념정립과 발전과정

아래 내용은 미국 상무성에서 작성한 franchise opportunities handbook(1980)과 franchise in the economy(1981)의 내용을 중심으로 발췌 정리한 것이다.

가. 프랜차이즈시스템의 정의와 종류

1) 프랜차이즈시스템의 정의

프랜차이즈에 관한 개념은 신구(新舊) 두 가지 관점에서 분류할 수 있다.

단순한 옛날의 개념상으로 보면 프랜차이즈란 프랑스에서 유래한 용어로서 개인의 경영형태가 【종속 관계로부터의 해방】이라는 의미이다. 또 하나인 현대의 경제적 개념에서 본 프랜차이즈시스템은 【경험이 미숙하고 자금이 부족한 개인이 자기 소유의 사업을 경영할 수 있다】는 의미이다. 그 이후 기업 경영의 한 형태로서, 이 시스템은 급속히 팽창하였고 이 시스템의 과학화와 합리적인 발전에 의하여 일부 산업의 재편성이 이루어졌다고도 볼 수 있다.

미국에 있어 프랜차이즈가 차지하는 매출은 1985년의 경우 전체 소매업 매출의 30%를 차지하는 5,000억불 이었고, 당년도 GNP의 20%에 달하는 금액이었다. 이후 급속한 신장세를 기록해 미국의 가맹본부의 수는 1996년말 기준으로 4,000여개, 가맹점수는 570,800여 점포로서, 미국 전체 소매점수의 약 40%에 달하고 있으며, 매출액은 1조 1640억불로 미국 GNP의 14%, 1998년에는 미국 전체 소매매출액의 45%를 차지할 정도로 급신장하고 있다. 이러한 미국 프랜차이즈산업을 사업형과 전통형으로 구분하여 1998년 자료를 볼 때 사업형은 미국 GDP의 3.6% 그리고 전체로는 13.2%의 비중을 차지하고 있다.(1998년 미국의 GDP는 8조 7,815억불임)

매출액 : 1조 1,640억불(미국 GNP의 14%, 소매매출의 45%)

점포수 : 527,000 점포(미국 소매점 점포수의 40%)

가맹본부 수 1,500개사

가맹점 수 316,000점포 (음·식료업 37%, 소매업 13%, 서비스업60%)

* 자료 <미국 IFA(국제프랜차이즈협회) 1996>

• 미국 프랜차이즈산업의 발전과정

프랜차이즈시스템은 본사(또는 본부)인 프랜차이저(franchisor)가 상품과 용역을 특정한 취급자(또는 가맹점사업자)인 franchisee를 통해 분배(판매)하는 일종의 특약제도이다.

이러한 특약에 의해 만들어진 권리는 지정된 지역에서 총괄적으로 이루어지며, 상품이나 용역 등은 동일한 상표에 의해 일체화 되어지고, 본부는 고유의 마케팅전략으로 이 가맹점사업자를 지도, 감독하게 된다.

대부분의 경우 이러한 기능은 상표 또는 상호(기타의 서비스 마크 등)와 고유의 제복, 규격화된 설비, 점포장치, 표준화된 용역과 제품을 통해 이루어진다. 이 분야의 중요한 단체의 하나인 국제프랜차이즈협회(IFA)는 다음과 같이 프랜차이즈시스템을 정의하고 있다.

【본부가 가맹점사업자에게 경영의 특권(licence)을 부여하고 본사 고유의 조직화된 교육, 상품, 경영관리 등을 지원·지도하는 가맹점과의 계속적인 관계】이다.

그리고 IFA의 전 회장은 【프랜차이즈는 독립된 개인이 위험부담과 투자비용을 최소한으로 줄이고 본부가 그 사용을 인정한 생산, 용역, 마케팅전략의 활용으로 사업성공 기회를 극대화하는 이른바 동기부여의 경제적이고도 편리한 충족수단이다】라고 정의한 바 있다.

한편, 프랜차이즈 가맹점은 다른 자유점포에 비해 기업의 의사결정에 있어 의사결정의 자유를 일부 포기하여야 하는 문제가 있다. 그렇게 함으로써 가맹점은 서비스의 특성과 일체성을 유지하여야 하고, 각 점포의 사업이 프랜차이즈 조직 전체에 반영되어 형성된 영업권(good will)을 계속하여 보호받기 위해 본부가 행하는 일정한 통제를 받아야 하며, 또한 지속적인 질적 표준화가 요구되기 때문에 가맹점이 완전한 영업상 독립주체로 경영할 수는 없다고 볼 수 있다.

이러한 통제의 범위와 정도는 상당히 광범위하여 어떤 경우에는 가맹점의 일거일동이 본사가 제시한 지침에 따른 엄격한 통제를 받게된다. 반대로 가맹점은 본부가 만든 경쟁력있는 영업권에 들어가 그 프랜차이즈의 장점을 활용할 수 있는 유리한 점도 있다.

그러나 프랜차이즈시스템 전개의 성공여부는 본부의 우수한 운영시스템과 지속적인 연구노력에 의해 상당한 영향을 받겠지만 최종적으로는 역시 각 가맹점의 인적요소 즉, 열심히 경영하려는 사업자의 정열과 끈기, 노력하는 자세에 달려있다는 점을 잊어서는 안 될 것이다. 여기서 프랜차이즈 가맹점 사업자의 자기책임의 원칙론을 제기할 수 있다 .

프랜차이즈 계약에 의해 본부가 가맹점에 제공하는 서비스는 다음과 같은 내용 등이다

- ㉠ 입지분석과 입지선정에 대한 자문
- ㉡ 점포전개 및 개설 지도
- ㉢ 점포 디자인, 설비 설정 및 구입 지도
- ㉣ 점포직원, 관리자의 교육훈련
- ㉤ 광고, 머천다이징의 자문 및 지원
- ㉥ 표준화된 기능 및 절차
- ㉦ 집중 공동구매, 저가격 공급
- ㉧ 금융지원
- ㉨ 지속적인 지도 및 지원업무 등

2) 프랜차이즈의 종류

미국에서 분류하는 프랜차이즈의 종류는 다음과 같다.

㉠ 상품, 상호 특약 프랜차이즈(product and trade name franchising)

프랜차이즈의 전형적인 형태는 상품 및 상호의 특약(독점판매)으로 대변되며, 원칙적으로 이 형태는 가맹점이 생산 메이커의 판매 창구로서의 역할을 하는 상품유통 체제이다.

㉡ 기업형 프랜차이즈(business form franchising)

이것은 기업경영의 형태를 취하는 새로운 프랜차이즈 형태로서, 외식산업, 비외식산업, 용역서비스업, 임대업, 그리고 부동산업까지 망라하고 있다.

여기에서 본부는 상품, 용역, 상호뿐만 아니라 시장전략, 계획, 경영지침 및 기준, 품질, 관리 그리고 각종 정보의 흐름과 교환을 위한 커뮤니케이션 체제에 이르기까지 완전히 통합된 체제를 확립하고 있어야 한다. 이 형태의 프랜차이즈는 위의 상품 및 상호 프랜차이즈와는 달리 차츰 증가하는 경향을 보이고 있으며, 여기에는 대기업의 참여가 점차 많아지고 있다.

3) 프랜차이즈시스템의 발전 추세

미국의 경우 80~90년대에는 각종 산업에서 프랜차이즈의 성장이 크게 돋보였으며, 대소비집단을 형성한 베이비붐 세대가 전체 인구의 30%이상을 차지하는데 힘입어 소매분야와 서비스분야 산업에서 기업형 프랜차이즈가 큰 발전을 이루었다.

프랜차이즈의 발전배경에는 개인의 여가시간이 증가하고 레크레이션 선호경향이 강화되었기 때문이며 특히 외식산업, 미장원 그리고 가정용 컴퓨터와 같은 기술품목의 소매점이 계속 성장하였다. 또한 이들은 편의와 특화를 추구하여 개인기업도 프랜차이즈화 하여 사업을 확장하는 경향을 보여주었다. 이때의 시장 전략은 경쟁우위 전략이 주류를 이루어 단기간에 다점포화(多店鋪化)를 할 수 있는 프랜차이즈시스템을 거의 모든 개인기업에서 채택하게 되었다.

프랜차이즈의 성장이 가속화되는 것은 대기업과 복합기업이 독립한 프랜차이즈 가맹점을 소유하여 기업의 핵심전략으로 경영의 다양성을 추구하였기 때문으로 볼 수 있다. 수많은 기업들이 프랜차이즈가 성장의 이상적인 시스템이라고 계속 관심을 갖게 되었으며, 또한 사람들은 프랜차이즈는 동질화를 제공하는 본사의 보호아래 독립 기업인으로 존립하는 수단이라고 생각하게 되었다. 이러한 점을 고려하면 80, 90년대의 확장 일변도의 버블경기 하에서 프랜차이즈 사업이 성장한 것은 당연한 귀결일 것이다.

프랜차이즈 전체 시스템에서 가장 중요한 요소이며 가장 가치있는 자산은 【본부와 가맹점과의 상호관계】라고 말할 수 있으며 이는 과거 수년 동안 양자간의 관계개선을 위한 세미나나 회의 등에서 무수히 논의되어왔던 것이고, 이 상호관계의 질적인 기준이 현재와 미래의 프랜차이즈 성공에 핵심적인 관건이 될 것으로 사료된다.

4) 프랜차이즈의 국제화

① 국제화 경향

미국식 프랜차이즈 기업이 세계 각 국에 진출하고 있고 특히 캐나다, 유럽, 호주, 일본, 한국 동남아 등에 대거 진출하고 있다. 소련의 페레스트로이카 이후, 또 중국의 경제정책이 일부 시장경제로의 전환 이후에는 과거 공산권의 종주국인 소련 및 중국에도 미국의 많은 프랜차이즈 기업이 진출하였으며, 최근에도 동구권까지 각종 프랜차이즈 기업이 진출하고 있다.

그 중에는 진출한 국가의 정서나 법률상의 문제로 분쟁이 야기되어 일부 기업은 철수하기도 했으나 상당수는 해외 진출에서 성공하고 있는 것으로 보인다.

이러한 미국식 프랜차이즈 기업의 외국시장 진출은 미국 내에 진출한 외국기업과 국제적 기업으로부터 강력한 도전을 받기도 했지만, 이에 연연치 않고 미국의 국내 시장보다는 해외시장진출을 더욱 확대할 것으로 보고 있다.

시장의 포화상태, 인구 신장율의 둔화 등 여러가지 요인도 있지만 국내시장에서의 성장의 한계를 해외진출로 커버하려는 것은 비단 미국 프랜차이즈 기업만의 경영전략이 아니며, 세계화 시대에는 어느 나라 어떤 기업도 시도하는 전략이 될 것이다.

② 해외시장 진출방법

- ① 본부가 직접 혹은 포괄적인 권리를 부여받은 특정업자를 선정하여 가맹본부를 만든 후 이 본부에 상품을 판매하는 형식

- ⑥ 합작회사를 만들어 진출하는 형식
- ⑦ 현지에서 직접 회사를 설립하여 진출하는 형식

【미국의 국제적인 프랜차이즈 본부】

순 위	브랜 드 명	업 종	진출국가
1	Macdonald's	햄버거	전세계
2	Yo Fruz Worldwide	요구르트	중남미
3	Subway	샌드위치	전세계
4	Radio Shack	전자 제품	전세계
5	Snap & TOOLS	연장 장비	아시아, 호주, 뉴질랜드, 캐나다, 서유럽
6	Kumon Math & Reading Centers	교 육	아시아, 호주, 뉴질랜드, 캐나다, 서유럽, 중남미
7	Mail Boxes Etc	사무편의	전세계
8	Domino's Pizza Inc	피자	전세계
9	GNC Franchising Inc	바이타민	아프리카, 아시아, 호주, 뉴질랜드, 캐나다, 서유럽, 중동
10	Dunkin Donuts	도넛	전세계

1988 franchise Times

5) 국제프랜차이즈협회(IFA International Franchise Association)의 윤리강령

프랜차이즈의 본질을 이해하기 위해서 국제프랜차이즈협회의 윤리강령을 이해할 필요가 있다. 이는 본사(또는 본부)가 가맹점에 대하여 져야하는 의무를 표시한 내용이다.

- ① 가맹희망자를 기만하거나 오도, 착취하기 위한 수단으로 가맹점 계약 및 상품·용역을 제안, 판매, 상담해서는 안된다.
- ② 어떠한 경우 어떠한 형태로도 오도하거나 기만할 우려가 있는 타 기업의 상표, 상호, 회사명, 슬로건, 기타 고유의 표식을 모방해서는 안된다.
- ③ 분배체계상의 상하 다단계나 다수 연쇄구조는 프랜차이즈 유통체계에 위해를 끼치게 됨으로 회원 각 사는 이러한 행위를 해서는 안된다.
- ④ 광고는 전반적으로 고려되고 모호한 표현을 피하며 어떤 형태로든지 완전성과 이해도를 높이도록 표현되어야 한다.
- ⑤ 광고는 표현이나 그 정신에 있어 정부나 관계당국의 규율, 지시, 방침과 해당되는 법률을 준수하여야 한다.
- ⑥ 가맹점의 소득, 이익을 반영하는 성장기록, 수치 내역서를 직·간접적으로 인용한 광고선전은 기본지침에 근거하여야 하며, 착오를 피하기 위해 통계의 대상지역, 기간을 정확히 표시하여야 한다.
- ⑦ 프랜차이즈 투자요건에 참고하거나 여러 정보를 포함한 홍보자료는 오도되는 것을 방지하기 위하여 상세하게 기술되어야 하며 부분적이거나 총괄적이거나 간에 신빙성이 있어야 한다.
- ⑧ 프랜차이즈의 모든 정보는 완전하고 정확한 문서로서, 가맹희망자에게 가맹계약전 적절한 시기에 제시되어야 하며, 또한 가맹희망자에 대한 사전 정보제시에 관한 연방 및 주 정부의 법률을 준수하여야 한다.

- ⑨ 프랜차이즈에 관한 모든 사항은 문서약정에 포함되어야 하며, 이는 쌍방간의 권리의무가 명확하게 기록되어져야 한다.
- ⑩ 본부는 오직 합리적인 기초조사에 의해 가맹점의 기술, 교육, 개인자질, 재정능력에 의해서만 차별해 선택 할 수 있으며 인종, 피부색, 종교, 국적, 성별에 의한 차별로 가맹점 계약을 거절해서는 안된다.
- ⑪ 본부는 가맹점의 사업능력을 증진시키기 위하여 교육훈련을 실시하거나 장려해야 한다.
- ⑫ 공공의 이익을 기하고 모든 가맹점이 이익을 누리는 상태로 전체 프랜차이즈의 동질성을 유지하기 위하여 본사는 기업경영에 관한 합리적인 지침과 적절한 감독을 지속적으로 행하여야 한다.
- ⑬ 본부와 가맹점간의 일체의 거래는 공정해야하며, 상황에 따라 다르겠지만 가맹점의 계약 침해사항에 대하여는 이를 가맹점에 주지시키고 원상회복(시정)하는데 필요한 적절한 시간을 허용해야 한다.
- ⑭ 본부는 가맹점이 친근감을 느끼며 쉽게 접근할 수 있도록 하여야 하며, 가맹점으로부터의 사소한 연락이라도 기꺼이 응답하도록 하여야 하며, 새로운 착상과 아이디어가 상호교환될 수 있는 시스템과 상호이해와 상호이익을 재확인하는 커뮤니케이션의 광장이 마련되어야 한다.
- ⑮ 본부는 공정하고 합리적인 커뮤니케이션을 통해서 신념과 의지를 갖고 가맹점의 불평, 불만, 분쟁을 해결하기 위한 최대의 노력을 하여야 하며 만약 이것이 실패할 때는 중재(仲裁), 재정(裁定)을 통해 최선의 해결책을 강구하여야 한다.

3. 우리나라의 프랜차이즈시스템의 개념정립과 발전과정

가. 프랜차이즈시스템의 정의

우리나라에서는 기업형 프랜차이즈가 도입되어 구체적인 모양새와 시스템을 갖추고 사업을 확대한 것은 외식업으로서는 아마도 (주)롯데리아가 최초일 것으로 생각된다.

따라서 그 이전까지는 당연히 프랜차이즈에 관한 법률과 규제조치가 없었다. 이후 외식산업을 중심으로 많은 프랜차이즈 본부가 창업하여 경영을 하게되고 가맹점 모집을 하는 과정에서 많은 사회적 문제가 야기되고 경제질서에 악 영향을 주는 사례가 많이 발생하게 됨으로써, 공정거래위원회에서 【가맹사업(프랜차이즈)에 있어서의 불공정 거래행위의 기준】을 1997년 2월에 지정 고시한 것이 프랜차이즈 관련 규제사항으로서는 최초이다. 관련법으로는 유통산업발전법, 독점규제및공정거래에관한법률(독점규제법이라고 불리운다), 약관의규제에관한법률, 상표법, 민법, 상법 등이 있다.

위의 공정거래위원회가 지정 고시한 【가맹사업에 있어서의 불공정 거래행위의 기준】에서 설명하는 프랜차이즈시스템의 정의는 다음과 같다.

【프랜차이즈란 어떤 상인이 타인의 상호, 상표 등 영업표지를 이용하여 상품 또는 서비스를 판매하거나 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여받으며, 그러한 영업표지의 소유자로부터 영업에 관하여 일정한 통제, 지원을 받고, 이러한 포괄적 관계에 대하여 일정한 대가를 지급하는 계속적 채권관계가 있는 것을 말함】

위의 고시에서 본 바와 같이 당시 관계당국의 프랜차이즈에 대한 이해는 상당히 부족한 상태라고 생

각될 정도로 미국, 일본 등 선진국의 법령이나 관계단체에서 정의한 내용과는 너무나 차이가 많은 내용이 아닐 수 없었다. 이후 특별한 법적 장치없이 우리나라의 프랜차이즈 기업은 커피 전문점, 햄버거 전문점, 베이커리 전문점, 치킨 등 주로 외식산업이 주류를 이루며 발전하여 왔고, 지금은 외식업뿐만 아니라 여러 업종에 걸쳐 많은 프랜차이즈 기업이 존재하게 되었다. 그러나 아직은 이 유통시스템에 대한 구체적인 지원대책이나 발전대책은 눈에 띄는 것이 없는 실정이다.

이러한 과정에서 외식업체가 중심이 되어 1998년 사단법인 한국프랜차이즈협회가 탄생되었으며, 이 시스템의 정립을 위하여 자기업무 능력을 확대하고 있는 것은 다행한 일이 아닐 수 없다. 그러나 많은 학자들과 대학원생들의 학위논문의 아이템으로 프랜차이즈시스템이 채택되고 있고, 한국프랜차이즈협회가 노력하고는 있지만 미국, 일본 등의 프랜차이즈협회와는 달리 전문적인 연구원이나 자체기금 등이 부족한 실정이며 우수한 업체나 대기업의 참여가 적은 문제점을 내포하고 있다고 생각된다.

프랜차이즈시스템이 발전하기 위하여는 관련업계와 협회 등의 노력도 필요하겠지만 이 시스템이 향후 우리나라 유통채널로서 경제발전에 유익하게 작용할 것이라는 정책당국의 인식이 달라져야 할 것이다.

또한 이 시스템의 관련기관인 우리나라 일부 단체와 일부 대학이 폐쇄적인 활동을 함으로서 상당수 이 분야의 전문가나 연구가들로부터 외면 받는 사례가 많은 점도 문제가 되며, 프랜차이즈의 대기업들도 업종, 업태에 관계없이 이 시스템의 확대발전을 위해 협회활동에 적극적으로 동참할 것이 요망된다.

이러한 과정에서 업계의 요청과 경제질서의 확립 필요성 등 사회적 요청에 의해 공정거래위원회가 중심이 되어(2002년 5월에 법률 제6704호) 입법화한 것이 가맹사업거래의공정화에대한 법률이며, 대통령령 제 17773호로 공포(2002년 11월)한 동법 시행령이다.

이 법령의 제정은 우선 프랜차이즈시스템에 대한 공식입법이라는 점에서는 환영할 일이나 주로 독점규제적인 측면을 지나치게 강조하였거나 경제적 약자인 가맹사업 희망자를 보호한다는 측면에 치우친 점을 보완하여야 할 문제점을 남기고 있다.

앞에서도 설명한 바 있지만 프랜차이즈시스템은 가맹사업 본부만을 위한 것도 아니고 가맹사업 희망자만을 위한 것도 아니며, 양자에 대한 균형 있는 감각을 필요로 하는 것이다. 지나치게 연구위주의 이론적 법내용보다는 실제 거래에서 발생하는 여러 상황을 각 기업이나 업종 업태가 자기의 특색을 살리면서 경쟁력을 강화할 수 있고 프랜차이즈본부와 가맹희망자 모두 균형있는 발전을 기하도록 하는 것이 입법의 목적이 되어야 한다고 사료된다. 좀더 구체적으로 표현한다면 이러한 특수한 상거래와 관계되는 법률은 형사소송법이나 민사소송법 혹은 가정의 윤리법규 등과는 달리 학문적 시각에서 접근하는 것보다 이 분야에 종사하는 실무자, 전문가의 의견이 무게 있게 다루어져야 한다는 점이다. 즉 상거래라는 것은 법령에 의해 확립적으로 판단할 수 없는 복잡한 내용을 포함하고 있다는 인식이 우선되어야 한다.

적절한 예가 될지는 모르지만 노동자를 보호한다는 명목으로, 노동조합에만 힘을 실어주는 노동정책을 시행한다고 해서 결과적으로 노동자의 취업과 직장을 더 많이 보장하고 노동자의 복지향상을 이루어내는 노동시장이 형성되지 않는다는 점이다. 즉 기업가와 노동자가 공존공생 할 수 있는 균형 감각이 필요하다는 점이다. 프랜차이즈 관련 법규도 마찬가지이다. 규제 일변도의 법률, 외국의 입법내용이나 관행과 크게 차이가 나는 용어의 정의나 해석 등은 추후 반드시 수정되어야 한다고 생각된다. 우리나라의 경우 프랜차이즈의 정의에 관해서는 여러 학자의 의견이 있으나 적절하게 표현할 내용이 없어 본 란은 여기서 마치고 우리나라 관계법규의 내용을 간단히 설명해 보기로 한다.

나. 프랜차이즈시스템과 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률(이하 프랜차이즈관련법이라 한다)

프랜차이즈 관련법규에서 규정한 용어의 정의를 기록하면 다음과 같다.

1) 가맹사업

가맹사업이라 함은 가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표, 서비스표, 상호, 간판 그 밖의 영업의 표지(이하 영업표지라 한다)를 사용하여 일정한 품질기준에 따라 상품(원재료 및 부재료를 포함한다. 이하 같다) 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원, 교육과 통제를 하며 가맹점사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원, 교육의 대가로 가맹금을 지급하는 계속적인 거래관계를 말한다. 여기서 말하는 가맹금의 범위에 관한 문제점들은 뒤에 다시 자세히 기술한다. 여기서는 몇 개의 용어에 대한 법률상의 내용을 정리하여 소개한다.

2) 가맹점사업자·가맹희망자(법 제2조 3항, 4항)

가맹점사업자 : 가맹점을 운영할 목적으로 특정 가맹본부로부터 가맹점운영권을 부여받은 사업자

가맹희망자 : 장래 가맹점을 운영할 목적으로 특정 가맹본부로 하여금 가맹점사업자의 부담, 영업활동의 조건 등 법 제2조제10호의 정보공개서의 내용을 제공하도록 서면으로 신청한 자

3) 가맹금(법 제2조 6호, 시행령 제3조 각 항)

① 명칭이나 지급형태 여하에 불구하고 다음 각목의 1에 해당하는 금전으로 대통령령이 정하는 것

- ㉠ 가맹점사업자가 가맹점운영권을 부여받을 당시에 영업표지의 사용과 영업활동에 관한 지원, 교육 등의 대가로 가맹본부에게 지급하는 금전
- ㉡ 가맹점사업자가 상품의 판매대금 등에 관한 채무액 또는 손해배상액의 지급을 담보하기 위하여 가맹본부에게 지급하는 금전
- ㉢ 가맹점사업자가 가맹점본부와의 계약에 의하여 승낙받은 영업표지의 사용과 영업활동에 관한 지원, 교육 등의 대가로 가맹본부에게 정기적으로 지급하는 금전

② 시행령에서 규정한 가맹금의 정의

법 제2조 제 6호에서 “대통령이 정하는 것”이라 함은 다음 각 호의 1에 해당하는 금전을 말한다.

- ㉠ 가맹점사업자가 가맹점운영권을 부여받을 당시에 영업표지의 사용허가와 영업 활동에 관한 지원, 교육 등의 대가로 가맹본부에 지급하는 다음 각 항목의 금전
 - ㉠ 개시지급금 : 가입비, 입회비, 가맹비 또는 계약금 등 그 명칭여하에 불구하고 가맹희망자 또는 가맹점사업자가 가맹점운영권을 부여받기 위하여 가맹본부에 지급하는 금전
 - ㉡ 가맹점사업자가 사업을 착수하기 위하여 가맹본부로부터 공급받는 정착물, 설비, 원자재 또는 가맹사업을 운영하기 위하여 최초로 가맹점사업자에게 인도되는 물품의 가격 또는 부동산의 임차료 명목으로 가맹본부에 지급하는 금전 중 적정한 도매가격(도매가격이 형성되지 아니하는 경우에는 가맹점 사업자가 정상적인 거래관계를 통하여 해당물품 또는 용역을 구입, 임차, 교환할 수 있는 가격을 포함한다. 이하 같다)을 초과하는 금전

- ㉠ 계약이행보증금 : 가맹보증금, 보증금 등 명칭여하에 불구하고 가맹점사업자가 상품의 판매대금이나 자재대금 등에 관한 채무액 또는 손해배상액의 지급을 담보하기 위하여 가맹본부에 지급하는 금전
- ㉡ 가맹점사업자가 가맹본부와의 계약에 의하여 승낙받은 영업표지의 사용과 영업활동에 관한 지원, 교육 등의 대가로 가맹본부에 정기적으로 지급하는 다음 각 항목의 금전
 - ㉠ 정기지급금 : 가맹점사업자가 상표사용료, 리스료, 광고분담금, 지도훈련비, 간판류 임차료 등의 명목으로 가맹본부에 정기적으로 지급하는 금전
 - ㉡ 가맹점사업자가 사업을 영위하기 위하여 가맹본부로부터 공급받는 상품, 원재료, 부재료, 정착물, 설비, 자재의 가격 또는 부동산의 임차료에 대하여 가맹본부에 정기적으로 지급하는 금전 중 적정한 도매가격을 초과한 금액
- ㉢ 적용배제
 - ㉠ 가맹금의 최초 지급 일 부터 6월까지의 기간동안 가맹본부에게 지급한 가맹금의 총액이 100만원을 초과하지 않는 경우
 - ㉡ 가맹본부의 연간 매출액이 5,000만원 미만인 경우
- ㉣ 적용배제에 해당되지 않는 경우
 - ㉠ 법 9조 사항(설명생략)
 - ㉡ 법 10조(가맹금의 반환의 요구)에 관한 내용
 - 가맹본부는 허위 또는 과장된 정보를 제공하거나 중요한 사항을 누락한 것이 인정되어 가맹희망자가 가맹계약 체결 전에 가맹금의 반환을 요구하는 경우
 - 가맹본부가 정당한 이유없이 가맹사업을 일방적으로 중단하고 해당 가맹점사업자가 대통령령이 정하는 가맹사업의 중단일부터 2개월 이내에 가맹금의 반환을 요구하는 경우, 이 경우 반환되는 가맹금은 당해 계약기간 내에 지급한 것에 한한다.
 - 반환하는 가맹금의 금액을 정함에 있어서는 가맹계약의 체결경위, 지급된 금전의 성격, 가맹계약기간, 계약이행기간, 가맹사업 당사자의 귀책정도 등을 고려하여야 한다.

다. 몇 가지 문제점의 제기

가맹사업거래의공정화에관한법률 및 그 시행령의 내용 중 외국 법령의 적용하는 사례와 우리나라 법 조항 자체의 문제점에 관한 몇 가지 이의를 제기하여 향후 법령개정에 참고하였으면 한다.

첫째, 가맹금의 반환의 범위를 너무 광범위하게 설정한 점이다.

외국의 경우 가맹금의 일반적인 해석은 가맹점사업희망자가 본부로부터 일정지역에서 본부의 상호 상표를 사용하고 본부의 노하우를 이용하여 영업할 배타적 권리를 인정하는 대가이며, 그것은 가맹계약에서 부터 창업에 이르는 기간까지 필요한 제반 기술과 프랜차이즈 패키지를 교육하는데 대한 대가로 보고 있다.

이때 본부가 제공하는 기술적인 내용은 대부분 실물이 아닌 지식과 두뇌에 입력되는 내용임으로 단 1회 교육과 지도로 가맹점사업자는 일생을 두고 그 지식과 기술을 활용할 수가 있다. 따라서 대부분의 나라에서는 특별한 사유가 없는 한 가맹계약을 하고 가맹금을 본사에 지급한 뒤 창업까지의 업무가

종결되면 가맹금에 대한 제반 문제는 논할 수 없게 되어 있는 것이다.

다만 가맹계약을 하고 계약의 집행과정에서 가맹점사업자의 불가항력적인 사태(예컨대 사망, 이민 등)로 사업집행을 계속 할 수 없을 때에는 계약 후, 업무집행의 정도에 따라 기 발생한 소요비용(예컨대 시장조사비, 본부에서 집행하지 않는 점포 설계비, 계약금 등 이미 소비된 비용)을 제외하고 반환하는 경우는 설정할 수 있을 것이다.

문제는 교육을 완료하고 본부의 기술을 익힌 뒤 영업의 초기 단계에서 정보공개서의 내용이 부정확하다는 이유로(정보가 허위라는 이유로) 가맹금 반환을 청구하는 것은 상당한 무리가 있다고 사료된다(본부의 정보공개의 정당성, 진위여부의 판단을 누가 어떤 기준에서 판별해줄 수 있는가?)

둘째, 가맹 본부의 기술이나 제품은 가맹점의 개업당시의 것을 항구여일하게 사용하는 것이 아니다.

영업중에 발생하는 로열티는 매출의 일정액을 요구하는 것임으로 개업초기 정액으로 된 소위 가맹금과는 설정방법이나 설정범위가 영업 상황에 따라 다르다. 우리나라의 입법내용을 보면 변화하는 시장 여건을 무시하고 가맹본부의 기술이나 시스템이 언제나 개점시의 그것과 동일한 것으로 간주하여 가맹금 범위를 설정한 것이 아닌가하는 생각이 든다.

즉, 시장의 변화나 기술의 변화, 계속기업으로서의 기술개발의 필연성을 간과하고 가맹 초기의 본부 기술이 언제나 동일수준으로 적용될 것이라는 인식위에서 가맹금 범위를 설정하였다면 이는 프랜차이즈 본질에 다소 비껴나고 있다고 생각한다. 실물경제를 경험한 사람들이 만약에 입법과정에 참여하였다면 이런 내용으로 법률이 만들어지지 않는 것을 본다. 즉 가맹금은 계약초기의 종합적인 노하우와 상표·상호사용에 대한 대가이고 그 이후 변화 수정 향상되는 본부기술과 교육 등의 대가는 가맹금과는 별도의 로열티로 정리되어야하는 것이 적절하다고 판단된다.

셋째, 물적 자산가치와 정신적 자산가치를 혼동한 것도 문제가 된다.

예컨대 서비스나 용역은 일단 제공하면 그것으로 그 가치는 저장하거나 유지될 수 없다. 서울에서 부산까지 항공서비스를 제공하면 그것이 시행된 뒤는 여하한 경우에도 그에 상응하는 가치는 반환이 불가능한 것이다.

2003년 6월10일 12시 부산행 비행기를 일단 이용한 이상 그 상황은 여하한 경우에도 반환되는 것이 아니다. 이와 마찬가지로 가맹본부에서 행한 교육은 그 가치를 기간별로 구분하여 기간별 가치를 부과할 수 없는 것이다. 대학에 입학한 학생의 1학기 등록금이 1,000,000원이었는데(1학기를 6개월로 상정한다면) 3개월 정도 공부하다가 자퇴하는 경우 등록금 2/4를 반환하여 달라고 할 수 없는 것과 같은 것이다.

즉, 정신적 가치가 있는 용역서비스는 식자재 공급과 건설비품 구입대금 등 물적거래와 같은 범위에 묶어서 생각하는 것도 문제라고 생각된다.

넷째, 점포개발과 관련된 업무는 가맹본부에서 가맹본부의 회계계정으로 처리하지 않고 점포개발 전문업체에 위탁하고 가맹 본부는 중간에 소개만 하여, 계약은 가맹점희망자와 전문업체 간에 이루어지는 경우도 상당히 많다는 점이다.

이런 경우 비록 가맹점사업자가 계약을 취소하더라도 이미 집행된 예산은 본부로부터 반환 받을 수 없을 것이기 때문에 이 조항들에 의해 청구되는 가맹금의 반환내용은 실제 거래에서는 적용되지 못하는 형식적인 내용이 될 수밖에 없다. 또 리스료 등도 본부의 소개에 의해 리스회사와 가맹점운영자 간에 직접 리스계약을 체결하는 것이 대부분이므로 가맹계약을 취소한다고 하여 이 리스계약까지 파기되거나 원상회복이 된다고 말할 수 없을 것이다.

다섯째, 프랜차이즈시스템은 제조업 프랜차이즈, 유통업 프랜차이즈, 서비스 프랜차이즈 등 업종과 업태에 따라 복잡다단하고 그 매출규모도 수천 억원, 수백억 원에서 수천만 원에 이르는 등 많은 차이가 있다.

이것을 지나치게 규제하여 대통령령으로 어떤 거래행위에 대하여 거래금액의 한계를 규제한 것 등은 현실에 맞지도 않을 뿐만 아니라, 프랜차이즈산업 발전을 위하여서도 실효성이 없다고 판단됨으로 이러한 내용은 하루 빨리 수정되어야 한다고 생각된다.

더구나 현대의 시장경제는 국내기업만의 문제가 아니고 시장의 세계화, 무국경화가 진행되는 추세이다. 우리나라 기업만의 문제가 아니고 100% 외국투자 프랜차이즈 회사의 국내진입도 증가하는 추세임으로 적어도 미국이나 일본의 입법사항이나 프랜차이즈 계약관행 등을 참고할 필요가 있으며, 이들의 국내투자 환경조성을 위하여서도 현실에 맞지 않는 법령조항의 수정은 하루 빨리 이루어져야 할 것으로 판단된다.

제2절 프랜차이즈 비즈니스의 기본적인 특징

1. 경영이념의 확립과 기업문화

1) 프랜차이즈 사업의 기본적인 이념

프랜차이즈 비즈니스라는 것은 앞에서 본 바와 같이 각 국의 법령이나 관련기관에서 나름대로 정의를 내리고 있다. 일반적인 정의를 재정리 해보자.

【프랜차이저(본부)가 프랜차이지(가맹점사업자)와 프랜차이즈 계약을 체결하고 프랜차이지에 대해서 자기의 상업상 표시, 서비스 마크, 상호 기타의 영업의 상징이 되는 표시 내지 경영의 노하우를 사용해서 동일한 이미지로 영업을 행할 권리를 부여함과 동시에 영업에 관한 지도를 하여 그 댓가로 프랜차이지로부터 로열티 등 일정한 댓가를 징수하는 프랜차이즈의 조직적 체계적인 업무를 행하는 사업의 방법이다】

이 표현은 사실상 프랜차이즈 사업의 본질을 잘 설명하고 있으며, 여기에 큰 이견을 나타낼 여지는 없다고 생각된다.

프랜차이즈 비즈니스의 목적은 프랜차이저와 프랜차이지가 함께 발전해 가야 하는 공동사업이지만 양자의 관계는 별개의 경영주체 라는 점이다.

이 관계는 다른 사업과 비교해 보면 특이한 성격을 갖고 있으며 같은 영역사업에서 경영주체가 다른 것은 이해가 일치하지 않을 위험한 관계를 내포하고 있다. 따라서 거기에는 불협화음이 있어서는 안되고, 프랜차이저와 프랜차이지는 사업에 대한 이념이 통일 되지 않으면 결코 발전할 수 없다는 본질이 존재한다.

그래서, 프랜차이즈 전략을 확립하는 기본전제는 경영이념에 입각해서 수립된 것이어야 하며, 프랜차이즈 비즈니스는 프랜차이저와 프랜차이지가 경영이념의 통일체가 되지 않으면 안된다는 점이다.

2) 경영이념의 정의

직영점이든 프랜차이즈 가맹점이든 프랜차이즈 시스템을 지향하는 기업은 프랜차이즈 시스템을 왜 채택하였는가 하는 그 기본적인 사고방식과 동기가 있어야 할 것이다. 이것이 바로 경영이념이며, 일반적으로는 경영자가 생각하는 기업경영에 관하여 희망하는 신념, 신조, 사상, 이데올로기 등을 가르키고 있다.

따라서, 경영이념이란 기업의 경영활동 신념과 목표를 나타내는 것이며, 기업에 따라 표현은 다르나 경영이념, 경영철학, 경영사상 등으로 불리어지고 성문화되어 있으며, 여러가지 기업활동계획과 행동의 기본이므로 비전, 경영전략, 마케팅 전략, 방침, 정책의 근거가 되는 내용이 된다.

경영이념의 사례로서 다음의 내용을 소개한다.(松下幸之助의 실천 경영철학에서)

나는 60년에 걸쳐서 사업경영에 종사하여 왔다. 그리고 그 체험을 통해서 느낀 것은 경영이념이라는 것의 중요성이다. 좋게 말하면 “이 회사는 무엇을 위해서 존재하는가. 이 경영을 어떤 목적으로 또는 어떠한 방법으로 행하여 갈 것인가” 라는 점에 대하여 확실히 하는 기본적인 사고방법을 갖는 일이다.

사업경영에 있어서는 예컨대 기술력도 판매력도 자금력도 중요하며 또한 인재도 중요하다고 말하는 것과 같이 중요한 것은 개별적으로 여러가지가 있으나 가장 중요한 것은 정직하고 올바른 경영이념이다. 그것이 뿌리가 있다면 사람도 기술도 자금도 생겨나는 것이며, 또한 한편으로 그러한 올바른 경영이념이 있는 곳에서 살아나기 쉬운 것이다.

따라서 경영의 건전한 발전을 위해 우선 이 경영이념을 갖는 일을 시작하지 않으면 안된다. 그러한 일을 나의 60년의 체험을 통해서 몸으로 실감해 왔다.

그러나 사실을 말하면 나 자신도 사업을 시작하기 위하여 처음부터 명확한 경영이념을 갖고 업무를 행해온 것은 아니다. 나의 업무는 거의 집사람과 의형제 3인이 말하자면 먹고살기 위해서 극히 사소한 자세로 시작한 것이며 처음에는 경영이념이라는 것에 대해서는 아무 것도 생각하지 않았다. 물론 장사를 하는 이상 성공하기 위해서는 어떻게 하면 좋을까하는 생각은 당연히 했었다.

당시 세상의 상식이었던 좋은 물품을 만들지 않으면 안된다. 연구하지 않으면 안된다. 거래선을 중요하게 생각하지 않으면 안된다. 거래처에게도 감사하지 않으면 안된다라는 생각으로 열심히 실천하였다.

그리하여 장사도 어느 정도 발전하고 이에 관련된 사람도 많아지게 되었다. 그러나 그때에 나는 그러한 통념적인 것만으로는 안되지 않겠는가라는 것을 생각하게 되었다. 일반적인 장사의 개념, 사회의 상식으로 열심히 노력하는 것은 그대로 중요한 것이며, 훌륭한 일이 되지만 그것만이 아니고 무엇을 위하여 사업을 하는가 라는 조금 더 높은 ‘생산자의 사명’이라는 것이 있지 않으면 안된다고 생각하게 되었다.

그래서 나름대로 그 사명이라는 것에 대해서 종업원에게 발표를 하고, 그 후 그것을 회사의 경영기본방침으로 해서 사업을 경영해 왔다. 그것은 아직 전쟁 전 소화7년(1932)의 일이었지만 그러한 하나의 경영이념이라는 것을 명확히 갖게 된 결과, 그 이전에 비교해서 대단히 신념을 가지고 사업을 하게 되었다. 종업원에 대해서도 또한 거래선에 대해서도 경영이념에 대해 반드시 말하게 되었다. 반드시 해야 할 일을 행하면 사명감이 불타 올라서 업무에 매진하려는 자세가 생겨난다고 말하였다.

한마디로 말해 경영에 혼이 들어간 상태가 된 것이다. 신기하게도 그 이후부터는 스스로 놀랄 정도로 사업은 급속히 발전하게 되었다.

그러나 불행하게도 전쟁이 시작되고, 전후의 혼란 중에 회사경영은 아주 어려운 지경에 빠졌다. 그러

한 곤란한 그 와중에 나를 지탱한 것은 그 생산자로서의 사명감이었으며, ‘무엇을 위하여 이 경영을 하고 있는가’ 라는 회사의 경영이념이었다고 생각된다.

그러한 경영이념이란 것은 전쟁 전후를 통해서도 기본적으로 조금의 변화가 없었다.

구체적인 경영활동은 그때 그때 사정에 따라 조금씩 바뀌었지만 경영이념은 항상 변하지 않았다. 동일한 하나의 경영이념을 수립해서 경영을 해왔고 다행스럽게도 그것이 세간의 지지를 받게 되었다.

해외에서도 경영의 기본이념은 일본에 있어서의 그것과 기본적으로 변하지 않았다.

물론 적용방법이나 구체적인 경영에 대하여는 그 나라의 국내사정에 따라 여러 가지로 구성되었으나 근본으로 하는 경영이념은 하나였다.

그러한 것이 나 자신의 경험이지만 이 일은 나의 경우만이 아닌 여러종류의 경영에 대해서 새롭게 적용할 수가 있다고 생각한다. 오늘날 사회는 크고 작은 많은 기업이 있다. 작은 개인상점에서부터 큰 것은 수 만 명의 사람들을 고용하고 있는 대기업도 있다. 기업규모의 크기를 떠나 모든기업에는 일관적으로 적용되는 변하지 않는 경영이념이 있어야 그 기업이 궁극적인 발전을 할 수 있다고 생각한다.

또한 국가를 운영할 때도 마찬가지로 “이 나라를 어떠한 방향으로 나아가게 할 것인가” 라는 일관된 경영이념이 있으면 각계각층의 국민도 이에 준하여 적절히 나아갈 방향을 잡을 수 있고 국가도 보다 강력해 질 것이다.

또한 다른 나라와의 관계에 있어서도 확실한 주장과 정책을 가지고 관계설정을 할 수 있을 것이다. 그런데 그러한 경영이념이 없으면 국민의 활동도 활발해지지 않고 여러가지로 흐트러지게 되며, 또한 다른 나라와의 관계도 그때그때의 형편에 의해 움직여져 상대의 움직임에 따라 우왕좌왕하게 되어버린다. 따라서 한 나라의 안정과 발전을 위해서는 국가경영의 이념을 갖는 것이 무엇보다도 중요하다.

기업경영에 있어서도 국가경영과 마찬가지로 올바른 경영이념이 정립되어야 기업의 건전한 발전을 있게 된다. 시시각각으로 변화하는 사회정세 가운데 계속적으로 일어나는 여러가지 문제에 실수 없이 적절한 대응을 해가며 기본에 충실해 갈 수 있는 것은 그 기업의 경영이념이 있기 때문이다. 또한 많은 종업원을 안고 그 마음과 힘을 합쳐서 강력한 업무추진을 하는 기반이 되는 것도 역시 경영이념이다.

따라서 경영에 있어서는 단순한 이해관계이던가, 사업의 확장이던가, 하는 문제만을 생각해서는 안되며, 역시 그 근저에는 바른 경영이념이 관통하고 있어야 하고, 그래서 그 경영이념이라는 것은 무엇이 올바른 것인가 하는 하나의 인생관, 사회관, 세계관에 뿌리가 깊지 않으면 안 될 것이다.

따라서 경영자는 아름다운 인생관 사회관, 세계관이라는 것을 평소부터 함양해 가는 것이 대단히 중요하다. 최종적으로 말하면 올바른 인생관, 사회관, 세계관이라는 것이 진리라고 말할 수 있고 사회의 법리, 자연의 섭리라고 말할 수 있다. 만약 경영자가 진실되지 못한 인생관·사회관·세계관을 가지고 있다면, 경영이념도 내용이 올바르지 못할 것이다.

결국 진정한 경영이념의 출발점이라고 말하는 것은 사회의 이법(理法), 자연의 섭리와 동일한 의미를 갖는다고 생각한다. 그러한 진정한 경영이념은 그때그때의 정세에 따라 다소의 변화는 있을 것이나, 그 기본은 영원불변하므로, 옛날이나 오늘날이나 장래에나, 또한 일본이나 외국에서나, 다 통용되는 것이다. 나는 내 자신의 체험속에서 그러한 생각을 가지게 되었다.

다시한번 말하면, 인생관·사회관·세계관에 입각한 경영이념을 갖고, 무엇이 올바른 것인가에 기초를 두고 시시각각으로 경영을 행하여 가는 것이 대단히 중요하다고 생각 한다.

3) 기업의 문화

▶ 기업의 문화(가 왜 문제가 되는가?) 사례

기업문화란 사람들에게 믿음을 주는 가치관과 행동패턴이다. 기업문화는 【사풍】 【조직의 풍토】 【조직의 스타일】 【조직의 공기】 등으로도 칭하여진다. 가와노(河野)의 현대의 경영전략에서는 기업 문화의 요소를 다음과 같이 설명하고 있다.

- 멤버의 믿음을 주는 가치관
 - ㉠ 사회조직 지향(운명공동체로 본다)(상호의 신뢰)
 - ㉡ 장기지향
 - ㉢ 혁신지향
- 경영이념 · 목표의 수령방법, 문제발견
 - ㉠ 업무의 의미와 목표 등을 알고있다.
 - ㉡ 혁신적 목표를 표리없이 받아들인다.
 - ㉢ 상하신뢰
- 커뮤니케이션, 정보수집
 - ㉠ 외부지향의 정보수집
 - ㉡ 상하좌우의 커뮤니케이션이 좋다.
 - ㉢ 충분하게 정보를 수집해서 방침결정 시에 실험주의를 실행
- 행동의 자발성, 아이디어 발생
 - ㉠ 자발적인 개선 아이디어를 창출한다. 또한 자발적으로 행동한다.
 - ㉡ 반대의견을 내 놓는다.
 - ㉢ 고객지향의 아이디어를 내 놓는다.
- 리스크를 두려워하지 않고 평가, 조정, 의지결정
 - ㉠ 실패를 두려워하지 않고 행동 한다.
- 조직구조와 협력에 대한 사고방식
 - ㉠ 상하 대등하다고 생각한다.
 - ㉡ 팀워크가 좋다. 그러나 사업부문간의 경쟁도 있다.
 - ㉢ 의견이 다를수록 솔직히 말한다.
- 퇴직 및 전근에 대한 사고방식
 - ㉠ 종신고용으로 일한다.
- 상벌에 대한 사고방식, 동기부여의 형태
 - ㉠ 업무에 대한 책임감이 강하다.
 - ㉡ 말하지 않아도 장시간 근무
 - ㉢ 상을 추구한다. 내적 보수가 중요하다.
- 통제에 대한 생각
 - ㉠ 자기통제를 행한다. 결과를 잘 알고있다.

▶ 이제부터의 기업문화(일본 경영전략협회의 비전 핸드북에서 발췌함)

이제부터 기업문화의 요건으로서는 다음과 같은 내용이 필요하다.

㉠ 윤리성, 철학이 있는 기업문화

이것은 이제부터 기업문화의 기본으로써 모든 기업이 중시하여야 할 포인트이다. 글로벌화 하고 점점 발달하는 기업 문화의 존재의의를 높이기 위해서는 높은 윤리성을 갖는 기업활동이 절대적 조건이며, 이것을 지탱하는 것은 기업의 가치관이라 할 수 있다. 그것은 예컨대 공정함을 최대의 가치로 하는 행동스타일이며, 혹은 법의 정신을 존중하는 문화이다.

㉡ 환경변화에 대응하여 사업을 개발하고 운영하는 노하우를 몸에 익히는 기업문화

이것은 변화를 환영하고 새로운 것에 대한 흥미를 갖고 조금도 과거에 얽매이지 않는 정신 자세와 행동을 말한다. 이것은 기회를 볼 수 있게 하고 또는 사업화해서 적극적으로 활용할 수가 있으므로, 기업의 전략형 문화라고 할 수가 있다.

㉢ 기업의 특이성을 나타내는 문화

윤리와 전략이라는 면만을 생각하게 되면 각 기업이 목표로 하는 문화의 특성이 모두 유사하게 되어버릴 위험이 있다. 고도의 윤리성을 기본으로 해서, 이에 잘 상응하는 기업고유의 문화특성을 추가한다면 더 바람직한 방안이 될 것이다.

예컨대 특히 여성을 등용한다. 혹은 직위의 차이를 없애고 대등한 인격으로서, 신뢰하면서 솔직한 인간관계를 구축해 가는 스타일 등이다. 혹은 이와 같은 가치관과 스타일을 기업의 제도와 행사 등에 관행화해서 구체화하는 단계까지 특이성을 나타내는 것도 좋을 것이다.

▶ 기업문화에 영향을 주는 요인

벤쿠트 카레이프는 【입문기업전략사전】에서 기업문화에 영향을 주는 요인을 다음과 같이 설명을 하고 있다.

- 이상으로 하는 목표
 - 행하고 도달하여야 하는 이념과 가치
 - 중요한 개성과 역할의 모범
 - 표준과 규칙
 - 커뮤니케이션의 인포메이션(비공식) 루트
- 이것을 영업측면에서 바꾸어 말하면 다음과 같이 표현 된다.
- 사업의 성공에는 열심히 업무에 전력하는 것이 중요
 - 리스크를 감수하고 보상과 징벌의 명확화
 - 에너지, 추진력, 인센티브
 - 인재(人財)인 인간 전반의 존중. 특히, 사업을 성공시키는 공헌자로서의 종업원 존중
 - 고객과 고객의 needs가 사업의 중심이 된다는 인식

2. 프랜차이즈시스템의 오퍼레이션 원칙

가. 기본원칙의 확립 사례

【산업으로서의 위치정립】 【경영이념】 【비전】 【경영전략】 【마케팅전략】 이 확립되어도 그것만으로는 프랜차이즈 비즈니스가 전개될 수 있는 것은 아니다.

다음으로 필요한 것은 프랜차이즈시스템을 구성하거나 혹은 노하우를 축적하거나 오퍼레이션을 하기 위한 【기본방침】을 확립하지 않으면 안된다. 즉, 프랜차이즈 비즈니스를 전개하기 위해 이 【기본방침】은 구체성을 가져야하는 필요 불가결한 요건이 된다는 것이다. 세계적으로 탑 클래스 프랜차이즈 시스템으로 경영을 하고 있는 기업의 오퍼레이션 기본방침을 소개한다.

1) M사

외식산업분야에서 현재까지는 세계 최대의 기업으로 군림하고 있는 M사의 기본원칙은 전세계적으로 일반적인 오퍼레이션의 원칙으로 되어있는 【Q S C】라는 컨셉이다. 그리고 동 M사는 이 오퍼레이션의 원칙을 기본방침으로 해서 프랜차이즈 사업을 국제적으로 전개하고 있다.

【M사의 기본방침】

(1) QSC+V

- ① Quality = 품질제일
 - ① a get fresh (신선할 것)
 - ① b quality and quantity(질과 양을 중시)
- ② Service = 좋은 서비스
 - ② a fast (빠르게)
 - ② b smile and hustle (미소와 발랄함)
 - ② c courtesy (예의바름)
- ③ Cleanliness = 청결감 충실
 - ③ a clean clean and clean (닦고 또 닦고 깨끗하게)
 - ③ b sanitation clean as you go (행하는 모든 곳이 위생적이고 청결감이 있도록 하세요)
- ④ Value = 가치관을 넘치게 할 것

(2) T, L, C

- ② a Tender (부드러움)
- ② b Loving (마음. 정성을 담는다)
- ② c Care (주의깊게)

(3) Customer's be always first = 고객을 항상 최우선으로 하세요

- ③ a return customer = 고정 고객을 만드세요
- ③ b family restaurant = 어린이로부터 주니어까지 모든 고객에게 사랑받는 점포가 되세요

(4) Dynamic, young, exciting = 대담하게, 젊게, 자극적으로

(5) Right now and excuse business = 바로 행하고 업무에 몸을 사리지 말 것

(6) Keep professional attitude = 프로다운 태도를 갖는다

(7) Up to you= 우선 귀하의 책임이다

이것은 M사의 기본방침으로 모든 것이 명확하게 표현되어 있다. 더구나 일체 추상론을 끼워 넣은 것이 아니므로 누구라도 빠르게 이해되며, 철저하게 집행을 용이하게 하도록 한 것이 특징이다. 이것이 M사의 모든 시스템과 노하우를 구축해 가는 행동기준이 되며, M사의 노하우는 무려 2만이나 2.5만가지라고 말하여진다. 또한, 이러한 방대한 노하우 모두가 이 【기본방침】이 기초가 되어 진행되고 있다.

2) K사

외식업계에서 M사에 못지 않게 대기업인 K사는 M사와 같이 외식사업에 선구자인 동시에 그 업적이 뛰어난 회사이다. 그 성공의 비밀은 누구라도 모방할 수 없는 11종류의 스파이스에 의한 노하우와 현장에서 부드럽고 정중함 (Tender loving care)의 정신을 계속 살려온 것이라 할 수 있다.

즉, 오리지널 프라이드 치킨으로 청결한 점포에서 최고의 서비스로 음식을 제공하자는 이것은 저 유명한 커넬샌드서가 주장한 것이다. 또한 전세계적으로 K사가 일관적으로 주장하는 실천의 지침 즉, 기본원칙이 있다. 그것이 【QCSVFOOFAMP】이다.

Q=품질(Quality), S=서비스(Service), C=청결(Cleanliness)은 모든 외식업의 기초이며, 거기에 의해 V=가치(Value)가 생성된다.

F=시설(Facility), OOF=기타의 경영요소(Other Operation Factor) 예컨대 전 점포를 네트워크하는 POS시스템 등은 효율적인 경영을 실현하고 있다.

그리고 A=선전(Advertising), M=상품개발(Merchandising) P=판매촉진(Promotion)은 고객과의 커뮤니케이션이라고 생각한다.

3) SE사

SE사는 음료사업으로부터 사업의 방향을 【정보 사업】으로 전환함과 동시에 최종적으로는 【노하우 사업】 【소프트웨어 사업】 【커뮤니케이션 사업】화한 기업이다. 이것을 구체적으로 말하자면 고객 니드(needs)에 맞춘 선도 높은 상품, 잘 팔리는 상품구성에 충실하였다는 것이다.

【철저한 선도관리, 잘 팔리는 상품 만들기, 청결도, 프랜들리한 서비스】이 4원칙을 기본으로 【SE사】는 【진실한 편리성】을 계속하여 추구하고 있다.

㉔ 철저한 선도관리

프랜차이즈시스템의 경우 점내에 들어가면 같은 분위기, 동일한 유니폼을 착용한 종업원, 동일한 서비스를 하고 있지만 프랜차이즈는 독립된 경영자이다.

더구나 프랜차이즈들은 전혀 별개의 사람들이기 때문에 그 중 한사람이 선도관리가 불충분하여 식중독이 발생했을 경우 그 당사자인 프랜차이즈만이 아니고 다른 프랜차이즈까지 중대한 피해를 입게 되는 것이다. 따라서 【SE사】의 경우는 선도관리의 체크를 엄격히 행하고 있다. 선도 체크에는 일자별로 허용기준이 있으며, 보관방법도 온도관리의 허용범위가 있어 이 기준을 넘어서는 제품은 모두 폐기처분해 버린다.

㉠ 잘 팔리는 상품구성

컨비니언스 스토어(Convenience Store)의 생명은 무엇보다도 품목 구성이다. 그렇지만 3,000품목이라는 엄청난 품목이 어떤 30평이라는 좁은 공간에 진열되고 있기 때문에 1품목의 진열 수량은 극히 적다.

더구나 1년간 약 반 정도의 품목교체가 되어 버릴 정도로 라이프사이클의 변화가 극심하다.

잘 팔리는 것은 4계절에 따라 달라지며 요일에 따라 달라진다. 또한 시간과 일기에 따라 달라진다. 또 점포 주변에 살고 있는 사람들에 따라 달라지기도 한다. 또한 동일한 사람도 그 시간의 동기에 따라 달라짐으로 간단히 ‘이런 것이다’라고 말하기가 어려운 것이다.

아무리 【SE사】가 막대한 자본을 투자해서 개발한 【점포정보망시스템】이 아무리 훌륭한 소프트웨어를 자랑한다 해도 이 정보시스템에 프랜차이즈의 마음가짐이라든가, 잘 판매되는 시간이라든가, 일기의 급격한 변화이든가, 서비스의 상황 등 그 점포 측에서 알지 못하는 조건까지는 인풋(input)되지 않는다.

즉, 한 없이 완벽에 가까운 품목구성을 하지 않으면 안 되는 것이 컨비니언스 스토어(Convenience Store)의 숙명이다. 이를 위해 SE사는 잘 팔리는 상품 구성을 하나의 오프레이션상의 기본방침으로 상정하여 프랜차이즈 사업을 전개하고 있다.

㉡ 크린리니스(Cleanliness)

컨비니언스 스토어(Convenience Store)의 크린리니스(Cleanliness)라는 것은 점내가 정리정돈 되어 있고 항상 번쩍 번쩍 빛나고 있는 상태를 말한다. 간판이 더러워져 있다든지 유리창이 더러워져 있는 점포는 어떻게 말해도 상품이 더러워 보인다. 더구나 종업원의 유니폼이 더러워져 있으면 이미 구매의 기회는 없어진다.

컨비니언스 스토어(Convenience Store)의 경우 기본적으로는 선도가 높은 상품의 구성이 중요하지만 그 다음으로 중요한 것이 이 크린리니스이다. 더구나 지금과 같이 고객이 살고 있는 인근에 여러 체인이 진출해 있으면 고객의 점포를 선택하는 눈은 품목 구성만이 아니고 청결은 물론, 쾌적하고 즐거운 점포를 향하게 될 것이다.

【크린리니스(Cleanliness)】는 우선 점포의 어프로치(Approach)이다. 입구, 프런트의 유리창, 주차장이 깨끗이 정리되어 있는가, 점포에 한발 들어서면 레지스타의 주위가 정리정돈 되어 있는가, 레지스타 뒷부분의 진열이 깨끗하게 되어 있는가, 바닥은 번쩍 번쩍 빛나고 있는가, 형광등은 깨끗한가, 문은 깨끗하게 닦여져 있는가, 화장실은 청결하고 점포의 여러 개소가 청결감이 넘치고 쾌적함이 존재하는가 이다.

【크린리니스(Cleanliness)】란 각 요소가 모두 청결감이 있지 않으면 고객이 점포에 와서 【쾌적함(amenity)】을 느끼지 못하게 된다. 즉 세밀한 업무가 쌓여서 점포전체가 표현되어질 뿐 아니라, 어떤 하나의 결점에도 점포 전체가 붕괴되어 버리는 것이다.

컨비니언스 스토어(Convenience Store)는 레스토랑과 달리 그 점포의 평가는 화장실을 통해서 하고 있다. 왜냐하면 점내의 【크린리니스(Cleanliness)】에 노력을 하여도 별도로 있는 화장실이 창고 대신 사용되고 있다든가 청소가 전혀 행하여지지 않는 점포가 있을 우려가 있기 때문이다.

또한 【크린리니스(Cleanliness)】에서 잊어서는 안 되는 것이 진열의 아름다움이며, 결품이 있다든지 진열량이 적어서는 안된다. 이는 판매기회를 잃어버리는 하나의 요인이 되기 때문이다.

㉔ 친절한 서비스 (Friendly Service)

컨비니언스 스토어(Convenience Store)에서 선도관리와 품목구성이 충분하고, 청결감이 충분하다면 다른 가맹점과의 차별에서 결정적인 것은 친절한 서비스(Friendly Service)이다. 친절한 서비스란 점포와 고객과의 인간적인 커뮤니케이션을 만드는 것이다. 고객을 환영하여 개성있는 점포, 고객에게 귀하만의 점포가 되도록 하는 것이다.

친절한 서비스(Friendly Service)란 아무리 우수한 매뉴얼이나 아무리 엄격한 교육훈련을 받아도 그 수준은 프랜차이즈 오너에 따라 결정됨으로 어려운 점도 있으나, 그 점포의 발전의 최후의 결정수단인 것을 항상 염두에 두지 않으면 안된다. 점포의 오퍼레이션에 있어서 프랜차이즈의 오너는 직원의 거울인 것은 설명할 필요도 없다. 어떤 곳의 컨비니언스 스토어(Convenience Store)의 서비스 수준도 오너의 영향이 99% 라고 말해도 좋을 것이다.

4) S사

매출고 10조원(원화로 풀이한 추정액) 구상의 장기 경영비전을 갖고 있는 S사는 기본방침으로 다음과 같은 내용을 제정하여 실행에 전력하고 있다.

【경영이념】 【가치있는 풍요의 창조】

【행동지침】 【한사람이라도 많은 고객에게 염가의 맛있는 요리를 기분좋은 서비스로 청결한 점포에서 즐기게 한다】

㉕ 기본 준수사항

- ㉑ 업무 중에는 언제나 상냥하게 친숙함을 나타낸다.
- ㉒ 귀하가 고객의 입장에서 요망하도록 한다.
- ㉓ 작업은 생동감 있는 동작으로 숨쉴 좋게 한다.

㉖ 좋은 점포의 3대 조건

- ㉑ 고객이 좋은 점포라고 느끼는 점포
 - Q(요리의 품질)
 - S(좋은 서비스)
 - C(크린리니스(Cleanliness))
- ㉒ 종업원이 즐겁고 생동감있게 일하는 점포
 - 약속, 룰(rule)을 지킴
 - 계획적인 부하의 교육훈련
 - 원활한 인간관계
- ㉓ 이익이 확보될 수 있는 점포
 - 업무분장 할당으로 능력향상
 - 부하의 교육훈련을 통한 스킬향상
 - 무리, 무효, 불일치의 배제

㉗ 조리의 기본 준수사항= 빠르게, 맛있게, 아름답게

- ㉑ 빠른 요리 = 오더(order) 최우선
- ㉒ 맛있는 요리 = 뜨거운 것은 뜨겁게 찬 것은 차게

- ㉔ 아름다운 요리 = 매뉴얼대로 요리
- ㉕ 식품위생의 기본 3원칙 = 청결, 신속, 온도관리
 - ㉔ 세균번식이 없다.
 - ㉕ 세균을 살균한다.
- ㉖ 크린리니스(Cleanliness)의 기본 준수사항
 - ㉔ 얹지르면 바로 닦는다
 - ㉕ 음식 찌꺼기가 떨어지면 바로 줍는다
 - ㉖ 사용한 도구는 바로 정돈한다

나. 프랜차이즈 오퍼레이션의 기본철학

1) 기본철학의 필요성

각 국의 우수기업이 프랜차이즈 가맹사업에서 성공한 최대 비결의 공통점은 역시 기본철학을 철저히 이행하고, 이 기본 철학에 의해 스토어로서의 통일된 이미지를 구축하여 고객으로부터 신뢰를 두텁게 한 것이다.

더구나 프랜차이즈 비즈니스의 고객에 대한 커다란 사명은 고객 한사람 한사람에 대해서 소매점이면 즐겁게 구입할 수 있는 좋은 상품의 제공, 외식업이면 맛있고 즐거운 식사를 제공하는 것이며, 서비스를 중심으로 하는 점포라면 즐거운 기분을 갖게 하는 좋은 서비스를 제공하는 일이 될 것이다.

고객에게 즐거움을 맛보게 한다면 그 점포에는 계속적으로 고객의 이용이 연결되고 고객에게 지지 받아 성장하고 그 점포만이 아닌 가맹점 전체의 이미지가 올라가게 되며, 고객이 어디에 있는 동일 가맹점포에 가도 안심하고 이용하게 될 것이며, 신뢰감이 형성되어질 것이다. 이것이야말로 프랜차이즈 시스템의 진수인 것이다.

그러나 바꾸어 말하면 프랜차이즈 가맹점 중 단 1개 점포에서 고객의 불평을 사면 장기간 쌓아온 전체의 이미지는 간단히 붕괴되며, 더구나 나쁜 면으로 입 소문이 넓게 퍼지면 놀랄 정도로 빨리 전파되는 것이다. 실제로 없는 일까지도 보태어 악선전되어 버린다.

따라서 프랜차이즈시스템은 모든 오퍼레이션 활동의 기초를 기본철학에 두고 이것을 최우선의 과제로 하여 철저한 시스템과 노하우를 만들고 그것을 완벽하게 각 점포에서 유지하도록 하는 것이 성공의 최대의 열쇠라고 말할 수 있을 것이다.

이것은 주장이나 슬로건이 아닌 각 점포의 모든 스텝은 물론 거래선을 포함하여 프랜차이즈 비즈니스에 조금이라도 관계되는 사람은 이 내용을 전부 숙지하여 일상의 업무에 이를 준수하기 위하여 끈임 없는 노력을 경주하지 않으면 안된다. 더구나 기업에 따라 표현이 달라도 기본철학은 품질제일, 최고의 서비스, 청결한 점포이며, 이런 것은 여러가지 독립적인 것이 아니고 어떤 하나의 요소가 결여되어도 프랜차이즈 오퍼레이션은 제대로 이루어 질 수 없고, 이런 요소가 밸런스 있게 존재하는 것이 절대조건이 된다.

또한 중요한 것은 프랜차이즈 비즈니스의 최대 성공요건은 모든 비즈니스의 요소가 **【QSC】**에서 시작하고 **【QSC】**로 끝나는 것이며, 또한 영원한 과제라는 점이다.

다. 프랜차이즈 오퍼레이션의 3대 원칙(3S 주의)

소매업, 외식업, 서비스업 등은 보통 유통서비스업이라고 칭하여진다. 종래에는 이러한 것들은 상품과 원재료의 디스트리뷰션(배급)의 업무로 생각해 왔으나 프랜차이즈 비즈니스에서는 경영전략 시스템, 재무전략 시스템, 로지스틱 시스템, 조직전략 시스템, 인재개발 시스템, 경영관리 시스템, 마케팅전략 시스템, 오퍼레이션전략 시스템, 스토어 개발 시스템, 슈퍼바이징 시스템 등의 여러 가지 매니지먼트 시스템을 토탈시스템으로 형성해서 그것을 풀로 활용하는 기업만이 살아 남을 수 있는 시장상황이 되었다. 즉, 노하우와 시스템이 있는 기업만이 살아 남을 수 있다.

이를 위한 공통적이고 기본적인 원리가 있는데, 이것이 바로 **【3S 주의】**의 단순화, 표준화, 전문화다. 이러한 것이 하나라도 결여되면 프랜차이즈시스템이 형성되지 않는다는 것을 인식하지 않으면 안된다. 특히 앞으로 필요불가결한 요건이 될 것은 **【전문화】**이며, 이것이 현대 경쟁사회에서 서바이벌(생존) 조건의 주된 열쇠가 된다.

1) 단순화(Simplification)

점포에 있어서 최근 파트타이머나 아르바이트의 인원들이 매년 증가하고 있으며 이것이 시스템사업을 성장시키는 요인의 하나가 되고 있으며 주부와 학생들의 근무창구의 증대에도 연결되고 있다.

이러한 것들은 사회적 공헌도에 대단히 높은 위치를 갖고 있으며, 지금은 사내 구별일 뿐이며 고객들 편에서 보면 전혀 판별하기 어려운 것도 이 시스템의 특색이다. 이 시스템에 의해 현대의 프랜차이즈 가맹본부는 성장발전이 가능하였다고 해도 과언이 아니다. 즉 점포에 있어서 작업내용을 처음 현장에 들어간 사람들도 약간의 트레이닝을 시키면 간단히 숙지하여 숙련된 사원과 아주 동일한 효과를 갖을 수 있다는 것이 현대 프랜차이즈 성장에 상당부분 기여했다는 것이다. 비용과 노력이 증대하는 것을 배제하기 위하여서는 어떻게 해서라도 작업을 단순하게 하여야 했다.

그렇게 해서 **【단순화】**를 하지 않으면 매년 인건비가 증가해 코스트 붕괴를 일으키지 않을 수 없게 된다. 이렇게 보면 단순화의 목적을 다음과 같이 정리 할 수가 있을 것이다.

단순화란 여러가지 능률을 향상시키기 위한 목적이다. 무리, 실수, 비능률의 배제를 철저히 추구하는 것이다.

2) 표준화(Standardization)

표준화란 기대에 의해 설정되어진 상품의 품질을 경제적으로 생산해서 판매하기 위하여 최고의 상태 내지 조건을 설정하고 그것을 반복적으로 행하는 경영시스템이다.

바꾸어 말하면 어떤 좋은 품질의 상품규격이 설정되어도 목적으로 하는 품질의 상품이 제조되거나 혹은 판매되어 지도록 하는 보증은 어디에도 없다. 즉, 적절한 작업공정, 좋은 작업방법, 좋은 작업조건 등이 정해져 있어도 이것이 작업을 하는 사람에 의해 유지되고 지켜지지 않으면 아무리 작업을 하는 사람이 열심히 작업을 해도 소기의 품질을 갖는 상품을 경제적으로 생산해서 판매하여 가는 것은 불가능하다.

따라서 이 작업공정의 순서 작업방법 작업조건 등이 항상 유지되도록 표준화해서 작업을 함께 하는 사람들은 이 작업표준에 따라서 작업을 계속해 가는 것이다. 이와 같은 표준화를 하게 되면 외식업점

포의 경우에는 상품을 오버 쿡킹 하거나 혹은 덜 익히거나 지나치게 굳어 버리게 하는 현상은 일어나지 않고 소기의 설정되어진 상품의 품질을 제공할 수가 있다.

또한 표준시간 내에 상품이 제공됨으로 고객을 기다리게 하지 않게 되며, 제조코스트와 판매코스트도 증가하지 않을 것이다.

표준화에 대해서 좀더 다른 표현을 추가하면 다음과 같이 이를 설명할 수 있을 것이다.

표준화란 최고의 모델을 설정해서 그 오퍼레이션에 종사하는 직원들이 단기간의 교육훈련을 받으면 누구라도 무리나 실수가 없는 작업을 행할 수 있고 고객의 입장에서 보면 그 체인에 가는 한 동일한 품질의 상품과 서비스를 받을 수 있다는 신뢰감을 가질 수 있게 하는 경영시스템이다.

이것이 프랜차이즈시스템의 최대의 메리트이다. 통일된 이미지를 고객에게 주는 것이 매우 중요한 것이다. 표준화에서 제일 중요한 것은 초기에 설정하는 모델의 수준도 지키면서 일단 표준화 되어지면 그것으로 끝나지 않고 계속해서 상향조정해야 한다.

즉, 수준 높은 표준화가 행하여진 시스템이 있어도 추격하는 가맹시스템은 이 표준화를 타깃으로 해서 그것을 상회하는 표준화수준으로 갈려고 할 것이다. 따라서 선발기업이 일단 설정한 표준화수준을 그대로 방치해두면 반드시 어떤 것에 추월 당해 버린다. 이미 그때는 뒤쳐지게 되고 뒤쳐지면 선발점포의 자리에서 새로운 높은 수준을 설정한 기업을 따라가야 하는 점포로 전락해버린다.

표준화는 설정되어짐과 동시에 바로 개정을 위한 작업이 행해져야한다. 반드시 개정되어져야 한다고 해도 개개인이 제 멋대로 개정하면 프랜차이즈시스템은 붕괴되어 버린다. 거기에는 소집단 활동이든가 품질관리 활동이라든가, 무결점 활동이든가, 점포단위와 점포 내에서의 어떤 조직적 활동에 의한 제안 활동이 반드시 행해져야 하며 이것을 적극적으로 행함으로서 프랜차이즈시스템도 창조성이 발휘될 수 있으며 시스템 그 자체도 수준향상이 가능하다.

표준화란 용어가 오해되어 사용되는 경우는 점포의 오퍼레이션 활동에 있어서 서비스 용어이다.

【어서오세요】 【감사합니다】 라는 용어가 기본용어로서 반드시 들어가 있다. 그런데 이 기본용어를 어떤 고객에 대해서도 같은 톤으로 인사하고 있는 가맹점이 아주 많다. 그러나 어른이면 어른에게 대한 인사의 방법, 어린이이면 어린이에 대한 인사의 방법이 있을 것이다.

기본용어라는 것은 가장 최소의 물이며, 이 용어의 응용을 가르치지 않음으로 이와 같은 현상이 일어나는 것이다. 이런 결과 표준화 폐해론이 거론되기도 한다. 더욱이 기본적 물이 표준화와 매뉴얼화로 완성된다고 인식하게 되면 새로운 시스템 만들기는 행해지지 않는다. 그러한 것들이 프랜차이즈시스템 구축을 어렵게 하고 잘못되게 하는 커다란 원인이 된다는 것을 본부는 철저히 이해하고 있어야 한다.

3) 전문화(Specialization)

전문화란 NO.1이 되기 위한 업무를 특정해서 좀 더 강력하게 탐구하고 개발함으로서, 노하우와 시스템 만드는 것이다.

이것이 의미하는 바는 기업이 하여야 할 일이 산(山)같이 많다는 것이다. 따라서 업무 가운데 자사로서의 차별화가 생긴다고 생각되는 분야를 잘 정리하여 그것을 타사가 흉내 낼 수 없도록 깊이 탐구하여 개발해가는 것이 전문화의 본래의 모습일 것이다.

아메리카에서는 타국에 비해 상당히 격심한 출점경쟁, 가격경쟁, 품질경쟁, 서비스경쟁을 헤쳐 나가

며 생존하는 기업이 많다. 이 경쟁이라는 것은 격심하다는 말보다 오히려 전쟁이라는 것이 적절할지도 모를 정도로 치열한 것이므로 이 경쟁에서 살아남는 조건은 이 전문화를 어떻게 진행하는가에 달려 있는 것이다. 또한 새롭게 등장하는 기업의 형태를 보면 대부분 그 업종·업태에서 고도의 전문화를 이루어낸 기업이라는 것은 우리는 알 수 있고, 이는 전문성이 기업의 성장·발전과 밀접한 관계가 있다는 것을 보여주고 있다.

제2장

프랜차이즈 본부 구성요소

- 제1절 프랜차이즈 본부의 역할 정의
- 제2절 본부 경영이념 확립 및 컨셉
- 제3절 사업경영을 위한 본부 기본 구성요소
- 제4절 프랜차이즈 본부 기능요소
- 제5절 프랜차이즈 본부 업무분장 사례

제2장 프랜차이즈 본부 구성요소

제1절 프랜차이즈 본부의 역할 정의

프랜차이즈 본사는 시스템이라는 지식(사업아이디어)을 가지고 있는 본부(franchisor)가 그 지식에 사업적 매력을 인정하고, 사업화에 동참하고자 하는 가맹희망자(franchisee)에게 이 지식의 공유를 인정하면서, 그 사용권을 허용하고, 가맹 희망자는 그 대가로서 일정 부문 경제적 부담을 약속하고, 본사는 그 지식에 대한 지속적인 기술력 및 노하우를 제공하고, 전반적인 점포관리 및 마케팅 지원을 해 줌으로써 지속적인 상호 이익추구 및 발전을 도모한다. 여기서 프랜차이즈 본사는 가맹점사업자가 안정적인 사업을 운영할 수 있도록 경제적, 인적, 제도적 시스템을 갖추어 항구적으로 사업을 운영하여야 한다.

프랜차이즈는 이와같이, 시스템이라는 지식이 기본이 된다는 점에서 진정한 의미에서의 지식산업인 것이며, 또 다른 한편 모든 업종과 모든 업태의 사업에 지식인 시스템이 경영자원으로서 역할을 한다는 의미에서 유통산업과는 엄격히 구별되는 별개의 독립된 산업군인 것이다.

제2절 본부 경영이념 확립 및 컨셉

가. 경영이념의 필요 요소

프랜차이즈시스템 비즈니스 전개에 있어 공동사업자 관계(공동운명체)의 이념을 전개하고 추진해 가는 주역은 본부이다. 그 사업이념의 표현 및 중점 시스템의 설정 형태는 모든 시스템(본부)에 따라 천차만별이다. 그러나 어떤 시스템이라 할지라도 그 중요 요소로 다음 사항이 그 시스템의 이념의 중심으로 표현되지 않는다면, 그 시스템은 결코 건전한 시스템이라 할 수 없다.

- ① 불특정 고객 전체의 욕구를 만족케 하고 또한 최종사용자의 필요를 충족케 하기 위하여 신속성이 확보된 사업이어야 한다.
- ② 본부와 전 가맹점이 투입한 투자에 대하여 상대적으로 유리하고 합리적인 투자효율이 실현 가능한 사업이어야 하며,
- ③ 본부와 가맹점이 구축한 각각의 공동운명체가 가지고 있는 경영자원과 경영기능을 시스템적으로 통합, 활용해서 그 시스템을 지속적으로 성장 발전시켜 갈 수 있는 사업이어야 한다.
- ④ ①은 이른바 고객 지향적(customer oriented)개념이다. 비즈니스에 동참하는 구성원 전원을 고객 만족의 목표에 집중하게 할 수 있을 것인가, 전력을 경주케 할 수 있을 것인가 하는 문제는 본부가 풀어 가야할 과제이다.
 - * 고객층의 어떤 욕구(needs, wants)를 표적으로 할 것인가
 - * 그 욕구(needs, wants)에 어떻게 적중시킬 것인가

- * 무엇을, 어떤 방법과 조건으로 제공 할 것인가
- * 고객에게 제공될 가치(이익)는 과연 어떤 것인가
- * 본사 시스템의 특징은 무엇인가
- * 시스템의 경쟁력은 무엇이며, 그 파급 효과는 어떤 것인가

프랜차이즈 본부는 이러한 필요 요소에 대한 준비와 함께 광범위하게 설득할 수 있어야 한다.

프랜차이즈 비즈니스 개념을 정립함에 있어 본부에게 가장 중요하게 요구되고 필요한 것은 가장 먼저 생활인의 입장에 서서 그리고 가맹점의 입장에 서서 모든 것을 생각하고 준비해야 한다는 것이다.

프랜차이즈 본부라면 반드시 인식하고 실천해 가야 하는 경영방침 레벨의 중요사항 하나가 더 있다.

즉, 본부는 불특정 고객 전체에 관한 문제외에 또 하나 그 시스템이 그 사회에서 신뢰와 지지를 받는 기업이 될 수 있도록 하는 공공적인 관점의 노력을 결코 경시하고 간과하여서는 안된다는 것이다.

②는 ①과③의 결과로 실현되는 성질인 것이다. 그러나 본부는 그 개념 정립에 있어, 가맹점의 이익 실현과 그들이 즐겨워하는 것이 무엇일까? 하는 것을 철저히 검토한 다음 이를 비즈니스 컨셉(시스템)으로 명문화 할 수 있는 능력을 갖추어야 한다.

가맹점의 투자 대비 이익, 회수기간 등도 철저히 검토하여야 하고, 시스템 패키지의 대가와 균형이 아울러 검토되어야 한다는 것을 인지하여야 한다.

②와 관련하여 가맹점 부진에 관련 대비책을 갖추는 것이다. 부진점, 불량점은 반드시 미연에 방지해야 할 시스템을 갖추는 것도 본부가 준비해야 할 요소이다.

가맹점의 이상적인 형태를 강구하고, 이를 시스템에 명문으로 정리하며, 가맹점 경영자로서의 부적격 기준을 명확히 하는 것도 당연한 필요 요건이다.

③은 과학적, 합리적 수단의 강구를 통해 본부(기업)의 모든 역량을 통합 조정함으로서, 급변하는 경제환경에서 살아남고, 발전할 수 있는 전략을 개발하고, 이를 비즈니스 컨셉으로 정리할 수 있어야 한다는 것이다.

나. 컨셉(concept)의 검토와 완성

프랜차이즈시스템 비즈니스는 하나의 공동 사업자 관계를 구축하는 것이다.

유럽 프랜차이즈시스템 비즈니스 협회의 윤리강령에서는 이른 바 다음과 같이 규정하고 있다.

프랜차이즈시스템 비즈니스는 법률상 독립체이면서 평등한 양당사자가 계약에 의해 공동(collaboration) 사업자가 되는 사업 형태이다.

공동이라는 의미는 그것이 어떤 것이든지, 뜻을 하나로 하는 자(者)가 하나의 이념을 중심으로 이를 실현하는 것을 목표로 협력해서 만드는 관계를 말한다.

이 관계는 공동 사업자로 참여하는 각 구성원이 명확한 공감대를 형성하고 또한 실현 가능한 것이라야 비로소 공동이라는 관계가 성립될 수 있다.

제3절 사업경영을 위한 본부 기본 구성요소

프랜차이즈 사업을 언제 시작할 것인가에 대해서는

첫째, 자기 점포 또는 회사만이 가지고 있는 메뉴(상품)와 서비스 방법이 타 업체와 다른 특색 및 독창성이 있고, 고객으로부터 인정을 받으며, 사업 전망이 있음을 확인하였을 때

둘째, 상품서비스의 특성 외에 판매방법 및 사업 전개 방식이 특성을 가지고 있을 때

셋째, 장기간의 영업 활동으로 지역적 또는 전국적인 브랜드 지명도를 확보하고, 브랜드 이미지에 대한 명확한 인식이 확보하였을 때, 이 경우는 반드시 사전 시장조사에 근거하는 데이터에 기초하여야 한다.

이런 기본적인 요소를 성립시킨 후, 사업 전개에 대한 계획을 진행하여야 성공할 수 있다.

본부를 창업하기 위한 가장 중요하고, 포괄적이며, 필수적인 요소는

1) 자금력 또는 자금 조달 능력이 확보되어 있어야 한다.

가맹 희망자의 가맹비 또는 보증금으로 본부를 운영하려고 한다면, 반드시 실패 할 수 밖에 없다. 체계적 시스템을 구축할 때까지는 연구 및 개발을 위한 기본적인 자금을 확보하여야 하며, 이는 아주 중요하게 인식하여야 할 사항이다.

2) 기초 인재 및 조직을 갖추어야 한다.

개인 점포가 아닌 집단 점포를 관리하기 위해서는 우선 최소한의 인적자원은 필수적이다.

사업규모가 확대될수록 조직 및 인력 증원은 자연히 이루어지겠지만, 초기에 기본 구성은 이루어져야 한다는 것이다.

예컨대, 영업 및 법령 관련 경험자, 식품 및 요리 연구 경험자, 점포 설계 및 주방기기에 대한 기초 지식 보유자, 총무경리, 물류구매 담당자는 초기 기본적으로 갖추어야 한다.

그러나 초기 사업 진행 대비 많은 인원 및 조직을 갖추다 보면 인건비 부담이 클 수도 있으므로, 1~2명이 유사업무를 겸직하여 진행하는 방법도 생각해 볼 수 있다.

3) 가맹희망자에게 보일 수 있는 자기 점포(기업)의 프랜차이즈 패키지(노하우)를 개발해 두어야 한다.

실물로써 매뉴얼이나 운영규칙, 점포, 기술개발 등이 있을 것이다.

가맹점 교육시스템 구축 및 교육장소의 확보 또한 필요한 것이다. 이는 결국 본사의 사업 운영과 관련하여 전반적인 시스템을 확보해야 한다는 것이다.

제4절 프랜차이즈 본부 기능요소

본부가 가맹점에 지원하는 일련의 프로그램은 반드시 계약기간 중에 한하는 것이라고 하는 인식은 잘못된 생각이다.

가맹점 희망자에게 본부가 공동사업자 관계로 참여할 것을 설명하는 단계로부터 이미 시작되고 있는 것이다. 또한 경우에 따라서는 계약 종료 후 까지 이어지기도 하는 것이다.

이러한 모든 지원을 본부의 가맹점에 대한 “경영기술 지도지원” 기능이라 할 수 있다.

따라서, 프랜차이즈 비즈니스의 주역인 본부가 갖추어야 할 기능을 크게 두 가지로 설명할 수 있다. 이 두 기능은 다시 세분하여 분류하겠지만, 본부 노하우를 매개로 사용권리와 준수 의무관계를 구축하면서, 성립되는 비즈니스 관계의 지속적 유지를 위해서는 무엇보다도 첫째의 기능이 먼저 요구되며, 가맹점의 정상적 운영(operation)이라는 측면에서는 둘째 기능이 요구되는 것이다.

가. 노하우 개발 기능

구 분	기 능 별	내 용
첫째	노하우 개발 기능	상품서비스의 개발기능 및 가맹점의 대 고객 마케팅과 그 개발기능을 말함.
둘째	시스템 운영 기능 (organizer)	첫째 항을 제외한, 본부와 가맹점간 업무수행상 수직적인 관계를 운영/유지하기 위해 요구되는 각종 기능(수직적 조정기능)과 가맹점간 관계 조정(수평적 조정 기능)으로 나눌 수 있다

프랜차이즈산업은 협의적 시각에서 보면 본부와 가맹점 양자간에 있어 대단히 의미가 있는 산업이며, 광의적 시각에서 보면 국민 경제적 차원에서 또한 대단한 의미가 있는 지식산업이다.

따라서, 정부나 경제사회에서는 이 산업의 육성 발전을 위해 특별 정책적 지원방안이 강구되어야 할 중요 산업인 것이다.

본부조직의 입장에서 보면 본부는 가맹점의 자본력 및 노동력과 제휴함으로써, 소자본의 networking을 구축하고, 가맹점과 더불어 비즈니스의 규모와 경제 범위를 도모할 수 있다.

그러나, 프랜차이즈시스템 비즈니스 현장에서는 고객의 다양한 욕구(needs, wants)에 대응하기 위한 신상품서비스의 개발 등 시스템적 대 고객 서비스 제공은 아직도 미흡해도, 많은 본부는 가맹점 수 증가에 의한 사업규모 확대만을 중시한 나머지 가맹점과 고객에 대한 서비스 제공의무를 충분히 이행하지 않고 있다.

본부의 노하우 개발 기능 구축은 프랜차이즈시스템의 기반이 되는 기초 요소인 것이다.

나. 상품서비스 개발 기능

프랜차이즈시스템 존립 기반 즉 시스템 아이덴티티(system identity)는 무엇보다도 고객의 욕구에 즉시 적절하게 제공될 수 있는 상품서비스이다.

이 시스템의 이상적 목표가 무엇인가를 명확히 하는 것이 바로 자사의 프랜차이즈시스템인 것이며, 또한 본부에 필요로 하는 중요한 요소인 것이다.

그리고 가맹점 운영 시스템을 체계화하는 단계에서는 본부와 가맹점의 분담기능이 명확하게 정립되어야 하며, 여기서 상품서비스 개발 기능은 본부의 중요한 기능 요소로 명확히 부각되어 진다.

다. 시장개발 기능

시장개발 기능은 본부가 개발한 상품서비스를 가장 효율적으로 시장에 진입시킴으로서 본부의 사업 기반을 확충케 하는 것을 목적으로 하는 본부의 기능이다. 여기에는 판매촉진(광고선전 포함)정보 등 여러 가지 기능이 모두 포함된다.

- * 자사 프랜차이즈시스템의 전체적 이미지 레벨업과
- * 가맹점의 경영레벨을 레벨업 하는 것을 목적으로 하며,
- * 신제품, 신서비스의 시장 진입을 촉진하는 기능 등으로 설명할 수 있다. 이 기능은 다음 여러가지 방법에 의해 실현된다.
- * 매스미디어에 의한 가맹점 광고 또는 상품서비스 광고
- * 각종 이벤트 개최 및 협조
- * 특매(특별상품, 특별가격 등)점포에서의 실천, POP등
- * 점포관측
- * 간판, 전단지, 포스터의 게시
- * 기타 지역사회 행사 등의 협찬, 참가 등이 그것이다.

따라서, 앞으로 시장의 치열한 경쟁여건을 극복하기 위해서는 차별화 되고 경쟁력이 있는 독자적인 상품서비스가 반드시 필요하다. 또한 시장정보 수집을 위한 기능은 지금까지의 재래적 인식을 초월하는 중요한 과제가 될 것이다.

새로 출범하는 비즈니스 서비스업인 경우, 본부는 반드시 일방적으로 통용되어 온 불특정 다수를 대상으로 하는 기존의 상품서비스에 연연하여서는 안된다. 반드시 고객을 특정화하고 그 특정화된 고객을 대상으로 그들이 요구하는 서비스가 무엇인가에 관해 연구하고 이에 따라 개발계획을 추진해 가는 것만이 고객에게 차별화 된 서비스, 특색 있는 서비스로서 신뢰를 받을 수 있을 것이다.

서비스업에 있어서의 대 고객 제공 상품서비스에 대한 시스템 차원의 연구와 개발과제는 향후 프랜차이즈 산업이 개척해 가야 할 중요한 과제인 것이다.

라. 시스템관리 기능

프랜차이즈 산업은 가맹점 관리가 비즈니스의 주축이 되는 시스템 산업이므로, 본부는 가맹점을 관리함에 있어 시스템 관리자로서의 체계 구축 및 기능을 그 어떤 것보다 가장 중요한 기능으로 인식하고, 최대한의 노력으로 이를 실천하지 않으면 안된다.

이 산업의 단점으로 지적되고 있는 것은

- * 단 하나의 가맹점이라도 영업이 부진하게 되거나 실패하게 되면
- * 그 영향은 건전하게 운영되고 있는 다른 모든 가맹점의 사기에 심각한 부정적 영향으로 작용하게 되는 것은 물론

- * 본부에게도 역시 심혈을 기울여 개발하고 보존해 온 소중한 자산이며, 경영자원인 시스템의 총체적 이미지에 치명적 타격이 될 수밖에 없다는 것이다.

따라서, 본부는 먼저 가맹점 하나하나가 스스로 업적을 달성할 수 있도록 관리지도기능을 체계화하고서야 본부의 시스템 통일성이 유지되고 발전될 수 있다는 것을 항상 잊어서는 안된다.

다시 말하면, 본부는 가맹점과 본부가 공동사업자 관계라는 것을 항상 먼저 인식해야 하며, 이 인식을 가맹점 지도관리의 기본으로 실천해 가야 한다는 것이다.

본부의 관리 기능이란

- * 본부와 가맹점간의 수직적 관계 기능
- * 가맹점간의 유기적 협조관계 유지를 위한 조정 기능으로 크게 나누어 본다.

1) 수직적 관계 유지 기능

본부와 가맹점간의 관계는 일반적으로 계약을 통해, 본부는 경영 노하우로 통칭되는 시스템 패키지를 제공하고, 가맹점은 사업 소요자금의 투자와 패키지에 대한 대가를 부담하면서, 시스템 비즈니스를 공동으로 추진해 가는 관계이다. 그러므로 이 양자의 관계는 일정기간 계속되어야 한다는 것이 프랜차이즈시스템의 기본이념이다.

따라서 이 관계의 유지를 위한 본부의 기능 요소를 구체적으로 살펴보면,

㉠ 판매촉진 기능

여기의 판매 촉진 기능은 본부와 가맹점간의 1대1 관계로 본부가 가맹점에 제공할 수 있는 기능을 의미하며, 대부분 점포 자체에서 이루어지는 대 고객 판매 촉진을 말하는 것으로, 본부 차원의 정책적 촉진 방안 및 S/V를 통한 개별적 마케팅 지원을 통해 가맹점포의 판매활동을 강화하는 것이다. 또한, 가맹점에 대한 판매촉진 활동 중 가맹점의 과제로만 간과하기 쉬운 방법 또는 수단으로, 가맹점 및 종업원으로 대상으로 하는 판매 컨테스트(contest)또는 보상제도 및 인센티브 제도 등의 활용도 한다.

㉡ 교육훈련 지도 기능

프랜차이즈 사업은 일종의 교육 사업이기도 하다. 본부는 가맹계약 체결과 동시에 반드시 이를 제공하여야 하며, 가맹점이 영업을 계속하는 동안 본부는 새로운 시스템을 계속 부단하게 제공하여야 한다.

교육훈련은 가맹계약 체결과 동시에 하되, open 이전 사전교육과 open 이후 점포 영업과 병행하여 지속적으로 본부 차원 및 담당 SV를 통한 지속적 시스템 교육 및 서비스 교육으로 나누어 실시하여 공동사업 관계의 통일성을 유지하도록 하여야 한다.

- * 가맹시에 필요한 연수 또는 강습회의 유무
- * 가맹시 연수를 의무화하는 경우 및 그 내용
- * 가맹점 경영자 및 가맹점 점장과 그 종업원에 대한 지속적인 지도 방법 및 실시 회수 등은 사전 공시 항목으로 규정하여야 하며, 공정거래위원회에 규정한 법률적 조항에도 의무사항으로 규정되어 있다.

다시 말해서, 교육훈련은 프랜차이즈시스템 운영에 있어 절대적으로 중요한 사항인 것이다. 따라

서, 본부는 이 교육훈련과 지도를 위해 교육시설과 교육 프로그램을 그리고 관계되는 일체의 매뉴얼을 갖추어야 하며, 이것을 체계화하고 상시 새로운 시스템으로 향상시키는 것 또한 본부의 중요한 과제이다.

㉔ 정보제공 기능

본부와 가맹점간의 관계유지를 위한 정보 기능은 시스템의 총체적 운영을 위해 중요한 의미가 있는 것이다. 일반적인 정보기능을 구축한다고 하면, 정보의 네트워크나, 데이터베이스의 구축으로 함축하는 경우가 있다. 프랜차이즈 산업에 있어 본부와 가맹점간의 정보기능은 가맹점의 경영 실적 향상과 그 유지를 위해 필요한 모든 자료를 정보화하는 것을 의미한다. 여기서 가장 기본이 되는 정보는 본부가 제공하는 상품서비스의 판매 동향에 관한 정보로서 다음 표와 같은 내용들로 정리 할 수 있다.

구 분	정 보 의 종 류	
가 맹 점 매출자료	판매수량(상품별, 시간대별, 요일별, 계절별, 기후별...)	
	고객의 단위 구입 수량 및 구입 금액	
	점포의 일일 관리 실태(좋은 점, 어려운 점...)	
본 부 의 관리데이터	가맹점의 상품서비스 구입 상황	
	가맹점의 매출 상황	
	본부의 상품 수급 상황	
	슈퍼바이징 상황	
	기타 본사의 정책 및 사업 비전	
시장조사	시스템에 대한 고객의 이미지 평가 자료	
	상품/서비스에 대한 평가	본부 자기평가
		가맹점의 평가
		고객의 평가
	신제품에 대한 잠재적 needs의 조사와 그 평가	본부 자기평가
		가맹점의 평가
		고객의 평가
	시장 상황 분석 및 영업 마케팅	
	신규 유력 상권 및 입지 장소	

일반적으로 이와 같은 정보기능은 구체적으로는 POS나 기타 단말기를 등을 통해 얻어지거나, 상호 신뢰를 바탕으로 한, 정보 교류를 통하여 제공한다.

정보기능 ⇒ 교육

지도기능 ⇒ 가맹점의 만족의 증대

라는 지극히 당연한 사실, 이것이 바로 본부의 정보기능이다.

㉕ 경영관리 기능

본부의 경영관리 기능이란, 가맹점이 점포를 운영하면서 수행해야 하는 경영관리를 본부가 분담하는 것을 의미한다.

가맹점은 독립된 사업자이며, 본부와 종속관계는 아니다. 그러나 가맹점의 경영관리를 본부가 일정 분담함으로서, 가맹점은 그 만큼 판매에 전념할 수 있도록 하는 것이며, 이는 가맹점의 이익

과 시스템 전체의 이익을 위해 매우 바람직한 일이다. 여기서의 경영관리 기능은 가맹점에 대한 스텝 기능의 역할을 해야 한다는 것이다.

구 분	제 공 기 능	제 공 정 보
경영정보 기능	매출정보의 수집, 처리, 가공, 축적을 통해 필요한 경영정보를 가맹점에게 제공한다.	매출액 계산 원가 계산 비용 계산 이익 계산
일상적 정보 기능	내점 고객 수, 객단가, 주력상품의 동향, 기타 내점 고객 정보 등 가맹점의 경영계획 수립을 위한데이터의 처리 또는 계산	판매효과의 측정 정보 머천다이징을 위한 기본정보
경영계획 관련정보	가맹점의 경영계획 수립을 위한 데이터의 처리 또는 계산	일상적인 것 이외의 정보

㉠ 금융기능

가맹점은 순수 자기자본으로 개업, 운영하는 것이 기본이나, 일시적 자금문제의 어려움이 있을 경우, 본부는 직·간접적으로 지원할 수 있는 장치를 가지고 있어야 한다.

* 본부의 자기 자금으로 지원할 수 있는 방법

* 본부 보증 하에 금융기관으로부터 지원을 받도록 하는 방법

* 본부가 알선하고 1차 금융기관 또는 2차 금융기관을 통해 지원을 받도록 하는 방법 등이다.

금융 관련 기능은 시스템 네트워크를 확대해 가는 과정에서 직면한 당면문제를 해결하기 위하여 반드시 필요한 기능중의 하나라고 해도 지나치지 않다.

㉡ 물류 배송시스템 기능

물류의 기능은 업종에 따라 그 기능의 중요성이 상당히 차이가 있을 수 있다.

프랜차이즈시스템에 있어서의 물류의 기능 및 본부의 역할에 대해서는

* 상품 공급의 특성에서 볼 수 있는 중요성이 있으며,

* 본부 자체가 물류 기능을 수행 할 수 있는 필요성을 갖추고 있는가의 여부이다.

이 부분에 있어서의 중요한 문제는 본부가 반드시 사전에 검토하고 시스템을 가지고 있어야 한다는 의미로 해석해야 한다.

㉢ 점포관리 기능(SV 운영)

이 기능은 앞에서 언급한 내용에 준하여 기본적으로 점포에 대해 본부가 갖추어야 할 요소와 함께 공동사업자 관계를 지속적으로 구축하기 위해 절대 간과해서는 안 될 사항이다.

초기 가맹점 사업 운영의 미숙함을 지원해 주기 위한 본사의 인력 지원 시스템인 것이다.

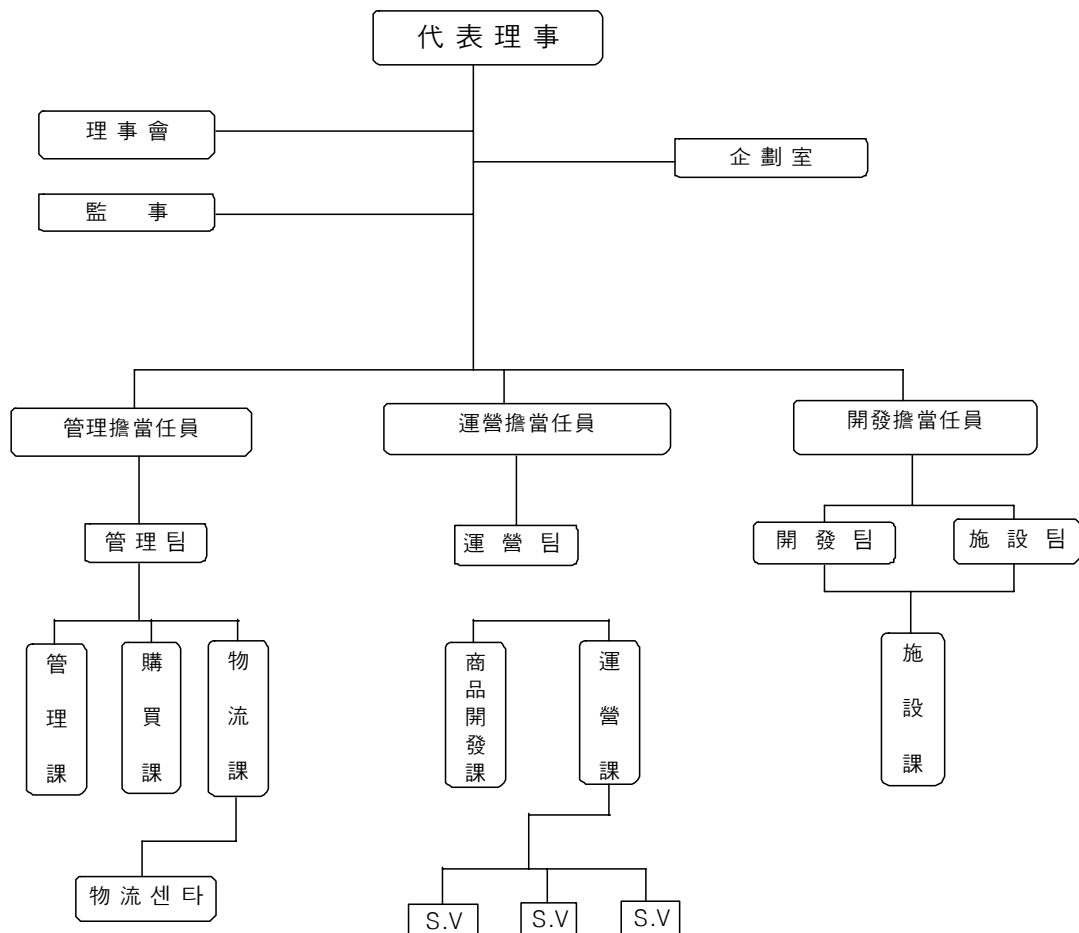
* 슈퍼바이저는 가맹점에 대하여 본부의 기술적 시스템을 정기 가맹점 순회 및 교육을 통하여 가맹점이 어려움 없이 사업을 운영하게 지원해 주는 이른바, 본부의 정책 실행자로서의 역할을 한다고 보았을 때, 그 역할 및 인적 시스템을 아주 중요한 요소이다.

* 슈퍼바이저는 가맹사업 체결시부터 담당 가맹점에 대한 기초 교육, OPEN 준비, 사후 관리에 이르기까지 가맹점을 자신의 사업 운영으로 인식하여 최선을 다해야 한다.

* 본사 또한 이런 가맹점 관리 인적 자원을 지속적으로 확보, 운영하여 경영자원인 본사 시스템을 발전시켜 나갈 수 있도록 적극 투자해야 한다.

제5절 프랜차이즈 본부 업무분장 사례

<표> 조직도 (예: 50 ~100점포 규모 기준)



1. 각 부서별 업무분장 내용

가. 기획실

- 1) 기획 조사과
 - ㉔ 연간 경영계획 및 중장기 경영계획 수립
 - ㉕ 제 규정 조정관리 업무
 - ㉖ 조직 업무분담에 관한 업무.
- 2) 경영관리 업무
- 3) 기업홍보 업무

나. 전산과

- 1) 업무전산화 개발
- 2) 기술개발(신기술 도입)
- 3) 전산교육(POS, OA Package)

다. 관리과

- 1) 총무일반 업무
 - 문서수발, 통제, 분류, 보관, 양식 제정업무
 - 인감관리, 의전 및 행사
 - 고정자산 관리 업무
 - 인허가 사항 관리
 - 사고 악성채권에 관한 소송 분쟁 조정
- 2) 인사 및 노무관리 업무
 - 사원 채용, 퇴직, 보직에 관한 입사업무
 - 급여 지급업무
 - 인사관리 업무
 - 사원 복지 후생업무
 - 인사위원회 주관, 사원피복 관리

라. 경리과

- 1) 회계업무
 - 연/월차 결산업무 총괄
 - 매출원가 결산, 유·무형 고정자산 회계 업무
 - 가맹점 계정 결산업무
 - 점포별 관리 손익계산
- 2) 세무업무
 - 법인세 신고 관계업무
 - 부가가치세 신고 관계업무
 - 원천세신고 관계업무
 - 지방세 관계업무
 - 세무상담 업무
- 3) 자금업무
 - 연/월간 자금운영계획 수립
 - 장/단기 차입금 조정
 - 종업원 단체 퇴직보험 관계업무

마. 구매과

- 1) 내외자재 구매
 - 원료, 재료, 소모품 등의 구매 발주 관리
 - 기기 구매, 집기 비품 구매
- 2) 시장조사 보고 관리
 - 원료, 재료 등의 시장 가격 조사보고
 - 시장동향 분석 관리 업무
- 3) 재고 및 원가 관리 지원업무
 - 원활한 대 점포 원부자재 공급 위한 재고관리 지출
- 4) 기타 자재 구매에 관한 업무

바. 물류과

- 1) 자재 관리
 - 창고의 상품 및 자재의 적정재고 및 보관 관리
 - 장기 보관 상품 및 자재의 활용 계획
- 2) 물류 배송
 - 배송품의 각 점포에 배송 관리
 - 직송상품 입출고 집계
 - 차량효율, 경비 등 관리
 - 배송차량 규격변경, 부착물 및 내장물 관리
- 3) 창고 임대관리

사. 운영과

- 1) 운영계획 관리
 - 운영제도 및 정책 수립
 - 년/월간 판매계획 수립
 - 점포 인력 계획 수립
 - 운영판매 목표
 - 직영가맹점 회의, SV회의 주관
 - 시장조사 및 경제상황 변동조사 분석
- 2) 운영실적 분석 관리
 - 판매실적 요인 분석
 - 효율, 인건비, 경비 분석 및 Feed back업무
 - 점포별 목표관리(판매실적)
 - 점포 판매경비의 지급에 관한 업무, 점포인력관리
 - 인센티브 관련 업무

- 3) 채권관리 업무
 - 가맹점 사업자 원부자재 등 공급물품에 대한 대금 청구 및 입금관리
 - 가맹점 사업자의 가맹금, 교육비, 입금관리
- 4) 광고 및 판촉
 - 광고계획 수립 및 집행계약
- 5) 운영기획 업무
 - 점포 개점의 결정에 관한 업무
 - 가맹점 운영규칙 작성에 관한 업무
- 6) 점포관리 시스템 개발에 관한 사항

아. SV업무

- 1) 점포관리 업무
 - 점포 환경유지 및 개선사항 관리
- 2) 점포관리 지도 및 개선 관리
 - 본부 지도사항 점포 직접 전달 임무 및 교육
 - 점포의 제반 관리 상태 점검 및 지도의 수준 향상
- 3) 신규점 개점 업무, 기존점 사원 연수

자. 상품개발과

- 1) 제품개발 업무
 - 신제품 개발 업무
 - 기존제품의 배합 및 제조공정 개선 업무
 - 각종 포재료의 재질, 규격 결정
- 2) 품질관리 업무
 - 품질관리실의 관리 운영
 - 원료의 입고, 검수, 수검 업무
 - 점포 operation 공정개선 업무
- 3) 식품위생 관련 업무
 - 위생행정 정책
 - 원료 및 포재료의 기초 분석

차. 개발과

- 1) 개발 정보 수집 업무
 - 점포 후보지에 관한 정보 입수 및 지역별 자료 수집
- 2) 점포 개발 시장 조사
- 3) 점포 개발 확정 업무

- 4) 시장조사 업무
 - 가맹점 개설 희망자 1차 면접, 예상 매출액에 대한 개점자 비교분석 업무
- 5) 임대차 관련 업무
 - 직영점 재계약 및 보증금과 월 임대료 조정
- 6) 점포 개발 실적 평가 관리 업무
 - 개발의 정확성 평가 관리
 - 개발 평가 시스템의 연구

카. 시설과

- 1) 신규점 건설 공사 관련 업무
 - 현장 답사 및 실측
 - 점포 Lay-Out 설계 확정
 - 내장 공사 설계 및 시공
- 2) 자산관리에 관한 업무
 - 점포별 자산 이력관리
- 3) 기술 개발에 관한 업무
 - 인테리어 디자인 개발 및 기획 이미지 유지관리
- 4) 기존점 개보수 공사에 관한 업무
 - 점포별 개보수 계획 수립
- 5) 시설물 유지 관리 업무
 - 고장 접수 처리, 자산관리 업무(신규점)

제3장

프랜차이즈시스템 경영실무론

- 제1절 프랜차이즈 경영전략과 마케팅전략
- 제2절 매뉴얼에 대한 이해와 종류
- 제3절 상품운영과 구매관리
- 제4절 상품운영과 개발(배송유통업무)
- 제5절 신상품 개발(제품)
- 제6절 슈퍼바이저 운영과 매장관리
- 제7절 SV업무지도 매뉴얼 (A사 사례)
- 제8절 프랜차이즈시스템의 교육훈련
- 제9절 점포개발 타당성 분석과 계약업무
- 제10절 프랜차이즈 본부 및 가맹점의 회계처리 실무

제3장 프랜차이즈시스템 경영실무론

제1절 프랜차이즈 경영전략과 마케팅전략

1. 새로운 경영전략 시대

가. 경영전략의 정의

경영전략이란 기업이 사회경제적 환경변화에 적응하고 기업의 성장을 위하여 가장 적절한 기본방침을 확립하고 그것을 실천하기 위한 창조적 파괴의 조직적 활동을 행하는 기본적인 의사결정을 하는 것이다. 그러나 환경변화를 전혀 예측 할 수 없는 시대에 왜 경영전략이 필요한 것인가?

기업이 성장발전하고 경기가 호황국면에 있으면 대부분의 기업이 구사하는 경영전략이란 특수한 내용이 되지 못하고 호경기에 편승하거나 사업 확대에만 노력함으로서, 경영전략이라는 개념자체가 애매해지고 국지적인 전술에 의해 기업이 운영되는 경향이 있다. 단적인 예가 버블경기하에서 대부분의 기업이 부동산투자나 재테크에 몰두하면서 본업의 경영전략 수립이나 기업의 장기적인 방향 제시에 등한시 한 점이다. 경영전략이란 크게 보아 전쟁을 수행하는 전략에 해당되며, 전술이란 국지적인 전투에서 이기기 위한 방책이라는 군사적 용어에서 유래된 것이라고 생각된다.

버블경기 하에서는 기업의 체질개선이나 장기적인 전략에 필요한 설비투자나 인재육성 등의 경영전략을 수립하기보다 토지나 주식투자 재테크 등 단기적인 기업 활동에 주력하는 경영전술에 탐닉하다 보니 버블경기가 붕괴되면서 많은 기업이 도산하거나 위축되는 현상을 보여주었고, 그 여파로 특히 일본의 경우는 장기간 불경기에서 헤어날 수 못하고 있다. 물론 우리나라도 예외 없이 부동산 투기 붐 등의 버블경기 여파로 IMF라는 비운을 맞이하여 비록 단기간에 그것을 벗어났다고는 하나 아직도 기업 경영상 좋은 여건이라고 볼 수 없는 환경이다.

따라서 기업의 경영전략이란 미래의 변화를 예측하면서 끊임없는 대응책을 연구하고 일시적인 호황국면에 편승하거나 기업의 본래목적을 잊어버리고 경제환경에 부화뇌동하거나 불건전한 상황이 도래하지 않도록 하는 기업의 체질강화 활동이라고 말할 수도 있다.

나. 경영전략의 기본과제

경영전략의 대책분야로서는 사회적 환경에 대한 대응책 측면, 경영자원의 최적화에 대한 대책, 경영조직의 최적화에 대한 대책으로 나눌 수 있다.

1) 사회경제적 환경에 대응하는 전략으로서의 경영전략

경영전략의 기본과제는 사회경제적 환경변화에 대응하는 것이다. 오늘날의 사회, 경제, 정치적 환경은 과거의 상황과는 전혀 다른 양상으로 나타나고 있다. 과거 미국과 소련을 중심으로 한 이데올로기의 경쟁사회는 사라지고 이라크 전쟁, 북한 핵 문제, 지역단위의 경제 블록화, 일본의 재무장, 중국경제의 성장, 중동을 중심으로 한 종교적인 분쟁, 자연환경파괴로 인한 재해문제, 정보통신의 발달로 인한 정보전달의 초고속화와 경제

구조의 세계화 현상 등 기업을 둘러싸고 있는 환경은 예측을 불허할 정도로 급격한 변화를 거듭하고 있다.

기업은 이러한 환경변화에 따라가다 보면 생존자체가 흔들릴 정도로 혼란이 야기될 수 있으므로 언제나 몇 가지 대안을 준비하고 어떠한 환경변화에도 즉시 대응할 수 있는 경영전략이 필연적으로 요청되는 시대가 된 것이다. 더구나 오늘의 소비자는 대량생산, 대량소비성향의 산업사회 생활패턴에서 벗어나 개성화, 다양화, up scale화, 자기실현, 자아중심의 패턴으로 변화하고 있음으로 이러한 패턴변화에도 각 기업이 선행적으로 대응전략을 마련해 가야한다. 이를 정리하여 표현한다면 경제문화 환경에 순응하는 내용이 아니고 경제환경 변화를 예견한 전략을 선행하여 수립하고 그러한 환경이 도래되면 즉각 대응하는 즉응전략(卽應戰略)이 오늘날의 기업 경영전략이라고 말할 수 있다.

2) 경영자원을 가장 적절하게 활용하는 경영전략

경영자원이란 인적 자원, 물적 자원, 자금 등이라고 말하여져 왔으나 오늘날은 이를 다시 인적 자원, 물적 자원, 자금, 정보의 시대라고 말하고 있다. 이러한 경영자원은 각각 독립적으로 기업의 자원으로 존재하는 것이 아니고 그것이 유기적으로 조합되어 활용됨으로서 기업의 가치를 높이게 되고 기업의 생존수명을 연장시킬 수 있다. 즉 경영자원의 적절한 밸런스 유지가 자원의 활용가치를 높인다고 볼 수 있다. 특히 오늘날은 고도의 정보화시대이기 때문에 질 높은 정보와 빠른 정보가 무엇보다 요구되는 시대이다. 과거 성장 중심의 경쟁시대에서 개성화시대로의 변화는 정보의 개성화를 요구하게 되고 이러한 개성화 된 정보를 수집분석 정리 할 수 있는 자원으로서 새로운 인재를 필요로 한다.

이러한 인재확보를 위한 경영자원의 배분과 투자가 또한 중요한 경영전략으로 대두하였다.

3) 경영조직을 명확히 하는 경영전략

경영전략을 확립하기 위한 기본전략을 수립하는 것은 경영층의 업무이나 이 기본전략에 의해 별도의 실행전략을 수립하고 이를 구체적인 행동으로 실천하는 것은 기업 조직의 각 단계 조직원의 업무이다. 따라서 우수한 경영전략을 수립하여 조직원의 능력을 발휘하게 하는 전략의 수립, 조직의 창조적 파괴에 의한 새로운 기풍의 진작 등 조직전략은 경영전략의 중요한 요소가 된다.

그러면 이러한 경영전략의 기본과제를 중심으로 구체적인 경영전략 수립방법을 정리해보자.

다. 구체적인 경영전략 수립방법

1) 환경즉응 전략의 위치

프랜차이즈 비즈니스는 일선 점포 중심의 지역밀착형 사업이기 때문에 사회경제적 변화에 가장 민감하게 영향을 받는다. 따라서 기업 전략수립의 기본은 앞에서 말 한대로 환경에 적응하는 내용으로 구성되고 구체화되어야 한다.

과거 산업사회에서 활용되는 통계적 수치나 과거의 실적에 의한 예측을 수립하고 그에 의해 기업의 전략을 수립하는 관행은 현대의 경제사회 여건에서는 실용성이 낮아 졌다. 즉 기업을 둘러싸고 있는 환경이 소위 단절의 시대라고 말할 정도로 현재는 과거의 연장선상에서 미래는 현재의 연장선상에서 전략을 수립하거나 경영을 행하기 어려울 정도로 불확실성이 많은 시대가 되었다. 따라서 기업의 생존을 위해서는 어떤 통계적 수치나 과거의 실적에 지나치게 의존하여 경영전략을 수립하기보다는 선견성

혹은 민감성에 의한 경영전략 수립이 필요하다는 것이다. 선견성과 민감성은 대부분 인간의 감성과 지성 감각에 의해 형성되는 능력임으로 경영층의 능력이 그만큼 비중이 커졌다고 볼 수 있을 것이다.

이것은 물론 탑 매니지먼트의 독단과 전횡을 의미하는 것은 아니다. 어디까지나 조직전체의 커뮤니케이션에 의한 정보의 바른 수집과 의견청취 등을 행하면서 최종적으로 그러한 기초 자료에 의해 선견성과 민감성을 양성하고 그것에 의해 정확한 판단을 할 수 있는 지속적인 훈련과 자기개발이 전제되어야 함은 말할 필요가 없을 것이다. 경영전략이란 글자 그대로 기업성장을 위한 가장 적절한 기본방침의 수립을 함에 있어 기업의 외적조건인 사회경제적 환경변화를 정확히 예측해서 적절한 기업의 방향을 설정하고 그 목표에 대한 구체적인 계획을 수립하며 실행하기 위한 지침을 만들지 않으면 안된다. 따라서 오늘날의 기업경영은 환경변화에 적응하기보다 오히려 경쟁자보다 앞서서 자사의 경영전략을 수립하고 점포 영업실적을 올리게 하는 전략이 필요한 환경즉응 사업이라고 볼 수 있다. 또한 환경조건에 지나치게 앞서 나가는 선견성이나 지나치게 앞서서 대응을 하여도 고객이나 시장에서 이를 수용할 수 없는 경우도 있음으로 타이밍을 맞추는 경영전략의 전개도 중요한 전략 포인트가 된다.

또 하나의 중요한 요소는 변화의 내용이다. 어제와 오늘, 오늘과 내일, 바로 전과 지금, 지금과 눈앞이라는 변화가 연속됨으로 이에 맞추어 가는 선견성과 예측성을 갖추지 못하여 대부분의 경영자는 이러한 변화상황을 읽지 못하고 지나친 뒤에 후회하는 경우도 많다.

중요한 것은 사회경제적인 환경은 세계적인 시각에서 보아도 언제 어디서고 변화가 일어날 것인지는 누구라도 예측하지 못함으로 민감성, 선견성, 예측성을 발휘하고 냉정한 자세로 새로운 환경에 즉응하여야 함으로 경영전략을 그런 의미에서 보면 환경즉응 전략이라고 말할 수 있을 것이다.

2) 프랜차이즈 사업은 경영전략 산업이다

프랜차이즈 사업은 환경즉응 전략이 필요하나 가장 중요한 것은 가맹점에 대한 리더십을 갖고 제반 정책과 계획을 수립 시행하는 것이다. 사회적 경제적 환경조건으로서는 경제동향, 금융여건, 물가문제, 인구동태, 생활여가조건, 도시구조, 교통수단, 정보시스템, 기술혁신수준, 소비구조의 변화, 가치관의 변화, 의식의 변화, 교육수준의 향상, 국제문제의 변화, 업계의 동향 관련 산업의 변화 등이 있으며, 이에 대해서 충분한 인식을 하고 그에 대응하는 경영전략을 확립하여야한다.

특히 달라가치 변화, 오일쇼크, 물가문제, 전쟁발발, 핵문제 등과 같은 전혀 예측이 안되는 사태가 많이 발생함으로 그때 그때의 상황에 따라 즉응해 가는 것이 경영전략이며, 이를 위해 평소에 노력을 하여 기업의 체질을 강화하지 않으면 안된다. 최근에는 고객의 입장도 크게 변화하고 있다. 즉 소비자에서 생활인으로 변화하고 자기실현을 위한 투자를 위해 소비동향이나 구매동기가 다양화 개성화 되고 복잡화하여 생활 자체가 교체되고 제품의 라이프사이클도 단축되는 경향이 많음으로 기업 측의 대응이 늦어지는 경우가 많다. 기업의 성장이 멈추고 왜 판매가 이루어지지 않는지를 파악하지 못하고 경기의 좋고 나쁨만을 문제삼아 말하거나 기후가 좋지 않다든가 경쟁자가 많다는 이유를 말하는 경영자가 있으나 그 근본 원인을 분석해보면 사회경제적 변화에 대한 인식이 결여되어 있으며 문제가 대부분 기업내부에 존재함을 볼 수 있다.

특히 프랜차이즈 사업은 경기에 가장 민감하게 반응하는 지역밀착형 사업이므로 호경기시 시류에 편승하는 전략만을 구사할 것이 아니라 기업의 여력이 있는 호경기때에 체질을 강화하고 불황에 대비하는 경영전략의 수립이 필요하다. 단 모든 전략은 기업의 입장에서 수립된 것이어서는 안 되고 어디까

지나 고객의 입장에 서서 수립되는 것이어야 할 것이다. 따라서 불황이 도래하면 우선 시행하는 광고비 삭감, 기업조직의 축소, 교육비의 삭감, 신규사원 모집의 중단 같은 기업의 체질을 약화시키는 경영전략만을 구사하는 많은 우리나라기업의 경영전략은 문제가 되는 것이다.

2. 개성화 경영전략시대의 도래

가. 전략도메인

1) 전략도메인의 의미

전략도메인이란 시장 내에서 경쟁이 격화하고 개별기업이 갖고 있는 경영자원이 상대적으로 희소화할 때 기업은 그 전략으로서 조직적으로 투자에 대한 효과와 효율을 최대화하도록 하는 행동을 좀더 첨예화시킨다. 이 경영자원을 전개할 때 경쟁시장내의 어디에 어떻게 자기기업의 존립기반을 구축해 가는가하는 것이 전략도메인(생존영역)의 문제이다. 바꾸어 말하면 전략도메인이란 기업이 장기적으로 자사의존립을 위임하고 경영자원을 효율적으로 투입해 가는 시장내 영역을 가르킨다. (鴨口充輝): 전략적 마케팅의 논리)

오늘날 이 전략 도메인의 명확화가 특히 중요한 핵심개념이 되는 것은 상대적으로 희소화된 경영자원을 효과적으로 효율적으로 전개해서 조직의 가치와 에너지를 통합화하기 위하여 자사의 경쟁지위에 대응해오는 상대 경쟁시장에서의 안정화를 행하는 일이 무엇보다 급선무라고 생각되기 때문이다. 그래서 이 전략도메인의 확정에 의해서 기업은 시장에서 아이덴티티를 확립하고 효율적 경쟁이 가능하게 된다. 오늘의 성공기업의 대다수는 이 전략도메인의 명확화에 의한 것이다.

또한 전략도메인은 전략조직 단위마다 설정되는 것임으로 다각화한 기업의 경우 기업전체의 전략을 통합하는 전략도메인과 사업부별 개별전략의 핵이 되는 전략인 서브도메인이 고려되고 있다.

이와 같은 경우에는 전체의 전략도메인과 개별 전략도메인은 일관성과 통합성을 가질 필요가 있다.

전략도메인은 기업의 외부에 대하여 조직의 시장내 아이덴티티를 확립하고 내적으로는 조직원의 가치통일을 확실히 할 필요가 있음으로 그 생존영역을 가능한 전달하기 쉽도록 간결한 용어로 표현하는 것이 바람직하다. 더구나 전략도메인은 시장분석과 경영자원 분석과 함께 극히 창조적인 책정 프로세스를 동반하는 것이나 최종적으로 확정되어진 전략도메인은 다음과 같은 표현 특성을 반영할 필요가 있다.

- | | | |
|---------|---------|-------|
| ㉠ 심불성 | ㉡ 단순성 | ㉢ 양립성 |
| ㉣ 경쟁우위성 | ㉤ 실행유연성 | |

2) 도메인의 정의

도메인의 정의에 대해서는 다음과 같이 설명한다.

전략이란 조직 내부자원을 그 외부환경에서 발생하는 기회와 위협에 적합 시키는 것이다.

그래서 일반적으로는 어떠한 전략도

- ㉦ 도메인 정의(어떠한 영역에서 환경과 상호작용을 반드시 하는가. 좀더 구체적으로는 우리기업의 사업은 무엇인가. 조직으로서 어떠한 미션(mission)을 달성하고 있는가에 대한 언명)
- ㉧ 필요한 경영자원의 축적(그 도메인에 있어서 조직목표를 달성하기 위하여 요구되는 관련자원을 어떻게 축적할 것인가?)

- ㉔ 축적한 경영자원의 차별적 전개(축적한 자원을 경쟁자에 대해서 우위성을 확보하도록 어떻게 전개 할 것인가?) 의 3가지 구성요소에서 성립된다. 이 가운데 기업의 전사적 전략으로서 제일 중요한 것은 도메인 선택 또는 정의의 문제다.

도메인은 조직의 독자적인 사업 활동 영역이며, 도메인의 정의는 전형적으로는 기업의 사업이란 무엇인가라는 조직의 사회적 존립기반에 관계되는 문제의 해답이다. 기본적으로는 조직의 환경적응전략 내지 브랜드디자인의 장기적인 구도를 그리는 것이다. 전략을 환경에서 발생하는 기회와 위협에 조직이 축적한 경영자원을 적절하게 전개시키는 것이라고 생각하면 도메인의 정의는 조직이 그 경영자원을 전개시켜야할 환경의 기회집합의 연관 범위를 특정 하는 것이다.

나. 마케팅 미스테인크 사례

기업이 시장을 대상으로 하는 기업 성공열쇠는 고객의 입장에 선 마케팅전략을 정확히 수립하여야 한다는 것이다.

이제부터 약진하는 기업에 있어서는 성공사례는 물론이고 오히려 실패사례 가운데서 많은 것을 배우고 이를 철저하게 답습하지 않아야 한다는 것을 선인 경영자가 교훈으로 남기고 있다. 왜냐하면 성공한 사례를 연구하다 보면 그 행동은 정확한 마케팅전략을 확립하는 것을 망각하고 그대로 성공사례를 모방해 버리고 경쟁원리에도 입각하지 않게 되어버린다.

실패사례라는 것은 그다지 자료로서 남아 있지 않으나 R.F.하드레이가 저술한 마케팅믹스의 저서가 이 부분에서는 유명하다. 하드레이 교수는 【번역자의 용어】 중에 실패사례의 내용을 다음과 같이 설명하고 있으며 많은 실패사례를 여기에 집약하고 있다.

【우량기업의 마케팅의 실패】

- ㉑ 보수주의가 원인인 오류
- ㉒ 과대한 성장에 의한 오류
- ㉓ 마케팅전략상의 오류
- ㉔ 사회적 제약을 무시한 오류

1) 버거킹의 사례

버거킹은 지금도 미국 햄버거 가맹본부 중에서 맥도날드에 버금가는 대형 가맹본부이며, 외식산업의 매출고 랭킹에서도 5위 이내에 들어가는 기업이다.

그런데 매출고의 추이를 보면 1972년도에는 맥도날드가 1,032만불이었고, 버거킹은 271만불로 격차는 761만불이었다. 그런데 1992년에는 맥도날드가 21,885만불인데 반해서 버거킹은 6,400만불로, 나름대로의 성장에도 불구하고 그 격차는 15,485만불로서 커다란 차이를 보이고 있다.

이수치를 잘 살펴보면 그간 매출고에서는 맥도날드가 21.2배, 버거킹은 23.6배로서 배율은 버거킹 쪽이 높게 나타나고 격차도 배율에서는 맥도날드가 버거킹에 대해서 1972년도에는 3.8배에서, 1992년에는 3.41배로 축소되기는 했으나, 금액의 격차는 실제 20.4배로 뛰어 올랐다. 버거킹은 맥도날드에 대해서 도전광고를 전개해서 맥도날드의 성장을 약화시키려고 했으나, 지금은 꿈속의 이야기가 되어버렸다.

버거킹은 1967년에 인수한 현재 식품회사인 필즈버리의 산하에 있었으나, 그 창업은 1959년에 젊은 레스토랑경영자인 제임스W마크모어와 데이비드R에저톤이 전국 전개를 꾀한 것이다. 이것은 레이크룩 크가 맥도날드를 창업한 1955년도보다 4년 뒤가 되며, 1967년에는 274점포까지 성장하였으나, 1967년에 필즈버리에 매각된 것이다. 이 기간이 거의 8년간이다.

그러나 이 성장의 그늘에는 실은 함정이 있었다. 두 사람의 경영자는 급성장을 시도하기 위하여 프랜차이지에게 넓은 지역의 테리토리의 독점권을 주었다. 에리어(area) 프랜차이즈시스템을 채택해서 에리어프랜차이지에 점포확대의 재량권을 부여하였다. 그러나 그 대가로서는 1점포 당 \$25,000의 이니셜 피(Initial fee)를 받음으로서 로얄티는 거의 매출고의 1%가 되었다.

그 위에 이러한 에리어 프랜차이지는 급성장하고 세일즈 서비스사(후에 차일드하우스를 매수해서 회사명을 변경)의 예에서는 다른 버거킹 점포의 인수를 시도하게 될 정도로 상당한 파워를 갖게 되고, 프랜차이지를 능가해서 독자의 지도조직과 교육훈련시스템을 구축하여 점포에 공급하는 원자재의 커미셔리까지 건설하기에 이른 것이다.

이렇게하여 에리어 프랜차이지는 급성장 하였으나, 프랜차이즈 본부인 버거킹은 흥미를 계속해서 맥도날드와의 격차가 더 넓어진 것이다. 그러나 버거킹도 손을 놓고 있지는 않았다. 이러한 버거킹은 진흙탕에서 벗어나기 위하여 1977년 필즈버리의 윌리엄H스푸어 회장은 맥도날드의 No. 3인 도널드 스미스를 버거킹에 스카웃하였다.

스미스는 맥도날드의 경영기법을 갖고 광고전략을 새롭게 수정하여 어린이를 타깃으로 하여 프랜차이지에 점포의 개장을 권유하는 이미지의 일신을 시도하였다. 또한 문제가 된 에리어 프랜차이즈시스템을 맥도날드 시스템으로 수정하였다. 이 맥도날드 시스템은 본부자신이 토지건물을 소유하던가 리스하여 이런 점포를 가맹점에 재 리스하는 라이선스 시스템을 채택하였다. 또한 차트하우스와 같은 거대한 에리어 프랜차이지에게는 협조방법을 넓혀서 시행하였다. 그러나 스미스는 1980년 피자하우스로 전근하였다.

그 후 버거킹은 버거전쟁이라는 도전광고 전략을 전개하거나 새로운 머천다이징을 시작하는 등 적극적인 전략을 전개하였으나 맥도날드의 리더전략을 극복하는 것은 불가능한 것이 현실적이 모습이 되어 버렸다.

이것은 당초의 에리어프랜차이즈 제도로 급속한 확대를 기도한 것이 실패전략이 되어 그 꼬리가 여기까지 이어져 온 것이다. 그래서 맥도날드도 이 시스템을 채용한 적이 있으나, 그 불리함을 재빨리 발견해 중지한 것이 주효했다고 본다.

3. 개성화전략의 필요성

가. 개성화전략이 의미하는 것

프랜차이즈 사업을 새로 개발하거나 현재 프랜차이즈 사업을 전개하고 있는 본부가 전략과 시스템을 리스트럭처링(restructuring) 하거나 리엔지니어링 하거나 혹은 현재 전개중인 사업을 프랜차이즈시스템화하기 위해 패키지를 만들려고 시도할 때는 산업의 위치정립과 경영이념, 비전, 경영전략, 마케팅전략의 확립이 우선되어야할 것이다. 이어서 노하우와 시스템의 구축을 행함으로서 프랜차이즈 사업의 컨셉이 확립된다.

이미 시스템과 노하우가 어느 정도 확립되어 있는 외국의 브랜드와 기술제휴를 하는 경우에도 거의 대부분의 기업이 도입되는 브랜드의 인테리어나 조리방법, 간판의 형태, 주방기기의 종류나 오퍼레이션 매뉴얼 등 주로 하드웨어를 중심으로 한 것임으로 여기에 자기나라의 소프트웨어를 추가해서 시스템을 구축하는 경우가 많다. 프랜차이즈 사업을 전개하는 이상 반드시 듣게 되는 말이고 피할 수 없는 것이 타 업체와의 경쟁일 것이다. 이것은 과거 수많은 사업의 붕 현상이 있었고, 그 결과가 모두 동질화로 경쟁이 전개되어 도태되었던 것과 같이 많은 사례가 많이 남아있다.

이미 시장전략으로서의 마켓 세그멘테이션(시장세분화 - market segmentation)가 크게 활약한 시대가 있었다. 이것은 당시로서는 최고의 전략으로, 대량생산 대량판매시대에 통용될 수 있는 전략이었다.

다음에 찾아온 것이 경쟁전략의 시대로서 소비자의 구매행동과 외식동기가 다양화하였기 때문에 대량생산 대량판매에 의한 시장전략으로서의 고객의 욕구를 따라잡지 못함과 동시에 경쟁격화도 시작되었기 때문에 새로운 전략을 취하게 된 것이다. 말하자면 소비자가 생활인으로 전환하는 여건에 대응하는 전략이며, 소위 경쟁우위전략이라고 말하여진다. 경쟁도 출점 경쟁, 가격 경쟁, 다각화 경쟁과 업태 경쟁에서 타 업태와의 경쟁으로 양적 경쟁에서 질적 경쟁으로 진전하게 되고 상품과 서비스 경쟁이 더욱 매서워지면서 단순히 경쟁전략만으로는 대응할 수 없는 여건이 되어진다. 특히 생활인의 욕구가 획일화 시대에서 개성화 시대로 바뀌어지고 더구나 자기실현의 시대가 되면서 한사람 한사람의 고객을 대응하지 않으면 안되게 되었다. 이렇게 되면 경쟁의 알맹이도 출점 경쟁, 가격 경쟁, 다각화 경쟁에 품질경쟁, 서비스경쟁, 가치경쟁 업스케일(up scale) 경쟁 등이 추가된다.

결국 이러한 경쟁은 여러 가지로 독립된 것이 아니고 질적으로 매운맛이 있는 복합적인 경쟁이 되고 이 경쟁에서 이기는 기업은 생존이 가능하고 그 매출고도 점점 높아지는데 반해서 이 경쟁에서 지면 매출고를 떨어지게 할 뿐 아니라 점점 객수가 감소해 가는 악순환에 빠지며, 언젠가는 인수, 합병되어 버리는 곤란한 처지가 된다.

이러한 양상은 이미 미국의 소매업과 외식업에서 현실적으로 나타나는 모습이며, 이렇게 되면 경쟁이라는 말보다 오히려 전쟁이라는 쪽이 적절한 표현이 된다. 이 생존경쟁에서 이기는 최대의 결정적인 수단은 우수한 경영전략과 마케팅전략을 정확히 구사하는 개성화전략을 전개하지 않으면 안된다는 점이다. 이렇게 하기 위해서는 탑 매니지먼트와 그 스템의 역할이 대단히 중요하며 특히 그 가운데서 이 노베이션이 행하여지지 않는 한 이 역할은 책임지지 못하며 결국 후퇴를 향하여 가는 길밖에 없다.

또한 마케팅 미스테인크에서 볼 수 있는 바와 같이 이러한 케이스는 서류에는 편승하였으나, 완전한 전략도메인을 확립하지 않는 데에 기인한 것임으로 잊어서는 안 될 것이다.

나. 기획력이 있는 개성화전략시대

경영전략과 마케팅전략이란 기업을 둘러싸고 있는 사회경제적인 경영환경과 마케팅환경에 대응해 가는 것이다. 이것도 아무 생각 없는 대응만을 해서는 격심한 경쟁에서 이길 수 없음으로 오히려 적극적으로 변화를 사전에 대비하는 즉응형(即應型)이 되지 않으면 안될 것이다. 그러나 지나치게 빠른 대응도 문제가 있으므로 시기의 적절한 적응형이 필수조건이 될 것이다.

현대에 있어서 고객의 생활에 대한 욕구는 개인 개인의 생활을 중시하며 나만을 위한 생활이라는 시대가 되어 그 경향은 점점 현저하게 증가할 것으로 예측된다.

결국은 메스로가 말한 자기실현 욕구와 같이 생리적 욕구 → 안전에 대한 욕구 → 소속과 사랑에

대한 욕구→자기실현 욕구 그대로 인간의 욕구는 점점 확대되어 가는 것이다.

또한 새로운 트렌드가 되고 있는 업스케일(up scale), 익사이팅(exciting), 엔터테이닝(entertaining), 분위기(ambiance), 쾌적성(amenity)등의 욕구도 추가된다.

또한 가격, 볼륨, 건강, 자연성 및 천연성, 신선성과 금연, 감염, 감당 등의 트렌드도 추가되어 복잡 다양한 고객의 욕구가 넓어지는 것을 볼 수 있다. 드디어 욕구의 TPO(Time 시간, Place 장소, Occasion 기회)시대가 된 것이다. 압축해서 말하면 전면적으로 매스 머천다이징이 상실되어버린 것이 아니고, 스몰 머천다이징(단품관리)의 필요성이 살아있고, 매스 머천다이징 가운데 개성파, 개성파 매스라는 새로운 고객을 창조하여야 한다는 것이다.

새로운 고객의 욕구에 적응하는 것은 현상유지의 연장선상이 아닌 창조적 파괴에 의한 새로운 전략을 필요로 하게 된다. 결국은 마켓 세그멘테이션(market segmentation)이라는 개성화전략이 필수조건이 된다. 그것을 위해 단순한 차별화전략이나 경쟁전략만으로는 고객에게 만족을 줄 수 없으며, 거기에는 기업의 총력을 집결시키는 기획력이 필수 불가결한 요소가 되는 것이다.

다. 향후의 개성화전략

마케팅전략의 동향도 차별화 전략의 내용인 시장세분화에 의한 잠재수요 개발을 중심으로 한 업종에서 업태 전환 시대로, 경쟁전략인 시장 명확화에 의한 진공 수요개발을 중심으로 한 업태 확립시대, 그 다음 개성화전략인 시장 분열화에 의한 심층수요 개발을 중심으로 한 포맷 지향시대로 발전할 것으로 예측되고 있다.

여기서 마케팅전략의 추이를 좀 더 내용을 추가하여 살펴보자.

우선 가장 선행전략이었던 차별화 전략은 매스 머천다이징시대에 있었으나, 차별화라는 것은 타사가 이미 전개하고 있는 마케팅전략에 대해서 자사를 어필하기 위하여 조금이라도 다른 요소를 만들어 내는 전략이다. 이 전략은 시장발전에 취하는 경우가 많으나, 소구대상도 선발기업이나 후발 기업이나 거의 변화가 없는 것이 많으며, 마케팅 전략의 차이를 찾는 것이 상당히 어려운 것이다. 같은 업태 업종인 경우 후발 기업은 어떻게하든 선발기업을 모방하는 요소가 많게 되어 버린다. 이 시기의 마케팅 전략은 소비자지향을 주창하면서도 어느 쪽이라고 지적한다면 기업의 논리가 우선되는 전략시대인 것은 부정 할 수 없다.

차별화전략 다음에 나타난 것이 경쟁전략이다.

시장이 성장기에 이르면 기업만의 논리는 통하지 않게 된다. 고객은 소비자의 자리에서 생활인으로 전환하기 시작함으로 기업 측에서도 마케팅전략을 변경하지 않으면 안된다.

결국은 기업은 고객의 욕구에 대응하여야 하며 고객의 얼굴을 향하기 시작했으나, 이 전략이 구사되는 시기에는 아직은 기업중심의 논리가 약간은 남아있었다. 차별화 전략시대는 기업의 전략이 모든 고객에게 대응하는 것이었으나 경쟁화시대가 되면서 고객 전부에게 대응하는 것은 안된다는 것이 판명됨으로서 동질화경쟁인 경합에서 탈피하기 시작했다.

이 시대의 유통업은 소매업, 외식산업, 서비스업으로 대분류와 중분류로 나누어지고 중분류에는 소매업의 경우 전문점, 편의점 단위로, 외식업의 경우 패스트푸드, 패밀리레스토랑, 디너레스토랑의 단위로 매출고의 과점화가 시작된다.

경쟁전략에는

- 마켓리더(market leader)전략 (해당 시장 내에서 최대의 경영자원을 보유하고 최대의 점유율을 확보 경쟁점을 압도하는 전략)
- 마켓챌린저(market challenger) 전략 (시장 내에서 리더기업에 버금가는 경영자원을 보유했으나, 가격정책 등에서 항상 리더기업을 추종하는 전략)
- 마켓프로우(market follower)전략 (시장에서 리더기업이나 챌린저 기업에 비해 경영자원이나 점포 규모에서는 뒤떨어지나 가격 품질, 상품구성 등에서 독자의 영역을 개발하여 틈새 시장 등을 파고 드는 전략이다)
- 마켓니처(market nicher)전략(해당시장 내에서 경영자원면에서는 리더기업에 미치지 못하나 리더와 챌린저 기업이 경쟁하는 시장에서 벗어나 자기 나름대로의 특성이 있는 제품과 틈새시장 침투전략으로 자기만의 시장을 확보하는 전략. 예컨대 미국의 햄버거시장에서 칼스주니어는 일찍부터 셀러드바를 도입 건강과 신선함을 중심으로 한 메뉴로 독자적인 영역을 구축하였다)

프랜차이즈에 있어서 프랜차이즈 본부가 자사의 가맹점에 대해 계속적으로 이익을 제공하기 위하여서는 그 점포가 고객에게 지지를 받지 않으면 안되며, 그것을 위하여서도 차별화전략과 경쟁전략을 뛰어넘는 개성화전략을 구축하는 것을 프랜차이즈 사업의 생존조건으로 해서 각 본부가 이에 알 맞는 시스템을 정립하여야 할 것이다

개성화전략이란 고객 한사람 한사람에게 high quality of life를 창조해 주는 것이며, 그 위에 쾌적성이 제공될 수 있도록 하는 것이 가장 중요한 조건이 되고 그 팩터로서는 다음과 같은 내용이 있다.

- | | |
|-----------|-------------|
| · 고객의 개성화 | · 상품의 개성화 |
| · 가격의 개성화 | · 서비스의 개성화 |
| · 입지의 개성화 | · 점포의 개성화 |
| · 정보의 개성화 | · 네트워크의 개성화 |

라. 마케팅전략의 수립

1) 마케팅 전략

㉠ 마케팅의 정의

경영학자 피터.F 드러커는 마케팅을 다음과 같이 정의하고 있다.

【마케팅의 목적은 판매하는 일을 불필요하게 하는 것이다】

결국 판매로서의 selling과 마케팅은 기본적으로 다른 것이다. selling은 현재의 상품 판로를 넓혀가면서 평판을 얻는 의미이며 그 활동은 극히 노동집약적이며, 일상업무 중에 전개되는 것이다. 여기에 대해서 마케팅은 판매하는 업무기능을 만들어내는 지적 집약적, 창조적, 분석적인 업무인 것이다. 즉 시장환경에 대응해서 판매하는 업무기능을 만드는 것이나 마케팅에서 그 본질은 수요의 창조이다. 이 의미는 고객을 창조한다는 것이다.

피터.F 드러커는 사업의 기본적 기능을 다음과 같이 설명하고 있다.

【사업은 고객의 창조를 목적으로 하는 것이므로 어떠한 사업도 두 가지 기본적 기능, 바꾸어 말하면 마케팅과 혁신을 갖고 있는 것이다】

이것은 마케팅이 고객의 입장에 선 시점에서 기업활동의 여러 가지 측면을 고려하지 않으면 안 된다는 것을 시사한다. 또한 기업 혹은 집합체로서의 산업은 고객의 욕구와 원하는 것(wants)에 대해 만족할 수 있도록 제안함에 따라 그 존재를 보증 받는 것이며, 기업 혹은 산업이 발전을 계속하기 위해서는 끊임없이 고객을 창조할 필요가 있다. 그리고 그것을 지탱하는 기본적인 기업의 역할은 끊임없는 마케팅노력과 그것을 성공으로 유도해 가기 위한 이노베이션 노력인 것이다.

㉠ 마케팅의 구조

p.커트리는 그의 저서 【마케팅 매니지먼트】에서 마케팅에 대하여 다음과 같이 설명하고 있다.

마케팅은 인간의 가장 새로운 행동원리의 하나로서 단순히 재화와 서비스를 만들어내는 것을 가 르키는 것은 아니고 조직자체가 타깃시장에 대해서 시장의 변화를 민감하게 붙잡아 가면서 다른 조직보다 능숙하게 이것을 제공하지 않으면 안된다고 말하고 있다. 결국 마케팅의 목표는 생활 의 질 향상에 공헌하는 것이라는 생각에 도달 하게 되며, 생활의 질은 욕구를 만족시키는 재화와 서비스의 양과 질, 물질적 환경의 질, 문화환경의 질의 함수이다 라고 말한다.

또한 이익에 대해서는 이익은 전과 다름없이 사업성공의 척도이지만 드러커가 말한 바와 같이, 이익은 사업에 있어 하나의 부산물이지 사업의 목표는 아니다. 사업도 다른 사회제도와 같이 소비자나 종업원, 일반대중으로부터 정당한 것으로 받아 들여짐으로서 진실로 변영할 수 있으며, 정당성이란 그 조직체가 보다 높은 도덕적 목적에 봉사하는 것을 위임하는 데서 생겨날 수 있다. 그리고 마케팅 정의를 다음과 같이 제안하고 있다.

【마케팅이란 교환과정을 통하여 필요성과 욕구를 만족시키는 것을 의도하는 인간의 활동이다】

또한 이 정의에 대하여 다음과 같이 설명하고 있다.

(인간의 필요성<needs>과 욕구<wants>)

마케팅의 출발점은 인간의 needs와 wants이다. 인간은 의식주를 필요로 하고 오락과 교육 등에도 강한 욕구를 갖고 있다. 그래서 재화와 서비스의 특정한 것에 강한 선호를 갖고 있다.

- needs란 인간생활상 필요한 충족이 박탈된 상태를 말한다.
- wants란 그 needs를 만족시키는 특정의 것을 바라는 욕망이다.
- 또한 intention은 주어진 조건 아래서 만족을 주는 특정의 것을 손에 넣는 것과 같은 의사결정 이다.

마케팅은 needs를 창조할 수는 없다. wants를 창조해서 needs를 충족시키는 것을 나타내는 것이 다. 그리고 마케팅은 구매하는 의사도 도출한다.

㉡ 고객만족의 추구

현대기업이 추구하는 고객만족의 내용은 무엇인가?

이에 대한 鴨口充輝의 설명은 다음과 같다.

【고객만족을 추구하는 기업은 이제까지 애매한 만족향상이라는 테마보다 기본적으로 고객의 구체적인 불만을 찾아내어 불만해소를 통해서 고객에게 소생되는 기업이 되려고 생각한다. 그러나 우리 가 막연히 사용하고 있는 불만이라는 단어는 두 가지 형태가 존재한다고 생각할 수 있다.

불만의 하나는 기업으로부터 받아지는 여러가지 마케팅 오퍼(예컨대 품질, 성능, 애프터서비스, 보증, 상품설명등 고객에게 제공되는 여러가지 서비스기능)에 대해서 고객이 괴로움을 받아서 만 족이 마이너스 상태가 되어버린 경우다. 예컨대 결함이 있는 상품을 구매한 경우 불충분한 설명

과 거짓 정보로 상품을 구매한 경우에 고객의 만족은 마이너스가 되고 분노와 항의를 수반하게 된다. 이런 불만은 디스세티스팩션(dissatisfaction)으로 표현된다.

또 하나의 불만은 고객이 기업으로부터 제공받은 마케팅오퍼에 대해서 만족이 제로(Zero) 상태가 되는 경우이다. 이 불만은 언세티스팩션(unsatisfaction)이라고 불리워지며, 별도로 분노하거나 항의 행동을 하지는 않으나 만족하지 않는다는에서 구매를 하지 않거나 혹은 최소한의 구매를 삼가 하도록 대응 한다】 상기한 鴨口充輝는 현대 고객의 만족도에 관한 2개의 만족론을 다음과 같이 분류하고 있다.

구 분	Dissatisfaction	Antisatisfaction
성 격	불만 분노 마이너스만족	만족하지 않는다 제로의 만족
고 객 행 동	consumerism소비자보호운동 공해고발운동	이것밖에 없으므로 어쩔 수 없다 좋지 않음으로 구매를 바꾼다
기 업 대 응	소비자 상담창구 공해방지대책	전략적으로 고안하여 만족 만족추진
고 객 효 과	마이너스를 제로로 (분노의 폭발)	제로를 플러스로 (즐거움의 창출)
기 업 효 과	고객의 유지 (기업의 존속)	고객창조 (기업성장)

또한 전략적 고객만족 조건을 다음과 같이 설명하고 있다

선 택 성	■ 얼마정도의 좋은 대체안으로 선택	■ 적절한 리스크를 갖는다
경 쟁 우 위	■ 단지 좋다고하여 CS는 아니다	■ 혁신적인 제안의 CS
투 자 발 전	■ 코스트의 차이	■ 손해보고 얻는다

2) 마케팅전략과 경영전략과의 관계

경영전략이 기업의 길어갈 길을 나타내는 것이라면 마케팅전략은 경영전략의 일부이며, 마케팅에 관한 부분, 다시 말하면 생활인과 고객의 동향에 관해서 회사로서 대처해 가는 것, 즉 시장에 대한 전략이라고 말하고 있으나, 마케팅의 주된 내용은 오퍼레이션전략, 업태 개발 전략, 고객전략, 상품전략, 가격전략, 서비스전략, 입지전략, 점포전략, 정보전략, 개성화전략, 서비스 마크전략 등이다.

경영전략과 마케팅전략과의 관계는 아래 표에 보여지는 내용과 같으며, 마케팅전략은 어디까지나 경영전략적 하나의 요소를 구성하는 것이다. 종래의 마케팅전략은 메이커가 대량생산에 의해 생산된 상품을 어떻게 판매하는가 또한 무엇이라고 말해도 판매자와 메이커의 입장에서 생각하는 내용이며 대량 판매가 기본사고 방식이 되는 내용이었다. 이것은 그 나름대로 물자부족 시대, 더구나 인플레이션 시대에는 소비자에게는 물건의 양과 가격 면에서 크게 공헌하였다고 생각된다.

그러나 물자가 풍부해지고 소비자가 생활인으로 전환되는 환경이 되면 이러한 마케팅 기법은 이미 통용될 수 없으며, 생활인의 입장에서 보면 본래 의미의 마케팅을 필요로 하게되는 것이다. 현대 마케팅은 같은 생활인 지향이라도 생활인이 본래 마음에서 생겨나는 욕구를 상품화하거나 혹은 점포 만들기 시도하는 것이 주요한 포인트가 될 수 있도록 마케팅의 내용도 대전환을 하고 있다. 또한 마케팅

활동도 종래는 매스머천다이징 지향으로 충분하였으나, 지금은 개인중심주의에 근거한 마케팅을 하지 않으면 안 되고, 여기서 전략적 발상이 없으면 고객의 만족은 얻어질 수 없다.

더구나 소비자로부터 고객으로 전환되고 물품을 구입하여 소비하는 입장에서 자기의 일상생활을 풍부하게 하는 상품과 서비스를 요구하는 입장이 되어왔다. 결국 고객이라는 입장은 질 높은 생활을 추구하며 마케팅활동도 풍요로운 생활제안이라는 것이다. 결국 이것이 마케팅전략이 경영상 필요 불가결한 요소가 되게 하는 이유이다.

그래서 마케팅전략이 경영전략에서 점하는 비중도 점점 높아가고 있고 경쟁이 격심해지면 질수록 또는 고객의 욕구가 깊어지면 깊어질수록 마케팅전략의 중요성이 높아지고 있는 것이다.

지금은 정말로 마케팅 전략시대라고 말하고 있다. 그러나 마케팅시대이지만 잊어서는 안되는 것이 기업활동 가운데 마케팅전략이 최우선이 되어도 이것을 뒷받침할 수 있는 재무전략이나 인재개발 전략이 표리일체로 추진되지 않으면 안된다는 점이다.

(프랜차이즈 경영전략과 마케팅전략과의 관계 도표)

경 영 전 략	마 케 팅 전 략
산업론의 확립	마케팅전략
경영이념의 확립	가명오퍼레이션전략
기업문화의 확립	업태개발전략
프랜차이즈사업의 경영이념 확립	고객전략
비전의 확립	상품개발전략
경영전략의 확립	가격전략
물류시스템의 확립	서비스전략
조직전략 · 인재 개발전략	입지개발전략 점포개발전략
시스템 개발전략	판매촉진전략
생태경영전략	개성화전략
글로벌 전략	서비스마크전략
기술개발전략	지역전략

3) 마케팅 컨셉의 확립

마케팅 컨셉을 확립함에 있어 가장 중요한 것은 고객의 요구에 어떻게 적응해 가는가에 대한 자세를 우선 확립하는 것이다. 현대사회는 단지 점포를 만들면 판매되는 시대가 아니며, 그것을 고객에게 전가시킬 수 있는 시대도 아니다.

고객의 욕구는 다양화, 개성화 되는 시대로, 상품과 서비스를 제공하는 측은 상당한 파워를 갖지 않으면 고객 이탈이 일어난다. 예컨대 어떤 로드사이드의 패밀리레스토랑 점포는 거기에 레스토랑이 없었기 때문에 번성하였다. 그러나 점포가 증가하고 업종도 양식에서 중화식 등 여러 업종이 넘쳐나게 되고 패스트푸드까지 진출하게 되었으며, 컨비니언스 점포가 거리에 넘치게 되고, 홈 딜리버리(Delivery) 점포도 출현 하게되기도 하여 외식만이 아니고 내식과 중간식까지 제공하는 측의 다양성이 풍부해지면 고객의 선택 폭이 확대되는 것이다.

이렇게 되면 고객의 패밀리레스토랑 이용 동기는 이전까지는 청명한 무대이었던지는 모르겠으나 지금은 일상의 식사가 되어버린 것이다. 환경변화에 관계없이 청명한 무대의 상품과 서비스 가격에 대해 전혀 어떤 고려도 없었음으로 객 수가 신장하지 않는 원인을 레스토랑 측 스스로가 만든 것에 대하여

유의하지 않는 기업이 많다. 이것이야말로 마케팅 부재라고 말할 수 있다.

결국 마케팅 컨셉을 확립하는데 있어 가장 중요한 것은 상품과 서비스를 제공하는 측에서 시장의 양적인 부분만이 아니고 질적인 면을 충분히 인식하지 않으면 안된다.

따라서 지금이야말로 고객의 입장에 서서 점포, 상품, 가격, 서비스 등을 어떻게 전개할 것인가를 명확히 결정할 필요가 있으며, 고객의 눈으로 보고 그것이 확실히 고객에게 전달되도록 하는 컨셉이 필요하다.

그렇기 때문에 우선 마이크로 마케팅 환경을 분석해서 앞으로 5년 내지 10년 뒤의 시장의 변화를 예측하지 않으면 안된다. 그러나 시장의 환경분석과 예측은 최근에는 상당히 어렵게 되고 있다. 왜냐하면 현대는 시장의 변화가 격심하기 때문이다. 최근에는 중동전쟁, 이라크 후세인 정권의 몰락, 북한 핵문제 그전에는 공산주의 경제체제의 붕괴 등 각종 사건사고가 너무나 예측할 수 없을 정도로 일어나고 있다.

바꾸어 말하면 세상의 변화에 시시각각으로 기업은 적응할 수 있는 자세를 갖추어야 한다. 21세기는 고객의 욕구에 대응하는 시대가 아니고 적응하는 시대이다. 여기서 우수한 마케팅전략이 필수 불가결한 요건이 된다.

마케팅 컨셉으로서의 이전에는 업태지향 시대였으나, 지금은 업태 그것을 좀더 깊이 개발해 가는 포맷시대가 된 것을 인식해야한다. 업태 지향의 경우에는 외식업에서 말하면 패스트푸드, 패밀리레스토랑, 디너레스토랑이라는 마켓세그멘테이션(시장세분화-market segmentation)전략이지만, 지금은 시장 프라그멘테이션(시장제단화-fragmentation)전략의 시대인 것이다.

물론 그 전제로서 업태가 확립되어야 하는 것이다. 그 업태 자신을 다시 한번 세밀히 분류하여 시장의 요구에 적응할 수 있는 업무구성을 하는 것이 이 전략의 중요한 포인트이며, 이 컨셉 만들기에 상당한 노력과 비용을 사용하지 않으면 안된다. 포맷 만들기에서 중요한 것은 과거의 업태에 얽매이지 않는 것이다.

왜냐하면 그렇지 않은 경우 업태 지향, 예컨대 편의점의 공공요금의 수납대행 이라든가 카탈로그 판매 등의 업무증가 발상은 생겨나지 못한다. 전문점이라면 네이처 컴퍼니와 같이 자연을 테마로 한 점포도 생겨나지 않으며, 카테고리킬러의 트이라자스의 출현도 어렵다는 것이 틀리지 않는 이야기일 것이다.

이러한 점포를 충분히 분석해보면 거기에는 고객의 입장에 서서 라이프스타일을 제공하고 있는 생활의 제안이 존재하고 있으며, 고객에게 절대적인 지지를 받고 있는 비밀이 있다.

결국 앞으로의 사업개발은 업태 개발이 아닌 라이프스타일 개발이 기본이 되어야 함을 인식해야 한다. 또한 중요한 포인트는 프랜차이즈 사업은 고객의 입장에 서서 행하는 사업이며, 결국 라이프스타일 지향이라면 호스피탈리티가 이에 평행하여 나아가지 않으면 점포라는 무대가 형성될 수 없다. 이 컨셉 만들기는 반드시 탑(top)이 참가해서 최종적인 결정을 행하여야하나 일단 정책이 결정되면 담당자의 결심에 의한 발상으로 세밀한 부분이 기획되는 것이 바람직한 컨셉이 될 수 있다.

4) 마케팅 환경분석

버블 경기가 붕괴되면서 세계 각국의 산업은 재편성이 이루어지고 새로운 마케팅환경에 대한 분석과 대응전략을 수립하면서 글로벌 시대의 새로운 마케팅을 연구하기 시작했다.

특히, 투자 일방적인 기업경영, 기업의 경영 체질을 약화시킨 부동산 투자나 본업이외의 재테크 경영에 대한 반성을 하게 되고, 버블시대의 사람부족 인건비 상승, 토지가격 상승으로 인한 출점, 코스트나 점포오퍼레이션 코스트가 높아진 것을 기업 내의 시스템개발로 흡수하지 못하고 단순히 고가제품의 개발이나 제품의 가격인상으로 처리한 경영전략 구사에 대한 반성이 일어나고 고객의 입장에 서서 마케팅

팅전략을 구사하지 않고 기업의 입장에 서서 점포구성이나 해외진출, 고객욕구의 다양화나 개성화에 대한 연구부족, 서비스부재의 제반 현상에 대한 새로운 비판을 하게 되고 이에 대응하는 새로운 마케팅전략 수립을 필요로 하게 되었다. 이러한 새로운 마케팅전략 수립의 기본요소로서 나타난 것이 고객의 새로운 생활인으로서의 욕구에 대한 분석이다.

즉, 고급지향의 삶(high quality of life)의 성격이 그것이다. 이러한 새로운 시대의 생활욕구에 의해 탄생한 마케팅의 내용이 여러 가지 형태로 나타났다.

미국의 유통업과 서비스산업을 전망하면 많은 패러다임이 있다. 그것을 탐구하기 위하여서는 여러 가지 키워드가 있다. 그 가운데서 중요한 것이 이제부터의 시대에선 호·불황에 관계없이 사람들의 생활은 좀더 풍요하게 좀더 질 높은 곳으로 향하여가며 자기실현의 방향으로 나아가는 생활의 고급화(high quality of life)시대가 된 것이다.

4. 시장창출과 홍보전략

프랜차이즈 사업의 마케팅전략을 위에서 전반적으로 설명하였으나, 마케팅 전략중에서 사업확대를 위하여 가장 필요한 것이 홍보전략일 것이다.

점포단위에서는 주로 판매촉진을 중심으로 매출증대를 위한 각종기법을 행하고 있으나, 계속기업으로서 생존을 위하여 프랜차이즈 본부가 행하는 각종 홍보전략은 기업의 확대를 위해 필수 불가결한 요소가 된다.

그러나 이 홍보전략을 시행함에는 금전과 많은 시간이 소요되고 또 금전적 지출에 수반해 발생하는 효과 측정이 어려움으로 필요성은 인정하면서도 쉽사리 그 활동에 적극적으로 뛰어 들 수 없는 어려움도 있다.

홍보전략의 범위가 너무 크고 다양함으로 그 내용을 모두 다룰 수는 없고 여기에서는 외식기업에 있어서 광고활동과 시장 확보(점포개발업무에 한정하여)를 연결시켜 간단히 프랜차이즈 본부 홍보활동의 중요성을 설명하기로 한다.

가. 프랜차이즈 사업전개는 광고홍보활동이 기본요건이 된다.

고객을 개척하는 방법에는 push 형과 pull 형이 있다.

push형은 글자 그대로 적극적으로 고객에게 다가가서 고객을 확보하는 방법이고, pull형은 고객을 끌어 잡아당기는 방법으로 상대방부터 전화가 걸려오기를 기다리는 방식의 고객 개척 방법이다.

예컨대 명함 등을 내밀며 [이러한 사업이 있는데 귀하도 한번 시도해 보시지 않겠는가?]라고 적극적으로 고객에게 다가가는 것이 push형으로 암웨이 등이 행하는 시장개척 방법이 이러한 예에 해당할 것이다. 프랜차이즈 사업을 전개하는 경우도 마찬가지로 상공회의소 등에 가서 경영자를 소개받거나 지역의 유력한 상공인을 한 사람 한사람 만나서 사업을 설명하고 설득하는 방법을 행하기도 한다.

여러가지 기회를 이용해서 가맹희망자를 모집하는 경우도 있다. 그러나 만나는 대부분의 사람들은 경제여건이 어렵고 직장생활의 불안감 때문에 부업이라도 해볼까라는 정도의 생각을 하는 사람들이 많으며, 사업에 대한 욕구가 어느 정도인지를 판단할 수 없음으로 프랜차이즈 사업확대에 이 방법은 성공

률이 높다고 볼 수는 없다.

따라서 일반적으로 프랜차이즈 사업전개와 확대전략으로서는 pull형 방법을 많이 적용한다.

물론 pull형을 채택할 때 어떤 형태로 끌어당기는 방법을 사용하는가의 문제가 남는데, 그 대부분이 광고홍보에 의존하는 경우가 많다. 따라서 확실한 광고홍보전략을 구사하지 않으면 프랜차이즈 사업확대는 어려운 국면이 많다고 볼 수 있다. push형의 방법으로 가맹점포를 모집하려고 하면 광고 홍보활동을 할 필요는 없을 것이다. 사람들을 만나는 기회에 자기사업의 장점을 설명하면 되기 때문이다. 암웨이와 같은 영업활동을 커뮤니케이션사업이라고 말한다. 이것은 사람들에게 직접 정보를 전달함으로써 100명중 한 두 사람이 가입하는 정도가 일반적이다. 이 방법은 점포현장 판매에서도 마찬가지다.

가맹사업 업무는 자기가 필요하여 구입할 상품이 있는 점포를 찾아오는 고객을 상대하는 것이 아닌 기업의 이미지와 기술을 상품으로 하는 무점포 판매형태이다. 이 무점포 판매방법에는 광고가 가장 효과가 높기 때문에 광고홍보 전략의 중요성이 거론되는 것이다.

단, 이 pull형 전략을 구사하기 위하여 광고를 행할 때는 그 코스트가 상당히 큼으로 이것을 염두에 두어야 하며, 프랜차이즈 사업을 시작하기 위해서는 무점포 판매방식의 사업을 한다는 인식을 갖는 것이 중요하다. 결국 pull형은 광고를 투입함으로써 평소 이 사업에 관심을 갖고 있는 사람들을 찾아내는 것이다.

따라서 가맹사업을 개시하려는 기업이나 사업이 어느정도 본궤도에 진입한 기업도 이 광고의 중요성을 다시 한번 인식하고 그 범위와 시행방법에 대한 연구를 자신의 기업능력에 맞추어서 계속적으로 할 필요가 있는 것이다.

나. 가맹점 모집광고 매체의 선택과 활용방법 사례

1) 개발이익과 광고비용의 배분방법

새로운 프랜차이즈시스템을 개발하면 실패한 경우를 제외하고는 개발에 따른 기본적인 이익이 발생한다. 이 이익은 크게는 수 억원에서 수 천만원에 이르고 적게는 수 백만원에 불과한 경우도 있다. 물론, 프랜차이즈 업종에 따라 개발이익은 차이가 있다. 소매업, 서비스업 중에서 기계류를 중심으로 한 판매사업은 사업전개가 빠름으로 이를 프랜차이즈 사업으로 전개할 때에는 3~4년 안에 크게 성장하는 업종도 있지만, 컴퓨터관련 기기류 판매업 또는 참고서적 판매업 등과 같이 단기간에 지나치게 경쟁이 격화되어 개발이익이 최소화되는 업종도 있다. 그러나 대체적으로 프랜차이즈 본부를 개설하면 일정한 개발이익이 확보된다. 물론, 이러한 개발이익에는 가맹금, 주방기기 판매이익, 인테리어 대금 차익금, 기타 교육비 등이 포함된다.

예컨대, 1일 매상고 500,000원 소규모 점포로서 개발초기 약 10점포의 가맹점을 개설하였다면, 다음과 같은 개발이익은 예상할 수 있는 것이다.

㉠ 가맹금

10 점포 점포당 3,000,000원 합계 30,000,000원

㉡ 식자재 이익

10 점포 월간매상고 10 X 15,000,000원 = 150,000,000원의 15% = 22,500,000원

㉢ 인테리어 주방기기 개발이익

인테리어투자 50,000,000원

주방기기 및 비품 40,000,000원 월 합계 90,000,000원

이익률 3%

90,000,000원 X 10점포 X 3% = 27,000,000원

㉔ 교육비 300,000원

㉕ 개발수익금 합계 약 79,800,000원

여기서 각종 개발비용을 제외한 것이 개발이익이다. 이는 물론 극히 단순 계산내용이다. 모든 점포가 1월 1일 동시 개점하여 12월까지 10점포가 12개월 영업한 판매고로 계산한 것이나 실제로는 이런 경우가 없을 것이기 때문이다. 인건비, 실험실습비, 사무용품비, 사무실임대료, 전력수도 등 광열용수비, 교육비, 전화통신비, 교통비, 광고선전비 등의 여러 비용을 합하면 개발이익을 초과할 수도 있다.

그러나 보통은 프랜차이즈 본부 시스템 개발시에 최소한의 개발이익이 확보될 수 있기 때문에 누구나 관심을 갖고 창업을 생각하고 있으며, 또 그만큼 일확천금을 꿈꾸는 무자격 사업가도 흔히 발견되는 것이다. 그러면 이러한 개발이익이 발생하는데도 많은 가맹본부가 창업 후, 극히 단기간에 전업, 폐업하는 이유는 무엇일까? 많은 가맹본부는 창업 초기에는 신문지상에 대대적 가맹점 모집광고를 하거나 프랜차이즈 전시회 등에 과감히 참가한다. 그러나 결과는 예상외로 성과가 적어 겨우 1~2개의 가맹희망자의 문의만 있는 경우도 생긴다.

투자된 비용에 비해서 너무나 초라한 결과를 보고 대부분의 가맹본부는 더 이상 대중매체를 이용하지 않게 된다. 따라서 광고매체 선정방법과 비용책정을 함에 있어 개발이익의 범위와 본부의 고정비를 연계하여 생각해 볼 필요가 있다. 현실적으로 개발이익이 있기 때문에 신문광고비가 과다하거나 가맹점 모집실적이 저조하여 가맹본부가 경영부실에 빠지는 경우는 적으며, 대부분의 경우 창업초기의 본부 고정비 설정에 문제가 있기 때문에 본부가 부실에 빠져버린다고 판단된다. 프랜차이즈 개발이익을 정리하면 다음과 같다.

개 발 이 익			
매체코스트 10~20%	개발 코스트 (인건비 등)	창업코스트	개발 순이익

위 표에서 매체비용을 개발순이익의 10~20%로 설정했을 때 대부분의 개발이익은 개발인건비, 개발 실험실습비 및 기타 창업실무비가 차지하게 된다. 여기서 개발이익을 확보하여 프랜차이즈 창업이 성공적으로 이루어지게 하려면 이러한 고정비 축소를 연구하고 개발목표를 명확히 하여 업무의 불확실성으로 인해 발생하는 손실을 최소화하는 방법을 연구해야 할 것이다. 경영주 혼자서 모든 업무를 추진하면 인건비는 거의 필요하지 않겠지만, 업무진행은 제대로 이루어질 수 없을 것이다. 개발에 임해서는 개발이익과 고정비와의 균형을 항상 체크해야 한다. 차츰 고정비가 팽창하면 계속해서 3건, 4건의 점포개발이 이루어지지 않으면 안된다. 개발 건수에 맞추어서 광고비도 증가하면 좋으나, 광고예산이란 매체의 기준이 있기 때문에 증가시키거나 축소시키는 작업이 쉽지 않다. 요컨대 최소의 비용으로 어떤 매체를 이용하여 프랜차이즈 점포를 개발할 것인가가 포인트가 될 것이다.

신문지상에 대대적으로 광고하거나 프랜차이즈 박람회에 참가하여 많은 비용을 투하하였지만, 투하한 비용에 비례하여 효과를 얻는 기업은 아마 많지 않을 것이다. 이와 같이 대상이 분명치 않은 광고는 초기창업 업무에 있어 신중히 다루어야 할 문제로 떠오른다.

어떤 직장인 대상의 설문조사에서 [돈버는 사업이 있다면 독립하고 싶은가?] 라고 질문했더니 연령별로 차이가 있겠지만 50% 이상이 '예'라고 대답했다. [기회가 오면 독립하겠다]라는 층은 90%이상이었다. 현재 기업의 구조조정이 계속되고 대학졸업생의 취업이 바늘구멍 들어가기보다 어려운 사회적 여건이므로 독립창업에 대한 직장인들의 갈망은 대단히 높다.

이러한 계층을 A계층이라고 하자. 그 다음 항상 무엇인가 독립하여 개업할 사업이 없는가를 찾고 있는 계층도 있다. 이 계층에서 욕구가 조금 높아지고 회사가 부도위험이 있는 것 같고 보너스도 나오지 않는다. 금년이야말로 독립하고 싶다는 층을 B계층이라고 하고 지난달 회사를 그만두었다는 계층을 C계층이라고 구분했을 때, FC본부는 이러한 흐름을 분석하여 A, B, C 계층 중 어떤 계층을 타깃으로 할 것인지를 정하지 않으면 개발자체가 제대로 이루어질 수 없을 것이다.

위의 세 가지의 경우 개발의 타깃은 어느 계층일까. 그것은 B와 C 계층이다. 우리나라의 경우 FC에 대한 피해가 아직은 많지 않아서 많은 사람들이 가맹점으로 독립하여 생계를 꾸려가려고 생각하고 있으나, 선진국에서는 FC에 가입한 많은 사람들이 실패한 사례를 보아왔고, 또 프랜차이즈 본부의 정보가 많이 노출되어 있어 각 가맹본부의 실력 차이를 쉽게 판단할 수 있기 때문에 광고효과는 더욱 미미하게 나타나기도 한다.

2) 광고와 점포개발의 효과

가맹점의 개발에는 광고매체의 힘, 본부의 영업력, 거기에 본부의 시스템 구축 수준이 필요하다.

최종적으로는 FC사업을 보좌하는 본부 스텝이 어떻게 노력해서 가맹점을 개발해 가느냐에 달려 있는 것이다. 개발을 강화하는 도구로서 필요한 것은 물론, 영업력과 매체의 효과이다. 그러나 영업부 스텝만이 가맹점 개발에 노력하면 되는 것이 아니고, 사무실 직원이든 누구든 다같이 개발요원이 되어 전력투구해야 하는 전사적 마케팅이 필요하다.

예컨대 가맹희망자의 자료청구에 대하여 우편업무 처리, 전화를 받은 자세 등 여러 가지가 원활하게 이루어질 필요가 있다. 회사전체가 하나의 시스템으로 정립되어 일사불란하게 기능적으로 움직임으로써 가맹점 개발이 가능한 것이다.

아래의 표는 매체의 반응도를 체크하여 분석하는 표이다. 이것은 프랜차이즈 본부가 행한 여러 가지 모집 활동 광고를 그저 막연하게 종합적으로 파악할 것이 아니라, 매체별로 파악함으로써, 소구대상을 확실하게 찾을 수 있으며, 이 소구대상에 대한 집중적인 정보 전달업무를 강화함으로써, 가맹사업 희망자의 확대를 기할 수 있다.

체크방법은 잡지의 경우 1개월 단위로서는 판단하기가 어렵다. 상담하여 가맹계약까지는 시간이 걸림으로 3개월 정도의 사이클을 합계해야 정확한 파악이 가능하다. 같은 광고라도 어떤 매체는 반응이 있으나 어떤 매체는 전혀 반응이 없는 케이스도 있다.

그래서 다음의 표와 같은 방법으로 계산하는 것이 어떨까 라고 생각한다. 그러나 무료광고에 해당하는 publicity 도 있음으로 광고반응 체크를 확실한 수치로 나타내지 못하는 경우도 있다.

[매체 광고 성과표] 2003년 월~월 <3개월간 합계>

	매체이름	횟수	금액	상담건수	신청건수	계약건수	매체코스트	비고
잡지 신문 ①	○○○일보 ○○○ 식당잡지 식품신문 합 계							
박람회 전시회②	프랜차이즈 박람회 ww전시회 합 계							
기사 소개 불명 ③	기사 소개 불명 합계							
초합계①+②+③								

* 기입 시 유의사항은 전시회·박람회의 출연료, 직원인건비·숙박비는 불(不) 포함.

제2절 매뉴얼에 대한 이해와 종류

1. 매뉴얼의 정의

매뉴얼의 사전적 의미를 찾아보면, 명사로서 소책자, 편람, 안내서, 입문서 군대 용어로는 교범으로 정의되어 있다. 또는 어떤 사실, 지시를 위한 편리한 책으로 지침, 참고 용도로 쓰임; 안내서, 편람 같은 것. 무기를 다루는 지시 교범으로 정의되어 있다. (Webster's new world dictionary, ed.1989 4th, Simon & Schuster, Inc.)

프랜차이즈시스템에서 매뉴얼은 모든 업무의 핵심이 되는 부분을 가장 통일되게 프랜차이즈 비즈니스의 이미지가 구축될 수 있도록 하기 위한 도구로써 회사의 경영 이념, 비전, 경영 전략, 마케팅, 경영 방침, 운영 지침 등의 여러가지 정책을 목표한 대로 달성하기 위해 구축된 것으로 오퍼레이션을 수행해 고객에게 최적의 상품과 서비스를 제공하기 위한 표준화된 룰로 정의할 수 있다.

매뉴얼의 원천은 원래 군대에서 신병을 훈련시키기 위해 표준 교범을 개발하여 사용하던 것이 프랜차이즈 비즈니스에서 오퍼레이션을 표준화하면서 접목된 것이라고 한다. 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 프랜차이즈 매뉴얼은 프랜차이즈 비즈니스를 구축(setup), 오퍼레이션(operation), 발전(development) 하기 위한 모든 과정을 포괄하는 문서화된 정보로 구체화함으로써, 실질적인 프랜차이즈 본부 운영을 가능하게 하는데 있다. 이러한 매뉴얼은 일반적으로 세 가지 중요한 단계를 설명하게 되는데,

사업의 구축(Business establishment), 사업의 관리(Business management), 사업의 발전(Business development)의 3단계이다. 프랜차이즈 가맹본부(franchisor)는 사업을 전개하기 전에 3가지 주요 단계에 대한 검증 및 테스트가 선행되어야 하며, 시행착오 및 오류에 대한 수정을 거쳐 사업 모델에 대한 시스템 검증이 확립되어야 한다. 사업 모델을 최초로 개시하기전 전 과정에 대한 충분한 매뉴얼이 준비되어야 하며 이는 최초 가맹자(franchisee)에게 제시되어야 한다.

가맹본부(franchisor)는 점포운영 매뉴얼, 상품관리 매뉴얼,接客 매뉴얼 등의 매뉴얼을 가맹점사업자

(franchisee)에게 제공함으로써, 통일적 브랜드 관리와 트레이드마크 사용을 통한 홍보 마케팅 효과를 기대할 수 있으며, 가맹본부는 프랜차이즈 비즈니스 과정을 표준화된 절차로 정의함으로써, 업무 효율 및 비용 절감을 얻을 수 있다. 이러한 매뉴얼은 계약서의 일부인 운영 규칙이나 운영 규정과는 달리 프랜차이즈시스템을 구사하는데 있어 하나의 도구적 기본 구성요소라고 할 수 있다. 예를 들어 컴퓨터 응용 프로그램을 사용 또는 설치하는데 있어 매뉴얼에 규정된 대로 사용하면 쉽게 사용 방법을 이해 및 터득 할 수 있는 것처럼 본부는 매뉴얼을 통해 표준적인 업무 처리와 효율적인 시스템을 구축 운영할 수 있을 것이다.

2. 매뉴얼 작성의 기본 원칙

가. 모든 업무 집행 방법이 사용자의 입장에서 서술되어야 한다.

매뉴얼을 활용하는 이유는 고객을 맞이하여 서비스를 제공하고 만족을 얻어내어 고객들로부터 호응을 받기 위한 것이며, 이러한 목표가 달성되어야 점포의 존립이 가능하다. 따라서 매뉴얼은 고객과 이루어지는 모든 접점에서 실시하는 행동 지침이기 때문에 모든 원칙이 고객을 위주로 이루어져야 하며, 그것을 정리해서 제작한 것이다(고객과 접하는 모든 접점을 진실의 순간들이라고 말하는 이유도 여기에 있을 것이다) 간혹 점포 운영 방침과 고객의 이해가 상충되는 경우가 발생할 수도 있다. 이러한 극히 예외적인 상황은 그 상황에 따라 대처하면 되겠지만 원칙적으로 고객의 편에서 업무가 이루어지도록 매뉴얼이 작성되어야 한다.

나. 최우선 업무가 어떤 것이어야 하는가를 결정한다.

점포에서는 여러 가지 서비스가 행하여지고 있다. 또 한 사람이 동시에 몇 개의 서비스를 행할 수도 있다. 이때 서비스의 타이밍 및 경중에 따라 고객에게 최선의 도움을 줄 수 있는 내용으로 서비스의 순위가 결정될 수 있도록 매뉴얼을 작성해야 한다.

다. 업무의 목적을 명확히 한다.

매뉴얼을 설정하는 이유는 목표로 하는 업무를 최선의 방법으로, 가장 적은 비용으로, 효율적으로 달성하기 위한 것이다. 따라서 매뉴얼은 그 매뉴얼에 의해 이루어지는 업무에 대한 목표를 명확히 할 필요가 있다.

라. 3S주의에 철저해야 한다.

매뉴얼은 간편하고 표준적이고 복잡하지 않아야 한다. 즉 누구나 쉽게 습득할 수 있고 또 행할 수 있어야 한다. 그것이 3S, 즉 단순화(Simplification), 표준화(Standardization), 전문화(Specialization)의 첫글자 S를 3개 합쳐 표현한 것이다.

마. 매뉴얼은 현재의 관행을 기준으로 작성해야 한다

매뉴얼은 항상 좋은 목표를 향해 수정해가며 달려야 하는 가변적인 것이기는 하지만, 막연한 계획이나 비전만을 위해 작성되어서는 안되고, 언제나 현재 행해지고 있는 업무 내용을 중심으로 작성되는 것이 기본이다. 그러나 매뉴얼에서 정한 기준이 현실에 맞지 않아 착오가 발생할 때에는 현장에서 맞게 수정해야 하지만, 그 수정 작업이 이루어지기 전까지는 어디까지나 '현재 진행형 업무'를 최우선으로 하는 매뉴얼이 구성되어야 한다.

바. 매뉴얼은 문자화하여 책자로 제작하는 것이 원칙이나, 이용자들의 편의를 위해 도표나 일러스트, 만화나 그림 등을 사용하면 편리하다.

최근 복잡한 법률 상식이나 철학 강의 내용을 만화로 표현하여 공부하기 쉽게 하는 방법이 동원되는 예를 볼 수 있는데, 프랜차이즈 매뉴얼도 이러한 방법으로 작성하면 편리할 것이다.

사. 매뉴얼은 기본적으로 문자와 표, 그림 등으로 표현하지만, 이를 형상화하여 교육하면 집중력이 훨씬 강화된다.

최근 젊은 세대는 원서(原書)보다는 만화 또는 VTR 교재를 좋아한다. 따라서 복잡하고 어려운 문자화된 매뉴얼 보다는 실제로 행동이 보여지는 영상화된 매뉴얼이 좀더 쉽게 현실적으로 받아들여진다. 예를 들어 A 메뉴 조리 매뉴얼이 B 원료 몇 g, C 원료 몇 g 등으로 하여 몇 C에서 끓이고 조리한다고 되어 있으면 쉽게 이해되지 않으나, 이를 영상화하여 그림으로 표시해 설명하면 생생하게 현장감을 살릴 수 있는 교육이 될 것이다. 따라서 현대적 매뉴얼은 전부를 영상화 할 수는 없더라도 현장 오퍼레이션 매뉴얼은 영상화하는 것이 좋다고 본다.

아. 부정적 표현보다 긍정적 표현이 좋다

‘~해서는 안된다’, ‘~는 곤란하다’는 표현보다는 ‘~대로 행한다’, ‘~를 필히 지킨다’라는 긍정적인 표현이 좋다. 어느 자동차 회사의 근무 수칙을 보면 운전기사에게 80마일 이상 속도를 내지 말 것, 손님이 다 내리기 전에는 발차해서는 안된다. 차내 라디오 스피커 음량을 너무 크게 해서는 안된다 등의 금지나 부정적 표현 일색으로 되어 있는 것을 볼 수 있는데, 이것을 우리는 규정된 속도를 지킨다. 문이 닫힌 것을 반드시 확인하고 발차한다. 고객의 기분에 알맞은 스피커의 음량을 유지하도록 노력한다. 등의 긍정적 표현으로 바꾸는 것이 좋다고 생각한다. 매뉴얼도 위의 사례에서 본대로 긍정적 표현으로 제작되는 것이 좋다고 생각한다.

자. 매뉴얼은 항상 개정 또는 개선을 염두에 두고 관리해야 한다.

한번 작성된 매뉴얼을 전가의 보도인 양 캐비닛에 모셔 두는 기업은 없겠지만, 시장 환경이나 점포의 작업 여건이 바뀌었는데도 매뉴얼을 그대로 방치해 두는 일은 없어야 한다. 항상 현장에 맞는 매뉴얼을 갖기 위해서는 끊임없는 증진이 필요하다. 즉 멋지고 훌륭한 매뉴얼보다 현장과 일치하는 내용의 정밀도 높은 매뉴얼을 보유한 기업이 우수한 기업이다.

3. 프랜차이즈 매뉴얼 개발방법

프랜차이즈 사업을 경영코자 하는 본부(franchisor)라면 누구나 알고 있듯이 프랜차이즈 사업 모델의 운영 방법이 프랜차이즈 사업을 하고자 하는 가맹점사업자(franchisee)에게 현실적이며, 효과적으로 운영 시스템이 이식되어 운영되어야 한다. 즉 프랜차이즈화된 사업의 노하우가 가맹점에게 복제되어 성공적인 운영을 할 수 있어야 함을 뜻한다.

성공적인 프랜차이즈 사업을 운영하기 위해서는 사업 모델의 운영, 적용 프로세스와 교육 훈련에 의해 성패가 좌우되며 이에 대한 지원, 운영 및 교육 과정 등이 명시된 것이 프랜차이즈 매뉴얼이다. 이러한 프랜차이즈 매뉴얼을 어떻게 하면 개발할 수 있는지에 대한 방법론과 이러한 일을 수행하면서 프랜차이즈 사업을 경영코자 하는 본부가 직면하게 될 문제에 대해 지금부터 논하기로 한다.

가. 프랜차이즈 운영 매뉴얼(Operations Manual)에 서술되어야 할 사항들

프랜차이즈 매뉴얼의 첫 번째 목적은 사업 모델의 운영을 지원하는데 있다. 즉, 사업 모델을 운영하는 인적 자원들의 모든 업무 내용을 규정하고 효과적으로 운영하는 지침서 및 교육서로서의 기능이다. 사업 모델을 운영하는데 있어 내적, 외적으로 상호 관계되는 업무의 단계 및 절차, 표준을 규정하는데 아래와 같은 면이 고려되어야 한다.

- 경영을 수행하기 위한 피고용인들의 역할 규정
- 경영을 수행하기 위한 주요 프로세스(업무 수행 단계) 및 주요 과정
- 각 주요 업무 수행 과정에서의 피고용인의 역할과 수행되어야 할 직무
- 직무를 수행하기 위한 업무 표준 및 주요 활동 내역
- 업무 프로세스 관리 및 개선을 위한 기준서

나. 누가 매뉴얼을 작성하여야 하는가?

매뉴얼을 작성하는 원천은 여러 가지 방법이 있을 수가 있으나 가장 바람직한 방법은 프랜차이즈 사업을 수행하는 본부(franchisor)나 본부내 피고용인에 의해 쓰여 져야 한다. 프랜차이즈 사업 모델의 다양한 업태, 업종 및 기업의 규모에 따라 각각의 상황에 적합하게 사업을 영위하는 주체에 의해 현실적으로 서술 개발되어야 한다. 일반적으로 아무리 좋은 매뉴얼을 갖추었다고 해도 현실적으로 활용이 되지 않고 형식만 갖춘 매뉴얼은 의미가 없다. 한국 프랜차이즈 업계의 현실을 보면 현실적으로 제대로 된 매뉴얼을 갖춘 기업이 많지도 않지만, 그나마 있는 매뉴얼을 제대로 지키지 않은 업체도 많다. 그 이유는 외국 업체에서 사용하는 매뉴얼 체계를 그대로 도입해서 쓰거나 현실을 감안하지 않고 매뉴얼이 개발되기 때문이다. 특히, 한국적인 문화와 정서를 감안하여 매뉴얼의 사용 편의성 및 내용의 간결함과 현실성이 반영되지 않은 매뉴얼은 결국 가맹점 사업자 및 사용자들의 외면을 받기 마련이다. 결국, 현장과 매뉴얼이 따로 운영되는 악순환을 걷게 된다.

다. 매뉴얼이 필요한 때는 언제인가?

프랜차이즈 매뉴얼은 복잡하고 다양한 활동을 현실적으로 규격화하고 절차화 시키는 기능을 가지고 있다. 프랜차이즈 신규 사업을 경영하기 이전에 매뉴얼은 완성되어야 한다.

라. 매뉴얼의 제작 순서

프랜차이즈 매뉴얼을 만드는 과정은 어떠한 기술적인 개발 또는 교육 과정과 같이 어떤 특정 일을 수행하기 위해 지원되어야 할 사항들을 서술하는 과정과 유사하다. 결론적으로 최종 사용자를 위한 지침서이다. 즉, 매뉴얼은 사용자 설명서라고도 할 수 있으며, 비디오 프로그램을 녹화하기 위한 가이드 북이나 워드 프로세서를 사용하기 위한 설명서와 유사하다. 매뉴얼을 서술하기 위해서는 다음과 같은 과정들을 거쳐야 한다.

- 매뉴얼의 목적을 정의한다.
- 사용자 및 직무, 정보 요구에 대한 분석을 한다.
- 담겨야 할 내용을 결정한다.
- 내용을 서술한다.
- 서술된 내용을 검토하고 현실적으로 실증해 본다.
- 수정 및 출간 한다.

【D사의 매뉴얼 구축의 예】

1) 매뉴얼의 목적 정의

위에 서술한 바와 같이 매뉴얼 개발의 목적은 경영 활동을 지원하는 데 있다. 다시 말하자면 경영 활동에 참여하는 구성 개개인의 활동을 효율적으로 이루어질 수 있도록 해주는 데 있는 것이다. D사의 임원진들은 어떻게 하면 다른 지역에 있는 D사의 지사들을 성공적으로 운영할 수 있을 것인가에 대해 고민했다. 현재 운영되고 있는 방식들과 이전에 D사가 범했던 오류와 실수들을 지사들은 피할 수 있을 것인가에 대해 D사가 결정한 것은 매뉴얼 개발을 통한 두 가지의 예상 이득이었다. 첫 번째는 매뉴얼 개발을 통하여 이전의 비효율적인 업무 개선이었고 이러한 개선과 보강 작업을 통하여 D사의 운영 시스템을 지사에 성공적으로 이식할 수 있을 것이란 점이었다.

2) 사용자 및 직무, 정보 요구에 대한 분석

프랜차이즈 경영은 피고용인 각각에 대한 활동에 대한 책임과 권한을 충분히 고려할 필요가 있다. 사업의 크기 및 업종, 업태에 따라 적절하게 기능을 배분하지 않으면 과잉 투자나 비효율적인 업무 체계를 운영할 가능성이 많기 때문이다. 예를 들어 소규모 경영을 하는 사업주에게 있어 인적 자원의 개발이나 교육 훈련의 필요성이 중대형 경영을 하는 사업주와 똑 같은 잣대와 기준으로 고려될 수는 없기 때문이다. 예를 들어 A라는 종업원이 X, Y라는 업무에 대해 책임을 가지고 있다고 가정하면 X, Y라는 업무의 중요도를 떠나서 A라는 종업원이 아니더라도 A라는 종업원이 수행하던 일 X, Y는 지속적으로 운영 가능해야 한다.

이 단계에서의 매뉴얼 개발시 주목해야 할 부분은 각각의 기능적 업무에서 종업원을 분리시키는 것이며 경영상으로 업무가 수행되기 위한 관점에서 각각의 역할의 의미와 기능을 분명하게 정의하는 데에 있다.

종업원 개개인은 여러가지의 업무를 수행하고 있을 수도 있다. 또한 한 가지의 업무가 여러 명에 의해 공유되며 수행될 수도 있다. 이러한 각각의 업무는 경영상의 한 구성 요소로서 기능 단위로 분리되어야 하며, 이러한 업무 요소는 어디에서든 그 역할을 수행할 수 있도록 적절히 교육 훈련이 되면 누

구에게서든 수행될 수 있다.

D사의 임원들은 경영을 수행하기 위한 역할을 구분하고 각각의 역할이 귀속되어야 할 책임자를 분류하는 작업을 하였다. 이 과정에서 중요한 업무의 세부 사항에 대한 범위를 구분 지을 수 있었다. 예를 들면 어떤 직무를 수행하기 위해 필요한 인적 자원을 구하기 위해서 어떠한 경험과 능력을 갖추어야 하는지를 정의할 수 있었다. 또한 종업원들이 직무를 수행하기 위해서 지원되어야 할 사항을 목록화 할 수 있었으며 이전에 경영적 자산이 될 수 없었던 지식들을 문서화하고 직무를 수행하기 위하여 필요한 정보를 얻을 수 있었다. 이러한 지식들이 바로 프랜차이즈 매뉴얼이 개발, 제공되어야 하는 필요성이다. 이러한 과정들을 거치면서 D사는 경영의 중요 과정인 영업 및 판매, 구매 및 물류, 생산, 관리 등에 대한 기능적 역할들을 분류할 수 있었다. 이러한 결과로 D사는 경영을 수행하기 위한 주요 요소와 직무들이 어떻게 경영 활동에 기능하는지를 알게 되었고 프랜차이즈 경영을 수행하기 위한 목적과 범위에 대해 정의하기 위해 필요한 업무의 수준을 상세하게 정의할 수 있게 되었다.

3) 담겨야 할 내용을 결정한다.

사용자 및 직무, 정보 요구에 대한 분석에 대한 업무 분석이 완료된 후 D사는 프랜차이즈 경영에 필요한 좀더 높은 수준의 정보들에 대해 매뉴얼에 명시하는 단계 개발에 착수했다. 그것은 두 가지 종류의 정보로써 직무와 정보에 관한 것이었다. 직무는 어떤 특정 업무에 수행하는 종업원의 역할과 활동을 규정하는 서술이었으며 정보는 경영 활동을 위한 업무 수행 표준의 서술과 배경, 개념에 대한 것이다. 이 단계에서는 매뉴얼에 담겨야 할 내용의 상세표를 만들고 실제 수행되어야 할 업무를 어떻게 측정하고 평가해야 할지에 대한 기준을 명시한다.

4) 내용을 서술/서술된 내용을 검토하고 현실적으로 실증/수정 및 출간한다.

이 단계에서의 각 과정은 중복되므로 하나로 묶어 설명한다. 일단 개발된 프랜차이즈 매뉴얼의 청사진이 만들어지면, 세부 서술 과정은 정보 수집 활동, 초안 만들기, 검토 작업, 수정 및 초안 수정 작업 등의 반복 작업이다. D사는 비효율적인 업무를 매뉴얼 개발 과정에서 찾아낼 수 있었으며 잠재적으로 경영을 위태롭게 할 수 있었던 중복 비용이 발생하는 문제를 해결할 수 있었다. D사의 경우 매뉴얼 개발 과정을 통해 성공적으로 프랜차이즈 전개를 할 수 있었고 수익도 높일 수 있었다.

4. 매뉴얼 활용도를 높이기 위한 방법

가. 매뉴얼 활용도가 낮은 이유

매뉴얼 활용도가 낮은 이유는 다음 2가지 경우이다.

첫째, 사용자가 매뉴얼을 사용하며, 필요한 정보를 찾기가 너무 어렵거나 사용자 스스로 할 수 있다고 판단하는 경우이며

둘째, 매뉴얼의 내용에 대해 개개인이 자의적으로 해석하고 이해하는 경우이다.

매뉴얼이 지나치게 광범위한 내용을 담고 있거나 필요한 자료를 찾기 힘들게 되어있는 경우, 오히려 사용자로 하여금 매뉴얼을 사용하는 것로부터 멀어지게 할 수 있다. 예를 들어, 하나의 직무를 수행

하기 위하여 50쪽에서 100쪽에 이르는 매뉴얼을 읽어야 한다면 매뉴얼대로 업무를 제대로 수행코자 하는 종업원은 없을 것이다. 또는 내용을 지나치게 추상적이거나 관념적으로 서술할 경우, 매뉴얼을 사용하는 종업원으로 하여금 자의적이고 개별적인 해석 및 판단을 유발할 가능성이 높다. 이러한 문제점들을 피하기 위한 좋은 매뉴얼을 만드는 방법에 대해 논하고자 한다.

나. 좋은 매뉴얼이란?

좋은 매뉴얼이란 사용자가 매뉴얼을 작성한 자와 통일된 개념과 방법을 그대로 이해하고 업무를 시행할 수 있어야 한다. 이런 매뉴얼을 만들기 위해서는 매뉴얼 개발 과정이 실제로 사용자의 태도, 주의, 수준 및 관심 정도를 고려하여 실행되고, 검증된 것이어야만 한다. 이것은 즉,

- 사용자 중심 매뉴얼 사용자의 필요성에 초점이 맞추어진
- 역할과 직무 중심 매뉴얼 실제 업무에 필요한 또는 지원될 수 있는
- 적절하게 활용될 수 있는 매뉴얼, 쉽게 읽혀져야 하며 쉽게 접할 수 있는 매뉴얼 이어야 한다.

사용자 중심 매뉴얼이란, 사용자의 관점과 직무가 충분히 고려된 입장에서 서술된 매뉴얼을 의미한다. 즉,

- 누가 사용할 것인가 - 사용자의 역할 및 기능을 고려
- 무엇을 해야 하는가 - 직무 고려
- 역할을 수행하기 위해 무엇을 알고자 하는가
- 이미 알고 있는 것은 무엇인가

등을 고려한 매뉴얼을 뜻한다.

다. 매뉴얼 사용의 편의성 고려

상황에 따라 다르지만 매뉴얼 사용을 간편하고 쉽게 하기 위한 방법으로는 다음과 같다.

① 온라인 매뉴얼

온라인(On-line)이란 컴퓨터를 통한 또는 전자적 기기를 통한 전달 방식을 뜻한다. 보통 소프트웨어 매뉴얼에 가장 일반적으로 사용되는 방식이기도 하다. 이러한 방식의 매뉴얼은 사용자가 가장 쉽게 매뉴얼에 접할 수 있다는 점에서 효율적이며 경제적인 사용 방법이기도 하다. 하지만 이러한 방식을 통한 매뉴얼 구축을 위해선 비용이 많이 드는 전산 프로그램이나 온라인 구축을 위한 인터넷이 구축이 선행되어야 한다.

② 문서 형태

가장 오래된 보편적 형태의 매뉴얼 보관 방식이다. 하지만 현대에와서 정보의 양이 급증하고 시간 절감에 대한 요구가 급증하면서 종이 형태의 매뉴얼 사용은 차츰 줄어드는 추세이다. CD 1장 이면 될 매뉴얼을 굳이 방 하나를 가득 채우면서 사용자에게 일일이 필요한 자료를 찾게 하는 것은 상당히 비효율적인 작업이 될 것이다. 예를 들어 항공모함의 매뉴얼의 경우 덩크트럭으로 10대 분의 양이 된다고 한다.

③ 소책자 형태

매뉴얼을 소책자 형태로 만든 것으로 핸드북 형태로 필요한 직무의 필요한 종업원에게만 볼 수

있도록 만든 형태.

④ 벽 부착 형태의 표

벽에 붙여 종업원이 적절한 거리에서 항상 볼 수 있도록 벽에 붙여놓는 형태의 매뉴얼. 항상 볼 수 있으며 단순하고 반복적 업무를 수행하는 일을 표현하는 매뉴얼에 적합하다. 어느 것이든 장소와 필요성에 맞춰 매뉴얼의 형태를 채택하면 된다.

라. 매뉴얼은 쉽게 읽혀져야 한다.

매뉴얼을 표현해주는 방법으로 굳이 화려한 디자인이나 컬러풀한 전달 방법은 오히려 매뉴얼을 더 비효율적으로 만든다. 사용자로 하여금 오랜 시간 매뉴얼을 사용하더라도 시각적으로 불편함을 주지 않기 위해선 다음과 같은 사항이 권장된다.

적절한 크기의 글자체 장시간 매뉴얼을 접하더라도 피로감과 지루함을 주지 않는 글씨체로는 가장 일반적으로 많이 사용하는 글씨체가 적합하며 글씨 크기는 최소 10폰트 이상이어야 한다.

매뉴얼의 색상과 디자인 글씨는 너무 촌촌하게 배치되도록 하지 않으며 배경 색은 색상이 있는 것보다는 흰색 바탕이 좋다. 가장 좋은 배색은 흰색 바탕에 검은색의 글씨 인쇄이다. 칼라가 많이 들어가면 사용자로 하여금 혼란스럽게 하며 쉽게 피로감을 느끼게 한다.

마. 매뉴얼 작성의 방법론 측면에서의 두 가지 기준

시스템 기준 작성(System-based)

- 전산 시스템을 개발하기 위하여 절차 및 업무 프로세스를 시스템 개발 기준으로 서술한 뒤에 만들어지는 매뉴얼 작성 기법, 일반적으로 외부적 환경에서 내부적 요소를 서술한다고 하여 'from the inside out'이라고 불린다. 소프트웨어 개발 시에 많이 사용되는 방법으로 정해진 프로그래밍 모듈을 그대로 적용하여 개발하므로 비현실적이거나 비효율적인 프로세스가 많이 포함된다. 즉 시스템적 작성법이라 할 수 있다.

직무 기준 작성(Task-based)

- 실질적인 업무 분석을 기준으로 만들어지는 작성 기준. 'from the outside in'의 형식으로 작성되며, 직무를 수행하기 위해 어떻게 시스템을 사용할 것인가를 서술하는 방식이라 할 수 있다. 이런 경우, 전산 시스템 적용을 하기 위해서는 비정상적인 프로세스를 감안해야 하므로 전산화를 통한 자동화에 한계점이 생길 수 있다. 하지만 현실적인 운영 모델에 더 근사한 접근을 하므로 업무적 효율성을 기할 수는 있지만 통합 전산 시스템의 개발 측면에서는 현실적으로 구현하기 어려운 점이 많고 각각의 업무에 대한 커스터마이제이션(customization)이 필요하므로 많은 비용이 들 수도 있다.

상기의 두 가지 방식에 대해선 현실적으로 절충의 어려움이 있다. 즉 일반적으로 시스템 개발은 System-based 방식으로 진행되며, 이를 기준으로 매뉴얼이 개발된다는 점이다. 그러나 실질적인 경영 프로세스를 보여주기 어려운 부분 때문에 실질적 업무를 시스템적으로 변형하거나 프로세스를 만족하기 위하여 업무 절차를 바꾸어야 하는 비효율성이 발생하게 된다. 반면에 Task-based 시스템 개발은 많은 비용을 요구할 뿐 아니라 통합적인 효율성을 기하기 어렵다. 어느 방식이든 효

올적인 경영을 추구하는 입장에서 매뉴얼의 서술 방식이 결정되어야 할 것이다.
- reference; www.hci.com hci consulting co.

5. 프랜차이즈 가맹시스템에서 사용하는 매뉴얼 사례

■ 매뉴얼 A형 (청소 위생)

가. 싱크 매뉴얼(DOWN작업)

작업순서	포인트
<ol style="list-style-type: none"> 2조 싱크대 좌측에 미온수(40℃) 2/3를 채우고 3% 세제를 만든다.(60l에 세제 계량 10 컵-1800cc) 싱크 우측에 깨끗한 미온수 40l를 채운다. 손을 넣어 약 10초간 골고루 저어 지정세제와 물일 잘 섞이게 한다. 냉장 보틀세척, 아이스 포트세척(디스펜서내의 제품 판매용) 기기 부품세척 <ol style="list-style-type: none"> 1) 주스 디스펜서(스폰지 브러쉬) 2) 커피 머신 부품(밤솔 브러쉬) 3) 래타스 컨테이너 및 파렛트(스폰지 브러쉬) 4) 셰이크 머신 부품(스폰지 및 밤솔 브러쉬) 5) 아이스크림 스테이션 부품(스폰지 브러쉬) 7) 기타 지방성이 적은 부품(스폰지 브러쉬) 8) 덤프 스테이션 부품(바스켓 제외)(밤솔 브러쉬) 9) 푸드워머 부품(밤솔 브러쉬) 10) 그리들 부품, 후라이어 바스켓 세척(밤솔 브러쉬) 11) 기타 지방성이 많은 부품(밤솔 브러쉬) 싱크대 세척 세척된 싱크내에 1과 동일 세제를 만든다. 후라이어 및 그리들 에어필터를 싱크내에 잠기게 한다. 싱크대 주위 정리 정돈 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 온수기 사용 ▶ 지정세제 연성 부라보 ▶ 깨끗한 물에 행균 ▶ 지정용기 정위치 ▶ 세제 농도 정확하게 ▶ 세척시 때(지방성분) 적은 것부터 많은 것의 순서 엄수 <ol style="list-style-type: none"> 1) 살균용 기기 2) 비살균용 기기 3) 지방성 기기 4) 후라이어 그리들 부품 5) 에어필터 ▶ 에이프런, 장화 착용 ▶ 부품 분실 주의(특히 셰이크 부품) ▶ 에어 필터를 완전히 잠기게 한다. 지정세제 연성

나. 주방바닥 청소 매뉴얼 (DOWN작업)

작업순서	포인트
<ol style="list-style-type: none"> 30l 주방용 물통에 미지근한 물 1/3를 채운다. (10l) 지정세제 300cc(계량 컵 1$\frac{2}{3}$)를 넣어 3% 세제를 만든다. 쓰레기를 줍는다. 자루 브러쉬에 세지를 묻혀서 닦는다. 물을 양동이에 담아 세차게 뿌려 씻어낸다. 스퀴저를 사용하여 물기를 없앤다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 지정세제 ▶ 구석 부분까지 고루 문지른다. 특히 그리들 후라이어 등 기기 밑(기름때가 많은 곳) ▶ 기기의 밑부분에 있는 찌꺼기라 깨끗이 흘러나오도록 물을 붓는다(비닐호스 사용금지) ▶ Down 후 마포걸레는 트레이쉬 박스 위에 옆으로 놓인다.

다. 테이블, 유리창, 카운터 매뉴얼

작업순서	포인트
1. 스프레이건에 지정세제 희석액을 만든다. 1) 3%:지정세제 10cc에 300cc 되게 물을 채운다. 2) 원액: 기름때가 많은 곳에서 사용(100%) 2. 용기의 옆부분에 3%(100%) 원액으로 표시한다.	▶ 지정 세제 ▶ 잘 흔들어 준다.

라. 타일 플로어 청소 매뉴얼

작업순서	포인트
1. 30ℓ청소용 물통에 미지근한 물(40℃)2/3를 채운다. 2. 3%세제 용액을 만든다. 세제 계량컵 3⅓을 넣는다.(600cc) 3. 젖은 마포 걸레를 통속에 넣어 충분히 세척하여 물기 제거를 위한 완전히 짜서 닦아 준다. 4. 마른 마포 걸레로 습기를 제거한다. (3항 동작 즉시 시행)	▶ 유기용매를 사용하여도 가능함. ▶ 젖은 마포걸레 사용 후 마른 마포걸레로 즉시 사용하여 닦아준다. ▶ 지정세제

마. 더스터 세척 매뉴얼

작업순서	포인트
1. 10ℓ더스터용 통을 싱크대로 가져가 미지근한 물 4/5(8ℓ)를 채운다. 2. 지정세제를 계량컵의 1(240~270cc)을 전용통에 넣는다 (3%) 3. 살균, 주방,接客용 더스터를 구별하여 세척한다. (깨끗해 질 때까지) 4. 세척된 더스터에서 세제분이 나오지 않도록 2~3회 정도 행군다. 1) up, in : 2회 접어서 핑크더스터와 그린더스터는 건조시킨 후 지정통에 둔다. 2) Down : 건조대를 이용하여 건조시킨다.	▶ 지정세제 ▶ 정량엄수 ▶ 더스터 구별세척(엄수) ▶ 세제분이 나오지 않을 때까지 세척 ▶ 살균더스터 : 전용통 2조 ▶ 핑크더스터 : 전용통 2조 ▶ 그린더스터 : 전용통 2조

바. 서비스 트레이 세척 매뉴얼

작업순서	포인트
<ul style="list-style-type: none"> · 창, 유리, 내외부, 스텐레스 부위 ▶ 3% 세제를 유리창으로부터 10~15cm 떨어져서 가볍게 분사하고 스퀴저로 닦아낸다. · 출입문 ▶ 유리부분은 위와 같게 한다. ▶ 상하의 스텐레스 부분도 분사하여 닦는다. 오물이 심한 부분은 원액으로 닦는다. · 객석테이블, 의자 ▶ 테이블 : 3% 스프레이후 깨끗한 젖은 더스터로 닦아낸후 마른 그린더스터로 흔적이 나지 않도록 재차 닦는다. ▶ 프레임: 3% 스프레이하여 오물을 닦는다. ▶ 등받이 부분 :요철 부분은 스프레이 하기 어려우므로 더스터에 스프레이 하여 손가락에 더스터를 싸서 닦아낸다. ▶ 비닐 부분 : (통상 마른더스터로 청소한다) : 3% 스프레이하여 닦아내고 마무리 작업은 깨끗한 더스터를 사용한다. 작은 주름부분에 있는 오물은 마무리 작업 불충분이 원인이다. 마무리 작업은 마른 더스터를 사용한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 닦아낸 스퀴저에 묻은 세제액을 그린더스터로 닦아준 후 반복 실시한다. ▶ 지정세제 ▶ 스프레이시 주위 고객에 피해를 줄 염려가 있을 경우에는 세제를 더스터에 묻혀서 닦아준다.

사. 점포 내, 외부 청소 매뉴얼

작업순서	포인트
<ol style="list-style-type: none"> 회수된 서비스 트레이를 젖은 그린더스터로만 닦은 후 건조시켜 사용한다. <ul style="list-style-type: none"> ▶ 정기세척 <ol style="list-style-type: none"> 1) 썬크대 미운수 2/3(60l)를 채운다. 2) 지정세제로 3%를 만든다.(1800cc) 3) 트레이를 싱크대내에 잠기게 한다. 4) 익일 up시 스폰지, 브러쉬로 잘 문지르고 건조용 그린더스터로 닦는다. 화장실 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 바닥, 변기 : 양동이에 3%세제를 만들어 변기용 전용 브러쉬 및 바닥용 전용브러쉬로 닦고 물기를 제거한다. 타일, 세면대 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 더러워진 정도에 따라 3% 스프레이하여 닦는다. 오물이 많은 부분은 3% 스폰지나 밤솔브러쉬로 닦고 젖은 그린더스터로 닦는다. 마무리 작업은 마른 그린 더스터로 닦는다. 배기구, 배기팬: 3% 스프레이하여 닦는다. 분해된 부분은 스폰지나 폐기용 마른 더스터로 닦는다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 서비스 트레이용 더스터는 별도 구분하여 사용한다. ▶ 정기적으로 시행 10일 간격으로 1회 ▶ 지정세제 ▶ 세제가 남아있지 않도록 물을 뿌려 닦은 후 마포걸레로 건조시킨다. ▶ 스텐레스 부분은 걸대로 닦아야 얼룩이 생기지 않는다.

<ul style="list-style-type: none"> · 출입문 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 장식품 및 목공부분: 3% 스프레이하여 닦는다. 신주, 스텐레스 부분은 언제나 윤기나 나게 한다. · 거울 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 창, 유리와 같은 방법으로 한다. · 객석 플로어 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 수지타일 : 3% 세제 희석액을 마포걸레에 묻혀서 닦고 3~5분간 방치후 물걸레로 닦아내고 건조된 후 윤기를 낸다. 오물이 심하면 3% 스프레이하여 밤솔브러쉬 → 폐기용 더스터로 닦아준다. · 카운터 스테이션 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 3% 스프레이하여 그린더스터로 닦아낸다. · POS 및 주변기기 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 더스터로 먼지를 먼저 떨고 더스터에 3% 스프레이 하여 닦아내고 마른 더스터로 물기를 제거한다. (※주의 : 직접 스프레이하면 기계고장의 원인) · 그리들 및 후라이어의 닥트 내부 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 3% 세제를 가볍게 폐기용 더스터에 스프레이하여 충분히 닦고 건조 더스터로 닦는다. · 주방내 바닥 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 청소용 통에 3% 세제를 만들어 비닐 자루 브러쉬에 많이 묻혀서 닦는다. · 그리들 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 기름때가 많을때는 3% 세제를 밤솔 브러쉬에 묻혀 닦아낸다. ▶ 가벼운 것은 3% 스프레이하여 닦는다. 심한 부분은 3% 세제로 스프레이하여 스폰지 또는 그린더스터로 오물을 닦아낸다. 후에 마른 그린더스터로 닦는다. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 기기 본체에 세제가 들어가지 않도록 직접 스프레이하지 않는다. ▶ 기름때가 많은 경우에는 원액을 사용한다. 기름은 화재의 원인이 되므로 닥트 부분의 오물은 반드시 제거한다.
---	---

아. 청소용구 일람표 (그림생략)

빗자루	쓰레받이	마포걸레
플로어용 · 주방용 · 실외용 구분사용	플로어용 · 주방용 · 실외용 구분사용	플로어용 · 주방용 · 실외용 구분사용
바닥 스쿼저	걸레짜게	걸레짜게 물통
주방바닥 물기 제거때 사용	마포걸레 물기 짤 때 사용	물통의 물은 정기적으로 교환

더스터	더스터용 프라스틱용	스프레이건
옐로 · 핑크 · 그린의 3종류	살균용 · 핑크, 그린더스터용 각 2개	3% 100% 희석사용(연성부라보)
계량컵	스퀴저	비닐 호스
기타 세척제 계량용	유리면 청소시 사용	주차장, 정원수 물뿌릴 때 사용 (주방내 사용금지)

■ 매뉴얼 B형 사례 (아르바이트 관리)

가. 채용, 퇴직 매뉴얼

1. 아르바이트의 채용
 - 가. 점장은 면접 체크리스트를 사용하여 채용대상자를 면접한다.
 - 나. 합격한 아르바이트는 근무예정일을 구두 또는 유선으로 통지한다.
 - 다. 해당 아르바이트의 친권자 (부모 또는 보호자)에게 통지하여 근무허가를 확인한다.
2. 구비서류
 - 가. 아르바이트 근로계약서, 주민등록등본 등 구비서류를 제출하여야 한다.
 - 나. 구비서류

1) 이력서 (사진부착)	1 매
2) 주민등록등본	2 매
3) 근로계약서 (회사소정양식)	1 매
4) 서약서 (회사소정양식)	1 매
5) 친권자 취업동의서(회사소정양식)	1 매
6) 건강진단증 (보건소 발행)	1 매 (주민등록증, 증명사진 1매, 증지대)
 - 다. 구비서류가 미비된 아르바이트는 취업할 수 없다.
3. 채용결정
 - 가. 구비서류가 완료된 아르바이트는 점포사정에 따라 채용한다.
 - 나. 채용된 아르바이트에 대해서는 아르바이트 채용 결정서를 2부 작성하며, 본부용은 채용일로 부터 15일 이내에 본부에 제출한다.
(가맹점은 점포경리 담당에 제출한다)
 - 다. 아르바이트 채용 결정서 본부(가맹점은 경리담당) 제출시 “2, 나 ”항 구비서류중 이력서 등 1)~6)항을 첨부 제출한다.
 - 라. 채용결정서는 실습기간이 경과후 보고한다.
 - 마. 건강 진단증은 점포 내에 비치한다.
(건강 진단증은 6개월마다 갱신하여야 한다.)
 - 바. 건강 진단 결과 이상이 있으면 채용을 할 수 없다.
4. 채용된 아르바이트 에 대한 조치
 - 가. 취업규칙 해설.
 - 나. 아르바이트 핸드 · 북 대여
 - 다. 유니폼 대여
 - 라. 근무표
 - 마. 출 · 퇴근 기록
 - 사. Operation : 교육

5. 퇴직자 처리
 가. 점포는 월중 퇴직자를 익월 5일한 본부에 보고하여야 한다.
 나. 퇴직자라 함은 1개월 이상 비근무자를 포함한다.
 다. 1개월 이상 비근무자에 대한 처리.
 1) 1개월 이상 비근무자는 퇴직한 것으로 처리한다.
 2) 휴직기간이 끝나고 재 채용시는 아르바이트 채용결정서와 주민등록등본 2통의 구비서류를 재 제출하여야 한다.
 3) 재 채용시 채용결정서에는 “채용결정서”란에 “재채용”이란 붉은 글씨를 써서 제출한다.
 라. 재채용은 원칙적으로 지양하며, 본인의 사정 및 숙달정도를 감안하여 필요시 타점포(가맹점)로 유도한다.
6. 근무방법
 가. 아르바이트는 정해진 유니폼을 착용하고 P.S.S 출근 등록하는 시각부터 근무종료 지시를 받고 종료 퇴근 등록을 하는 시각까지로 한다.
 나. 근무시간 중에는 근무중 매니저의 작업지시를 받아야 한다.
 다. 출, 퇴근 등록은 반드시 본인이 하여야 한다.
7. 기타 사항
 가. 아르바이트에 대한 인사처리는 공평, 평형을 유지하여야 한다.
 나. 근무 성적을 평가하여 성적불량자의 계속 근무를 지양하며, 장기 근무자는 우수한 아르바이트가 되도록 한다.
 다. 아르바이트의 급여는 본인이 날인하고 수령하여야 한다.
 라. 본부에서 책정된 아르바이트 급여는 기준에 따라 실시하되(별도로 정한 지급기준) 반드시 본부(또는 점대표)의 승인을 받고 기간별·급수별 지급 규정을 실시토록 한다.

나. 점포 근무자의 일반적인 복장기준

구 분	남자매니저 및 남자 아르바이트	여자매니저 및 여자 아르바이트
두 발	가. 와이셔츠의 깃, 귀가 완전히 보일 것. 나. 자연스럽고 청결할 것.	가. 긴 머리는 묶는다. 나. 파마형(염색포함) 없이 청결하게 다. 인사할 때 앞머리카락이 앞으로 내려오지 않도록 한다.
수 염	가. 면도를 깨끗이 한다. (콧수염이 보이지 않도록 한다)	
손 톱	가. 깨끗이 짧게 깎고 손질한다. 나. 메니큐어 사용을 금함.	
시 계	가. 종일 착용을 원칙으로 하되, 오퍼레이션(아르바이트 대리근무)중에는 착용을 금한다.	
유니폼 (상 의)	가. 몸에 맞는 것을 착용 나. 구겨짐, 더러움, 찢어짐이 없이 깨끗한 것을 착용	
유니폼 (하 의)	가. 지정된 것을 착용한다. 나. 구겨짐, 찢어진 것, 더러움이 없는 깨끗한 것을 착용한다. 다. 열쇠, 손수건 등이 바깥으로 보이지 않게 한다.	
크린캡	가. 앞머리 모근으로부터 2~3cm 아래로 끝이 오게 착용한다. 나. 앞머리가 보이지 않게 한다. 다. 구겨짐, 더러움, 낙서가 없는 것으로 떨어지지 않도록 고정시킨다.	가. 떨어지지 않도록 흑색 핀으로 고정시킴 나. 앞머리 모근으로부터 2~3cm 위에 착용한다. 다. 구겨지거나, 더러움, 낙서 등이 없이 깨끗한 것을 착용한다.
작업화	가. 흑색구두(단화)를 착용한다.(지정화) 나. 더러움, 파손된 것, 뒷축을 꺾어신지 않는다.	가. MATE는 흰색운동화 착용을 원칙으로 한다.
명 찰	가. 지정된 것을 착용 다. 파손, 더러움이 없이 깨끗한 것을 착용한다.	나. 정위치에 부착
넥타이	가. 지정된 것을 착용. 나. 넥타이핀을 필히 착용한다.	
화장, 악세사리, 스타킹 (여 자)	가. 짙은 화장은 금함 다. 유행에 따른 꾸밈 화장을 금함. 마. 살색에 가까운 무늬가 없는 것을 착용 바. 양말을 착용할 경우 긴 양말을 제외하고 무지에 가까운 백색을 착용한다.	나. 향수 사용을 금함. 라. 모든 악세사리를 사용을 금함(시계는 제외)

■ 매뉴얼 C형 사례 (품질관리)

가. 원재료 규격(후라이드 치킨)

원 재 료 명	코 드 번 호	규 격	관 리 수 율	보 존 기 준	재 고 단 위
냉 동 치 킨	1110A	8개×12봉	100%	냉동품 제조후 9개월	1개 단위
치킨시즈닝	31130	1kg	100%	상온품 제조후 6개월	1봉 단위
배터믹스 (Better Mix)	31097	200g×25봉	90%	상온품 제조후 3개월	1봉 단위
치킨튀김가루 (P.치킨파우더)	31108	500g×10봉	95%	상온품 제조후 3개월	1봉 단위
치킨싱글포재	41118	1,000매	100%	상온품	1매 단위
치킨 간지	44110	500매	100%	상온품	1매 단위
후라이 오일	34012	16.5kg	100%	상온품 제조후 6개월	1캔 단위

나. 상품 특성 : 엄선된 치킨 맛을 사용하여 육질이 부드럽고 담백한 후라이드 타입의 치킨

다. 표준 오퍼레이션 사례

1) UP 오퍼레이션

1) 치킨 해동 (1차 전처리 작업 및 시즈닝 작업)

번호	작 업 순 서	포 인 트
1	치킨 봉지에 구멍을 내준다. * 전날 down 작업후 실시	1. 치킨의 봉지에서 냉혈이 흘러내릴 수 있도록 구멍을 내준다. 2. 비닐봉지의 묶음이 파레트 안쪽에 향하도록 놓는다.(육즙에 치킨이 잠기지 않게) - 온수로 강제해동은 절대 금지 * 치킨의 육미가 사라지고 · 중심부까지 완전해동이 안된 상태이기 때문에 피가 나오는 크레임의 주원인이 됨 · 불완전한 쿡킹(겉표면은 타고 속은 설익음)
2	냉동 치킨을 파레트(大)에 정렬 해동 * 전날 down 작업 후 실시	1. 판매량을 감안하여 상온에서 해동한다. 2. 해동시간 · 동절기 : 24시간 정도 · 하절기 : 12시간 정도 3. 주방온도가 높은 여름에는 오후 사용분은 당일 오전 중 해동시킨다.

번호	작업순서	포인트
3	부위별로 분리	<ol style="list-style-type: none"> 1. 해동 완료 확인 후 부위별로 분리 2. 해동이 불완전할 경우 치킨 속에 응고된 피가 남아 있어 쿡킹 후 설익고 피가 나올 수 있으므로 주의한다. 3. 1파레트에 32개씩 전처리 작업을 준비한다. <ul style="list-style-type: none"> - 치킨이 겹치지 않도록 주의
4	전처리 작업 - 다리(drum)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 다리(drum)의 1차 전처리 작업 <ul style="list-style-type: none"> - 왼손으로 다리(drum)의 밑부분을 잡고 오른손 검지손가락으로 뼈를 따라서 중심 부분까지 찢어 넣는다. - 2~3회 반복 작업 - 너무 힘을 주거나 깊게 찢어서 치킨이 파손되는 것에 주의
5	전처리 작업 - 엉치(Thigh)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 엉치(Thigh)의 1차 전처리 작업 <ul style="list-style-type: none"> - 표면의 잡털 및 이물질 냉혈을 손으로 제거 시킨다. - 엉치(Thigh)의 뼈 형태를 따라서 칼 흐름을 내준다. - 너무 힘을 주거나 깊게 찢어서 치킨이 파손되는 것에 주의
6	시즈닝 작업준비	<ol style="list-style-type: none"> 1. 파레트 당 32개씩 정렬한다. 2. 다리(Drum) 엉치(Thigh) 날개(Wing) 가슴(Breast) 부분 등이 골고루 들어가게 한다.
7	시즈닝 캔의 중량 측정 및 시즈닝의 정량 체크	<ol style="list-style-type: none"> 1. 치킨 시즈닝 중량 <ul style="list-style-type: none"> 1개당 1.5g (한쪽면 0.75g×2) - 전면-24g 후면 -24g 총-48g 2. 전자 저울 사용 <ul style="list-style-type: none"> - 전원을 켜고 시즈닝 캔을 올려 놓은 후 영점 스위치를 누른다. - 저울의 중량 표시가 "0.0"인 것을 확인하고 정량의 시즈닝을 넣는다.
8	시즈닝 작업 실시	<ol style="list-style-type: none"> 1. 전면의 시즈닝 작업 <ul style="list-style-type: none"> - $32\text{개} \times 0.75\text{g} = 24\text{g}$ 2. 파레트의 20cm 정도 위에서 시즈닝 캔을 45℃ 정도의 각도가 되게 하고 손목의 스냅을 이용하여 골고루 뿌려준다.
9	시즈닝 작업 실시	<ol style="list-style-type: none"> 1. 후면의 시즈닝 작업 <ul style="list-style-type: none"> - 전면의 시즈닝 작업 완료후 다른 파레트를 덮고 뒤집어 [8]의 방법과 같이 실시한다.
10	측면의 시즈닝 작업	<ol style="list-style-type: none"> 1. 시즈닝이 되지 않은 측면은 손으로 약간씩 돌리면서 실시한다. <ul style="list-style-type: none"> - 날개등 접히는 부위 및 겹쳐던 부분도 같이 실시한다.
11	래핑(Wrapping) 작업	<ol style="list-style-type: none"> 1. 시즈닝 작업이 완료되면 크린랩으로 래핑(Wrapping)을 한다. <ul style="list-style-type: none"> - 래핑(Wrapping)을 하지 않으면 쿡킹 후 제품의 색상이 검어지는 원인이 된다. - 시즈닝을 하지 않은 치킨도 마찬가지로 래핑(Wrapping)을 하여 보관한다. 2. 판매 가능한 시간 : 시즈닝 후 약 20분~5시간.
12	콜드 테이블의 하단에 보관	<ol style="list-style-type: none"> 1. 콜드 테이블의 하단에 보관 <ul style="list-style-type: none"> - 하단 보관 이유 - 파레트를 넣고 꺼낼 때 육즙이 흘러 다른 보관 제품에 오염이 안되도록 하기 위함. 2. 작업이 완료되면 반드시 손을 세정한다.

2) 배터 (Batter)액 제조

번호	작업순서	포인트
1	배터 믹스(Batter Mix) + 정수	1. 배터(Batter) 액 제조 - 사용할 만큼의 배터 믹스와 정수를 배터액 팬에 넣는다. 2. 200g(봉) 정수 360g의 비율로 혼합한다. - 세제 계량컵을 이용하여 측정한다. - 정량 준수
2	휘쳐(Whipper) 로 저어준다.	1. 휘퍼로 믹싱 (Mixing) - 덩어리가 남지 않도록 수차례 저어준다.
3	매쉬(Mesh)에 거른다.	1. 믹싱 완료후 매쉬에 거른다. - 고무 헤라를 사용하여 덩어리 진 것들을 붓채하면서 걸러준다.
4	작업대기	1. 배터액 제조 완료 2. 보관법 콜드테이블에 보관하고 사용후에도 동일 방법으로 보관한다. - 배터액 홀딩 타임 - 냉장 약 12시간.

2) IN 오퍼레이션

번호	작업순서	포인트
1	프레치킨파우더 (Pre-Chicken Powder)작업	1. 시즈닝이 된 치킨에 프레치킨 파우더를 입힌다. - 반드시 한 개씩 실시 - 양손 작업 실시 - 한손은 치킨을 잡고 다른 한손은 파우더를 골고루 저어가며 치킨에 프레치킨 파우더를 입힌다. 2. 파우더의 덩어리가 없도록 떨이를 충분히 한다. 3. 완료된 치킨은 새로운 파레트에 정렬한다. 4. 작업 완료 후 필히 손 세정 살균
2	파우더 작업후의 보관 및 주의	1. 파우더를 입힌 후 10분~1시간까지 방치하면 쿡킹 후 색상, 외관 등이 향상된다. - 10분이 경과되면 치킨 표면의 수분과 파우더가 평형을 이룬다. - 배터액에 파우더가 떨어지는 것을 방지한다.. 2. 시간대 판매 경향치에 의해 치킨 판매 개시 10분~1시간 전에 파우더 작업이 가능하다.
3	오더에 의한 후라이ng 작업	1. 컨트롤러의 오더에 의한 치킨 후라이ng 작업을 실시한다. - 후라이ng 전 반드시 온도체크 : 163℃(325°F) - 설정온도로 온도가 올라가지 않았을 시 후라이어 다이얼 눈금 확인 및 메인 버너의 불꽃상태 확인
4	배터액 입히는 작업	1. 표면 컨트롤 배터액을 묻힌다. - 반드시 탱(집게)을 사용한다. 손을 사용할 경우 온도 변화 및 편차 등에 의해서 배터믹스가 쉽게 변질, 변색된 수가 있고 손에 묻은 배터믹스가 다른 제품이나 기기, 기구 등을 만질 때 오염시킬 수 있다.
5	배터액에 떨이 작업	1. 떨이시간 : 30초 2. 필요이상의 배터액이 묻어 있으며 치킨 중심 부까지 열이 침투되지 않고 튀김얼룩이 생긴다. 또 오일에 떨어진 배터액이 산패의 원인이 된다.

번호	작업순서	포인트
6	바스켓에 넣는다.	1. 바스켓을 유조에 넣는다. 2. 떨어가 끝나면 바스켓에 치킨을 넣는다. - 다리(Drum) 및 엉치(Thigh)는 1개씩 서로 붙지 않도록 바스켓 측면에 세워서 넣는 것이 좋다. - 1바스켓에 10개까지 후라이 할 수 있다. - 바스켓에 치킨을 넣을 때 구분하여 넣는다. (혈제거 시간 단축) - 1개의 치킨을 넣고 타이머의 스위치를 누른다. (11분, 12분) - 마지막 치킨을 넣고 2분의 타이머 스위치를 누른다.
7	후라이	- 5개까지의 쿡킹 시간 : 11분 후라이 시간 : 10분 기름제거 시간 : 1분 - 10개까지의 쿡킹 시간 : 12분 후라이 시간 : 10분 기름제거 시간 : 2분
8	바스켓을 겹쳐 넣을 때는 유온을 체크한다.	1. 쿡킹도중 다른 바스켓을 유조에 넣을 때는 온도 체크를 하여야 한다. - 메인버너에 불이 꺼져 있을 때는 설정온도로 회복이 되었다고 생각해도 좋다.
9	바스켓을 흔들어 준다.	1. 약 2분 정도 경과후에 예비 알람이 울리면 바스켓을 완전히 들어 올려 전후로 2~3회 흔들어 준다. (영킴방지) - 흔들어 줄 때 기름이 튀어서 화상을 입을 수 있으므로 주의한다. - 외관이 파손되지 않도록 조심스럽게 흔든다.
10	바스켓 홀더에 바스켓을 걸어 놓는다.	1. 혈제거 작업 약 6분 정도 경과후 바스켓 홀더에 바스켓을 걸어놓고 바스폰으로 혈제거 작업을 실시한다. - 다리(Drum) 와 엉치(Thigh)만 실시 - 한 바스켓에 치킨을 넣을 때 구분하여 넣는다. (혈제거 작업시간 단축을 위해) 다리 (Drum) 엉치(Thigh) 날개(Wing) 가슴(Breast)

번호	작업순서	포인트
11	다리(Drum)의 혈제거 작업	1. 전처리 작업부위(뼈주위)를 가볍게 1~2회 정도 찢어준다. - 너무 깊거나 세게 찢을 경우 바스폰이 치킨을 관통하여 쿡킹 후에는 치킨의 외관이 떨어져 나가는 상태가 됨
12	엉치(Thigh)	1. 전처리 작업부위(뼈주위)를 따라 2~3회 가볍게 찢어준다. - 바스폰의 사용목적 치킨내부 깊숙이 열 침투로 쿡킹시간의 단축과 잔존하는 혈 제거로 제품 크레임 방지
13	후라이нг	1. 혈제거 작업의 완료 후 다시 바스켓을 유조에 넣고 후라이нг 작업을 계속한다.
14	후라이нг 완료후 기름떨이	1. 타이머의 부저가 울리면 타이머를 종료시키고 바스켓을 홀더에 걸어서 기름떨이를 한다. - 기름떨이 시간 : 약 2분 - 기름 떨이의 목적 치킨의 중심부까지 유온을 침투시켜 완전한 쿡킹을 하기 위함.
15	전용 컨테이너에 옮긴다.	1. 기름떨이가 끝난 후 컨테이너에 옮긴다. - 전용 컨테이너를 사용하며 튀김옷이 벗겨지지 않도록 탱(집게)을 조심스럽게 사용한다.
16	푸드 워머(Food Warmer) 에 보관	1. 푸드 워머(food Warmer) 내의 치킨의 홀딩 타임 : 2시간 2. 푸드 워머 내의 기준온도 : 80℃ ~ 85℃

라. 품질 체크 포인트

*냉장상태 ... 색상이 선홍색이고 외관이 깨끗하다.

악취가 없다.

중량은 표준 상태이다.

*표준중량

다리(Drum) - 100~110g

엉치(Thigh) - 130~140g

날개(Wing) - 150~160g

가슴(Breast) - 160~170g

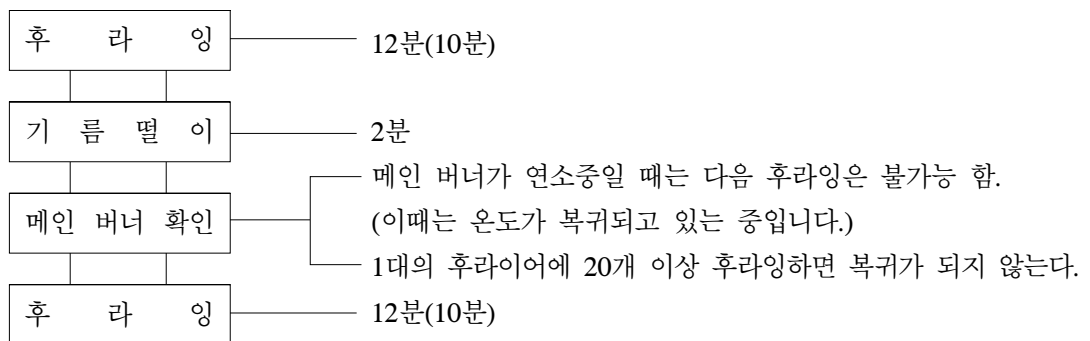
*후라이нг 후의 상태 ... 쿠킹후의 제품의 색상은 옅은 황갈색 또는 황금색이다.

튀김옷이 벗겨지지 않고 완제품의 상태가 깨끗해야 한다.

마. 연속 생산시의 대응

* 1개의 유조에서 최대 20개까지 쿠킹이 가능하지만, 연속 생산의 경우에는 유온이 떨어지기 때문에 치킨의 중심부까지 열이 충분히 전달되지 않는 위험성이 있으므로, 연속 생산시에는 다음의 순서를 철저히 지켜주십시오.

* 연속 생산시의 순서



* 보통 시간대 판매 예상치에 의해 1회 후라이нг - 10개의 연속 쿠킹으로 충분하다고 판단되면 10개씩 쿠킹하는 것을 원칙으로 한다.

제3절 상품운영과 구매관리

1. 프랜차이즈에서의 구매

프랜차이즈 비즈니스를 시작하기 위해서는 스토어에서 판매할 상품, 원재료, 용기, 포장지 및 각종 소모품과 점포 개설시 필요한 기기, 집기, 판촉도구 등 많은 물품을 구입하여야 한다.

프랜차이즈는 이러한 물품이 필요할 시에 지체없이 프랜차이즈에게 공급하고, 곁품에 따른 판매기회의 손실을 방지해야 한다. 또한 필요 이상으로 공급하여 낭비하는 일이 없도록 신중을 기해야만 한다.

일반적으로 구입할 물품의 수량을 결정하는 것은 프랜차이즈의 업무이지만, 이것이 합리적으로 적절하게 작동할 수 있게 시스템을 설계하는 일은 프랜차이즈 본부의 중요한 임무이다.

사업 초기에는 이러한 일들을 사장이 직접하게 되는데, 전문성과 효율성이 떨어지고 사업이 번창하다보면, 전문적으로 구매를 담당해야 할 실무자를 필요로 하게 된다.

기존에 구매업무를 경험한 사람이 사장을 한다면 문제가 없을 수 있으나, 다른 상황이면 문제가 심각해진다.

바이어나 머천다이즈는 오랜 기간동안 기업체에서 전문적인 인재양성과정을 거쳐서 실무와 이론을 겸비한 인재를 육성하고 국내에 다른 분야보다도 소수의 사람이 육성되기 때문에 전문가를 찾기란 쉽지 않다.

그래서 사업초기에 경력자를 모집하여 구매업무를 담당하도록 하는데 이 또한 몇 가지 문제점을 발생시킨다.

문제 유형별로 보면

첫째, 프랜차이즈 비즈니스 컨셉에 맞는 경력을 갖춘 경력자인가?

프랜차이즈는 다른 비즈니스와 달리 가맹점이란 1차 고객을 대상으로 구매 대행업무 형태를 가진다.

따라서 건설업이나 전자업체 등에서 구매업무를 담당했던 자재 구매와는 확연히 다른 업무이며, 오히려 유통업에서 구매를 담당했던 바이어나 머천다이즈가 쉽게 구매업무를 담당하게 될 수도 있다.

둘째, 전문성, 서비스자세를 갖추고 있는가?

구매담당자는 갑의 위치에 서게 되므로, 쉽게 우월적 지위를 가지고 협력업체를 대하기 쉽다. 프랜차이즈 사업은 협력업체의 도움 없이는 사업전개를 하기 힘들다.

특히 사업 초창기는 더더욱 그러한데 각 가맹점에 공급해야할 물품들이 다양하고 적시에 필요한 물품을 공급하려면 협력업체와의 유기적인 협조체제를 구축하지 못하면 사업전개는 어려워진다. 특히 가맹점은 프랜차이즈의 신뢰를 바탕으로 전 재산을 투자하여 프랜차이즈가 되려 하는 사람이 대부분이므로, 구매담당자는 협력업체, 가맹점 사업자에 대한 서비스자세를 철저히 갖추어야 됨은 물론이려니와 담당자가 구매하는 물품에 대해서 매입단계부터 상품지식, 재고관리, 배송, 가맹점에서의 소요계획, 매장에서의 판매, 연출, 보관 등에 대한 전문적인 지식을 갖추고 있어야 한다.

셋째, 협상력, 설득력, 지도력은 갖추고 있는가?

프랜차이즈에서의 구매담당자는 주요한 클라이언트가 있다. 협력업체, 가맹점 사업자, 슈퍼바이저를 들 수 있는데, 상품의 매입단계부터 최종소비자에게 판매가 이루어지는 과정에서 협상력과 설득력, 지도력을 적절히 발휘해야 한다.

예를 들면 외식업에서 식자재로 사용하고 있는 낙지를 보면, 낙지의 수요가 많아 국내산 낙지는 가격이나 물량면에서 공급이 한정되어 있어, 대부분이 중국에서 수입한 냉동낙지를 사용한다.

매입단계에서 구매담당자는 협력업체와의 가격, 품질, 규격, 물량 등에 관한 정보를 가지고 협상을 하게 된다. 가격과 품질은 적절한지, 당사에서 사용하고자하는 규격과 물량은 충분한지 등에 대한 상황을 점검하고 최종 매입단계에 들어가면 납기와 결제조건 등을 협상하는데 이때 담당자의 적절한 합의를 구축해나가는 과정은 상호 만족스러운 결과를 얻어야 한다는 심리적 구속을 낳는다. 최저의 가격에 최고의 품질을 보장하는 상품을 매입해서 가맹점에 공급해도 가맹점 사업자는 만족하지 못한다. 왜냐하면 점주들에 따라서는 품질보다는 가격, 또는 가격보다는 품질을 더 우선으로 생각하는 사람도 있을 수 있고, 낙지에 대한 시장가격의 흐름이나 정보, 육안으로 검품 할 만한 전문성이 결여되어 있기 때문이다.

따라서 슈퍼바이징이 필요한데 슈퍼바이저 또한 현 낙지에 대한 정보가 없으면 가맹점의 컴플레인에 적절히 대응하지 못한다.

구매담당자는 신상품에 대한 정보를 가맹점에 공급되기 이전에 슈퍼바이저에게 알려 주어야하는데 회사에 따라 주단위로 상품업무 연락전 회의를 개최할 때 충분하게 설명해야한다.

결국 구매담당자는 협력업체, 슈퍼바이저, 가맹점 사업자에게 협상력과 설득 지도력을 발휘하지 못하면 좋은 품질의 상품을 좋은가격에 매입, 공급하더라도 최종 판매단계에 이르지 못하는 문제를 발생시킬 소지가 많다.

다른 사업에도 마찬가지이지만 특히 프랜차이즈 비즈니스에서 구매 담당자가 얼마나 중요한지에 대해서 다음 장에서도 알아보기로 한다.

가. 매입의 정의와 중요성

매입(Buying)이란 프랜차이즈가 물품을 프랜차이즈에 공급, 판매를 목적으로 구입하는 방법에 대해 포괄적으로 지칭하는 말이다.

프랜차이즈 비즈니스에서 매입은 가격, 서비스, 상품구색과 더불어 중요한 기술적인 요소이다. 프랜차이즈가 점포 출점 기획단계에서 목표고객을 선정한다. 목표 고객층이 설정되면 상품화 계획을 수립하게 되는데 매입시스템이 바로 상품화 계획을 실행하는 중요한 요소이다.

하지만 매입은 프랜차이즈의 재무전략과 직접적으로 영향을 준다. 따라서 목표고객 선정과 분석을 통한 매입계획은 반드시 재무전략과 맞추어 시행되어야한다. 만약에 이를 무시하고 매입 의존도를 높게 가져갈 경우에는 기본 재고보유금액과 현금흐름 등의 요인에 의하여 기업이 부실화될 가능성이 높다. 이처럼 기업의 매입은 판매와 재무전략에 직접 연결되는 중요한 사항이다.

따라서 프랜차이즈 사업에서 상품의 매입방법을 유형별로 살펴볼 필요가 있다.

나. 매입의 유형 분류

프랜차이즈 비즈니스에서 매입의 유형은 크게 세 가지로 분류할 수 있다.

물품 매입권한을 어디에서 지니고 있느냐에 따른 분류, 매입을 담당하는 기구가 기업 내부 또는 외부에 있느냐에 따른 분류, 매입 규모에 따른 분류이다.

<매입의 유형 분류>

구분	매입유형
매입권한에 의한 분류	본부매입, 점포매입, 병행매입
매입규모에 의한 분류	대량매입(lot구매), 소량매입
매입 담당기구에 의한 분류	자체매입, 가맹본부매입, 공동매입, 외부매입(제3자 매입)

1) 매입 권한에 의한 분류

이는 크게 본부매입, 점포매입, 병행매입 세가지 형태로 분류할 수 있다.

본부 매입은 프랜차이즈 조직에 매입담당 부서(과, 팀)를 조직하여 프랜차이즈 전 점포에서 판매할 상품을 매입하는 방식이다. 이러한 본부 매입은 가맹점을 운영하고 있는 기업의 구매업무 효율성을 제고시켜 상품매입시 규모의 경제를 가져온다는 장점이 있으며, 대부분의 프랜차이즈가 이러한 형태의 매입시스템을 운영한다.

점포매입은 본부매입과 대비되는 매입 운영형태로 점포별로 머천다이징을 결정하여 점포별로 매입을 하는 방식을 말한다. 선도를 요하는 신선식품이나 본부에서 물류시스템이 문제가 있어 공급이 어려운 식자재나 야채, 지역 특산물 등을 예로 들 수 있다.

병행매입은 본부매입과 점포매입 두가지를 혼합하여 운영하는 방식이다. 이러한 매입방식은 기업마다 조금씩 차이가 있으나 몇 가지 원인을 들 수 있다.

첫째, 배송시스템의 문제가 있는 경우이다.

신선식품의 경우 주요 상품은 대량매입을 통한 구매단가 인하를 위해 본부매입을 통해 전국의 가맹점에 배송을 한다. 하지만 신선식품은 인근 산지에서 자점매입을 통해 구매하는 사례가 많다. 이는 가격경쟁력과 신선도 관리 등의 효율성이 본부매입을 통한 일괄 배송보다 높다고 평가되기 때문이다.

둘째, 단기간 행사 상품 매입을 점포에서 매입하는 경우이다.

시즌행사나 점포별 단발행사를 위한 경우는 본부의 소요량 파악이나 예측 물량의 발주가 어려워 악성재고로 남게될 가능성이 많아 점별 소요량을 파악하여 일부는 본부 일괄공급과 점포별 개별 구입을 병행한다.

셋째, 프랜차이즈 가맹점포가 전국적으로 확장하여 정책적으로 지방에서 영업중인 가맹점포에서 그 지역의 생산물을 매입하는 경우이다.

2) 매입 규모에 의한 분류

매입규모에 의한 분류는 대량매입과 소량매입으로 구분된다.

일반적으로 대량으로 매입할 경우 구매단가의 인하효과를 가져온다. 품목별 시장지배력이 떨어지는 품목이나 일차 농수산물의 경우는 시세가 민감하여 운영하는 업체들 간에도 공급단가 차이가 발생하는 사례를 쉽게 살펴 볼 수가 있다. 이것이 매입 업체의 ‘바잉파워(Buying - power)’이다.

최근의 대량매입 추세는 정보기술의 발달에 따라 제조, 판매업체간 판매 데이터의 공유 및 분석을 통한 연간 구매계약을 맺는 방식과 특정 시점에 특정상품에 대하여 LOT구매를 하는 방식으로 변해가고 있다.

3) 매입 담당기구에 의한 분류

매입권한에 의한 분류가 프랜차이즈 내부의 매입담당 조직에 의한 분류였다면 매입담당 기구에 의한 분류는 외부의 기구인 회사에 따른 분류이다.

이는 가맹점 자체매입, 가맹점 공동매입, 외부전문 상품 공급업체를 통한매입, 프랜차이즈 본부매입 등으로 나누어진다.

가맹점 자체매입은 매입권한에 의한 분류처럼 각각의 가맹점 자체에서 자점매입 통하여 상품을 매입하는 방식이다. 레굴러 가맹방식의 프랜차이즈시스템에서는 이를 금지하고 있다.

가맹점 공동매입은 각각의 가맹점이 구매단가의 인하효과를 위하여 서로 공동구매 협약을 통하여 운영하는 형태를 말한다. 주로 자유 연쇄점(voluntary chain)시스템에서 이런 형태의 매입을 시행한다.

외부 전문 상품공급업체를 통한 매입은 프랜차이즈 사업의 초기단계나 물류시스템이 갖추어지지 않은 단계에서 주로 매입하는 형태인데, 콜럼버스, 현대물류, CJ푸드시스템과 같은 제3자 물류업체나 식자재 전문업체에 구매를 대행하는 방식이다.

프랜차이즈 본부매입은 프랜차이즈가 프랜차이즈를 통하여 매입하는 형태를 말한다. 국내의 프랜차이즈시스템은 대부분이 이런 형태의 매입방식을 도입하고 있으나, 프랜차이즈 형태에 따라 다른 매입방식을 취하는 기업도 생기고 있다.

다. 매입 시스템(Buying system)

매입시스템은 프랜차이즈시스템에서 효율적인 판매와 재고관리를 위하여 어떠한 매입유형을 선택하여 운영·관리하는 포괄적인 활동이다. 이러한 매입시스템을 이해하고 프랜차이즈시스템을 구축하기 위해서는 아래와 같이 나누어 살펴보아야 한다. 즉, 발주와 배송루트에 의한 매입시스템, 검품·검수와 매입관리 시스템으로 나눌 수 있다.

1) 발주와 배송루트에 의한 매입시스템

발주(ordering)란, 매입의 기초 자료로서 상품 매입계획 및 판매, 재고 등의 정보에 의하여 매입량을 산출하여 협력업체에 지정한 일자, 지정한 장소에 상품을 공급하도록 주문하는 행위이다. 발주는 매입을 위한 사전 행위로 과거 전화와 팩시밀리(FAX, facsimile)를 이용하던 유선발주에서 컴퓨터 네트워크 통신망인 VAN이나 인터넷을 이용하여 자동발주로 전환되고 있다.

매입시스템에 있어서 발주는 매우 중요하다 발주서에는 매입수량, 매입단가, 매입장소 등의 정보가 전달되는 것으로 발주서의 생성 없이는 매입을 할 수 없기 때문이다. 이것은 프랜차이즈가 정보화시스템으로 점포운영의 효율성을 증대시키면서 더욱 중요시되고 있다.

발주와 배송루트에 의한 매입시스템은 본부발주와 점포발주에 의해 구분된다. 본부 발주의 경우 물류센터를 이용하는 집배시스템과 점포로 직접 납품하는 직송시스템으로 구분된다.

프랜차이즈는 각 점포의 발주 정보자료를 취합하여 제조업체에 총괄 수량을 발주한다. 발주서를 받은 제조업체는 프랜차이즈의 지정된 물류센터에 지정된 일자에 상품을 공급하게 되면 물류센터에서 각 점포로 배분하는 표준화된 방식으로 배송루트 관점에서 '집배(集配)시스템'이라고 한다.

하지만 물류센터와 배송시스템이 갖추어지지 않는 기업이나 상품의 특수성이 있는 경우에서 제조업체

에서 각 점포로 직접 배송하는 경우도 있다. 이러한 경우에는 프랜차이즈 본부에서 제조업체에 각 점포별 발주정보를 전달해야만 된다. 이러한 경우의 배송루트를 제조업체 ‘직송(直送)시스템’이라고 한다.

또한 점포에서 매입권한을 지닌 경우에는 점포에서 제조업체로 직접 발주를 하게된다. 점포의 직접 발주는 배송루트 제조업체에서 각 점포로 발주된 상품을 직접 공급하는 루트가 되며, 이를 ‘점포 직매입(直買入)시스템’이라고 한다.

발주와 배송루트의 유형에 따라 매입시스템은 다소 차이가 있다. 물류에서 집배송하는 경우에는 물류센터에 지정된 일자에 상품이 입고되면 검품·검수를 통해 일괄 매입처리를 하고 점포별로 분배를 하게된다. 하지만 각 점포별 발주내역을 프랜차이즈 본부에서 제조업체로 발주하더라도 점포로 직접 배송되는 시스템이나 점포에서 발주, 매입하는 시스템은 점포에서 직접 매입처리를 한다.

2) 매입관리 시스템

아무리 훌륭한 시스템이 갖추어 졌다고 하더라도 관리시스템이 존재하지 않으면 효율성을 기대하기 어렵다. 관리시스템은 기계적인 전산처리가 아닌 전산처리 자료에 기초한 인위적인 처리시스템이다. 따라서 관리처리 시스템을 가동하기 위해서는 소매점포에서 단계별로 명확한 업무처리 기준이 수립되어야 한다.

매입관리시스템은 검품(檢品, inspect of quality)과 검수(檢數, inspect of quantity) 단계 그리고 매입확정 단계로 나누어 살펴볼 수 있다.

검품과 검수는 발주서에 의해 협력업체로부터 입고되는 상품이 발주서에 명시된 품질과 수량이 정확하게 맞는지를 검사하는 단계이다. 품질은 식품의 경우 유효기간, 포장상태, 온도에 따른 보관기준 준수 여부, 원산지 표시 및 품질경영 촉진법에 의한 표시사항 등에 대하여 검사를 실시하며, 생활용품에 대해서는 포장상태, 상품의 파손여부, 재료의 혼용률, 원산지 및 품질표시 등과 관련된 사항을 검사한다.

수량은 발주된 상품에 대한 협력업체별 입고대상 목록을 출력하여 상품별 정확한 수량이 도착하였는지를 검사하여야 한다. 수량검사 과정에서 발주된 수량보다 많이 가져온 과송(過送), 발주된 수량보다 적은 미송(微宋), 발주된 상품이 아닌 다른 상품을 가져온 오송(誤送) 등이 발생하는 경우에는 매입업체의 처리 규정에 의해 엄격하게 처리한다.

매입확정 단계는 검품과 검수가 완료된 입고상품에 대하여 매입전표를 발급하는 단계이다. 매입확정 단계에서는 발주서와 협력업체에서 소지한 거래명세표의 구매단가를 확인하여야 한다. 특별 기획행사 시 가격인하로 매입원가가 인하되는 사례가 많다. 따라서 정상가격인지 아닌지를 정확하게 확인하고 매입을 확정하고 매입전표를 출력하여 전달하면 매입은 종료된다.

라. 프랜차이즈의 물품공급 시스템

1) 물품의 계속적 공급

프랜차이즈는 프랜차이지에 대하여 각종 물품을 계속적으로 공급한다. 물품의 공급은 일반적으로 프랜차이즈는 판매측이 되어 대응한다. 그런 의미에서 대부분의 프랜차이즈 계약은 물품공급계약을 포함하고 있는데 이는 계속적 거래계약의 일종이다. 또한 거래에 관한 기본적 룰은 프랜차이즈 계약서에 기초하여 균일적으로 정해지고, 개개의 물품거래계약은 가급적이면 이에 준하게 되나 거래의 수량, 시기 등은 그 거래 때마다 계약을 맺게 된다는 점에서 ‘기본계약=개별 계약형’의 계속적 거래이다.

그리고 소비자 등에게 판매되고 소비하게 될 물품은 매매행위에 따라 프랜차이지가 소유권을 취득하는 것이 일반적이데 프랜차이즈점에 설치하는 설비와 비품은 리스나 렌탈로 공급되는 경우도 있다. 이를 메이커 등의 대리점·특약점 계약과 비교하면 대리점계약 등은 오로지 상품의 공급과 대금결제를 주안점으로 만들어져서 마케팅적 기능은 이에 부수적으로 따르는 정도인데 대하여 프랜차이즈 계약에서는 물품의 매매보다는 프랜차이즈 패키지라는 마케팅상의 시스템 제공에 초점이 맞춰져있다.

이에 대하여 프랜차이지에게 필요로 하는 물품을 프랜차이지가 판매하지 않고 제 3자가 판매주로서 프랜차이지에게 판매하거나, 리스나 렌탈을 하거나 하는 시스템이 있다. 특히 편의점등의 경우는 직영 물류센타를 아웃소싱하거나 제3자 물류를 통해서 효율성을 높이고 프랜차이지는 상품을 직접 공급하지 않는 시스템으로 변경하고 있다. 이 곳에서는 상품은 제3자인 매주로부터 공급되는 것을 예정하고 있다.

이러한 시스템의 경우는 프랜차이지는 제3자로부터 물품이 원활하게 공급될 수 있게 시스템을 정비할 의무를 진다.

프랜차이지에게 상품의 공급의무가 있는가 어떤가를 둘러싸고 분쟁을 일으킨 사건이 있는데, 외국에서는 이를 긍정하는 판결이 나와 있다. 다른 한편 프랜차이지는 일정량의 상품을 구입하여 일전의 재고를 유지할 의무를 규정하는 계약 예도 있다. 이런 종류의 계약은 경영상의 합리성에 뒷받침되고 있다면 문제될 것이 없으나, 프랜차이지로서는 불필요한 양을 강제적으로 구입하게 하여서는 안된다.

2) 지정상품과 지정업자

프랜차이지는 원재료·반제품·상품 및 그 밖의 물품을 구입하여야 하는데, 이 경우 이를 프랜차이지나 프랜차이지가 지정하는 업자로부터 구입하지 않으면 안된다고 하는 계약 예가 있다.

이를 분류하면 다음과 같은 유형이 있다.

- ㉠ 업자를 특정하고 있는 것
- ㉡ 업자는 특정하고 있지 않으나, 규준(規準)이나 규격을 지키지 않으면 안된다고 하는 것
- ㉢ 지정 외의 업자로부터 구입 등을 할 경우는 프랜차이지의 사전 동의를 얻어서 실행하여야 한다는 것
- ㉣ 대상이 되는 물품을 구별하여 특정업자로부터 구입하지 않으면 안 되는 것과 어디서든지 구입할 수 있는 것을 구분하는 것
- ㉤ 프랜차이지에게 아무런 제한도 없이 자유스러운 구입을 인정하는 것
- ㉥ 이 밖에도 프랜차이지에게는 공급의무가 없다는 취지를 확인하고 프랜차이지는 자주적으로 시장에서 구입하여야 한다는 것

3) 거래조건

물품의 납품 가격은 계약당사자간의 합의에 의하여 결정이 된다. 쉽게 합의를 볼 수 없게 되었을 경우는 양당사자는 합의의무를 지게 되나 그래도 합의를 이끌어내지 못하였을 때는 매매가격은 결정할 수 없게 되고 대부분의 경우에 개별 계약은 성립하지 않는다.

다른 한편 개별계약의 매매계약이 종래 부터 결정되어 있을 경우는 시장상황의 변화 등에 따라서 그 가격변경이 허용되는가 어떤가 하는 것이 문제가 된다.

몇 가지 사례에서는 이 점에 대하여 일방당사자의 요청에 의한 가격인상은 인정되지 않는 예가 있다.

구입의 수량에 있어서는 프랜차이즈는 스스로 판단하여 발주하게 되나 프랜차이즈가 적정한 수량을 조언하는 경우도 있고, 자동발주 시스템을 통하여 자동적으로 발주되는 경우도 있다.

반품에 대해서는 안이하게 무조건으로 인정되지 않는 것이 원칙이지만 반품조건을 계약서상에 규정하는 예도 많다. 위의 사항이외에 배송방법·인도장소·검수·거래비용·위험부담 등에 대하여 규정하고 있는 계약서는 많다. 배송비의 부담을 일방적으로 결정할 수 없다고 주장하며, 소송을 제기한 사건도 있다. 그러나 본부가 다품종소량을 소분하여 각 가맹점에 배송하는 비용을 생각하면 본부 측의 물류비 계산에 따라야 한다는 생각이 든다.

또한 재고상황의 점검도 실시된다. 점검(點檢)은 보고를 듣던가 서면이나 컴퓨터에 들어있는 기록을 채택하는 등의 방법으로 이뤄지고 현장에서 슈퍼바이저가 확인 하던가 진열품을 일일이 꺼내어 조사하기도 한다. 이 같은 사항은 프랜차이즈 계약서와 그 부속 문서·매뉴얼 등에서 더욱 상세하게 규칙화시키는 일도 있다.

4) 발주와 수주

물품을 구입하기 위한 주문방법으로는 전화 등 구두로 하는 주문, 전표에 의한 주문, 팩스를 이용한 주문, 컴퓨터의 단말기를 사용한 주문 등 각종의 방법이 있으나, 프랜차이즈시스템에 있어서는 특정의 방법을 미리 정해 두는 것이 보통이다. 법률상은 어떤 방법을 사용하여도 상관없으나 시대와 함께 컴퓨터 이용이 보급되었고 온라인화가 추진되는 추세에 있다.

㉠ 전자주문

전자화된 거래에 있어서는 합의(合意)의 형성에 관하여 청약과 승낙을 어떻게 파악할 것인가의 법률문제가 떠오른다. 이 점의 해결은 어떤 전자기기를 사용하는가에 따라 이를 프랜차이즈시스템에 어느 선까지 도입할 것인가라는 시스템 설계에 의존하는 점이 크다.

일반적 사례에 대하여 설명하면 프랜차이즈측으로 부터 송신되는 화면 등에 거래의 대상이 되는 물품의 종류·규격과 매매 거래의 조건 등이 나타나기도 하고, 화면에는 나타나지 않으나 미리 문서화하여 프랜차이즈에게 전달되는 등의 사례가 있다. 이 단계는 이른바 청약(請約)의 유인으로 보여진다. 다음 단계로 넘어가면 프랜차이즈는 전자기기를 조작하여 발주한다. 이는 계약의 청약에 해당한다. 청약에 대하여 화면상에서 승낙(承諾)으로 볼 수 있는 표시가 나타나던가, 화면상에는 나타나지 않더라도 그 밖의 무엇인가의 방법에 따라 그 취지가 프랜차이즈측에 전달되었다면 계약은 그 시점에서 성립한 것이 된다.

그러나 실제의 시스템을 보면 발주는 컴퓨터의 단말기를 사용하여 실행되는데, 이에 대한 수락여부의 통지는 컴퓨터에 의하여 보내지게 되어있는 사례도 많다.

㉡ 자동수주·발주

재고량을 일정수준에 두고 그날 그날 소비에 따라 감소한 양만큼 자동적으로 컴퓨터를 사용하여 발주되고, 그 후의 배송에 이르기까지 모든 것이 자동적으로 처리되는 시스템도 있다.

이 경우는 흐름의 모든 것이 자동적으로 처리되고, 다른 어떤 것도 개입할 여지가 없으나 계약상의 취급으로서는 발주통지가 프랜차이즈에게 도착한 단계에서 계약의 청약은 성립하고, 상품이 프랜차이즈에게 발송된 단계에서 승낙한 것으로 보는 것이 통상의 처리방법으로 볼 수 있는 것이 아닌가 생각된다. 여기에서 발송수속이 지체 없이 뒤따르지 않는 경우는 청약거절의 응답이

없는 이상 계약은 성립하게 된다.

특히 모든 것이 자동화되어 있는 시스템의 경우 프랜차이즈의 청약을 프랜차이즈가 수신한 시점에서 청약에 대한 승낙이 있는 것으로 해석하는 방법도 생각할 수 없는 것은 아니다. 그러나 상품에 따라서는 재고가 없는 경우도 생기는데, 그런 경우에는 그 나름대로 조정이 필요하게 된다.

㉔ 시스템 트러블

그 다음으로 시스템 트러블의 문제가 남아 있다. 예를 들면, 프랜차이즈는 단말기를 정상으로 조작하였음에도 불구하고 기계가 말썽을 일으켜 프랜차이즈측은 그 정보를 받을 수 없었다고 하자. 이런 경우는 발주서가 상대방에게 도달하지 않은 것이므로, 본부는 이를 확인하여 재발주를 유도해야 한다. 이는 슈퍼바이저가 하는 것이 좋다.

그러면 프랜차이즈가 단말기를 잘못 조작하였을 때는 어떻게 되는가. 예를 들면 상품을 10개 주문할 예정이었는데, 키보드상에서 100개로 조작한 것과 같은 경우이다.

그러나 실제에 있어서는 문제가 있다는 것이 판명된 시점에서 프랜차이즈와 프랜차이즈는 협의하여 위의 전자조작의 영향으로 피해를 입게 된 유통업자·배송업자·금융기관 등의 양해를 얻어 상품의 반품을 인정하는 등의 사후조치를 취하게 될 것이다.

그 이외에도 전자거래에 관한 문제는 많이 있으므로 프랜차이즈 사업 초창기에 계약서와 부속계약서 등에 이에 관한 규칙을 명확히 해 두는 것이 바람직하다.

2. 구매담당자(Buyer)의 역할과 직무

프랜차이즈시스템에서 사업초기는 바이어가 만능 토탈트라 일컬을 정도로 다양한 역할을 수행해야 하는 경우가 많다. 물품의 거래처 선별, 물품매입, 상품개발, 판매촉진, 슈퍼바이저 및 가맹점에 상품정보 제공, 각종 행사입안, 상품정책 등 각종 다양한 업무를 진행하지만, 회사의 규모가 커지면서 직무가 세분화되면 여러 분야의 바이어와 머천다이저를 두게 된다.

프랜차이즈의 특징은

첫째, 각 지역에 여러 가맹점과 직영점을 가지고 있다.

때문에 바이어는 물품을 매입하기 이전에 물품의 성질을 파악하는 것이 우선시 된다.

이 물품이 각 점포에 적합한 규격과 가격 등을 파악하고, 전국적으로 배송 하는데 문제가 되지 않는지를 세심하게 조사해야 한다.

예를 들어 편의점의 경우 작은 매장의 공간에 2,800여 상품을 진열 판매하려면 규격이 크고 매장 곤도라에 진열하기 어려운 상품이라면 아무리 좋은 상품이라도 매입하면 안되는 상황에 처하게 된다. 이런 경우 바이어는 제조업체에 의뢰하여 소규격 포장 가능한지 등을 협의하여 편의점 상품으로 개발 의뢰를 하게 된다.

둘째, 각 가맹점의 창고에는 거의 무재고 개념으로 움직인다는 것이다.

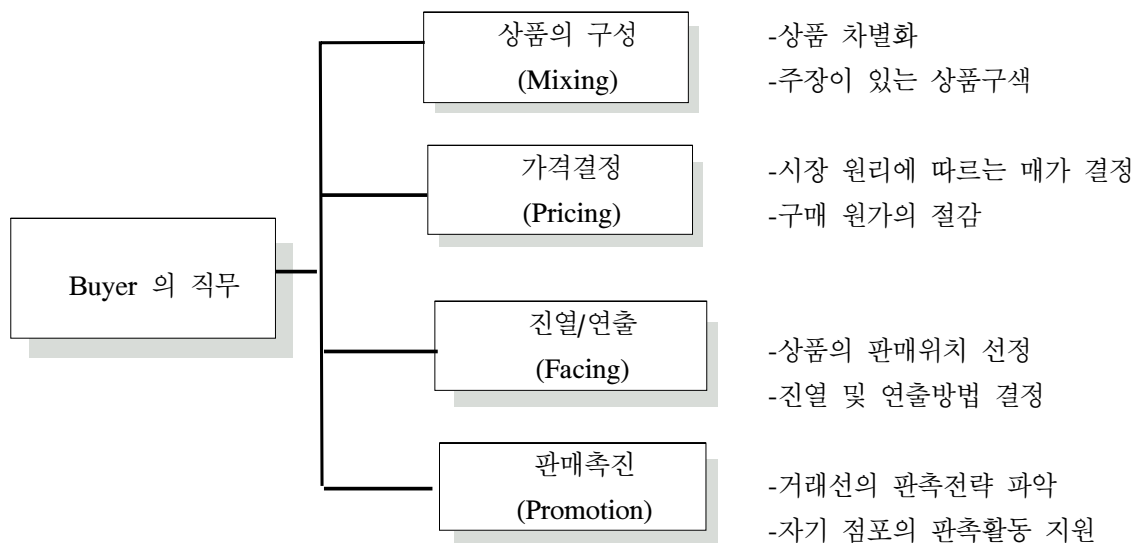
이는 본부의 배송시 주의점을 시사하는데 점포에서는 상품별 리드타임에 따라 최소량만을 발주하여 보관하려 하기 때문에 box단위의 상품보다는 소분하여 배송하게 되는 상품이 많아진다. 따라서 바이어

는 단품관리를 최우선으로 하는 상품매입에 신경을 써야 한다.

프랜차이즈 비즈니스는 여러 업종과 업태가 있기 때문에 그에 따른 바이어의 역할도 조금씩 상이하
다고 볼 수 있으므로, 주로 소매업종에서의 바이어의 직무에 대해 서술하기로 한다.

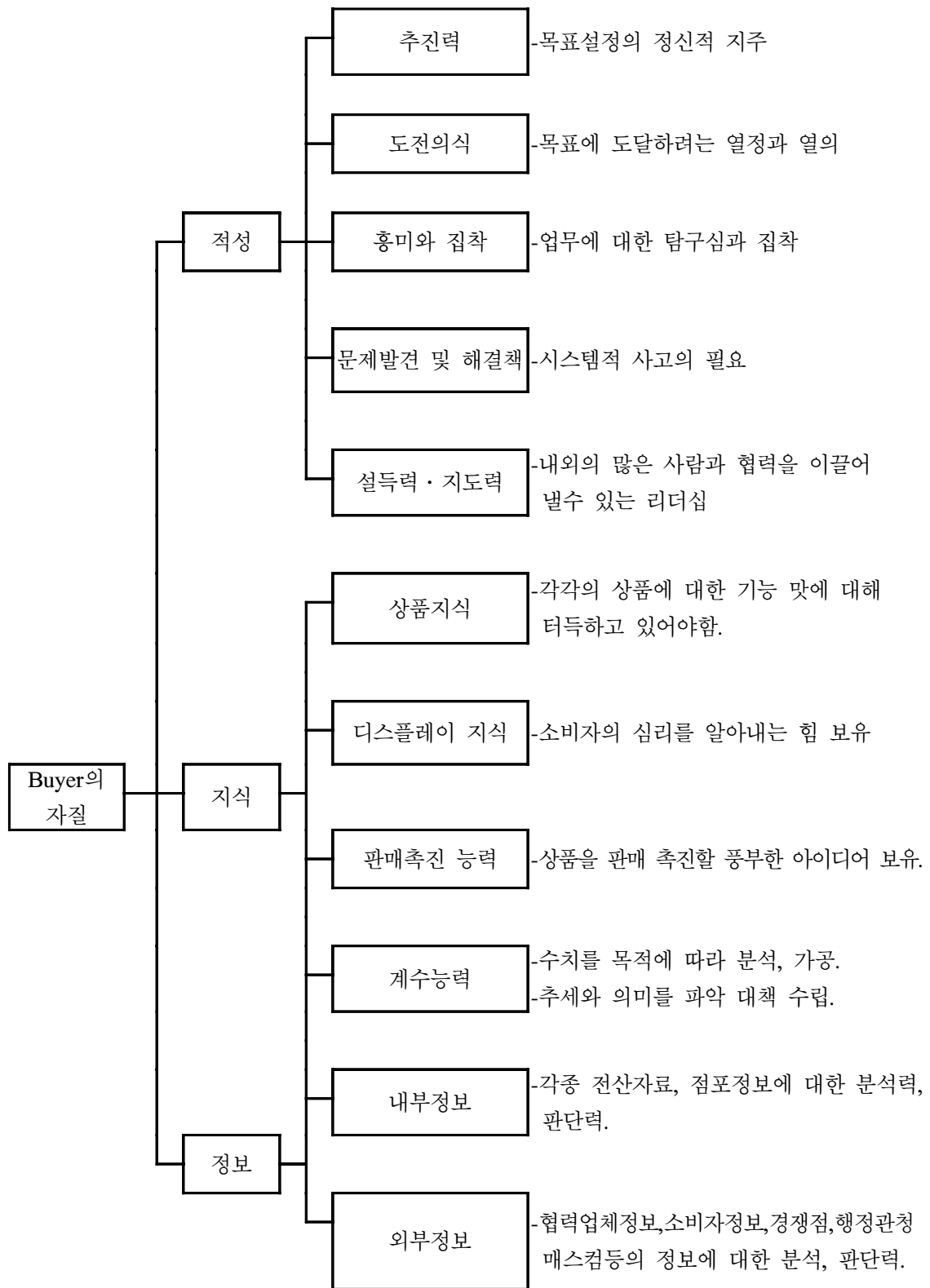
가. 바이어의 직무

바이어의 직무는 다양하나 유통 소매업의 경우는 상품구성, 가격결정, 진열/연출, 판매촉진 등을 들
수 있다. 이를 요약해 보면 아래 그림과 같다.



나. 바이어의 자질

바이어는 대외적으로는 협력업체, 관공서 등 대내에는 회사내의 각 부서와의 유기적인 관계를 유지
하면서 효율적으로 업무를 처리해야 한다. 따라서 적성, 성격, 지식, 정보의 보유능력 등이 중요한 요
소로 작용하게 된다. 그러면 바이어에게 요구되는 자질은 어떤 것이 있는지에 대하여 나름대로 도식화
해보기로 한다.



다. 이상적인 바이어

이상적인 바이어란 보는 입장에 따라 다르겠지만 회사 내에서 대외적인 업무를 처리하는 경우와 회사외부에서 가맹점들이 보는 입장에서의 바람직한 바이어상을 요약 정리 해보면 아래와 같다.

1) 회사 내부에서 본 이상적인 바이어

- 바이어의 주변을 항상 깨끗하게 할 것
- 점포, 업계의 정보를 항상 교환할 수 있도록 할 것
- 협력업체와의 약속시간을 준수 할 것
- YES, NO의 의사표시를 신속하게 할 것
- 거래 약정의 내용을 임의로 변경하지 않을 것
- 서로의 계획을 명확히 할 것
- WIN-WIN을 위해 공동의 노력을 할 것
- 당사에 대한 신뢰감, 안정감을 갖게 만들 것

2) 가맹점 입장에서 본 이상적인 바이어

- 업무지식이 풍부함
- 필요로하는 정보를 잘 제공해 줌
- 상담에 잘 응함
- 도움이 되는 제안을 해 줌
- 클레임처리가 신속함
- 점포에 대해 잘 알고 있음
- 서비스가 좋음
- 무리한 요청도 잘 들어주려는 노력을 함

라. 데이터 분석 체크리스트

바이어는 수시로 물품에 대한 판매동향을 분석하여 신상품 개발과 저회전 상품의 개폐를 진행해야 한다. 이러한 자료들이 그냥 숫자로 인식하는 단계에 머물러서는 안되며, 그 수치가 의미하는 내용을 정확히 분석하여 목적에 따라 해독하여 적절한 자료로 활용하여야 한다.

일반적으로 활용하는 계수의 체크리스트를 열거하면 아래와 같다.

1) 이상 수치의 체크

결품 현황
발주착오의 원인
미납, 지연의 이유

2) 상품 ABC 분석

일별, 주, 월별 판매량
수량별, 금액별 판매량
점별, 지역별, 입지별 판매 추이
상품군 진열, 곤도라별 판매량/금액
구좌별, 메뉴별 판매량/금액

3) 구색 개선안 검토

구색 보강 품목 분석
상품 정책과의 관련성 체크
상권특성, 지역특성, 고객층 분석 체크
경쟁점 대책 체크
새로운 구색품목 체크

4) 보충, 발주, 재고 관리의 검토

일평균 출고, 판매 수량 체크
발주기간(리드타임) 체크
발주단위는 크지 않은가
날개의 재고 발생(입수, 케이스)점점
불필요한 점포 재고 발생 소지는 없는가

3. 재고관리

재고관리는 구매 부서에서 관리하기보다는 물류센터의 자산은 물류과(팀)의 부서에서 담당 책임 관리하게 되며, 매장의 재고관리는 가맹점 사업자의 책임하에 관리하며 영업(혹은 운영)부서에서 관리 지원한다. 최종 평가 관리는 회계 부서에서 담당한다. 이 장에서는 상품의 발주, 매입과 관련성이 많아 매장의 재고관리 위주로 서술하기로 하고, 물류센터의 재고관리부분은 물류 및 배송관리 부분에서 서술하기로 한다.

가. 재고의 정의

재고(inventory stock)란, 원재료, 반제품, 완제품 등의 형태로 보관하거나 운송 중 일시적으로 저장하는 자산이다.

재고는 기업에서 현금흐름 및 자본 회전율에 많은 영향을 준다. 적정재고보다 적게 보유하여 판매 기회를 상실하게 되면 현금흐름이 줄어드는 효과가 나타나며, 과다로 보유하게 되면 구매비용의 금리와 보관장소, 재고관리 인원의 투입에 따른 비용발생으로 자본 회전율을 떨어뜨리는 효과를 나타낸다. 또한 상품재고의 오·훼손, 도난 등에 의하여 로스가 발생하게 되면 그만큼 기업의 자산이 줄어드는 효과가 나타난다.

따라서 매입을 통한 머천다이징을 하는 기업에서는 적정재고를 유지하기 위하여 유통정보 시스템에 투자를 하고, 협력업체와 공동관리시스템을 구축하는 등 많은 노력을 하고 있다.

1) 재고의 유형분류

재고는 재고형태별 분류와 상품화 단계별 분류, 보관위치별 분류, 상품의 가치에 따른 분류, 그리고 회전율에 의한 분류로 나누어 살펴볼 수 있다.

㉠ 형태별 분류

형태별 분류는 매장재고와 경리재고로 구분한다. 매장재고는 점포의 매장에 진열 및 수탁되어 있는 재고와 물류센터에 보관중인 실제 재고를 의미한다. 경리재고는 매입과 판매의 회계처리에 의해 장부상 남아있는 재고를 의미한다. 장부가 전산처리에 의한 관리 또는 기장(記帳)에 의한 것에 무관하게 기업회계처리의 기준에 맞추어야 할 재고를 의미한다.

㉡ 상품화 단계별 분류

상품화 단계별 분류는 원재료, 반제품, 완제품으로 구분된다. 여성의 사회적 참여도 증가로 인해 점포에서 즉석식품 코너를 직영으로 운영하는 추세가 늘고 있다. 이들 즉석식품 코너에서 상품조리를 위한 원재료를 포함하여 가공단계로 상품화가 덜 된 반제품, 그리고 협력업체로부터 매입이 완료되었거나 상품화가 끝난 제품 모두가 포함된다.

㉢ 보관 위치별 분류

보관 위치별 분류는 점포의 매장에 진열된 진열재고와 후방공간에 진열대기중인 상품과 오·훼손되어 반품 또는 폐기처리 해야할 상품 등을 포함한 수탁재고, 물류센터에 각 점포로 배송을 위해 대기중인 물류재고 등으로 구분된다.

㉔ 상품의 가치별 분류

상품의 가치별 분류는 즉시 판매가 가능한 정상품, 가격을 인하한 엽가품, 상품의 가치가 손상된 오·훼손 상품인 불량품, 신선식품 등 신선도가 소멸되었거나 유통기한 등이 경과되어 폐기해야 할 폐품, 정상 상품이지만 바코드가 부착되지 않았거나(소매점의 경우), 상품포장, 표시사항 등의 미비로 즉시 판매하기 어려운 상품으로써 결격상품으로 나눌 수 있다.

㉕ 회전률에 의한 분류

상품은 회전률의 개념이 재고액 자체가 투자자금과의 연관성이 크므로 매우 중요한 관심을 가져야 한다. 특히, 상품의 회전률은 인기상품, 구색상품 및 제고상품을 구분하는 기준이 된다. 상품의 회전률은 타업체와의 가격경쟁력에 의해 좌우되는 경우가 많다.

그래서 상품의 마크업 및 마크다운 정책이 상품의 회전률에 많은 영향을 준다. 특히 재고에 대해서는 가격의 인하가 탄력적으로 이루어져야 재고를 방지 할 수 있다.

2) 재고관리 시스템 (inventory management system)

점포의 적정 재고 확보로 판매기회 로스가 발생하지 않도록 하여 얻어지는 고객서비스가 재고비용과 균형이 되도록 관리하는 시스템으로 인적, 기계적 시스템을 포함한다.

일반적으로 시스템이라고 하면 기계에 의한 계산처리를 먼저 생각한다. 하지만 재고가 점포에서 중요한 자산이고, 판매활동을 하다보면 오·훼손 등으로 인한 불량재고가 발생할 수 있다. 또한 정보시스템의 기계를 운영하는 담당자도 사람이다. 따라서 재고관리 시스템을 이해하기 위해서는 기계적 재고관리 전산시스템과 함께 인적 재고관리 시스템도 함께 살펴봐야 한다.

㉖ 재고관리 전산시스템

재고관리 전산시스템은 단품별 적정재고 산출과 현재 단품별 재고의 금액, 수량 산출을 목적으로 한다. 단품별 적정 재고는 점포에서 자본의 회전과 현금흐름을 재고 목적으로 관리를 한다.

단품별 재고금액의 산출은 점포 영업실적의 지표인 손익계산서에 포함되는 이익률과 재고손실률을 작성하기 위해 필요하다. 또한 단품별 재고수량은 상품의 재고 회전율과 도난·멸실 등의 상황을 파악하여 이익 극대화 및 손실 최소화의 전략을 수립할 수 있다.

㉗ 인적 재고관리 시스템

인적 재고관리 시스템은 업무처리 시스템이다. 이것은 재고의 금액, 수량 등에 대한 결과는 정보시스템이 담당하지만 과정처리는 사람이 담당한다. 의미로 정보시스템 운영업무와 상품관리 업무의 측면으로 살펴 볼 수 있다.

i) 정보시스템 운영업무

정보시스템 운영업무는 전산운영을 담당하는 전산업무와 상품의 정보, 가격, 신규등록, 판매중단, 퇴출 등을 담당하는 분부업무, 발주상품의 매입, 판매, 반품 등을 담당하는 점포업무로 구분된다. 전산업계에 종사하는 근무자에게 격언이 있다. ‘garbage in, garbage out’. 정보시스템의 각종 자료 입력이 잘못되면 결국은 잘못된 결과를 산출한다는 말이다. 정확한 재고관리의 업무는 정보시스템의 코드관리와 정확한 자료를 입력하는 업무처리 시스템부터 확립이 되어야 한다.

ii) 상품관리 업무

상품관리 업무는 점포에서 판매활동 과정에서 발생한다. 상품관리는 상품가치 관리업무와 상

품로스방지 업무가 있다.

상품가치 관리업무는 앞에서 상품가치에 의한 재고분류를 살펴본 바와 같이 상품은 판매가능한 정상상품, 염가상품과 판매를 할 수 없는 불량품, 폐기대상 상품 그리고 포장·표시 등 개선을 통해서 판매가 가능한 결격상품 등에 대하여 적절한 업무처리를 통해 자본회전율과 이익률을 제고시키는 업무이다.

iii) 상품로스 예방 업무

상품 로스예방업무는 상품 가치하락 방지와 도난 방지로 구분된다. 상품의 가치하락을 방지하기 위해서는 상품의 적정 발주와 진열·보관과정에서 관리를 철저히 해야 한다. 소매점포에서 상품 도난은 고객과 근무자에 의해 발생한다. 고객의 경우 순간의 감정으로 발생하기도 하지만 아예 절도를 목적으로 하는 경우에 발생한다.

매장 근무자에 의해 발생한 사례는 대부분의 점포에서는 근무 인원 에 대한 교육과 보안근무자의 감시활동, 세콤(SECOM, 전자도난방지시스템) 설치 등으로 도난방지를 주력하고 있으나 일부 점포에서는 종사자의 의식제고를 위하여 보안팀을 별도로 구성, 영업과 분리하여 관리하는 기업도 있다.

3) 변화하는 재고관리 시스템

재고관리 시스템은 POS기기와 바코드의 보급, 정보인프라와 정보처리기술의 발달로 많은 변화를 가져오고 있다. 소매기업별 점포의 재고관리는 금액관리시스템에서 출발하였다. 현재는 편의점들이 운영하고 있는 단품별 수량, 금액관리 시스템으로 전환하여 운영하고 있으나, 지금은 제조기업과 소매점포가 협업으로 재고를 관리하는 시스템으로 변화하고 있다.

바코드 시스템이 도입되면서 제조업체의 상품별 고유식별 코드가 부여되고, 기업에서 POS효율적인 경영도구로 인식되면서 각 프랜차이즈에서 신 POS시스템을 개발 도입하였다. 그 결과 단품별 판매정보와 재고정보를 금액과 수량으로 운영할 수 있는 데이터 생성하는 경영도구로 변화되었다. 뿐만 아니라 POS시스템을 통해 재고위치 추적 및 자동발주, 카드결제 승인 등 여러 가지를 처리할 수 있는 시스템으로 바뀌었다.

점포에서는 단품별 데이터로 회전율 분석을 통한 적정재고 산출과 진열면적 결정 등을 점포의 생산성 증대시키고자 노력을 하였다. 또한 로스품목 분석으로 수시 재고점검 등으로 재고 손실을 최소화할 수 있게 되었다.

현재의 재고관리 시스템은 점포 자체의 관리가 아닌 제조업체와의 협업 관리 시스템(ECR/SCM)으로 전환되고 있다. 기업이 점포의 적정재고 유지를 통한 자본회전율 증대로 이익을 극대화한다면 제조기업에서는 적정 생산량 유지를 통해 이익을 극대화시킬 수 있다. 따라서 기업과 제조기업이 서로 윈-윈(Win-Win)하는 전략으로 도입된 재고관리 시스템으로 매출증대와 재고감소를 통한 현금흐름 증대, 물류비용의 절감 등의 효과를 나타내고 있다.

실 사례로 편의점 업체들이 실시한 결과 가맹점에서는 재고감소와 매대 결품을 감소로 인한 서비스 수준 향상 등으로 매출신장과 비용절감의 효과가 발생하였으며, 제조업체에서는 미납률 및 결품을 저하로 매출증대, EDI처리를 통한 주문 리드타임 및 수작업 처리업무 개선으로 관리비용 절감의 효과가 각각 발생하였다.

4) 재고조사와 평가 및 손익처리

재고자산은 기업회계의 손익계산서와 대차대조표에 반영된다.

영업활동에서 적정재고 유지는 이익과 현금흐름을 제고시키고, 재고자산의 유지관리는 기업의 이익률을 높인다.

법인의 경우 년1회 기업의 실적을 공표하게 되어있다. 이때 재고자산의 증감을 평가하여 기업의 실적에 반영하여야 한다. 재고자산의 평가를 위해서는 재고자산에 대한 조사와 기업회계기준에 의한 재고 자산평가, 그리고 기업회계처리 기준에 의해 손익처리를 해야 한다.

㉠ 재고자산 평가방법

재고자산은 기업회계기준이 인정하는 평가방법을 활용해야 한다. 우리나라 기업회계기준이 인정하는 재고자산 평가 방법은 매입가액에 부대비용을 가산하고 개별법, 선입 선출법, 후입 선출법, 이동평균법, 총 평균법 또는 매출가격 환원법을 적용하게 되어 있다.

㉡ 재고조사 손익 처리

재고자산의 평가결과 장부재고 금액보다 많거나 적게 나타나게 된다. 많이 나타나는 경우는 평가 이익으로 하고, 적은 경우는 평가 손실로 회계처리하면 된다. 하지만 평가 손익의 금액이 큰 경우 최근에는 재고자산 평가손익항목으로 처리하지 않고 매가인상, 인하 금액으로 처리하기도 한다.

재고자산 평가과정에서 이익(플러스 재고)이 발생하는 경우에 대하여 많은 회사나, 가맹점에서는 이를 인정하려 하지 않는 경향이 있다. 특히 회계 부서에서 이론적으로 이익이 날수 없다는 것이다. 분명히 이론적으로는 재고자산 평가이익이 나타날 수 없지만 실제로는 점포에서 발생이 되고 있다. 이는 협력업체의 물량지원 등으로 나타나는 경우가 대부분이다. 또한 이러한 문제를 계속 지적하다보면 재고관리 담당자는 재고자산 평가손실(로스)과 재고자산 평가이익(플러스 로스)이 장부재고를 기준으로 많은 차이가 발생하는 것을 부담스러워 한다.

따라서 사전에 재고를 조정하는 방법을 통하거나 은폐하려는 경우가 종종 발생하기도 한다. 이러한 문제점을 보완하기 위해서 재고실사시 재고관리 담당자보다는 외부의 인력을 투입하여 객관적인 재고조사를 실시하거나 재고조사 전문대행업체에 의뢰하는 추세이다.

제4절 상품운영과 개발(배송유통 업무)

1. 개요

물류 및 배송관리는 프랜차이즈 사업초기 중요한 관리요소이다. 전국의 각 지역에 직영, 가맹점을 두고 있거나 확장해야하는 필연성을 가지고 가기 때문이다.

따라서 초기의 프랜차이즈 본부의 물류정책 결정은 신중을 기해야만하다.

직영 물류센터를 운영하기 위해서는 부지매입과 센터 건축에 투자되는 자금이 거액이기 때문에 대기업이나 자본력이 충분한 회사이외에는 쉽게 진행하기 힘들어 진다. 이러한 문제의 대안으로 임대 운영을 하거나 아니면 외주를 주는 회사들이 있다. 따라서 물류시스템을 구축하기이전에 먼저 생각해야하

는 것이 아웃소싱을 할 것인지 또는 프랜차이즈 본부가 직접 운영하는 시스템으로 갈 것인지를 먼저 선택하여야 한다. 각각에 장단점은 있지만 어떤 것이 좋은 대안인지는 회사의 상황에 따라 결정해야 할 것이다. 이러한 물류정책이 확정되면, 배송의 효율성을 증진시키고 유통코스트를 줄이기 위해서 전략적으로 채택해야하는 점포 거점전략에 따라 점포를 출점시켜야만 한다. 즉, 물류배송 효율화와 점포 출점 전략은 밀접한 관련성이 있으므로 이를 인지하고 프랜차이즈시스템을 구축해야 한다는 것이다. 점포를 출점할 때는 가능한 한 철저하게 “Dominant 방식”으로 출점해야 배송 효율성을 높일 수 있다.

경영 행위는 널리 이해되고 있는 바와 같이 목표 달성을 위하여 인적 내지는 물적 자원을 계획하고 조직 및 충원하며, 지휘 또는 통제하는 일련의 과정이라고 정의할 수 있다.

이에 대하여 물류관리는 자연 및 인적 자원, 금융 혹은 정보 등의 자원을 투입하여 유통 전략을 세우고 시간 및 장소의 효율이나 고객만족은 물론 기업 이윤을 창출하려는 데서 그 의미를 찾을 수 있다. 물류의 개념과 역할에 대하여 이해가 부족하던 과거에는 각각의 구성 요소에 관한 개별적이고도 단절된 관리가 이루어졌던 것이 사실이다. 부서에 따라서는 유사한 일들이 되풀이되기도 하고 꼭 필요한 일을 인식하지 못하거나 부서간에서 서로 미루고 지나치는 일이 발생하는 경우가 많았다. 그러나 경영 시스템의 효율성이 높아지는 것과 마찬가지로 물류관리 요소들은 서로 유기적인 관계를 가지고 관리될 때 보다 나은 성과를 얻을 수 있다.

우리가 물류관리라 할 때 다섯가지 면에서 새로운 접근으로 이해할 수 있다.

첫째, 시스템을 만드는 일이다.

배송이나 보관 및 포장, 그리고 하차 또는 가공 내지는 정보기능 등을 하나의 시스템으로 묶어 관리하는 일이 바로 그것이다.

둘째, 네트워크화이다.

물류활동의 전개는 유통 경로, 운송 수단 및 물류거점을 통해 이루어진다. 유통경로는 장소의 효율이 만들어지는 경로이며, 운송수단은 물류활동의 대상을 직접 실어 나르는 기차, 자동차, 선박, 항공기 등이 포함된다. 그리고 물류거점은 각 지역의 포스트를 선정 지역적인 거점을 확보하는 것이다. 그러므로 물류관리는 유통경로와 운송수단 및 물류거점 등 물류활동간의 연계를 이룩하는 데 있다.

셋째, 프로세스 혁신이다.

그것은 단순화(운송 개혁), 무재고화(보관 개혁), 공동화(중복 설비 투자의 배치)등에 의하여 물류원가를 절감하게 한다

넷째, 자동화이다.

물류활동을 성역화와 함께 단위당 비용 절감 및 생산성을 높이는 지름길인 것이다.

다섯째, 표준화이다.

물류의 표준화는 물류 생산성을 높이기 위하여 개별 기업뿐만 아니라 국가적으로도 필요하고 또 시급한 과제이기도 하다.

2. 물류시스템의 요소

가. 고객 서비스

어느 기업이든 동일한 품질과 성능을 갖는 비슷한 유형의 상품을 거의 같은 수준의 가격으로 경쟁

하고 있는 시장 상황 속에서는 고객 서비스의 차별화야말로 그 기업의 경쟁력을 높이는 좋은 수단이 될 것이다.

고객 서비스는 유통 채널에 참여하는 구매자와 판매자, 그리고 물류 전문기업 간에 상품과 서비스의 부가가치를 창출하는 과정에서 인식되는 가치이다. 이때 생기는 부가가치는 공간 효율, 시간 효율, 형태 효율, 소요 효율 등 갖가지 유통의 효율을 향상시키고, 그 편익을 유통 행위에 참여하는 모든 주체가 공유하도록 배분되는 것이다.

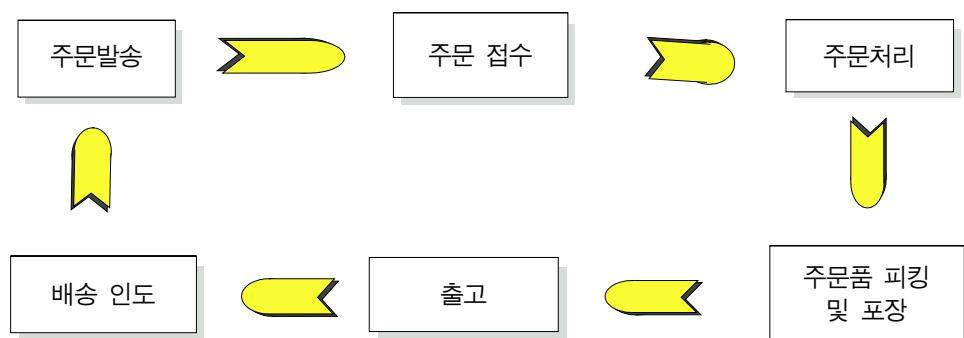
이렇게 볼 때 고객 서비스는 유통 비용의 절감과 유통 효율화로 공급 체인을 구성하는 모든 당사자들에게 부가가치의 편익을 제공하는 과정이라고 말할 수 있다. 만일 물류관리, 그 차제가 고객 서비스를 창출하는 중요한 수단이 된다면 마케팅 믹스에서 그 어느 것보다도 중요하게 생각했던 입지(place)의 요소에 버금갈 만큼 물류관리의 의의가 더욱 더 커질 것이다.

좋은 고객 서비스는 고객만족을 지향하는 것이다. 그래서 많은 기업들은 경영 자원을 고객만족에 집중시키려 한다.

나. 고객 주문 사이클(customer order cycle)

고객 주문에서부터 고객으로부터 대금 지급까지 생기기 쉬운 지체시간(lead time)을 줄이는 일은 어느 기업의 입장에서나 중요한 경영의 과제이다. 그것은 보다 빠른 현금흐름(cash-flow) 즉, 신속한 수익성 확보를 결정짓는 매우 중요한 요소가 되기 때문이다.

이와 같은 일은 바로 고객 주문처리 사이클을 관리하는데 있다. 고객 주문사이클은 여섯 단계의 순환도식을 설명할 수 있다. 고객은 제1단계에서 주문서를 발송함과 동시에 주문에 따라 인도되는 제6단계에서 생기기 쉬운 상품을 인도 받는 순간을 상상하게 되는 것이다. 이에 대하여 기업은 고객의 주문이 기업 내에서 처리되는 제 2단계 즉, 고객 주문의 접수단계에서부터 제3단계의 고객 주문처리, 제4단계의 주문품 피킹 및 포장, 그리고 주문된 상품을 발송하는 제5단계까지를 그 관리의 대상으로 인식하는 경향이 일반적이다. 이렇게 볼 때 고객 서비스는 이처럼 구매자와 판매자의 인식의 차이를 좁히고, 고객 관점에서의 주문관리가 궁극적으로는 고객만족을 높이는 수단으로 삼을 때 높은 경영 성과를 얻을 것이다.



다. 수요예측과 기획

일반적으로 시장 수요는 다양한 기준에 따라 예측치를 달리할 수 있다. 유통 부문에서는 가격 수준, 상품 구색, 광고 및 판촉, 점포 설계와 진열, 서비스, 판매 방식, 입지 등에 따라서 고객의 수요를 예측할 수 있고, 제조업자들은 유통 부문에서 예측하는 판매 수요와 자신들의 재고 수준을 감안한 수요를 예측하기도 한다.

유통기업은 장기적으로는 마케팅 믹스에 따라 설정된 업태의 특성에 따라 판매량, 즉 고객 수요를 예측하게 되고, 단기적으로는 가격대의 변경, 특매 상품의 구매와 같은 구색 변화, 특별한 목적 아래 행해지는 광고와 판매 촉진 행사, 점포 내 상품 계획(ISM : In Store Merchandising)의 변경 또는 진열 위치 변경, 서비스의 추가 또는 제외 등의 변화, 판매 방식의 변화 등의 전략적 기업 행동에 따르는 수요량의 변화를 예측하는 경향이 많다.

물류관리는 예측된 수요량을 그 출발점으로 하는 것이다. 이때 유통 기업 자체는 예측된 수요에 맞는 상품을 매장에 공급해야 하고, 제조 기업은 조달, 생산, 수·배송, 재고 등을 유통 기업의 수요 예측을 지표로 계획해야 한다. 예측된 수요에 입각한 기업활동 기획은 공급 사슬의 구성원들에게 적절히 적용되므로 물류관리를 위한 예측과 기획은 구성원 사이에 공유되는 필요성을 낳는 것이다.

라. 재고관리

어느 기업이든 재고를 보유하는 목적은 네 가지 정도가 있다. 그 목적을 예시하면 다음과 같다.

- ① 기업에 있어서의 규모의 경제 실현
- ② 수요와 공급의 균형
- ③ 수요와 주문 사이클의 불확실성 극복
- ④ 유통 채널 중간에서의 완충 작용

이와 같은 재고에 대한 관리 기법은 세 가지 유형으로 나누어 생각할 수 있을 것이다.

첫째, 주기적 비축이다.

주기적 비축은 어느 기업이 수요를 예측하고 상품 재보충 시기를 잘 파악할 때 이루어진다. 예컨대, 어느 상품의 판매율이 매일 20개 정도이고 그 부족분에 대한 재보충 시기가 항상 10일이라면 주기적 비축의 재고는 불필요할 것이다. 이와 같이 수요와 인도 시기를 안다면 재고관리와 같은 복잡한 문제가 생기지 않는다. 그렇지만 이 경우 몇 가지 기본적인 원칙을 파악해야 할 것이다. 수요와 인도 시기가 일정하다면, 마지막 단위의 판매가 이루어지자마자 상품이 인도되도록 주문하는 것이 타당할 것이다.

둘째, 수송 중 재고이다.

어느 품목을 한 입지에서 다른 입지로 이전하는 사이에 가늠되는 재고량이다. 이와 같은 재고는 당장 사용하거나 판매되지 않는 특수한 형태의 재고인 것이다. 그 성격으로 보아 우리는 이를 파이프라인 재고(pipeline inventory)라고도 부른다.

셋째, 수요 이상의 재고이다.

수요와 인도 시기가 불확실할 경우 안전성 내지는 보충을 위한 비축을 하게 된다. 그 중에서도 안전 재고는 수요가 불확실할 경우 대비하는 재고량이다. 그밖에도 투기적 비축이나 계절적 비축, 그리고

팔리지 않는 재고 등이 있다.

재고관리는 물류센터와 각 점포에서 중요한 관리 요소이므로 앞장의 구매관리 부분에서도 일부 설명하고 있다.

마. 포장

포장은 수송 경로와 행위 과정에서 상품의 가치와 상태를 보호하거나 유지하기 위해 적합한 재료 또는 용기 등을 시공하는 기술 및 그 상태를 지칭한다. 이와 같은 포장은 기본적으로 판매 촉진 기능과 물류관리 기능 등으로 나뉜다. 상품 포장에 적용되는 모양과 색상은 소비자들에게 상품에 대한 정보를 제공하고 판매를 증진시키는 역할을 한다. 포장은 말없는 영업 사원과 같이 생산자와 소비자 사이에 최후의 의사소통이 이루어지는 현상이다. 소비자들은 상품에 대해 가지고 있는 선입견과 상품의 포장 상태와 상표, 색상, 진열과 잘 어울리는 제품을 구매하는 경향이 있기 때문에 더욱 그러하다.

물류관리의 관점에서 볼 때, 포장은 상품이 유통 과정에서 배송, 하역, 보관 등의 작업에 적합하고 내용물을 안전하게 보호하며, 알아보기 쉽게 고안되어야 한다. 따라서 효율적인 물류관리를 위한 포장은 단위 중량과 형태, 그리고 경제적인 면을 고려해야 하는 동시에 환경 친화적인 요소를 갖추고 있어야 한다.

그러므로 바람직한 포장 설계는 표준화의 실현, 경제적 비용구조, 상품에 대한 적합성, 보호성, 작업성, 기술적 안정성 및 환경 친화성을 가지는 것으로, 바람직한 포장은 서비스 증가와 비용 절감을 동시에 달성하여야 한다.

바. 점포 및 물류거점의 입지

점포나 창고 입지의 선정은 조달 물류 및 판매 물류와 관련된 비용에 직접적인 영향을 미칠 뿐 아니라 향후의 고객 서비스의 수준과 속도를 결정하는 요인이 된다.

그렇다면 경제성과 고객 서비스를 동시에 고려한 입지 선정은 어떤 기준에 의해 선택될 수 있을까?

입지 선택은 기업의 입장으로 보아 거시적 관점과 미시적 관점을 동시에 고려하는 전략적 의사 결정에 의하여 이루어진다. 시장 지향형, 생산 지향형 및 물류관리 지향형으로 나눌 수 있다. 그 중에서도 시장 지향형 입지 선정 전략은 최종 소비자에 대한 서비스 극대화와 기업의 수배송 효율화에 초점을 맞추어 입지를 선택하는 경우이다. 이때에는 수배송 비용, 주문 처리의 소요 시간, 제품의 민감도, 일반적인 주문 규모, 운송 수단 이용 가능성 및 고객 서비스의 수준 등이 중요하다.

한편 생산 지향형 입지 선정 전략은 생산 요소의 획득에 초점을 맞춘 입지 선택 전략을 말한다. 이 전략에서는 일관성 있는 고객 서비스를 제공할 수는 없지만 조달 관점에서 경제성을 추구하는 입지 선택에 초점을 두고 있다.

마지막으로 물류관리 지향형 입지 선정 전략은 생산 거점과 시장의 중간 지점이나 생산 요소 획득 지점과 생산 거점의 중간 지점에 물류거점을 입지 시키는 전략으로, 배송이 거점별로 일정하지 않는 상황에서 고객 서비스의 일관성을 유지하기 위해 선택되는 전략이다.

미시적 관점에서의 입지 선택은 보다 세밀한 요소들을 고려한다. 자가 물류 시설을 위한 입지 선택의 경우에는 운송 수단의 품질, 인력 수급과 임금 및 인건비, 산업 용지의 비용, 향후의 성장성, 조세,

건축 규제와 건축비용, 자연 환경, 사회 기반 시설, 지방 자치 정부의 규제와 정책 등을 고려하게 된다. 반면에 영업용 물류 시설을 선택하는 경우에는 시설의 유형, 제공 서비스, 운송 환경, 다른 이용자, 물류 정보 시설의 수준 및 입고와 출고의 빈도 등을 감안하게 되는 것이다.

사. 회수물류(reverse logistics) : 반품

유통 과정에 들어간 상품이 유통 기한의 경과, 유통 과정에서 훼손, 불량품으로 판정되는 등 본래의 품질을 유지하지 못하는 것이 발견되었거나, 구매자가 구매 의사를 반복하는 경우 그 상품은 회수 또는 반품되어야 함은 당연하다. 또 팔레트나 박스, 빈병 등 재사용이 가능한 포장재는 수거하여 생산자에게 되돌려 보내진다. 그리고, 우유팩이나 맥주병, 갖가지 알루미늄 캔 등과 같이 재활용이 가능한 자원의 경우 재생산을 위한 가공처리로 보내지는 것이다.

유통과정 가운데서 어떤 상품이 유통 경로를 역으로 거슬러 올라가는 경우를 회수 및 반품물류(return goods handling)라고 한다. 회수와 반품의 경우 소량의 부정기적 물류 수요가 발생하여 계획적이고 체계적인 물류관리가 어려운 것이 사실이다. 실제 어느 연구 결과에 따르면 회수 및 반품 물류가 정상적으로 유통 채널을 거쳐 이동하는 물류 활동에 비해 최고 9배나 많은 비용이 소요된다고 한다.

유통 채널을 역류하는 또 다른 경우는 폐기물의 물류이다. 재사용이나 재활용이 불가능하고 유통 채널의 종점에서 사용 가치가 상실되고 마는 자원을 보다 안전하게 폐기해야만 한다. 이와 같은 폐기물의 물류는 자칫 환경오염을 초래하기 때문이다.

아. 배송관리

생산지나 소비지에서의 상품과부족 상태는 배송에 의해 해결할 수 있다. 우리가 배송이라 할 때 그것은 여러 가지 상품을 생산지로부터 소비지까지 물량적으로 이동시키는 일이다.

원래 경제행위에 따른 효용은 두 가지의 방향에서 창출되는데 그 중에서도 장소 효용은 상품을 공간적으로 이동함으로써 가치가 향상되는 가운데 생긴다. 이에 대하여 시간 효용은 상품이 필요할 때까지 창고나 점포에 저장함으로써 얻어진다. 이렇게 볼 때 배송은 단순히 장소 효용만이 아니고 아울러 시간 효용도 낳는다고 하겠다. 왜냐하면 어떤 상품을 한 지역에서 다른 지역으로 얼마나 빨리 그리고 어떻게 지속적으로 이동시키느냐에 따라 그 효용이 다를 것이기 때문이다.

이와 같은 시간의 효용은 단순히 보관을 통해서만 얻어지는 것이 아니고 배송의 속도(time-in-transit)와 배송의 안전성(consistency of service)에 따라서 그 효용이 증가되기도 한다. 그러니까 배송 부문에서 지체되는 시간만큼 유통 채널 속에서 재고량이 증가하고 운송의 불안정성과 함께 재고량이 늘어나 유통 비용이 증가하게 되는 것이다.

상품의 배송은 가맹점이 원하는 상품을 필요로 하는 장소에, 필요한 시간에, 그리고 적합한 품질을 유지하면서, 적절한 절차를 통해, 보다 저렴한 가격으로 필요한 양만큼 획득 할 수 있도록 해 준다. 이와 같이 배송 활동은 유통 채널을 구성하는 모든 경제 주체들에게 보다 나은 가치 및 편익을 부가시켜줄 뿐만 아니라 프랜차이즈 고객 서비스의 수준과 질을 향상시켜 준다.

배송에 따른 물류 비용은 매출액이나 생산비에 대하여 커다란 비중을 차지하고 있기 때문에 관리의 합리화가 요청되고 있는 것이다.

모든 물류 시스템 요소의 공통적 목표가 고객 서비스의 수준 및 질의 향상은 물론 경비의 절감에 있다고 할 때 잘 관리된 배송 서비스는 고객 서비스의 안정성, 유통 시간의 단축, 다양한 배송 서비스의 제공, 화물 훼손의 방지 등이 필요하다.

자. 창고 및 보관관리

보관이라는 것은 미래의 소비를 위하여 미리 생산하여 시간 및 장소의 효율을 창출하는데 의의가 있을 것이다. 미리 생산된 상품은 시장 접근을 고려한 입지나 운송시설 내지는 수단을 고려하여 보다 합리적으로 보관해야만 경영 성과를 기대할 수 있다.

이와 같은 보관은 상품을 물리적으로 저장하여 관리하는 경제 행위로서, 단순히 상품을 저장하는 것에 그치지 않고 저장된 상품의 가치를 유지하거나 혹은 보다 향상시키려 하는 것이다.

창고는 매입과 출고의 불일치로부터 발생할 수 있는 기회 손실을 예방하고 배송 관리를 원활하게 하면 공급자와 소비자의 접점에서 효율성과 고객 서비스의 향상을 지향한다.

이렇게 볼때 어느 기업이든 창고에 대하여 투자하거나 보관 관리와 같은 경제 행위를 하여 매입 및 운송의 효율성을 높이려 하고 있다. 그러니까 창고 및 보관 관리는 안정적이고도 경제적인 가치 실현은 물론 시장의 변화에 잘 대응하고, 매입과 출고의 시간적 불일치를 극복하며 나아가서 빈도 높은 소량 주문에 잘 대응할 수 있으며, 궁극적으로는 고객의 다양한 욕구에 상응하는 값진 서비스를 제공할 수 있는 수단이 되는 것이다.

3. 생산성 향상을 위한 발주 배송시스템

가. 도미넌트(Dominant) 정책의 채택 제안

도미넌트란 사전적의미로는 '우세한' '지배적인'의미를 지닌다. 프랜차이즈 비즈니스에서는 어느 지역에서의 우세한 입지, 지배적인 지위를 확립하기 위해 그 지역에 집중적으로 출점하는 전략을 "dominant 방식"이라고 부르고 있다. 그럼 왜 점포개발 전략의 일환인 도미넌트 방식을 물류관리 측면에서 기술하는지 의아하게 생각하는 독자도 있을 수 있다.

그러나 위에서 살펴 본바와 같이 물류관리의 궁극적인 목표는 비용의 절감과 효율성 증진에 있다.

도미넌트 방식의 출점으로 그 지역에서 지배적인 우위에 섬으로서 몇 가지 합리화 효과를 기대할 수 있는데, 그 최대의 효과는 배송비용의 절감이다. 프랜차이즈 사업에서는 물류비용이 상상이상으로 높다. 일반적인 유통에서 상품은 메이커, 도매출 혹은 벤더, 소매점으로 흘러간다. 메이커와 도매출, 도매출과 소매점간에서는 반드시 배송이 수반된다. 즉, 물류비용이 드는 것이다. 멀리 운반하면 그만큼 비싸게 든다. 더군다나 소량을 멀리 자주 운반하게 된다면 더욱 비싸게 든다.

그러나 도미넌트 방식으로 출점 하여, 그 지역에 점포가 집중하여 있다면 배송비는 거리가 단축된 만큼 절약될 수 있다.

프랜차이즈 가맹의 경우는 배송루트를 잘 결정하고, 물류센터에서 각 가맹점으로 갈 상품을 배송루트에 따라 배송차에 싣고 간다면 효율성이 강화된다. 배송차량이 빈차로 가거나 적재율이 낮아 배송비용이 높아지는 일을 사전에 예방할 수 있다. 물론 이를 위해서는 물류센터에 각 가맹점이 주문한 상품

이 들어와야 결품을 방지할 수 있고, 출고가 가능하다는 전제 조건이 따른다. 따라서 협력업체의 협조가 불가결하다. seven-eleven Japan의 경우 납품가격에 차지하는 물류비는 상품에 따라 다르지만, 평균 7~8%이며, 출점수가 적은 지역과 100호점 이상이 있는 지역에는 3~4%의 차이가 있다고 한다. 왜 도미넌트 방식에 의한 출점이 물류비의 인하에 직결하고 있는지 이해 할 수가 있을 것이다. 이 cost down분은 모두 이익으로 되돌아 오기 때문에, 합리화와 효율성 측면에서 상당한 효과를 볼 수 있다.

나. 발주 배송시스템의 일체화

프랜차이즈 비즈니스는 최초부터 도미넌트 방식에 의한 출점 전략을 핵심으로 한 경우 매우 논리적 경영 시스템을 구축할 수가 있다. 그러나 대부분의 프랜차이즈 본부는 자금여력과 채산성을 맞추기 위해 여기저기 가맹자원이 몰려오면 일관된 정책이 없이 점포를 개설하여 다 점포가 되면 여러 가지 어려움에 봉착하게 되고, 그때서야 시스템을 구축하려 하다 보면 더 많은 대가를 지불하게 되거나 아예 포기해 버린다.

80년도만 해도 국내에서 전산시스템을 도입하려면 엄청난 비용이 들었으나 이제는 웹의 발달로 저렴한 투자금액으로 발주시스템을 도입 할 수 있게 되었다. 특히 발주시스템과 그에 따르는 배송시스템은 물류합리화 측면에서 중요하다. 현재는 대부분의 프랜차이즈 본부가 매출결과를 확인하고, 발주를 참고로 하는 POS시스템 등의 컴퓨터 네트워크 시스템을 도입하고 있다. 즉 전자기술의 진보와 사회변화에 대응해서 점차 수준향상을 하게 되었다. 그리고 현재는 토탈정보, 물류시스템으로 통합해서 관리하여, 매일 매일의 변화에 재빠르게 대응하는 토탈정보 시스템을 구축한 회사들이 많아지고 있다.

아직도 전화나 팩스로 수.발주를 하고 있는 곳도 있지만 이는 많은 인력과 정확성에서 낙후된 시스템이다. 예를 들어 100여 개가 넘는 가맹점을 보유한 회사가 매장에서 점내를 보고 재고가 적어진 상품은 발주대장에 발주 수량을 기입하고 대충 기입이 끝나면 전화로 발주대장을 보면서 주문한다. 이 전화 발주는 발주하는 쪽도 힘들지만, 받는 쪽도 큰일이다. 각 가맹점으로부터 어느 시간에는 일제히 전화주문이 들어온다. 이것을 받기 위해서는 파트타이머라도 고용해야 한다.

또한 이는 전화이기 때문에 잘못 듣고 잘못 쓰고 하는 일이 생겨 발주했는데 상품이 배송 되지 않기도 하고 배송이 돼도 수량이 틀리는 문제가 끊이지 않는다.

이러한 일을 계속적으로 지속 할 수 없는 일이다. 특히 편의점과 같은 프랜차이즈 사업은 발주하는 상품이 많아서 전화발주는 현실적으로 점포가 많아지면 불가능하다.

따라서 전장 발주와 수주부분에서 기술한 것처럼 수/발주 배송일체화 시스템의 도입으로 물류합리화를 추진해야 한다.

제5절 신상품 개발(제품)

1. 상품의 정의

소비자가 상품을 보는 시각은 기업의 시각과는 다르므로 소비자의 상품 평가방식을 아는 것은 신상품을 포함한 상품전략에 있어서는 필수적인 것이라 할 수 있다.

프랜차이즈 본부의 관점에서 보면 신상품이 될 수 있으나 소비자에게는 신상품이 되지 못하는 경우도 충분히 있고 또 실제 그러한 경우가 많은 것이 사실이다 따라서 신상품인지 아닌지는 소비자가 결정하는 것이므로 신상품은 소비자가 그 제품에 대하여 이제까지 없었던 새로운 가치를 인정한 상품이어야만 할 수 있다.

2. 신상품의 분류

신상품은 일반적으로 다음과 같이 분류 된다

- 기존제품에서 개량된 상품
- 기존제품에서 새로운 용도의 발견의 상품
- 기존제품과 관련된 새로운 상품
- 기존제품의 개념에서 혁신된 개념의 상품
- 상품의 판매를 위한 새로운 시장에 대한상품
- 과거에는 취급하지 않다가 다시 취급 하게 된 상품
- 각 기업에서 최초로 제조, 판매한 상품과 서비스

이처럼 신상품의 분류에는 여러 가지 방법이 있으나 궁극적으로 신상품은 소비자가 사용하는 것으로 신상품에 해당되는지의 여부는 소비자가 소비자적 관점에서 결정하게 되는 것이다.

가. 소비자 측에서 본 신상품을 분류하여 보면

- 혁신형 상품(광장한 상품) 없었던 기능 효능 편리성을 갖춘 상품
기업의 연구소 전문부서 등에 의한 응용연구의 결과에 의해서 얻어지는 것으로 오랜 연구기간과 많은 연구투자 등 연구개발적인 요소가 태반이며, 지금 없었던 것의 새로운 등장으로 세상을 놀라게 하는 신상품이다.
- 기능 개선형 신상품(좋은 상품) ... 상품기능 편리성을 개선한 상품
기존상품 대하여 기능적 관점에서 소비자가 인식할 수 있을 정도로 개발 한 것이다. 이 방식은 전혀 새로운 상품이상으로 시장에 충격을 주는 것으로 전사적 관점에서 검토되어야 한다.
- 심리가치 개선형 신상품 상품감각, 심리적 가치를 확실히 개선한 상품
기능은 종전 상품과 그다지 다르지 않지만 소비자의 기호를 고려하거나 비용절감 경쟁모델과 경제 우위확보의 목적으로 상품의 형태나 외관을 변경하여 그 시장에 적합한 유행을 받아들인다거나 동종상품에서 우위를 확보하기 위하여 개선되는 상품으로 소비자가 볼 때 종전의 상품보다 확실히 좋아졌다고 인정되는 상품이다.
- 후 개발신상품 새로운 것인지 알 수 없는 유사상품
신상품 가운데 가장 많은 것이 후발형 신제품이다. 본부 측에서는 신상품이라 내세우고 있으나 소비자 측에서 볼 때는 별다른 새로움이나 가치를 느낄 수 없는 상품이다.

3. 신상품의 조건

신상품은 소비자에게 새로움을 느끼게 해야 하므로 소비자가 새로움을 느끼게 하는 요소는 여러 가지가 있지만 가장 중점을 두어야 할 것은 다음의 4가지가 있다.

가. 상품 면

- 성능과 효능 기존상품과는 다른 성능 효능이 있는 것
- 품질과 신뢰 높은 품질과 신뢰도가 있어야 한다.
- 용도와 사용자 없던 용도와 특정 이용자에게도 적합한 것
- 편리와 편리성 더 편리하고 이용하기 쉽다.
- 고가격과 저렴 고가 또는 저렴

나. 유통 서비스면

- 구입과 경로 구입하기 쉬워야 한다.
- 애프터서비스 애프터서비스가 좋다.

다. 정보면

- 감각과 시각성 감각과 디자인이 있다
- 정서성과 이미지 느낌과 이미지가 있어야 한다.
- 의미상과 심벌성(Symbol) 다른 의미와 심벌성이 있다

라. 커뮤니케이션

- 즉시적인 이해 들어서 금방 알 수 있다.
- 시각적인 이해 금방 알 수 있어야 한다.
- 소비자의 메리트(Merit) 유익함을 금방 알 수 있어야 한다.

4. 신상품 개발을 위한 프랜차이즈 본부의 기본방향

상품의 가치나 의미 즉 그 상품의 기능이나 효용 등이 소비자의 욕구를 만족시키고 경쟁사의 경쟁상품에 비하여 비교우위에 설 수 있어야 한다. 따라서 소비자가 지금 무엇을 필요로 하고 있는가를 찾아내는 기준은 본부가 소비자에게 생활의 창조를 위해 무엇을 하면 되는가를 검토하는 것이 새로운 상품개발의 전제가 된다고 할 수 있을 것이다. 이를 좀더 구체적으로 설명하면 다음과 같은 내용이 될 것이다.

가. 가치창조의 시점을 명확히 한다.

예를 들면 돌솥밥을 기존의 조리방법보다는 한번 소비자 입장에서 지금까지 고객에게 제공한 제품보다 고객들의 건강 유지에 더 좋은 것은 만들어 보자 라는 신상품 개발개념을 명확히 하면 거기에 따른 새로운 가치창조의 발상이 나오게 될 것이다.

나. 프랜차이즈 본부의 전문영역 범위 내로 규정한다.

신상품 개발은 프랜차이즈 본부의 전문성을 확장한다고 하는 측면도 지니고 있다. 새로운 시장을 창조하기 위해서는 프랜차이즈 본부의 전문영역을 명확히 규정하여 거기에 축적된 경영자원을 유효하게 활용하면서 소비자를 위한 가치창조의 올바른 방향과 지혜를 제공해 주어야 한다.

다. 프랜차이즈 본부 이미지를 중시한다.

프랜차이즈 본부의 이미지도 경영자원의 중요한 요소 중의 하나이다. 본부 이미지는 신상품의 출시에 의해 새로운 영역을 확장하고 그것을 위주로 착실히 본부활동을 계속해 나가는 가운데서 형성된다.

좋은 본부의 의미가 정착하면 그 이미지에 적합한 품질 좋은 다른 상품을 제공하는 경우에도 새로운 시장창조는 용이하게 이루어질 수 있다. 신상품 개발을 효과적으로 운영하기 위하여서는 다음과 같은 기본 문제가 검토되어 져야 한다.

첫째, 일반적인 기본문제 검토

- 신상품의 고객층은?
- 상품계열과 시장내에 있어서의 상대적 지위는?
- 회사의 조직과 기능은 ?
- 회사의 인적자원?
- 고정자원의 기기 설비는 ?
- 자본력은?

둘째, 특수한 문제의 검토

- 상품은 유희기기나 여유 설비를 이용하여야 할 것인가?
- 상품은 현재의 기술정도와 제조종업원의 범위와 그 능력 범위 내에서 이루어지는가?
- 상품은 시장에 대한 판매 가능성 즉 보편성이 풍부 하는가?
- 현재 상품계열의 재결성을 상쇄하는가?
- 상품이 장기가능성을 가져야 할 것인가?

셋째, 개발과정과 마케팅 계획과의 결합의 검토

- 신상품 개발부문의 마케팅에 대한 이해는 되어있는가?
- 프랜차이즈본부 성장과정에서의 납득성은?
- 신상품의 시스템화 계획과 일정표 작성은?
- 신상품 개발의 위험부담과 투자효율 분석은?
- 상품 수요예측과 마케팅 부분과의 커뮤니케이션은?

5. 신상품개발과정(6개의 이론적 단계)

- 가. 심사 아이디어 창출단계
- 나. 조사 제반 자원에 의한 신상품 아이디어 평가
- 다. 경영분석 이익효과 평가
- 라. 상품개발 분야 고려 합리적 개발
- 마. 시험 가능성 확립
- 바. 채산성 마케팅 계획에 따른 상품을 시장에 출시

6. 상품화추진 및 시장도입

가. 상품기획

사전 시장분석 자료를 근거로 하여 구체적으로 신제품 개발을 위한 상품기획을 하게 되며 신제품 개발의 성공여부는 상품기획의 질에 기인한다. 따라서 시장분석 자료를 기초로 하여 신제품으로 기술적, 경제적 및 시장적인 가치를 재검토, 확인함으로써 시장 및 소비자의 요구를 만족시키는 제품의 성능, 기능, 품질 및 가격의 수준을 설정하도록 한다. 이러한 수준 설정을 위한 중요 착안점은 보면 다음과 같다.

1) 매출규모의 설정

개발대상 제품의 Life Cycle을 추정하여, 예측되는 시장의 크기, 경쟁제품의 시장동향(경쟁수, 판매가격, 제품의 개략적인 규격)기타 시장개척상의 장벽 등과 예상 제조원가와 판매가격, 시장점유율을 설정하여 대상 규모를 시계열적으로 예측한다.

2) 제품수준의 설정

제품수준의 설정은 시장, 고객, 기술, 아이디어, 디자인들의 정보를 분석하여 기획 대상제품의 수준에 소비자의 요구수준이 포함되도록 한다.

- ㉠ 소비자 층을 구별하여 핵심 소비계층을 명확히 하고
- ㉡ 경쟁제품의 기능, 성능, 특징을 명확히 한다.
- ㉢ 제품의 사회적 영향(공해)을 고려한다.
- ㉣ 기술 생산판매 서비스 능력을 감안하여 균형이 유지되도록 한다.
- ㉤ 사용목적과 사용자의 사용 특성을 고려한다.
- ㉥ 신제품 기획에 필요한 제품의 규격, 기능구성을 설정한다.
- ㉦ 신제품 품질 목표를 설정한다. (추정 A/S율 등)

또 신제품의 수준 설정이 끝난 후에는 기술 및 생산측면의 검토가 뒤따라야 하며 판매정책의 수립으로 매출 및 경비계획에 따른 이익 수준에 대한 충분한 고려가 필요하다.

3) 기술적 가능성의 명확화

개발에 필요한 기술을 이해하여 주요기능의 기술 확인과 필요 기술을 개발한다.

- ㉠ 개발대상 제품의 기술적 탁월성을 명확히 한다.
- ㉡ 관련 규격을 조사하여 필요한 규칙을 명확히 한다.
- ㉢ 관련 소유권을 조사하여 품질, 경제, 기술면에서 검토하고, 소유권의 저촉여부 파악 및 권리설정을 확실히 한다.

4) 생산방식의 명확화

- ㉠ 생산 기본 단위의 설정으로 생산 규모를 예상하고 합리적인 국내 판매, 수출제품의 구분을 정한다.
- ㉡ 특수 가공이 필요한 것에 대해서는 공법개발을 하고 필요한 공법을 정한다.
- ㉢ 자재에 대해서는 품질의 유지향상과 납기확보 면에서 중요부품, 특수원자재를 포함하여 적절한 구입방법을 정한다.
- ㉣ 개발대상 제품의 제조에 따른 설비 규모를 정한다.
- ㉤ 추정 표준시간(S/T)설정으로 작업인원을 예상하여 제조에 필요한 능력을 정한다.
- ㉥ 설비, 자재 등의 투자금액을 정한다.

이상과 같이 신상품의 개발에 대하여 기술적으로 논하였지만 실무적으로 다시 요약해 보면 상품개발은 시장구성요소와 소비자의 요구 및 편리성에 의하여 구상하고 상품설계 전략은 실무적으로 6가지로 나누어 개발 구상한다.

상품기획 사례

- 부가가치 정책이 있어야 한다.

상품의 가치는 소비자 구매시점에서 판단되나 신제품의 성공과 장기적 제품 수명은 부가가치가 있어야 한다. 예를 들어 즉 소비자가 100원을 갖고 구매했을 경우 소비자의 심리적 느낌으로 100원 이상의 가치가 있다고 느낄 때이다.

이 경우 상품의 가격이 싸다 (품질). 친절하다(서비스). 분위기가 좋다.(점포이미지, 청결)등으로 판단된다.

- 가격설정 (맛이 있다)

음식점의 생명은 맛이다. 맛의 정도에 따라 가격의 차이가 있고 가격이 결정 된다. 물론 기본적인 사항으로 원재료대금, 생산 공정 설비, 인건비 등 여러 가지 요인이 많이 있지만 상품이 맛이 없으면 가격을 정할 수가 없고 또한 상품으로서의 가치가 없다. 그러므로 상품의 가격설정에 맛의 요인이 많이 작용되고 맛이 있어야 프랜차이즈 본부의 이미지가 높아지면서 점포전개도 용이하다. 물론 맛과 원재료 원가의 합리적 상황을 고려하여야 한다.

- 주방정책(빠른 상품 제공)

우리나라 소비자의 구매심리를 보면 대다수가 빠른 서비스 받기를 원하고 있다.

소비자심리 욕구를 충족하기 위하여 제품생산 주방(설비)의 배치와 생산을 보다 효율적으로 하기 위하여 생산자의 동선을 유의하여야 한다.

- Take out 포장에 쉬워야한다.

국민 경제수준이 1만불 이상일 때의 소비자의 구매패턴이 Take out 형태를 원하고 이 경향은 점점 높아 가고 있다. 프랜차이즈 본부에서도 상품 개발시 반드시 고려해야할 사항이다.

- 원재료 표준화가 가능 하여야한다.

상품 생산시 원가에 영향을 주는 주요 요인 중 하나는 로스(loss:원재료 폐기, 정량)이다.

맛과 생산공정이 용이하여도 로스가 많이 발생되면 제품의 원가율이 높아져서 사업성이 없다. 즉 로스를 줄이고 같은 맛을 유지하기 위하여 상품 제조시 원재료 사용 표준화가 반드시 되어져야 한다. 최소한 이 요약 사항만이라도 신중히 고려하여 상품 개발에 적용하면 좋은 제품의 신상품을 개발 할 수 있다.

나. 신제품 디자인의 결정

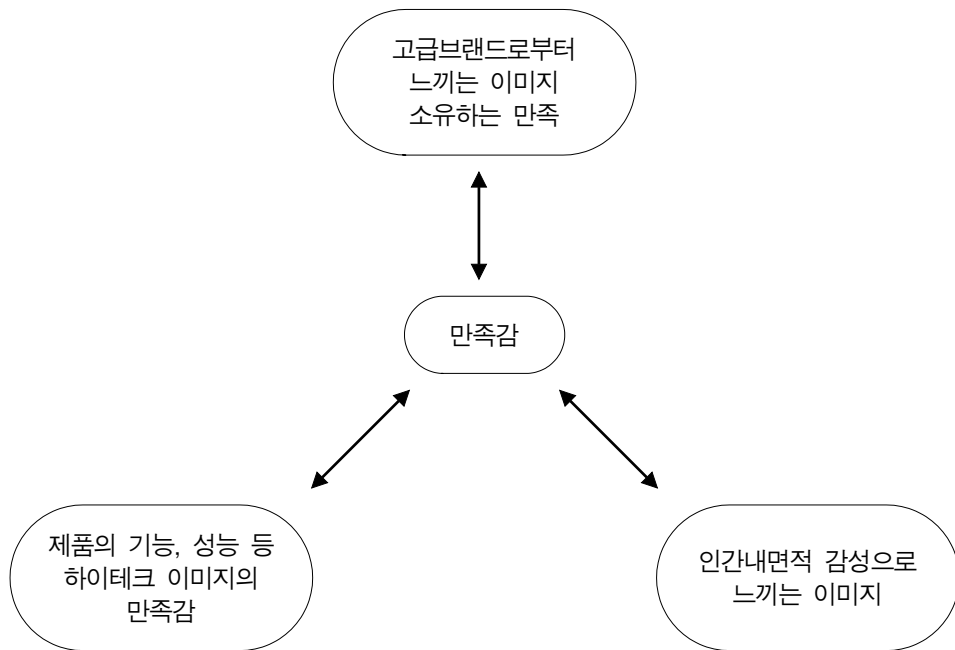
신제품 디자인의 결정은 상품기획 단계에서 공략하기 위한 목표시장을 정하고 이에 따른 신제품의 성능 기능 품질 및 가격 수준이 결정되고 함께 광고 판촉전략, 유통전략도 수립한다. 이러한 제품디자인을 결정하기 위한 관련 부서의 업무내용은 다음과 같다.

*** 신제품 디자인결정을 위한 관련 부서의 업무연관 ***

부서명	업무내용
상품기획부	1. 디자인의뢰 및 설계 연구 상품기획 디자인 협의 검토 2. 신제품기획 개발회의 소집 진행 3. 신상품의 상품력과 경쟁력 등 검토
개발부 (기술·설계)	1. 상품 구조도 작성 2. 외관(포장등)디자인 및 구조적 기능성 검토 3. 디자인 현실성 검토 및 방향 설정
디자인부	1. 기초조건의 설정 및 조사자료 정보분석 2. 아이디어 스케치 3. 제품의 시방서, 상세도, 조립도 작성 4. 디자인회의 소집 및 진행(품평회)
총무부(특허)	특허정보 및 기존 등록의장. 저촉여부 파악 및 관리설정 유도

즉 상품기획 단계에서 신제품 개발 대상 품목이 선정되면 개발 담당 부서의 기술검토 단계에서 디자인 부분에 대하여 디자인을 의뢰하게 된다. 디자인 결정시 반드시 고려해야할 사항은 시장의 추세와 추이이다. 현대는 제품의 품질뿐 만 아니라 서비스와 함께 소비하는 시대이고 감성과 감도를 선택하는 시대이다. 현대는 어떤 것을 소유하여 문화적 생활자로 살 수 있느냐 하는 것이 중요시되었다. 이런 점을 볼 때 제품포장의 디자인이 신제품 개발 후 시장 출점 성패를 결정짓는 중요한 요인으로 부각되게 되었다.

*** 제품으로 느끼는 만족감을 도식표의 요약 ***



다. 상품화 추진

결정된 신제품 디자인을 근거로 하여 신제품 개발을 본격적으로 추진하게 되는데 이 경우 신제품의 성격 특성에 따라 5종류로 구분해 보면

**** 신제품 개발의 구분 ****

구 분	내 용
본부에서 처음 개발한 제품인가?	<ul style="list-style-type: none"> * 본부에서 처음 개발한 제품 * 기본 모델이 없는 제품 * 구조와 외관이 전혀 새로운 제품
기능과 구조를 일부 변경한 제품인가?	기본성능은 유사하나 외관이 전혀 새로운 제품
중요한 부분 및 구조변경을 동반한 제품인가?	* 외관은 유사하나 기본과 기능과 성능이 다른 제품
기본기능이 현저히 달라 금형제작이 필요한 제품?	<ul style="list-style-type: none"> * 기능, 구조 대폭 변경 * 외관 대폭 변경되는 제품 * 사양이 일부 변화되는 제품
외관이 다소 변경되는 제품인가?	<ul style="list-style-type: none"> * 일부 의장 변경 * 각종규격 취득목적으로 개발

위킹 샘플제작(pro to type) → 설계품질 확인 → 설계품질 확정 → 시생산 → 생산
이에 따라 관련 부서의 업무 형태가 달라진다.

라. 시장 테스트

신제품을 본격적으로 생산하여 시판하기 전에 대규모로 시판할 때 어떤 현상이 발생하는가를 알기 위하여 소규모로 제한된 시장에 상품을 판매하는 개념이다.

시장 테스트에서 해답을 찾아 낼 수 있는 중요한 문제점은 다음과 같다.

- * 어떠한 경우에 고객이 제품을 구입하는가?
- * 제품에 대한 사용시 일반적 반응은 물론 성능 신뢰도 속성 디자인 등과 같은 제품의 특성에 대한 고객의 반응은 어떠한가?
- * 고객의 요구에 잠재력이 높은 시장인가?
- * 잠재력을 가진 시장에서 가장 중요한 구매 영향력을 가진 고객은 어떠한 사람인가?
- * 여러가지 다른 가격 수준에서 본격적으로 시판시 어느 정도의 판매량과 수익기대는 어느 정도 되는가?
- * 본격적인 시판시 판매 종업원의 어려움은 어느 정도인가?(판매현장의 어려움)
- * 고객에게 보다 만족을 위한 유통·배달 등은 무엇인가?
- * 여러가지 광고 판촉 기법의 상대적 효용성은 어떠한가?
- * 예상가격에 대한 사용자의 반응은 어떠한가?

등과 같이 시장 테스트를 3~6개월 후 문제점에 대한 대책을 수립하여 모든 시장에 출점 하면 시행착오 없이 신상품이 성공할 수 있다. 즉 신제품의 시장테스트는 규모의 크기와 상관없이 해야할 필수적 사항이라 할 수 있다.

【사례 1】 외식산업의 상품개발

(1) 신상품 개발의 포인트

① 시장흐름과 정보수집

어떤 상품을 제공하면 고객이 즐거워하고 만족하는가는 우선 시대의 흐름 즉 시장수요의 흐름과 그 정보를 수집하는데서 시작된다.

현대의 시장은 가속도적으로 변화하고 그 변화와 함께 여러 가지 가치관이 생겨나고 있다 외식업의 메뉴도 이러한 시대적 가치관의 변화와 같이 계속적인 변화를 나타내고 있는 것이다.

고객의 기호변화 예로서는 건강지향의 제품선호, 감당(減糖) 감염(減鹽)등의 경향이 최근에는 현저한 현상의 하나가 되고 있다. 또한 요리 한 품목 한 품목의 분량은 최소량으로 변화하였지만 조금씩 조금씩 여러 가지 맛을 즐기는 욕구 즉, 다품종 소량의 메뉴를 선호하는 경향이 강하게 나타나고 있으며, 산업사회의 대량생산 대량판매가 이룩한 패스트푸드나 대형 패밀리레스토랑의 메뉴로부터 이탈하는 경향도 나타나고 있다.

단맛을 줄인 소형케이크가 잘 팔리고 커피에 넣는 설탕도 8g팩을 줄여서 그 절반정도인 4g팩을 제품화 하여 사용하는 것이 주류를 형성해가고 있다. 소량다품종의 니즈(needs)에 대응해서 나타난 소형 음료캔, 미니 한정식, 미니 양식 등이 인기를 얻고 있다. 조리가공의 양품화, 자재의 양품화가 이루어지는 가운데서 먹는 형태의 양품화도 보여지고 있다. 결국 옛날에는 서서 먹는다던가 걸어 다니면서

먹는다는 것은 품행이 방정하지 않는 행위라고 비난받아 왔지만 지금은 이것이 먹는 방법의 하나의 패션이 되고 있다. 커피, 아이스크림, 샌드위치류 등을 젊은 커플들이 대화를 하며 걸어가면서 아무 거리낌 없이 먹고 마시고 한다.

이와 같이 시대의 변화와 함께 여러 가지 식사패턴도 변화하고 이것을 잘 파악해서 남보다 앞서 이에 대응하는 전략으로 신상품을 개발해 가는 것이 기업의 생존전략이 되고있는 것이다. 그렇기 때문에 이러한 변화에 대한 명확한 정보를 수집하는데 조금도 태만할 수 없는 것이 외식경영자들이 처한 운명이 되고 말았다.

또한 고객의 취미, 기호, 생활양식의 변화를 체크하면서 시장의 흐름을 분석해 가야한다.

고객의 기호변화는 같은 연령이라도 시대에 따라 다른 변화를 보이는 것이다. 즉 같은 20대라도 90년대와 2000년대의 20대는 전혀 다른 양상을 보임으로 과거의 실적이나 통계만에 의지하여 시장을 파악하는 것은 바로 파멸을 자초하는 것이다. 젊은 세대가 주 고객인 업태는 더더구나 그들의 라이프사이클(Life Cycle)이 극히 짧기 때문에 이들의 생활패턴 변화에 언제나 촉각을 곤두세워야하는 것이다. 언제인가는 블루진을 즐겨 입었는데 바로 정장스타일로 변하고 미니스커트를 즐기다가 바로 전통적인 형태로 옷의 모양을 바꾸기도 한다.

또한 독신자 세대수의 증가, 노인세대의 증가, 어린이 없는 세대의 증가는 기본적으로 외식시장을 변화시키고 있고 심지어는 외국의 경우 소형 아파트 설계 시 주방의 면적을 최소화하고 그 대신 응접실을 최대로 넓히는 건축양식이 제기되기도 한다.

최근에는 깊은 맛보다 담백하고 옅은 맛을 선호하기도 하고 거꾸로 담백한 맛에 선호한 고객이 강한 맛을 선호하는 복합적인 양상을 나타내기도 한다.

백화점이나 편의점, 슈퍼마켓의 식품매장에서 가장 잘 팔리는 제품은 그 지역주민에게 선호되는 식재이기 때문에 그것을 잘 파악하는 것도 자기점포의 신상품 개발을 위하여 좋은 정보를 얻는 최선의 방법이 될 수도 있을 것이다.

상품이 판매되는 요건은 여러 가지가 있으며 단일 요인만으로는 히트상품이 만들어 질 수 없다. 그 지역의 풍토, 식습관, 생활수준, 거기에 시대의 변화 시장의 흐름 고객의 이용 동기 등 고객이 어떠한 식의 행동을 하는가를 분석하여 거기서부터 고객이 무엇을 추구하는가를 발견하고 신상품 개발에 연결시키는 작업방법이 중요한 신상품 개발의 포인트가 될 것이다. 무엇보다 점포 측의 발상이 아닌 고객 측의 발상에 근거해서 신상품의 개발이 이루어져야한다.

또한 조리담당자도 자기의 감정이나 맛에 대한 지식만을 고집해서는 안 되고 고객의 기호나 니즈(needs)의 변화에 대응하여 그 변화에 자신의 기술을 살려나가는 유연한 발상의 전환이 앞으로의 외식업 신상품 개발에 있어 중요한 자세가 되어야 할 것이다.

그 다음으로는 ABC분석에 의해 정보를 파악한다.

A랭크에 있는 상품이 고객에게 수용되고 즐거움을 제공할 수 있다고 생각되면 그 메뉴가 어떤 맛, 어떤 볼륨인가를 총체적으로 파악해서 C랭크의 상품 등 순위가 낮은 상품의 개선과 신상품의 개발에 이 정보를 살려나가야 할 것이다. 현재 메뉴의 개선이야말로 신상품 개발의 제일보가 되는 것이다.

메뉴개선의 포인트는 가격의 검토와 함께 맛 볼륨, 세팅방법, 소재, 메뉴의 이름, 메뉴 북에 표시하는 방법 등을 검토하는데서 시작된다.

우선 다음과 같은 사항을 체크해보자

- ㉠ 메뉴구성 전체의 밸런스는 잘 되어있는가
- ㉡ 다른 메뉴 품목과의 관련성은 어떤가
- ㉢ 맛있는 점은 표현되어 있는가(색의 조화, 세팅의 조화, 형태, 향기, 집기와의 조화 등)
- ㉣ 맛은 어떤가(조리방법, 조리시간)
- ㉤ 양은 어떤가. 적정량인가
- ㉥ 소재의 조합은 적절한가
- ㉦ 서비스, 제공방법은 어떠한가

등을 검토해서 고객의 식사기호에 적합한 메뉴개선을 하여가는 것이 바로 취하여야할 신상품 개발에 연결되는 것이다.

가격에 비하여 판매 개수가 적다든가 판매되지 않는 메뉴는 상품력이 없는 것임으로 팔리지 않는 메뉴를 판매하기 위하여 우선 상품력을 높일 필요가 있다.

신상품 개발은 매출 증대를 위한 수단이 되나 본래 점포의 매출이 저하되면 우선 현재의 메뉴를 수정해서 좀더 강력한 상품을 만들어 매출 회복을 기도하는 것이 바람직한 방법이다. 그러한 의미에서 C랭크의 상품만이 아니고 지금 판매되고 있는 A랭크의 메뉴를 좀더 잘 팔리도록 하는 방법도 필요하다. 왜냐하면 자기점포의 A랭크 상품이 다른 점포에서는 자기점포 이상으로 팔리고 있다는 점도 고려될 수 있기 때문이다.

그런데 이러한 실질적인 노력을 하지 않고 타 점포에서 판매되고있는 상품을 자기점포의 보유능력도 고려하지 않고 전부 그대로 놓아두고 메뉴를 운영하는 점포도 다수 보여진다. 신메뉴를 출시하면 일시적으로 팔리는 경우도 있으나 거의 장기간 계속 판매가 잘 이루어지지 않는 경우가 많다. 상품이 판매되지 않는 요인이 많은 것과 같이 판매되는 요인도 눈에 보이는 부분만 있는 것이 아니다. 다른 점포에서 판매되고 있는 상품에는 눈에 보이지 않는 많은 요인이 있는 것이다.

또한 조리작업에 있어서도 메뉴품목이 증가하면 업무량도 증가하고 1품목 한 품목의 상품 만들기가 복잡해지면 메뉴전체의 상품력 저하에 연결된다. 신상품 개발에 의해 메뉴 한 품목을 확장하여 품목구성을 하는 것은 고객의 다양한 이용동기에 대응할 수 있고 매출증대를 위한 방책이지만 중요한 것은 신상품의 개발 도입을 할 때의 기본자세와 방법이다.

신상품을 개발하여 가는 경우 역시 점포의 개성 특수성 우위성이라는 관점도 첨가되지 않으면 안된다. 아무리 햄버거가 인기가 있다고 해도 고급 일식집에서 제공하는 것은 불가능한 것이다. 신상품 개발이 가능한 경우 다음에 생각해야하는 것은 고객에 대한 소구 방법이다. 고객에게 신상품의 존재를 알리기 위한 연출이 필요하다. 연출에는 신상품이 출시된다는 것을 고객에게 알리기 위한 정보전달 방법 외에 음식의 세팅이나 제공방법도 포함되어야한다.

단순히 접시에 담아서 제공해도 좋은 로스트비프를 디럭스한 외관에 세팅하여 고객의 희망을 듣고 고객의 눈앞에서 커트해서 제공한다. 브랜드에 점화하거나 연출효과를 올리는 것도 가능하다. 고객이 즐거워하고 신기해하고 놀라워한다는 관점에서 여러 가지를 생각하면 연출방법은 얼마든지 나올 수 있을 것이다.

신상품 개발의 정리는 테스트 마케팅이다. 1개월이나 2개월 정도 특별 제공함으로서 본래의 가격보다 낮은 가격으로 제공하거나 기존상품보다도 조건을 좋게 하여 고객의 반응을 받아본다. 앙케이트를 받아보는 것도 하나의 방법일 것이다. 또한 신상품의 시식회를 행하여 고객을 흡입하는 것도 연구해 볼 수 있다.

그러면 이상의 포인트를 살펴보고 신상품 개발을 생각하기 위하여 필요한 사항과 준비절차를 정리해보면 다음과 같은 내용이 될 것이다.

가. 개발상품의 창안

- ㉠ 대상고객의 선정
 - ㉠ 고객의 창조
 - ㉡ 고객의 기호창조
 - ㉢ 제1차 상품의 창조(주요 소재의 선정)
 - ㉣ 제1차 상품류의 유사상품의 연구분석
- ㉡ 가격의 설정
 - ㉠ 대상고객의 소득조사
 - ㉡ 대상고객의 소비경향조사
 - ㉢ 제1차 상품류의 유사상품의 가격조사
 - ㉣ 판매개시 시간의 결정과 유효 판매가격의 결정
- ㉢ 부가가치(영업간 이익)를 올리기 위한 소재개발
 - ㉠ 설정가격에 대한 원가율의 설정
 - ㉡ 설정된 원가를 만족시키기 위한 소재개발
 - ㉢ 창조상품 가격을 만족시키기 위한 소재개발
 - ㉣ 종합 소재용법에 의한 부가가치의 UP
- ㉣ 소재공급루트의 개발
 - ㉠ 주 소재의 현재 유통 조사분석
 - ㉡ 장기 안정 공급루트의 설정
 - ㉢ 공급루트의 국제적 개발

나. 상품 조리기술개발

- ㉠ 제1차 조리시스템 개발
 - ㉠ 소재의 질, 양, 맛의 로스를 최소화한 작업(해동, 커팅, 믹싱)등의 기술개발
 - ㉡ 설비기기 내지 용기의 개발
- ㉡ 제2차 조리시스템 개발
 - ㉠ 가열, 온도, 시간, 양의 연구개발
 - ㉡ 맛내기 기술의 개발
 - ㉢ 상품보유 방법 기술개발
 - ㉣ 설비기기 용기개발
- ㉢ 제3차 조리시스템 개발
 - ㉠ 최종 조리시스템 개발
 - 맛내기, 가열(온도, 시간, 양)의 기술개발
 - ㉡ 세팅 방법, 포장방법 기술개발
 - ㉢ 용기, 쇼핑백 등의 개발
 - ㉣ 상품가치의 재검토

- ⑤ 보존기간의 체크(Check)
- ㉞ 상품의 시험제작
- ㉟ 시식
 - ㉠ 모니터이용
 - ㉡ 사내시식
 - ㉢ 상품평가
 - ㉣ 조리제조

다. 신상품 판매전략

- ㉦ 고객에 대한 상품가치의 소구
 - ㉧ 맛내기
 - ㉨ 영양
 - ㉩ 볼륨(성상)
 - ㉪ 편리성
- ㉫ 상품이미지 연출
 - ㉬ 상품의 이미지 창조
 - ㉭ 상품의 연상이미지 창조
 - ㉮ 상품의 신기성 이미지 창조
- ㉯ 시청각의 두 가지 기능연출
 - ㉺ 색의 배합
 - ㉻ 음의 연출
 - ㉼ 조형미의 연출

라. 신상품의 연출

- ㉽ 고급상품의 경우
진품지향의 도구
- ㉿ 대중상품의 경우
가격과 편리성의 도구

(2) 판매가격 정책에 의한 신상품 개발

잘 팔리는 상태의 상품의 잘 팔리는 상태분석에 기초해서 목적으로 하는 가격대를 찾아내고 그 판매가에 합치하는 신상품을 개발하는 것과 같은 기법이다.

① 목적으로 하는 가격대를 발견한다

어느 점포의 야간에 팔리는 상품을 분석해보니 동일가격 상품은 품목이 달라도 동일한 상품으로 생각되어지며, 또 그것이 어느 정도의 수량만큼 판매되는가를 조사하였더니 다음과 같은 결과가 나왔다. (아래도표참조). 여러 가격대의 제품 중 단가 10,000원에서 11,000원 사이, 13,000원에서 14,000원 사이의 제품군에서 매출이 일어나지 않았다. 즉 이것은 10,000원에서 11,000원 사이의 제품의 경우는 11,000원의 제품을 구매할 수 있는 능력이 있는 고객이 있음에도 불구하고 또 13,000원에서 14,000원 사이의 제품의 경우에는 14,000원의 제품을 구매할 수 있는 능력이 있는

고객이 있었는데도 불구하고 판매가 이루어지지 않았다는 점이다. 그 원인을 생각하면 다음과 같은 추측을 가능하게 한다.

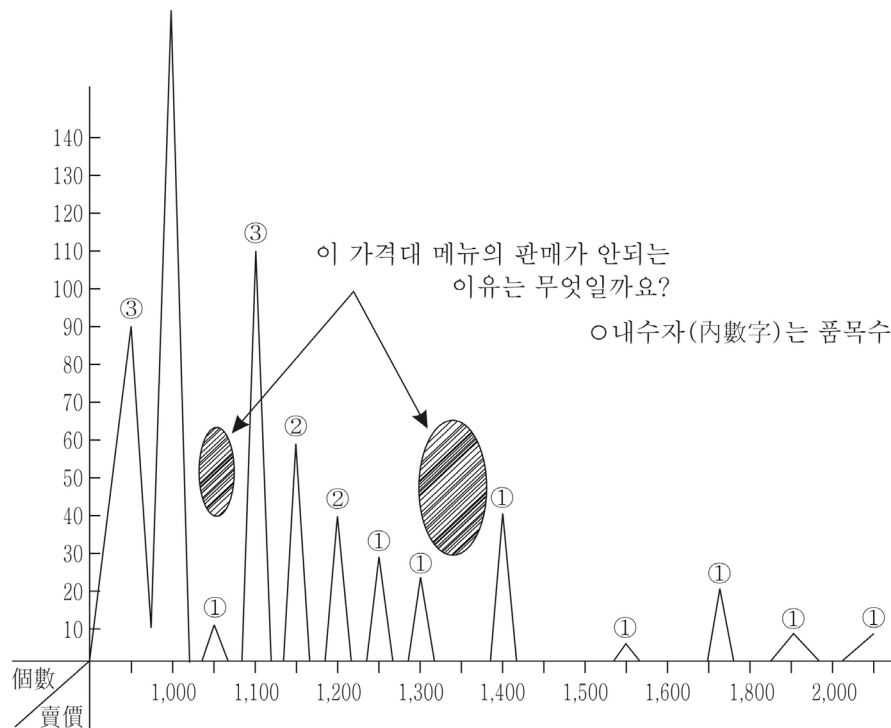
가. 판매가격에 잘 맞는 상품이 없다.

나. 상품은 있었으나 그 품질 등에 문제가 있었기 때문에 판매 상황이 나빴다.

또는 판매방식이 우수하지 않았기 때문에 판매가 이루어지지 않았다(10,000원에서 11,000원 사이에는 10,500원 제품, 13,000원에서 14,000원 사이에는 13,500원 제품이 있다.)

판매되지 않는 원인은 이상의 두 가지 원인 어딘가에 있을 것이다.

【그림】 판매되는 상품가격대별 수량



(나)의 경우는 그 원인을 추구해가며 상품에 문제가 있는 경우에는 전술한 기법으로 개선한다. 매출방법에 문제가 있는 경우에는接客서비스 기술의 향상을 시도하지 않으면 안된다. 그런 점에서 여기서는 (가)에 대해서 생각해보자.

만약 정말로 이 가격대의 상품이 없다면 이것이야말로 반드시 노력해야 할 가격대이다.

10,000원에서 11,000원의 경우는 특히 10,500원 전후의 상품을, 13,000원에서 14,000원의 경우는 13,500원대를 중심으로 한 가격대의 상품을 개발한다.

② 이용목적에 고려한다.

노리는 가격대는 입지조건, 내점 객층, 내점 동기, 그리고 자기점포의 영업방침에서 보면 어떠한 이용목적에 합치하는가를 검토한다.

예컨대 점심시간의 식사동향, 석식동향, 휴식경향, 중심상품, 보조상품, 개인소비경향, 접대경향, 생활외식경향, 레저외식경향 등의 이용목적의 분석이 그것이다.

③ 상품개발할 때의 주의사항

노리는 가격대 보다 고가격의 상품 예컨대 13,000원~14,000원 가격대의 경우에는 14,000원 상품에 유사한 요리내용이 아니고 개발하는 상품보다 저가격의 요리내용에 가깝다.

왜 그러냐하면 개발하는 상품의 판매가격보다 높은 14,000원의 상품에 유사한 요리로 하면 이제까지 14,000원 제품을 식사하던 고객은 판매가가 낮은 신상품 쪽으로 이동해서 객단가가 낮아져 버리는 것을 생각할 수 있기 때문이다.

반대로 개발하는 신상품보다 낮은 쪽에 맞추면 이제까지 13,000대의 제품을 식사하던 고객이 높은 가격대의 신상품의 쪽으로 이동하여 객단가가 올라가는 것을 기대할 수 있다. 판매정책에서 본 신상품의 개발이 노리는 것은 이 객단가를 높이는 것에 있는 것이다.

(3) 신상품 개발의 발상포인트

① 대용(代用)할 수 없는가?

사용하는 식자재를 한정하지 않고 현재의 식자재에 변화를 주어 염가의 식자재, 반대로 고가격을 노리는 고가격 식자재에 의한 요리내용을 연구한다. 서양 요리이기 때문에 양풍 식자재 만에 얽매이지 않고 일본요리 중화요리 등 타 업종의 식자재를 사용하는 것도 생각해 본다. 자기점포의 업종에 맞지 않는다면 조리가공과 제공방법, 식기사용 방법 등을 연구해서 자기점포에 맞는 상품을 배치(arrange) 한다.

② 형태를 바꾸어 신선미를 낼 수 없는가?

고객의 소량다품종 욕구에 대응한다. 현재의 상품의 소형화, 분활 등을 연구한다. 세팅을 변경한다. 식기의 형태를 변경한다. 예컨대 소량다품종 욕구는 아니나 일반적인 상품인 가츠돈 위에 놓는 기구를 밥 위에 놓는다. 현대는 개식화(個食化)의 시대이다. 소형화, 분활화한 요리에는 수 종류의 소스나 드레싱을 준비해서 고객에게 선택의 즐거움을 주는 제공방법도 연구하여야 한다.

③ 빠르게 조리하고 빠른 제공은 할 수 없는가?

신속은 서비스의 기본이다. 이 세상에서 가장 훌륭한 서비스는 제품의 질을 유지하면서 가장 빠르게 고객에게 필요한 제품을 제공하는 서비스이다. 이런 점에 착안하는 연구는 계속되어야 한다.

④ 세트 메뉴로 만들 수는 없는가?

단지 기존의 요리를 조합하는 것만이 아니고 1+1이 3이나 5가되는 발상이 필요하다. 그것을 위해서는 우선 중요한 품목의 질을 업그레이드 함과 동시에 그릇 세팅방법 식자재 등의 밸런스를 지키는 것이 중요하다.

(4) 메뉴 진단 포인트

자기점포의 메뉴의 활성도를 정량적으로 판단하는 경우에는 ABC분석에 의하나 정성적인 진단 포인트로서는 다음과 같은 사항이 고려된다.

㉠ 대상 객층을 묶어서 메뉴구성이 되었는가

㉡ 식기호의 다양화에 대응해서 상품을 만들고 있는가

- ㉔ 입지특성에 맞는 상품을 만들고 있는가
- ㉕ 메뉴믹스가 고객 니즈에서 멀어지지 않는가
- ㉖ 계절별 수요에 대응해서 메뉴가 만들어지고 교체되고 있는가
- ㉗ 시간대별 대응이 가능한 메뉴인가
- ㉘ 메뉴수가 많고 적은 것이 고객의 주문에 역효과를 주고 있지는 않는가
- ㉙ 맛의 균일화가 시도되고 있는가
- ㉚ 가치감을 중요하게 생각하고 있는가
- ㉛ 메뉴에 오리지널리티가 강조되고 있는가
- ㉜ 맛의 표현이 가능한가
- ㉝ 맛의 온도관리가 가능한가
- ㉞ 판매가 설정은 연구하고 있는가
- ㉟ 먹기 쉽도록 연구하고 있는가
- ㊱ 메뉴이름은 연구하고 있는가
- ㊲ 판매하고 싶은 상품을 판매하도록 연구하고 있는가
- ㊳ 상품의 효율성은 기도하고 있는가
- ㊴ 상품력의 저하 상황을 감지하지 못하고 있지는 않는가
- ㊵ 메뉴만이 아닌 인적서비스 물적 서비스를 포함한 부가가치 만들기 가능한가
- ㊶ 메뉴 컨셉이 명확히 되어있는가

이상의 관점에서 자기점포 메뉴를 고치고 부족한 사항을 신상품 개발시에 살려나가는 것이 대단히 중요하다.

【사례1】 신상품 개발실무 FLOW CHART

단계	업무 Flow	내용	관련표준 및 양식	중점관리항목
연구 단계	신사업 발굴	<ul style="list-style-type: none"> * 주관부서 * 신사업에 대한 아이디어 및 자료를 수집, 평가하여 사업대상을 선정하고, 선정된 아이템에 대하여 주제조사를 수행, 사업성을 검토하여 중장기 신규사업계획 수립 및 사업발의를 한다. 1. 아이디어 조사 2. 자료 및 정보 수집 3. 주제조사 수행 4. 중장기 신규사업 계획 수립 5. 신규사업 발의 	업무 체계	1. 업무 Flow에 의거한 신규사업 발굴 2. 자료 및 정보관리 3. 연 단위 Rolling Plan 수립(5년 기준)
	중장기 계획 수립 중장기 개발계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> * 사업성 평가를 통해 수립한 사업계획 내용 중 당해 공장에 관련되는 사업과 자체적으로 검토한 내용을 종합하여 중장기 개발계획을 수립한다. * 계획서 내용 제품(기술)의 발전추이 1. 시장 전망, 2. 환경동향 3. 제품개발계획, 인력계획, 투자계획, 판매계획 4. 기술개발 계획 		1. 개발계획 중 연구소의 기초연구가 필요한 부분에 대해서는 연구소에 개발 의뢰하여 연구 개발 계획에 반영 2. 연 단위 Rolling Plan수립

연구개발 단계	연구개발 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> * 연구개발 테마에 대하여 Idea 탐색 및 예비조사를 통하여 여러 요소를 종합분석, 평가, 연구개발의 대상 및 목표를 설정하고 장단기 개발 계획을 수립한다. * 수행업무 <ol style="list-style-type: none"> 1. 예비조사 계획수립 2. 예비조사 실시 및 분석 보고 3. 연구 개발 계획 수립 <ol style="list-style-type: none"> 1) 연구개발 목적 2) 국내외 기술 및 시장동향 3) 연구개발 동향 4) 필요기술 개발방법 5) 기대효과(기술, 경제적인 면의 정량효과) 6) 추진 일정 계획 7) 인원계획 8) 소요 개발비 9) 예상 제조원가 	<ul style="list-style-type: none"> * 예비조사 계획서 * 예비조사 보고서 * 연구개발 계획서 * 연구개발 관리지침 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 예비조사시 주조사 내용 <ol style="list-style-type: none"> 1) 국내외 기술동향 2) 취약기술, 보완기술, 지향기술내용 3) 관련제품의 시장규모, 수입량, 수출량, 국산화 가능성 4) 기술 추이 5)관련기술 보유처 2. 연구개발 계획 <ol style="list-style-type: none"> 1) 구체적인 기술검토 내용을 기술한다. 2) 필요기술, 공장설계요원 참가 여부결정 3) 필요기술, 개발방법을 구체적으로 나타낸다. 4) 대일정(기초연구, psna 평평회, 개발 완료보고)과 소일정을 구분하고 소일정은 세부항목별 일정계획을 수립한다.
	심의	<ul style="list-style-type: none"> * 연구개발 계획의 보완사항, 수정사항, 타당성을 심의하여 연구개발 수행 여부를 결정한다. 	* 심의회 회의록	<ol style="list-style-type: none"> 1. 심의회 참석범위 확인 2. 비밀 보안 유지
	기초연구	<ul style="list-style-type: none"> * 연구개발 계획서에 의거, 도면화 이전에 필요한 특허조사, 원리 및 이론조사, 기본기술연구 및 시험을 통하여 보고서를 제출하고 기술축적을 한다. 1. 연구보고서 제출 특허 출원 3. 설계기준서 작성 4. 개발 Spec 작성 5. 도입품 발주 	* 연구개발관리 지침	<ol style="list-style-type: none"> 1. 중요 연구내용 연구 보고서 제출 2. 지연 및 일정 변경원 3. 특허 출원 현황
	p/s 제작 품평회	<ul style="list-style-type: none"> * 기초 연구한 결과에 준하여 필요 성능시험을 수행하고, 그에 따른 관련업무를 수행한다. 1. 제조원가 분석서 작성 2. 제품 규격서 작성 3. Part List 작성 4. 성능시험 규격서 	* 연구개발 관리 지침	<ol style="list-style-type: none"> 1. 기본 성능 시험 방법(연구개발 목표대비) 2. 제품규격
	연구완료 보고	<ul style="list-style-type: none"> * 연구개발을 수행하여 완성된 PS품에 대하여 관계자 참석하에 연구개발 진행 종합결과를 발표하여 상품화 개발 여부 결정 및 이에 필요한 사항을 보완한다. * 보고 내용 <ol style="list-style-type: none"> 1. 연구개발 계획중의 연구개발 목적, 국내외 기술 및 시장 동향 2. 일정계획 대비 실적 3. 소요 개발비 4. 성능 및 특징(시험결과 포함) 5. 제조원가 검토 6. 연구개발 중의 중요사항 7. 특허 출원 현황 8. 기타 보고사항 	* 연구개발 관리지침	<ol style="list-style-type: none"> 1. 상품화 여부 결정 2. 해당공장 결정 3. 담당연구원 상품화개발 참여여부 결정 4. 품평회 참석 범위 결정
		<ul style="list-style-type: none"> * 연구개발 초기부터 완료시까지의 과정, 계획대비 결과, 성공 및 실패사례를 종합하여 보고한다. 1. 연구 개발 과정 2. 연구개발 계획 대 결과 3. 성공 및 실패 사례 4. 품평회 결과 및 기타 보고사항 	* 연구개발 완료 보고서	<ol style="list-style-type: none"> 1. 성공 및 실패 사례 2. 계획 대비 결과 차이에 대한 원인

【사례2】 사내외 제안에 대한 실무 Flow

단계	업무 Flow	내용	관련표준 및 양식	중점관리항목
기획	개발의 검토	<ul style="list-style-type: none"> * 주관부서: 각 부문(상품기획 취합) * 사내외 제안 및 기타 Idea에 대해 기본적인 검토를 행하여 개발 발의서를 작성 송부한다. * 부서별 발의 자료 <ol style="list-style-type: none"> 1. 연구소 : 기초연구 및 PS 검토결과 2. 설계실 : 자체 연구 및 시험결과 3. 기타부문 : 자체 검토결과 	* 신제품 개발발의서	* 연구소 및 공장 각부문
	시장 조사	<ul style="list-style-type: none"> * 주관부서 : 설계 * 공장 중심의 시장조사를 실시하여 환경, 시장 및 타사 동향을 파악함으로써, 공장측면에서의 사업성을 평가하고 연간 개발계획 수립에 반영한다. <ol style="list-style-type: none"> 1. 계획서 작성 2. 조사 실시 3. 종합분석 및 보고서 작성 * 조사 구분 <ol style="list-style-type: none"> 1) 정기조사 : 제품별 년 1회 <ul style="list-style-type: none"> - 하절기제품 : 7~ 9월 - 동절기제품 : 12~2월 2) 수시조사 : 정기 조사시 누락되었거나 미흡한 부분에 대해 추가 조사 	* 시장조사계획서	<ul style="list-style-type: none"> * 조사내용 <ol style="list-style-type: none"> 1. 상기 : 시장성 중심의 조사 2. 디자인 : 디자인 중심의 조사 3. 설계 : 공장 측면에서의 종합적 조사 * 계획서 내용 <ul style="list-style-type: none"> 조사항목, 조사방법, 팀구성, 지역, 대상범위, 일정계획, 소요예산, 준비물 * 분화(Segmentation) <ul style="list-style-type: none"> 항목고려 : 상세내용은 '조사계획서' 뒷면참조. * 정제품(모델)의 클레임 내용은 신속히 관련 부문에 피드백
	연간 개발 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> * 중장기 개발계획 및 시장조사 결과를 바탕으로 공장 측면에서의 연간개발 계획도 수립한다. * 구분 <ol style="list-style-type: none"> 1) 정기 계획 수립 : 연 1회 2) 비정기 계획 수립 : 시장 상황이나 환경 등의 변화로 정기계획의 수정이 필요한 경우 * 계획서 내용 <ol style="list-style-type: none"> 1. 시장동향 <ol style="list-style-type: none"> 1) 시장현황 : 보급률, 수요(신규, 대체, 중복/현재, 잠재)M/S등을 특성별로(용량, 가격, 기능 등 분석) 2) 소비자 동향 : 소비자의 구매특성, 실구매자, 구매시기, 구매장소, 구매방법 등 2. 타사동향 <ol style="list-style-type: none"> 1) 타사현황 : 연구개발 조직, 인원, 생산능력, 거래선 등 일반사항 2) 개발동향 : 제품정책(기능, 성능, 구조, 디자인 포장, 모델 Mix등), 가격정책, 판매 및 판촉정책 등 3) 환경 동향 <ul style="list-style-type: none"> 정부의 정책동향, 경제동향 및 기타환경 동향 4. 개발계획(개발전략) <ul style="list-style-type: none"> 기본전략, 세부개발계획, 단종계획, 인력계획, 투자계획, 판매계획 및 개발예상 문제점과 개발후의 경쟁관계(모델수, M/S) 등 		<ul style="list-style-type: none"> * 품별로 작성하되 내수, 수출 구분 <ol style="list-style-type: none"> 1. 내수 : 국내(경쟁사), 선진국을 중심으로 과거의 실적, 현황 및 전망과 추이를 비교분석 2. 수출 : 수출 대상국

	개발회의 상품화 검 토 의 회 기술조사 아이디어 스케치 디자인 의뢰 렌더링 렌더링 품평회 상품화 검토	<ul style="list-style-type: none"> * 주관부서 : 상품기획 * 공장, 상기, 영업의 개발계획안을 검토, 협의하여 개발계획을 확정한다. 	* 회의록	<ul style="list-style-type: none"> * 제품 스펙, 개발방법, 출시시기, 가격안, 단종계획
		<ul style="list-style-type: none"> * 주관부서 : 설계 * 기술적인 측면에서의 상품화 검토를 위해 개발에 관련된 제반 기술을 조사한다. * 구 분 <ol style="list-style-type: none"> 1. 법규 조사 <ol style="list-style-type: none"> 1) 해당 법규 종류 2) 법규의 세부내용 2. 특허 조사 <ol style="list-style-type: none"> 1) 기조사된(P.M) 특허중 해당부문에 대해 상세 조사 2) 조사되어 있지 않은 부문에 대해 신규조사, P.M 작성 3) 특허출원 계획 수립 3. 기술 조사 <ol style="list-style-type: none"> 1) 자료, 문헌 조사 2) 업체조사 3) Sample 검토 : 포장, 외관 및 시험, 분해검토 		<ul style="list-style-type: none"> * 공장 각 부문에서 조사할 내용은 조사의뢰(필요한 경우 설명회 개최) <ol style="list-style-type: none"> 1. 제조, 생산 : 설비 및 양산관계 2. 자재 : 국내외 부품 개발 관계, 금형관계(제작일정, 기술) 3. 기획 : 원가산출, 수익성 검토 4. Q.C : 검사 및 시험관계 * 자재로부터 업체추천을 받아 설계 단독 혹은 자재와 공동조사 * 타사의 유사모델과 비교검토 * 필요시 타부문과 공동검토 * 검토완료된 Sample은 원상 복귀하여 보존
		<ul style="list-style-type: none"> * 송부자료 <ol style="list-style-type: none"> 1. 제품의장 의뢰서 1부 2. 제품 기본 SPEC 3. 디자인에 관련된 제반 설계자료(규제사항, 표시 사항, 표시위치 등) 	* 제품의장 의뢰서	* 요구일정, 설계측면의 요구사항 명확화
		<ul style="list-style-type: none"> * 주관부서 : 디자인 * 디자인에서 작성한 디자인에 대하여 배치, 색상 등의 전체적인 조화, 조형미, 전통 및 유행 등에 관한 심미성, 디자인의 독창성, 구조의 편의성, 가공제작의 경제성 등을 향상시키기 위해 사전에 디자인, 설계 및 영업측면에서 검토한 결과를 제시, 종합검토하여 디자인안을 확정한다. * 진행 순서 <ol style="list-style-type: none"> 1. 각 Rendering안에 대한 취지설명 : 디자인 2. 설계 및 영업의 검토결과 발표: 설계, 영업 3. 종합검토, 디자인의 확정 	* 디자인 Check List	<ul style="list-style-type: none"> * 준비사항 <ol style="list-style-type: none"> 1. 참고 Sample 2. Rendering 안의 사전 체크 3. 회의 소집 및 준비
		<ul style="list-style-type: none"> * 상기로부터 의뢰받은 상품화 검토의뢰 내용에 대해 공장 측면에서의 적정성 검토 및 기술조사 결과를 바탕으로 한 최적의 상품화 방안을 제시하고, 경영적 측면과 기술적 측면을 종합평가하여 상품화 여부를 결정한다. 		<ul style="list-style-type: none"> * 협조 부서 : 아래의 사항에 대해서는 관계 부서의 협조를 얻는다. <ol style="list-style-type: none"> 1. 원가검토, 목표원가, 관리표 작성 : 공장 관리 기획과 2. S.T 산출 : 생기 3. 금형 : 자재, 금형 4. 기계, 설비 : 생기, 제조 5. 검사 시험 설비 : Q .C 6. 도입품 : 자재, 외자 7. 기타

	개발승인 승인서 검토	<ul style="list-style-type: none"> * 보고서 내용 <ol style="list-style-type: none"> 1. 개발 목적 2. 시장성 : 예상수요, M/S, 경쟁성 3. 기술성 <ol style="list-style-type: none"> 1) 기술적 측면 : 국내외 기술동향, 개발참고 기종, 제품SPEC(경쟁, 유사, 참고 기종과의 비교), 제품의 구성, 관계법규 검토, 관련 특허 검토 및 출원계획, 개발예산 문제 등 2) 원가적 측면 : 예상제조원가, 물품대, 유통가, 소비자가, 목표이익, 예상투자비 등 3) 개발 기간 4) 개발인력 5) 개발 방법 6) 가계, 금형 및 설비 7) 기타 4. 종합평가 	<ul style="list-style-type: none"> * 신제품 상품화 검토보고서 * 설계 예정표 * 원가검토서 * 목표원가 관리표 	<ul style="list-style-type: none"> * 종합평가 사항 <ol style="list-style-type: none"> 1. 경영적 요소 : 사회의 요청도와 기업 Image의 고상도, 시장의 영속성, 시장예상수요(3년간), 예상이익율(3년간), 투자비, 투자비회수 년한, 출시 Timing, 기존 판매루트의 적응도, 현재제품 판매에의 영향, 수출가능성, 환경변화에의 영향, 수출가능성, 환경변화에의 안전성, 시장개발 및 선전의 필요성. 2. 기술적 요소: 기술의 신규성, 응용성, 특허 및 Know how의 획득, 제품 수명 및 신뢰성, 국산화율, 생산 및 품질 유지의 난이도, 유휴설비 및 자재의 이용도, 위험 및 공해성, 사내 및 외주 기술력의 만족도 등
	M/U 제작	<ul style="list-style-type: none"> * 주관부서 : 설계 * 개발승인 내용을 상품화 검토 내용과 비교하여 공장 안이 반영 되었는지 확인하고, 상이한 경우 상기부서와 협의, 조정한다. <ol style="list-style-type: none"> 1. 승인서 접수 : 관리과(원본 관리과 보관, 사본 1부 설계실 송부) 2. 검토 <ol style="list-style-type: none"> 1) 원가 검토 : 상품화 검토 내용과 상이한 경우 제조원가 및 수익성 검토 2) 기타 : 스펙, 물량, 출시 시기 등 3. 목표 원가 관리표 작성 	<ul style="list-style-type: none"> * 신제품 개발승인서 * 목표원가 관리표 	
	MOCK UP 품평회	<ul style="list-style-type: none"> * 주관 부서 : 디자인 * 디자인에서 작성한 Mock- Up에 대하여 배치, 색상 등의 전체적인 조화, 조형미, 전통 및 유행 등에 관한 심미성, 디자인의 독창성, 구조의 편의성, 가공제작의 경제성 등을 향상시키기 위해 사전에 설계 및 영업 측면에서 검토한 결과를 제시, 종합 검토하여 디자인 안을 확정한다. * 진행순서 <ol style="list-style-type: none"> 1. 디자인의 취지 설명 : 디자인 2. 설계 및 영업의 검토결과 발표 : 설계, 영업 3. 종합검토, 디자인 확정 	<ul style="list-style-type: none"> * 디자인 Check List 	<ul style="list-style-type: none"> * 준비사항 <ol style="list-style-type: none"> 1. 참고 Sample 2. Mock - Up의 사전 체크 3. 회의 소집 및 준비 * 확정디자인에 따른 의장 입수

	개발일정 계획수립	<ul style="list-style-type: none"> * 주관 부서 : 설계(일정관리 담당) * 설계에서 작성한 일정 계획안을 토대로 개발에 관련 된 전부분이 모여 일정계획(중일정)을 확정한다. * 일정관리 <ol style="list-style-type: none"> 1. 대 일정 관리 : E/S품평회, 기술시작 품평회, 양산 시작 품평회, 양산의 대일정 관리(사업부 관리과) <ol style="list-style-type: none"> 1) 중일정 관리현황의 수시 체크 및 문제점 확인, 중일정관리 부서의 대책 입수, 사업부장 보고, 결재 3) 생산계획 반영 4) 본사 보고 업무 2. 중일정관리 : 일정 계획표상의 이벤트 : 설계9일 정 관리담당) <ol style="list-style-type: none"> 1) 소일정 관리현황의 수시 체크 및 문제점 확인, 소일정 관리부서의 대책입수, 공장장 보고 2) 중일정 이벤트 완료보고서 및 일정변경 승인 원의 접수, 공장장 보고, 결재 3) 설계로부터 일정 계획안 접수, 일정계획 수립 회의의 소집, 확정 배포 4) 정기 개발회의의 소집, 주관 5) 필요시 수시 개발 회의의 소집, 대책수립, 일정조정 6) 일정 변경 내용의 관계 부문 통보, 변경 계획서 배포 7) 대일정 관리부서 보고업무 8) 전체 개발에 대한 실적관리, 지연원인에 대한 분석, 일정관리에 대한 근본대책 수립 3. 소일정 관리 - 부문별 세부일정 관리 : 각부문 <ol style="list-style-type: none"> 1) 중일정 관리의 문제점에 대한 대책 수립 2) 중일정 이벤트 완료 보고서 및 일정변경 승인 원의 작성, 송부 	<ul style="list-style-type: none"> * 개발일정 관리표 * 이벤트 완료보고서 * 개발일정 변경승인 	<ul style="list-style-type: none"> * 개발의 유형(신제품, 주요부품 변경, Minor Change Cosmetic Chinge 등 에 따른 P.M(Program Module) 기준에 의거, 수행할 이벤트 결정.(전체 이벤트 수행 혹은 이벤트 생략) * PM구분은 제품에 따라 별도 결정 * 이벤트 완료 보고서 및 일정변경 승인원 <ul style="list-style-type: none"> · 작성 : 이벤트 담당부서 · 확인 : 차기이벤트 담당부서 * 개발일정 변경 승인원은 일정지연이 예상되는 시점에서 제출
		<ul style="list-style-type: none"> * 설계 착수전 설계시 고려해야 할 조건을 명확히 하고, 이 조건을 감안한 제반 설계기준을 정하며, 이 설계중에 적합한 구조 구성도를 작성, 향후 단계별 관리를 위해 단계별 품질 체크 리스트를 작성함으로써 설계의 목표를 구체화한다. 1. 요구 조건표 작성 <ol style="list-style-type: none"> 1) 원가 2) 환경 조건 3) 사용조건 4) 안전사항 5) 포장 및 운반 6) 부하조건 7) 성능 8) 구조 9) 기타 2. 설계 기준서 작성 <ol style="list-style-type: none"> 1) 일반 기준 2) 사용환경 기준 3) 저촉법규 기준 4) 성능 기준 5) 구조 기준 6) 외관 기준 7) 재료부품 기준 8) 운전성 기준 	<ul style="list-style-type: none"> * 요구 조건표 * 설계기준서 	<ul style="list-style-type: none"> * 신규개발부품- 신뢰성 검토

설계기준 심사	<p>9) 안전성 기준 10) 신뢰성 기준 11) 품질관리 기준 12) 보전성 기준 13) 포장 기준</p> <p>3. 구조구성도 작성 1) 구조도 작성(총 조립도 혹은 부분 조립도) 2) 회로도 작성 3) 부품 전개표 작성 4) 제품 신뢰성 분석표 작성 5) 조립 공정도 작성 6) 조립성평가 계산표 작성(조립성 평점산출, 추정조립비 배율 산출) 7) 설계 예정표 작성</p> <p>4. 단계별 품질 체크 리스트 작성 1) E/S 단계 : E/S 품평회 시 확인 2) 기술시작 단계 : 기술시작 품평회 시 확인 3) 생산시작 단계 : 생산시작 품평회 시 확인 4) 생산단계 : 체크 리스트 개발완료 보고서 확인</p>	<p>* 구조조성도 작성보고서 * 부품전개표 * 제품 신뢰성 분석표 * 조립성 평가 계산표 * 설계예정표 * 단계별 품질 체크 리스트</p>	
	<p>* 주관부서 : 설계 * 설계에서 작성한 설계기준에 대한 관계부문이 모여 검토함으로써, 설계 초기단계에서부터 공장 각 부문의 의견을 반영시키고, 설계 목표달성을 위한 공통 의식을 갖게 한다.</p> <p>1. 설계실 자체 심의회: 설계실내 전문가의 의견을 갖게 한다. 1) 참석범위 : 설계실장, 설계주임, 설계담당, 각 설계주임, 설계담당(필요시 선임사원 및 관련 전문가 참석) 2) 진행순서 a. 제품개요 및 요구조건 설명(설계담당) b. 설계기준서 설명, 요구조건에 대한 설계기준의 적정성 심사 c. 구조구성도 설명, 설계기준에 대한 구조구성의 만족성 심사</p> <p>2. 수정 : 자체심의회 결과를 반영, 설계기준을 수정한다.</p> <p>3. 관계부문 서면 심사 1) 기준배표 : 심사의뢰서 1부 작성, 기준 유첨 a. 배포자료 : 설계기준서, 구조구성도(구조도, 회로도, 부품전개표) b. 배포처 : 생산기술, 자재, 제조, QC, QA 각 1부 2) 서면심사 : 각 부서별로 자체회의 등을 통해 심사</p> <p>4. 심사회 : 각 부서별로 서면 심사한 내용의 종합 1) 참석범위 : 공장장, 설계실장, 주임, 설계담당, 서면심사 부서장(필요시 심사부서 담당자 참석) 2) 진행순서 A. 설계기준서 설명, 요구조건에 대한 설계기준의 적정성 심사 B. 구조구성도 설명, 설계기준에 대한 구조구성의 만족성 심사</p> <p>5. 수정 및 확정 : 심사회 결과를 반영, 설계기준을 수정 확정한다.</p>	<p>* 심사의뢰서 * 설계기준심사의뢰서 * 심사의뢰서</p>	<p>* 심사결과 대폭적인 개선이 필요하다고 판단될 경우(1st Look) VE실시 * 필요한 경우 재심의</p>

	도면, 규격 P/L 작성	<ul style="list-style-type: none"> * 설계 기준 심사회를 거쳐 확정한 설계기준을 토대로 도면, 규격, P/L을 작성한다. 1. 도면작성 2. 부품, 재료 규격 작성 3. 제품규격 작성 4. P/L 작성 	<ul style="list-style-type: none"> * 도면관리규칙 * 도면작성기준 * 검토기준 * 규격서 작성기준 * P/L 작성기준 전산 P/L 운영기준 	<ul style="list-style-type: none"> * 부품규격 작성대상 1. 스펙을 도면에 명기하기 곤란한 정도로 관리항목이 많은 부품 2. 부품의 중요도에 비추어 특별한 관리가 필요한 부품 3. 도입부품
	업체추천 요청	<ul style="list-style-type: none"> * 주요개발 부품의 전문업체를 구매로부터 추천 받아 협력회사간 상호 협의를 통하여 도면 및 규격 보안을 위한 자료를 서전 수집한다. 	<ul style="list-style-type: none"> * 통신문 * 구매업무체계 	<ul style="list-style-type: none"> * 우수업체 2개사 이상 추천 * 추천 받은 업체에 검토 자료(도면, 샘플 등)사전 송부
	업체추천 SPEC 검토 회의	<ul style="list-style-type: none"> * 주관부서 : 설계 * 추천 받은 업체와 사전 검토한 내용을 바탕으로 설계, 구매, 협력회사가 모여 중점관리항목 및 부품 스펙을 상호, 검토하여 협력회사의 전문기술을 반영시킨다. * 진행순서 <ol style="list-style-type: none"> 1. 스펙(구상도, 샘플) 설명 2. 협의 <ol style="list-style-type: none"> 1) 환경조건 및 적용 Spec 검토 2) 중점관리 항목 설정 3) 공급시기, 물량, Lead Time 4) 예상 Coast 	<ul style="list-style-type: none"> * 구매업무체계 * 스펙 검토 	<ul style="list-style-type: none"> * 개발품의 보안유지 * 스펙 검토 쉬트관리 * 요구 스펙 명확화 * 참고도면, 샘플 등 입수 * 회의소집 : 설계(협력 회사는 구매에서)
	도면, 규격 확정	<ul style="list-style-type: none"> * 검토회의 결과를 반영하여 스펙을 확정한다. 1. 도면 : 수정 2. 규격(부품, 재료규격, 제품규격) <ol style="list-style-type: none"> 1) 심의: 관련 부서장(제품규격은 공장장 포함) 2) 제정 <ul style="list-style-type: none"> · 제품규격 · 부품, 재료규격 	<ul style="list-style-type: none"> * 규격서 * 회사표준 심의 의뢰서 * 표준(제정, 개정, 폐지) 신청서 	
	E/S 제작	<ol style="list-style-type: none"> 1. 구입 <ol style="list-style-type: none"> 1) 기존(공용)부품 : 자재로 물품청구 2) 시중구입부품 : 구매로 물품청구(용도구매) 3) 도입부품 : 자재로 도입요청 <ul style="list-style-type: none"> · 도입요청서 : 3부 · 도입사유서 : 1부 4) 제작 및 외주개발부품 : 보안문제, 비용, 품질, 배달 등을 감안하여 제작, 외주 결정 <ol style="list-style-type: none"> a. 제작 : MEP 실로 제작 의뢰 <ul style="list-style-type: none"> · 제작의뢰서 2부 · 도면 2부 b. 외주 : 견적입수(2개업체 이상) <ul style="list-style-type: none"> · Nego · 구입결의서 작성(집행품의) · 계약서 작성 : 2부(1부 외주, 1부 보관) · 제작요청 : 계약서 1부, 도면 1부 2. 검사 <ol style="list-style-type: none"> 1) 검사 성적서 입수, 확인 2) 상세 검사가 필요한 부품에 대해서는 Q.C에 의뢰, 검사 3. 대금처리 : 경상시험 연구비로 처리하되 계약서 내용에 따라 처리 4. 제작 구입한 부품으로 설계 스펙에 따라 제작한다. 	<ul style="list-style-type: none"> * 물품청구서 * 도입발주요청서 * MEP실 업무규칙 * 구입결의서 	<ul style="list-style-type: none"> * 재고확인 * 양산품 도입가능여부 확인 * 기술시작용 감안, 수량결정 * Delivery감안, 조기 요청 * 구입수량 : 3Set (필요에 따라 가감할 수 있음) * 견적을 받아 예산방영 (경상시험 연구비) * 계약서 내용 <ol style="list-style-type: none"> 1. 가격 2. 납기 3. 보안사항 4. 품질수준(검사성적서 제출 등) 5. 위약시의 제재사항 6. 대금결제관계 * 도면은 반드시 회수 * 불량부품에 대해서는 재제작 혹은 수정 * 품질문제 및 계약서 위약사항에 대해서는 계약서 내용에 따라 처리 * 관계부서(제조, 생기)의 협조가 필요한 경우는 협조의뢰

	검토 시험	<ul style="list-style-type: none"> * 주관부서 : 설계 * 제작된 E/S에 대해 각 부문의 관점에 따라 검토, 개선점을 찾아 설계에 반영하고 이후의 개발 진행을 위해 각 부문에서 준비해야 할 사항을 파악한다. * 부문별 검토사항 <ol style="list-style-type: none"> 1. 설계 : 설계 여러 발견, 비용, 품질에 대한 검토 2. Q.C : 안정시험, 검사설비, 검사수준, 검사방법 및 검사원의 교육 등 검사 관련사항 3. 생기, 제조 : 양산설비, 조립성, 관리항목 등 양산 관련사항 4. 자재 : 개발가능성, 업체, 조달성, 금형 등 자재관련사항 * 검토회의 <ol style="list-style-type: none"> 1. 회의소집 : 설계 2. 참석범위 : 각 부서 담당자 3. 진행순서 <ol style="list-style-type: none"> 1) 각 부문별 검토 결과 발표 2) 각 부문별 검토결과를 종합 토의하여 개선 대책 수립 3) E/S 수정 혹은 재제작여부 결정(VE를 실시할 경우는 VE후 수정 혹은 재제작) 	* 안정시험 의뢰서	
	VE	<ul style="list-style-type: none"> * 주관 부서 : 설계 * 각 부문별 검토내용 및 검토회의 결과와 개발에 관련된 제반정보를 바탕으로 VE 기법을 이용하여 개선점을 찾는다. <ol style="list-style-type: none"> 1. 계획수립 및 품의 <ul style="list-style-type: none"> TEAM 구성, 목표설정 (비용 절감목표, V.E 절감배율), 일정계획, 활동장소, 소요예산 준비사항 등 2. 자료 및 정보수집 <ol style="list-style-type: none"> 1) 설계정보 : 제품 스펙 		* 회의결과의 반영 VE를 실시할 경우 VE의 정보를 반영시키고, 그렇지 않을 경우는 E/S품평회에 반영

* 서병국, 이광희 신상품 개발이론과 실무에서 발췌함

제6절 슈퍼바이저 운영과 매장관리

1. 슈퍼바이저란?

가. 슈퍼바이저의 의미

‘슈퍼바이저(Supervisor)’의 사전적 의미로는 관리자, 감독자, 지휘자, 지도자라는 것이 된다.

프랜차이즈에서는 사전에 프랜차이즈(프랜차이즈 본부)에 있어 정해져 있는 경영이념, 비전, 경영전략, 마케팅 전략이나, 여기에 기초를 확립한 모든 계획, 점포 오퍼레이션의 기준, 운영 방법이 정확히 이행되고, 실천되고 있는가를 슈퍼바이저가 체크할 필요가 있다. 혹시 실시되지 않고 있다면, 완전하게 가능하게 될 때까지, 슈퍼바이저는 지도하거나 교육 훈련을 하지 않으면 안된다.

또 점포 오퍼레이션의 기준, 운영방법은 한번 프랜차이즈 본부에서 결정되었다고 해서 그것이 언제까지나 동일하다고 생각해서는 안된다. 새로운 상품이 도입되거나, 판매촉진 캠페인이 실시되거나, 혹은 점포 오퍼레이션의 기준이 향상되거나 해서 고객이 우리 점포를 내방 할 수 있도록 노력을 기울여야 하는 안된다. 이를 위해서 새로운 시스템을 점포에 정확하게 도입하는 역할을 다하는 것이 슈퍼바이저이다.

슈퍼바이저의 역할은 단지 프랜차이즈 본부가 결정한 것을 점포에서 실시시키고, 점포 오퍼레이션 기준을 유지하기 위하여 지도를 하거나 하는 것만으로 멈추지는 않는다. 본부가 결정한, 어떤 것이 우수하고 효율적인 점포 오퍼레이션 기준일까라는 것과 그 의미를 사람이 정하는 것이기 때문에 여기에는 창의적인 연구에 따른 개선의 여지가 있다.

특히 요즘과 같이 점포에서의 QSC 개선활동이나 소집단 활동이 활성화되면, 한층 개선에 대한 것이 많이 발생되어 간다. 이것을 그대로 두면 각 점포에서 각각의 개별 오퍼레이션을 행하게 되어, 프랜차이즈 로서의 통일적인 오퍼레이션이 행해지지 않게 되어 버리고, 고객이 보더라도 붕괴된 점포로 눈에 비치게 되어 버린다.

프랜차이즈 본부는 통일성을 기할 수 없는 것을 두려워하는 것보다 오퍼레이션의 기준이 향상되는 것이라면, 이것을 적극적으로 취하면서 기준을 레벨 UP 시키고, 전체 오퍼레이션의 훌륭함에 대한 자부심을 갖도록 해야한다. 슈퍼바이저는 점포로부터의 개선 제안을 적극적으로 프랜차이즈 본부의 담당 부서에 제안해야만 한다.

또 점포 오퍼레이션에 대해서는 여기에 그쳐서는 안된다. 특히 일상 오퍼레이션 중에서는 모든 점포가 필히 해야만 하는 것에 한정되지 않고, 여기에는 불평불만이라는 것이 존재하게 된다. 이러한 문제들을 슈퍼바이저 자신의 손으로 해결해 가는 것은 당연한 것이다. 슈퍼바이저가 점포의 오퍼레이션의 모든 지식을 갖고 있다하더라도 점포 설계상의 문제라던가, 설비나 기계의 전문적인 지식상의 문제라던가, 슈퍼바이저의 권한 정도에 따라서는 프랜차이즈 본부의 전문 스텝이나 상사에게 상담하여 해결해야 할 것들도 있다.

프랜차이즈(가맹점사업자)가 아무리 독립한 경영자라도, 본부는 역시 점포의 지속적인 이익을 확보하고 이것을 발전시켜야하며 지도나 조언을 하지 않으면 안되고, 또 상담에 임하지 않으면 안된다. 프랜차이즈사업은 본부의 성공 노하우를 패키지로 가맹점에 제공하여 성공의 최대 요건인 이익이 확보 되는 것이며, 그 중요한 임무를 수행하는 것이 슈퍼바이저라는 것을 잊어서는 안된다.

이와 같이 슈퍼바이저의 사명과 역할을 생각해보면 슈퍼바이저는 단순히 점포를 지도하는 것보다는 회사를 대표하는 TOP의 분신으로서 점포 오퍼레이션을 유지, 발전시켜 가는 것뿐만 아니라, 점포의 제안이나 불만사항을 프랜차이즈 본부에 제안하여, 회사의 창구 업무를 수행 트윈 커뮤니케이션의 역할을 하게 되는 것이다. 따라서 슈퍼바이저를 다음과 같이 정의할 수 있다.

슈퍼바이저라는 것은 프랜차이즈시스템에 있어 프랜차이지(가맹점사업자)의 점포 또는 사무소를 계속적으로 방문하고, 그 매니지먼트 및 오퍼레이션에 있어서 지도, 조언 또는 상담을 수행하는 것을 임무로 하는 프랜차이즈 본부의 요원을 말한다.

나. 슈퍼바이저의 필요성

1) 스토어 오퍼레이션의 조직상 필요성

프랜차이즈 가맹점은 초기에는 대개 1개 점포부터 출발한다. 1점포 시절에는 사장이나 전무가 스스로 상품을 개발하고, 자신이 실험을 행하고 자신이 오퍼레이션을 행하면서, 가맹화를 추진하기 때문에 시스템 만들기에 상당한 노고와 시간이 걸리게 된다. 1점, 2점이 되어 내부 스템을 고용해도 창업자의 눈이 빛나고 있으므로, 스스로가 구축한 시스템은 유지시켜 나가지만, 10점, 20점 단계적으로 늘어나면 이것은 시간적으로나 물리적으로 관리가 불가능하게 되는 것이다.

조직의 원칙에서 자주 일컬어지는 것처럼, 한 사람의 인간이 관리 감독이 가능한 범위는 7인 정도라는 것은 점포 오퍼레이션에서도 동일하게 말할 수 있다. 미국이나 일본에서도 효율이 좋은 점포 오퍼레이션을 전개하고 있는 기업은 대체로 1인의 슈퍼바이저의 담당 점포수가 7~8점포에서 많아야 15점포 정도가 많다. 본래 사장이 점포를 순회해야 하지만, 이것이 불가능하기 때문에 분신으로서 슈퍼바이저가 행하는 것인데, TOP의 방침을 전달하는 것뿐만 아니라, 그 방침을 필히 실행해 나갈 수 있도록 지도해 나가는 것도 그 역할이 되는 것이다.

2) 경영이념의 철저함에 대한 필요성

프랜차이즈 본부 TOP의 경영이념은 그 기업의 생각대로 입지의 선정, 머천다이징, 프로모션, 점포오퍼레이션에 도달할 때까지 모든 기업의 활동, 정책, 경영기술, 매뉴얼 등에 반영되어 있는 것이다. 그러나 일상의 영업활동을 계속하고 있으면, 매출의 성적이 좋아질까, 나빠질까 하면서 영업활동에 쫓기게 되거나, 매너리즘에 빠져버리게 되어 현재 자신이 경영하고 있는 상품 판매의 본질을 망각하는 경향이 발생하게 된다. 이를 위해서 슈퍼바이저가 직접 오너 또는 점포 매니저에게 그 기업의 경영이념이나 사상, 판매의 원칙, 고객에 대한 서비스 정신 등을 몇 번이라도 반복해서 기본적인 것을 철저하게 교육시켜 나가야 할 필요성이 있다.

3) 점주 또는 스토어 매니저의 교육훈련에 대한 필요성

프랜차이즈 가맹사업이라는 것은 점포수를 확대하여 규모의 이익을 얻거나, 고객에 대한 좋은 이미지를 갖게 해가며 이익을 취해 가는 것인데, 이와 같은 경우에 점주 또는 스토어 매니저를 육성하는 커리큘럼이 확립되어 있어도, 점주의 경험 연수가 적다면 경영상의 지식이나 관리기술, 점포의 운영방법이나 마케팅에 부족을 초래할 우려가 있다.

더구나 프랜차이즈의 경우는 탈 셀러리맨도 있고, 자신이 과거 동 업태나 동 업종의 판매를 했었다고 해도, 새로운 프랜차이즈에 가맹했다면 오퍼레이션 기술이 과거의 경험으로부터 이탈된 것이므로, 새롭게 조직하지 않으면 안 되는 것이다.

이처럼 점주 또는 스토어 매니저에 대해서는 이미지의 통일성을 유지시키기 위해서 기술의 부족이나 이탈한 경우에는 교육훈련을 실시해서 시정시킬 필요가 있다. 이 경우 트레이닝 센터에서의 커리큘럼의 재 훈련을 빼면, 슈퍼바이저가 점포에서 직접 지도하는 것이 최적의 방법이다.

4) 단기적 과제의 해결을 위한 필요성

개개 점포의 과제, 예를 들면 점포의 리뉴얼 계획, 상품의 아이템 검토, 스텝의 이동 관리 개선, 경쟁점 대책, 종업원 로테이션과 같은 경우에 점주나 스텝 매니저의 힘으로는 해결이 가능하지 않거나 본부의 승인을 필요로 하는 경우에는, 슈퍼바이저가 조정하거나 혹은 가맹점의 과제에 조언, 지도, 조언을 하지 않으면 안된다.

5) 환경 변화의 조사 필요성

한 개의 점포를 오픈 시킬 때는 그 점포의 입지조건이나 경쟁상황 등을 면밀히 조사를 하고, 그에 해당하는 매출액과 이익이 확보 가능한 예측을 하며, 또 그것이 실현되었다고 해도 몇 년이 경과하면 자연스럽게 점포의 입지 조건은 변화하는 것이다. 예를 들면 새로운 도로가 생기거나, 새로운 공공 시설이 생기거나, 교통사정이 변하거나, 새로운 경쟁점이 출점 하거나 하는 것에 따라 그 입지 조건은 변화해 가는 것이다. 그렇게 되면 오픈 할 때는 최적의 입지였지만, 어쩌면 최악의 입지로 변할지도 모르는 것이다. 또 특히 자신의 점포 성적이 좋으면 좋은 만큼 당연히 경쟁점의 출점이 있을 것이라는 것을 생각해 둘 필요가 있다.

이러한 시장의 파이가 확대되고 있을 때는 오히려 경쟁점이 있다는 것으로도 (상점)거리가 만들어지고 집객에 상승효과도 불러올 수 있지만, 파이의 확대가 멈추어버릴 때는, 그 후로 계속적인 상호간에 경쟁이 시작되고 말아 버린다. 그러나 이와 같은 경우 본부가 그대로 방치하고 있으면 빠르게 우량점포가 적자 점포로 전략할 우려가 있는 것이다. 점주 또는 스토어 매니저는 매일 점포에 있기 때문에 그 점포의 주변 환경의 변화에는 제일 소상하게 알고 있을 것이지만, 일상의 영업활동에 쫓기다가 간과하게 될지도 모른다.

또, 새롭게 일어난 입지 조건의 변화를 판단하지 못할 수도 있을지 모른다. 여기에 슈퍼바이저는 이것을 냉정하게 관찰하여 자신의 경험이 되고, 또는 회사의 경험이 되는 것을 생생하게 대책을 세우지 않으면 안 되는 역할을 하게 되는 것이다.

2. 프랜차이즈에 대한 사장의 대행업무

가. 경영 이념의 철저

1) 경영이념의 철저함에 대한 의의

프랜차이즈 가맹사업을 지향하는 기업은 왜 프랜차이즈시스템을 채용하고 있는가, 그 기본적인 생각이나 동기가 있게 마련이다. 이것이야말로 경영이념이 되고, 일반적으로는 경영자가 생각하는 기업경영

에 대해서는 ‘신념’ ‘신조’ ‘사상’ ‘이데올로기’ 등을 가르치는 것이다.

경영이념이라는 것은 기업의 경영활동 목적이나 목표를 말하는 것으로, 기업경영과 행동기준, 행동지침 그리고 행동 규범으로서, 기업에 따라서 표현은 다르지만, 경영이념, 경영철학, 경영사상 등이 된다. 또 기업경영의 회사적 경제적 환경조건으로부터 만들어진 경영전략과 마케팅전략 등도 이 경영이념에 비추어 확립되는 것이다. 그리고 일상의 경영활동의 구체적인 계획인, 경영계획, 마케팅 계획, 예산 계획 등의 모든 계약의 기초가 되는 것이다.

프랜차이즈 비즈니스는 프랜차이저(본부)와 프랜차이지(가맹점사업자)의 공동사업이면서, 경영체로서는 완전히 별개인 것이므로, 경영이념 공동체를 형성하지 않으면 안되는 것이다. 따라서 프랜차이저와 프랜차이지가 상호 확고하게 경영이념으로 묶이지 않으면 문제가 일어날 때에 신뢰감이 희박해져 버리는 것이다. 프랜차이저와 프랜차이지는 프랜차이즈 계약서를 체결을 해 두었다고 해도, 그 밑바닥에 있는 것은 상호 신뢰감이고, 이것을 양성시켜 나가는 것은 경영이념밖에 없기 때문에 프랜차이저의 경영이념은 프랜차이지에게 철저하게 각인시키지 않으면 안된다.

2) 프랜차이즈 비즈니스 경영이념

프랜차이즈 비즈니스는 직영점이나 개별 가맹점(자유연쇄점)과는 다른 경영 시스템이고, 비즈니스의 특성으로부터 다음의 ‘경영이념’을 갖고 슈퍼바이저는 철저화 시킬 역할을 갖게 되는 것이다.

㉠ 고객에 대한 경영이념

프랜차이즈 비즈니스는 고객의 니즈에 적응하는 마케팅 비즈니스이고, ‘고객에게 사랑 받는 생활 제안업’이다. 즉, ‘질이 높은 생활을 영위할 수 있도록 도와주는 생활 제안업’이다. 프랜차이즈 비즈니스는 모두 ‘고객에서 시작하여, 고객에서 끝난다’라는 ‘고객 입장에 선 비즈니스’이고, 본부나 가맹점 모두, 언제나 이 입장에 서 있다는 것이 중요한 것이다.

‘고객의 입장에 선 점포’라는 것은 말 뿐이라면 누구라도 간단하게 얘기 할 수 있다. 그러나 ‘經營理念’이라는 것은 단순한 말뿐만이 아니고, 제목만도 아니다. 결국 본부나 가맹점이나 모든 행동이나 서비스는 ‘경영이념’을 모토로 하고, 이것은 회사를 위한 것만이 아니고, 점포 근무자를 위한 것도 아니다.

따라서 본부나 가맹점의 오퍼레이션 모두는 ‘고객, 고객’이 아니면 안되고, 고객 부재의 본부 지향 기업은 이 세상에 존재할 수 없다는 각오로 하지 않으면 안된다. 역으로 프랜차이즈 비즈니스는 본부도 가맹점도 ‘고객의 입장에 선 점포’를 공통의 ‘경영이념’으로 확립해서 고객 민감형 조직 구조하에 ‘고객중심 사고’를 실현할 수 있어야 한다.

㉡ 가맹점에 대한 경영이념

프랜차이즈 가맹을 희망하는 동기나 목적은 가지각색일 것이지만, 그 중에서도 가장 큰 이유는 계속적으로 이익을 얻고, 자기 스스로 생활을 현재 보다 더 질이 높은 생활을 하고 싶은, 좀더 즐거운 일을 하고 싶다는 인간 기본적인 욕구를 만족시키려는 것일 것이다. 가맹점 오너의 많은 수는 프랜차이즈 가맹하면 매출액이나 이익액에 대한 보증이 계약상에 없어도 열심히 노력을 한다면 가맹하기 전에 본부가 보여준 경영계획서에 쓰여 있는 목표치는 달성할 수 있다는 신용과 자신의 운명을 위탁하는 것이다 라는 것이 통상의 행동기준이 될 것이다.

가끔 프랜차이즈 본부와 가맹점과의 관계는 결혼에 비유되어 설명되는데 결혼이 제2의 인생이라

면 가맹점이 되는 것은 당연히 제2의 인생이 되는 것이다. 그러나 예를 들기 어렵겠지만 결혼이라는 것은 실패를 해도 해볼 가치가 있지만, 가맹점이 된다는 것은 많은 경우 전 재산을 투입하거나 혹은 금융기관으로부터 차입금에 의한 설비 투자나 가맹금 등의 초기 투자를 행하는 생계형이 많기 때문에, 제2의 인생을 실패할 수 없다는 리스크를 배경으로 한다는 것을 본부는 인식하지 않으면 안 되는 것이다.

직영점의 경우는 예를 들어 몇 점포 적자를 내더라도 다른 점포에서 커버를 할 수 있기 때문에 회사 전체는 어떤 문제도 없지만, 가맹점의 경우는 그렇지 않다. 가맹점 오너의 노력이 부족하다거나, 혹은 입지의 변화에 따라 외부 요인에 따른 부진이 된다는 것은 그 일이 남의 일이 아니라 프랜차이지인 오너 자기의 생활 기반인 점포로부터 이익을 내지 않으면 안된다는 사활이 걸린 문제가 되어 버리는 것이다.

이와 같이 적자점이 1점이나 2점이 된다면 본부로서도 대책을 세울 수 있겠지만 만약 많이 나온다면, 객수와 객단가는 떨어지고, 점포의 영업이 난잡해져 버리고, 가맹점의 이미지가 악화되어 버리는 것이다. 이 영향은 최후에는 본부가 부실화되는 전사적인 문제가 되어 버리는 것이다.

이것이야말로 프랜차이즈 비즈니스 본부가 한순간의 영업에 몰두하여 끊임없는 이노베이션을 행하거나, 가맹점의 리스트럭처링 하는 것에 의한 가맹점의 끊임없는 이익 추구에 노력을 하지 않는 한, 본부는 프랜차이즈 비즈니스를 행할 자격을 처음부터 상실해 버리는 것이다.

국내 자생 프랜차이즈 본부의 CEO나 새로이 프랜차이즈 사업을 하고자하는 사람은 이를 명심해야 하며, 국내 팔도에 지사를 설립하여 가맹점 사업자를 모집, 인테리어나 가맹금을 받아 본부의 이익을 취하고, 그 이후에 슈퍼바이징 기능을 하지 않는 프랜차이즈 본부는 기업의 영속성(Gong Concern)을 유지할 수 없으며, 가맹점 사업자들의 생활터전을 빼앗아 버리는 결과를 초래함을 명심해야 할 것이다.

프랜차이즈 존립 요건은 ‘고객이 있어서 가맹점이 있고’, 또 ‘가맹점이 있어서 본부가 있다’는 것을 꿈에도 잊지 말고, 이것을 철칙으로 해야만 하는 것이다.

㉔ 거래선을 대하는 경영이념

현재 업계의 탑 클래스 본부라고 해도 그 기업이 아직 적은 자본력이나 상품 개발력이 없던 때에 많은 프랜차이즈는 매출이나 메이커에게서 상당한 협력을 받고 현재와 같은 큰 기업이 된 경우가 많을 것이다. 프랜차이즈 비즈니스의 창업시에는 사장 스스로가 거래선과 함께 일을 하며, 함께 상품 만들기를 행했을 것이다.

그러나 기업이 확대되고 조직화되어 가면 사장을 대신해서 구매부서와 같은 명칭으로 거래 담당자가 생겨가며, 그 담당자는 창업시의 노력을 몸으로 체험하지 못했기 때문에 기업은 기업 자신의 힘으로 커졌다고 착각을 해버려, 거래선에 대한 감사의 마음을 잊어버리고 거래선을 자기가 하고 싶어서 하는 것이라고 생각해버리는 사람이 배출되기도 한다. 기업은 물론 경영자의 위대한 리더십에 의해 확대되어 가는데 여기에는 이것을 지지해 가는 각종의 요건이 있다. 예를 들어 상품을 자사에서 제조하는 본부라고 해도 그 원재료의 조달은 거래선인 것이다.

따라서 거래선과 좋은 파트너가 되지 않으면 프랜차이즈시스템이 붕괴되어 버리는 것이다. 이와 같이 경영이념이 없다면 기업은 확대되지 않고, 본부가 가맹점에 책무로서 가맹점의 상품제공이나 정보 제공이 가능하지 않게 된다. 우량 기업이라는 회사는 대단히 거래처를 중요하게 생각

한다. 결국 ‘거래선에 있어서도 프랜차이즈 본부’라는 것을 자각해야만 하는 것이다.

㉠ 가맹점 스텝에 대한 경영이념

가맹점이 성공할 것인가 어떨 것인가는 가맹점 오너의 경영 자세, 경영 노력 혹은 리더십에 부합되는 경우가 많은데 이것을 지지해 가는 것은 여기에서 일을 하고 있는 스텝이라고 할 수 있다. 가맹점의 스텝 중 많은 수는 단기간의 계약 파트타이머나 아르바이트들이고 여기에는 어떤 형태라도 그 인사관리에 대해서는 큰 차이가 있다.

예를 들어 24시간 영업하고 있는 편의점의 경우에 혹시 결근자가 급하게 발생되거나, 퇴직한 사람들 후임이 보충되지 않는다면, 점주 자신이 24시간 상품을 보충하거나, 판매업무에 매달려야만 되는 것이다. 가끔 24시간 영업하는 편의점 오너가 이러한 힘든 조건은 없을 것이라고 불만을 토로하는 사람이 있는데, 잘 들어보면 스텝 인사관리에 허점이 있다는 것을 발견하게 된다.

파트타이머나 아르바이트들에게도 점주(점장, 부점장)의 리더십 결여되어 있거나, 스텝을 사람으로 대하지 않는 경우도 있다. 아주머니 파트타이머라면 아이들의 학교 관계나, 갑자기 아이가 병이 난다거나, 병 문안을 가야하는 경우가 발생할 수도 있는 것이다. 아르바이트라도 비교적 이런 사건은 적은 편이지만, 보통 놓고 있는 학생이라고 해도 시험이라는 관계가 있기 때문에 그 기간은 공부에 열중할 수 있도록 배려하지 않으면 안 되는 것이다.

애초부터 ‘종업원’이라는 말을 쓰지 말아야 할지도 모른다. 결국 ‘종업원’이라는 단어는 ‘일에 종사하는’이라는 의미가 있는데 일이 있다면 따라야 한다는 생각이 드는 것이고, ‘인사관리’라는 말에서 보듯이 ‘사람을 관리하는’이라는 뉘앙스와 같이 사람을 속박한다는 생각을 갖게 해 버리는 것이다. 세상에 규칙이라는 것이 없다면 혼란을 일으켜 버리고, 더욱이 프랜차이즈 있어서는 컨트롤이라는 것이 없다면, 시스템으로서의 이미지나 비즈니스로서 성립하지 않는 것이다. 사람 문제에 관해서는 규칙이야말로 중요한 포인트로 규칙에 대해서 엄한 회사가 고객이나 거래선 으로부터 좋은 호감을 얻을 수 있는 것이다.

점포는 고객을 위하여 있고, 점포는 고객에 의해서 키워진다고 할 수 있다. 따라서 여기에서 근무하는 사람은 매우 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 단순교육을 통하여 지식이나 기능을 가르쳐 주는 것만이 아니라, 함께 육성된다는 생각을 하여야만 된다. 예를 들어 하루라도 그 점포에서 일한 사람은 그 점포를 그만둔 후에라도 고객으로서 오고 싶은 점포가 되어야 한다면 진정한 의미에서 ‘스텝 중시’ 점포가 되어야만 하는 것이다. ‘인사관리’라는 말이 변화되어 가고 있는데, 이후에는 ‘종업원’이라는 말을 사용하지 말고, ‘스텝’이라는 말을 사용할 것을 권한다.

㉡ 본부 스텝에 대한 경영 이념

경영자가 높은 경영이념을 갖고 있어도 이것을 구체화하는 것은 그 회사에서 일하는 사람들이다. 특히 본부 스텝은 구체화하기 위하여 모든 정책을 한 개 한 개 실제로 고객에게 상품이나 서비스가 제공 가능하도록 하고, 상품 만들기, 서비스 만들기, 점포 만들기, 이미지 만들기를 행하여, 가맹점에 제공하여, 지속적인 이익을 올리는 것에 힘을 쏟아야만 하는 것이다.

기업이 크게 되면 될수록 여기에서 일하는 사람은 점점 많아지게 되고, 결국 확대에만 쫓겨 사람을 사람으로서 대하지 않게 되면, 경쟁이 격화되면 될수록 경영에는 균열이 생겨버리는 것이다. 프랜차이즈 비즈니스의 경우는 회사가 한 덩어리가 되어 가맹점에 지속적인 이익을 올려주는 시스템을 만들고, 그 시스템을 유지시켜 발전시켜 나가는 것은 역시 사람이라는 것을 각인하여야

하는 것이다.

기업 대 기업의 경쟁은 필히 발생될 수밖에 없다. 그때 승리의 조건 중 최대의 관건은 뭐니 뭐니 해도 양질의 인재가 어디에 많은가 하는 것이다. 사람이라는 것은 단지 숫자만으로 판단할 수 없는 것이다. 프랜차이지(가맹점사업자)에게 기쁨을 주는 프랜차이저(본부)가 되기 위해서는 ‘인재’의 층이 두 겹고 전문가가 되어야 한다는 것이고, 이것이 생존의 필수 조건이 된다는 것을 마음속 깊이 간직하지 않으면 안된다. 특히 프랜차이즈 비즈니스에 있어서는 슈퍼바이저의 역할은 비즈니스 생사를 거머쥐는 위치로 중요하다. 본부의 인재 육성에 보다 큰 비중을 두는 기업이 우량 기업인 것이다. 여기에 프랜차이즈 비즈니스는 역사가 짧은 비즈니스이므로, 슈퍼바이저의 평균 연령이 가맹점의 오너보다도 낮은 경우가 일반적이기 때문에 여유 있는 인재육성을 하지 않으면 본부로서의 역할을 다했다고 할 수 없다.

슈퍼바이저 자신은 상당히 우수한 사람이고 자기 혁신이나 자기 개발을 철저하게 수행하는 사람으로서, 결국은 사장과 동일한 인격체가 되기 위해 부단한 노력을 할 필요가 있고, 이것을 가맹점에 대해서 사장의 분신으로서 회사의 ‘경영이념’을 철저하게 관철시키는 역할을 하게 되는 것이다.

특히 프랜차이즈 비즈니스는 본부와 가맹점과의 관계는 ‘공동사업’이고, 가맹점이 높은 매출 실적을 냈을 때는 문제가 되지 않지만, 일단 이익이 없다고 한다면 이해관계가 대립되어 버리기 때문에 이와 같은 상황을 타개하기 위해서도 ‘경영이념 공동체’가 되어야만 하는 것이다. 때때로 가맹점이 이것을 잊어버리기 때문에 슈퍼바이저는 ‘경영이념’으로 언제나 철저하게 무장되어 있어야만 하는 것이다.

나. 비전(Vision) 달성 협력 요청

‘비전’은 기업 경영을 행하는 가운데 ‘경영이념’에 따른 ‘꼭 이루어야 할’ 큰 목표가 되고, 이것을 지향점으로 기업은 여타의 활동을 해 나가고, ‘경영이념’의 실현을 위한 제 1보가 되는 것이다. 많은 경우 ‘경영이념’은 말로 표현한다면 ‘비전’은 장래의 구도로서, 장기 계획과는 별도로 수치로 표현되는 경우가 많다. 장기계획이라던가 중기계획이라는 것은 이 ‘비전’을 달성하기 위한 기간 계획인 것이다.

‘비전’은 가능하면 10년이라던가 15년이라는 장기적인 플랜을 세워 매출액 목표, 매출액 세어 율, 업계 매출액 랭킹, 이익액 등으로 표현하여, 프랜차이지와 프랜차이저가 공동의 임무로서, 한 목소리를 내어 성공을 향해 나가는 노력을 해야만 하는 것이다.

우량한 프랜차이즈 본부는 한 개씩 큰 목표인 ‘비전’을 들어, 이것을 달성해 가야할 기업 경영활동의 큰 틀로 공표하고 이러한 CEO의 의지나 비전을 가맹점에 전달하여 가맹점도 이러한 ‘비전’달성을 위하여 파트너로서 협력 체제를 구축하는 것이 슈퍼바이저의 커다란 역할의 하나가 되는 것이다.

다. 경영전략 커뮤니케이션

‘경영전략’이라는 것은 기업의 외적 조건 즉, 사회적 경제적 환경의 변화를 정확하게 예측하고 그 시류에 편승하기 위하여 기업이 해야만 하는 자세를 방향성을 가지고 가는, 그 목표를 향하는 구체적으로 계획하여 실행하기 위한 지침을 말한다.

사회적 경제적 환경조건이라는 것은 경제동향, 금융정세, 물가문제, 인구동향, 인구구성, 가족구성 등

의 동태, 사람의 생활 시간의 변화, 도시구조의 개혁, 교통수단의 변혁, 정보 수단의 진보, 기술의 혁신, 남녀의 격차 시정, 소비구조의 변화, 가치관이나 의식의 변화, 교육 수준 레벨 업, 국제정세 동향, 업계의 동향과 같이 주요한 항목을 들어본다면 이러한 것들이 있는데 이러한 변화들에 따라서 지금 잘 팔리고 있다고 해도 이것이 5년 뒤나 10년 뒤에도 잘 팔릴 것이라는 보장은 없는 것이다.

이러한 세상의 변화라는 것은 어제와 오늘, 오늘과 내일이라는 변화도 있지만, 서서히 변화를 해가는 것이다. 이를 위하여 충분히 주의를 기울인 관찰을 하지 않으면, 놓쳐버리는 경우가 많다. 특히 최근의 변화는 다양화, 개성화, 복잡화되며 게다가 라이프 싸이클이 짧아져 버리는 경향도 있어 주의를 기울인 때는 이미 손쓰기 늦어버리는 경우가 많은 것이다.

게다가 국제적인 문제는 예상하지 못하는 경우도 발생할 수 있기 때문에 발생했을 때는 냉철하게 심사숙고하여 다음 일을 신속하게 처리하여야만 된다. 또 요즘 변화에 민감하게 일어나는 것에 대해서도 그것에 대응해야만 하는 ‘경영전략’이 확립되지 않은 때는 손쓰기에 늦어버리는 경우도 발생하게 된다. 특히 지금과 같이 세계 정세의 변화는 눈 깜짝할 사이에 환경의 변화가 발생되어 ‘경영전략’이 성립되기 전에 즉흥적으로 대처해야 하는 경우도 있거나 혹은 만들어 내었다고 해도 틀린 경우가 발생되기도 하는 것이다. 이것은 기업이 성장을 멈춰버리는 가장 큰 원인이 되어 버리고 있다.

정확한 ‘경영전략’을 확립하는 것은 CEO와 프랜차이즈 본부의 스태프가 하게 되는데 이것에는 많은 정보가 필요로 하여, 슈퍼바이저는 점포를 순회해야 한다는 직무로부터 특별히 고객이나 잠재고객의 동향을 스스로 파악해야하고 가장 고객과 가까운 입장에서 생생한 정보로부터 ‘경영전략’을 수립해야 하는 중요한 소스가 되는 것이다. 이런 의미에서 슈퍼바이저는 정확한 정보를 프랜차이즈 본부에 전달하는 커뮤니케이터의 역할을 하지 않으면 안 되는 것이다.

기업이 확립하는 ‘경영전략’은 통상 문서로 발행되어 슈퍼바이저 회의, 점주(점장) 회의, 스토어매니저 회의 등에서 발표되는데, 발표를 받는 측면에서 바라보면 단지 현상에 안주해버리는 경우가 많다. 이러한 사람들은 새로운 경영전략이라던가, 뭔가 새로운 것을 해야 한다는, 특별히 변화해야 할 필요성을 못 느끼고 있는 것은 아닌가하는 생각이 들기도 하는 것이다.

특히 가맹점 오너 또는 스토어 매니저는 점포의 일이나 판매를 자신이 가장 잘 알고 있고 충분히 이해도 올리고 있기 때문에 상품 판매는 어떤 전략이라던가, 정책이다 라는 것 등 어려운 말로 하지 않아도 되지 않겠는가 하는 반감이 있을 수도 있는 것이다. 이것이야 말로 내세우지는 않지만, 경영전략이 발표되는 문서에는 어려운 경영용어가 많이 보인다는지, 알아듣기 어려운 말이 많이 나타남으로써 사람을 심란하게 만드는 경우가 많은 것도 사실일 것이다.

기업의 ‘경영이념’이 존중되고 가맹점이 회사와 함께 보조를 맞춘다고 생각해도 인간이라는 것은 새로운 일에 대해서는 어떻게 해도 보수적인 경향이 있다고 보면, 새로운 것은 강력하게 추진해 가는 편이 좋다. ‘경영전략’이라는 것은 이것을 발표한 이상은 그 ‘경영전략’에 근거하여 모든 계획이 추진되기 때문에 새로운 계획을 자연스럽게 실행하기 위해서는 프랜차이즈에 새로운 ‘경영전략’에 눈을 돌리고 충분히 이해시켜 나가야 한다.

‘경영전략’이라던가 ‘마케팅전략’이라는 것은 가끔 꽤 추상적인 표현이 많아 사람이 이해하기 위해서는 주석을 달지 않으면 안될 수도 있다. 이를 위해서는 자신이 가장 먼저 이해하고 여기에 가맹점 오너 또는 스토어 매니저에게 충분히 이해시켜 설명해야할 필요가 있는 것이다.

이를 위해서는 예를 들면, ‘경영전략’이 사장실이나 기획실에서 전략화 되어 본부에서 발표되거나,

이것을 받아 프랜차이즈 본부에서는 가맹점 오너 또는 스토어 매니저만이 아니라, 점포의 파트타임이나 아르바이트들에게도 충분하게 이해를 시킬 수 있도록 사진이나 만화 등으로 쉽게 표현하는 커뮤니케이션 툴을 작성해야만 하는 것이다. 이런 경우에도 충분히 주의를 기울여야 하며 꽤 어려운 경영용어는 평이한 말로 풀어쓰는 것이 필수조건이 이라는 것을 염두에 두어야 하는 것이다. 그러나 대부분의 프랜차이즈 본부의 자료들을 보면 난해하거나 어렵게 표현하여, 가맹점에서 근무자들이 이해하지 못하거나 활용도가 떨어짐은 반성해야 할 것이다. 심지어는 이러한 자료조차도 제대로 구비되어 있지 않은 본부들이 많음은 개탄하지 않을 수 없다.

이것만이라도 준비되면 아직 이해되지 않는다 해도, 부족한 부분은 슈퍼바이저가 보완, 설명해 나가야 하는 것이다. 특히 이 부분에서는 교육 훈련 기능이 필요할 것이다.

3. 가맹점의 지속적인 경영 지도, 조언, 상담업무

가. 가맹점 오퍼레이션의 원칙 교육

경영이념, 비전, 경영전략, 마케팅 전략은 기본적으로 이 회사의 나아갈 지표가 되고 여기에 기본해서 모든 계획이 성립된다. 그리고 프랜차이즈 가맹점 오퍼레이션 해 가는 데에서는 오퍼레이션 시스템을 구축해야만 하는 것이다.

시스템 만들기를 위해서는 고객에 대한 사명의 하나로서 고객 한사람 한사람에게 좋은 상품, 즐거운 상품, 가치 있는 상품이라던가, 푸드서비스라면 맛있는 상품을 제공하는 것이다. 고객에게 즐거움을 맛보게 한다는 것은 고객이 도리어 그 프랜차이즈 가맹점을 이용할 수 있도록 하고, 여기에 세어가 확대되어 고객에게 인지되어 성장하고, 신뢰감이 융솟음 치게 되는 것이다.

반대로 고객으로부터 불평을 받는다면 그 불평은 단지 최초의 한사람만이 아니라, 얼마 안 있어 한 사람에서 다수로, 다수에서 수십 명, 수십 명에서 수백 명인으로 차츰 불평이 확대되어 가는 것이다. 마치 바이러스가 발생하면 조기에 백신을 개발해서 처방, 치료하고, 방역조치를 하지 않으면, 급속도로 전국으로 확산되어 퍼져 나가듯이, 1점포의 불평이 그 프랜차이즈 전체 이미지 다운에 연결되어 버리는 것이다. 신뢰감을 획득하는 것에는 시간이 걸리는데, 불평이라는 것은 놀랄 정도로 빠르게 퍼져나가고 시간이 지나면 지날수록 불평의 정도는 심하게 증대되어 버리는 것이다. 이것을 염두에 두고 모든 고객을 대하지 않으면 안된다.

프랜차이즈 가맹 영업활동에 있어서 프랜차이즈 기본 철학이 모두 노하우나 시스템 만들기를 베이스로 하고 있다. 기본 철학이라는 것에는 푸드서비스 산업의 매출액에 있어서 일본이 제일이고, 세계 제1인 ‘맥도날드’의 ‘QSC’가 가장 유명하고, 이것이 거의 모든 프랜차이즈 선구가 되고 있다. ‘맥도날드’의 ‘QSC’라는 것은 ‘품질(Quality)’ ‘서비스(Service)’ ‘청결(Cleanliness)’이고, 현재는 여기에 가치관(Value)를 덧붙여 ‘QSC+V’로서 새로운 식생활에 있어 문화를 창조하고 도전을 계속해 가는 것이다.

미국 푸드서비스를 산업화한 것은 햄버거 제국을 건설한 ‘맥도날드’와 후라이드치킨 왕국을 건설한 ‘켄터키 후라이드 치킨’인데 이 ‘켄터키후라이드치킨’의 기본 철학도 이 ‘QSC’이고, 이 양사의 창업이 같은 1955년이라는 것도 뭔가 인연이 있을 것이다. 일본의 경우 ‘모스 푸드서비스’는 ‘HDC’로서 ‘친절(Hospitality)’ ‘달리셔스(Delicious)’ ‘청결도(Cleanliness)’라는 것은 ‘QSC’로 통하는 것이다.

우리나라의 경우는 국내 자생 프랜차이즈 본부보다는 외국과 합작 또는 라이선싱 한 프랜차이즈 본부들이 기본 철학과 매뉴얼 등을 잘 갖추고 사업을 전개하고 있으나, 프랜차이즈 역사가 짧은 국내자생 프랜차이즈의 본부 현실은 많은 비용과 시간을 투자해서 개선해야할 여지가 많다. 예를 들면 편의점사업을 전개하며, 국내의 리딩브랜드로 자리 잡아가고 있는 F(Family mart)는 초창기에 많은 우여곡절을 겪기도 했지만, 지금은 매월 50~60점포의 가맹점을 개점하면서 국내의 현실과 잘 접목하여, QSC를 철저히 이행해가고 있으며, 금년 내에 2,000점 이상의 가맹점을 운영해나가는 모범적인 기업으로 성장해 가고 있다.

‘QSC’는 가맹 스토어의 기본철학이고, 그 노하우나 시스템은 누구라도 당연히 생각하도록 오퍼레이션이 가능하게 하고 하나 하나 ‘QSC’ ‘QSC’라고 말하지 않아도, 극히 당연하게 일상의 일로서 정착되지 않으면 안 되는 것이다. 여기에는 창의적인 연구라던가 소집단에 의한 제안 활동이라는 것에 의해 현재의 시스템 수준을 유지해 가지 못한다면 레벨 업을 도모할 수는 없는 것이다.

이것은 최초에 다른 기업보다 우수한 시스템을 구축하였어도 현재에 매몰되어 있는 경우에, 다른 기업이 이미 이러한 ‘QSC’에 대한 노력이 눈에 띄게 될 때는 늦은 것이 되고 마는 것이다.

세상이 많이 진보되어 있기 때문에 시스템 레벨업은 적은 노력으로도 다른 누군가가 추격해오는 데는 상당한 노력이 필요한 것이다.

프랜차이즈 본부는 가맹점에 대해서 경영이념, 비전, 경영전략, 마케팅전략 등은 회사의 생각이나 사상을 철저히 주지시키는 것이 물론 중요한 일이지만, 가맹점 점포에 있어서도 고객에게 상품이나 서비스를 통한 표현이 되지 않으면 안되고, ‘QSC’ 그 자체로 점포 오퍼레이션의 최저 조건은 프랜차이즈 본부가 설정하고 있는 ‘QSC’의 기준이 유지될 수 있는가 하는 것이다.

점포에서 이것을 유지시키도록 계속적으로 지도하지 않으면 안되고, 슈퍼바이저는 물론, 가맹점의 발전은 가맹점 경영 노력이 제일 중요하지만 이것을 원조하여 ‘QSC’를 유지, 발전시키도록 독려하는 것은 슈퍼바이저의 양 어깨에 달려있다고 해도 과언이 아닌 것이다.

가맹점은 점포 오픈을 하기 전에 ‘QSC’의 기본적인 철학이나 그 유지하는 방법에 있어 교육훈련을 철저히 받게 되는데, 어느 사이에 점포가 오픈하고 나면 망각해버리는 경우가 있는데 ‘QSC’의 유지에 매우 중요한 일이라는 것을 생각해 두어야만 한다. 이때 그 슈퍼바이저는 스스로의 손으로 ‘QSC’의 유지를 위하여 철저히 지도가 필요하게 되고, 경우에 따라서는 슈퍼바이저 자신의 솔선수범을 보이지 않으면 안 되는 것이다.

또, 이 ‘QSC’라는 것은 각각 단독의 것이 아니고 한 개라도 결여가 된다면 프랜차이즈 오퍼레이션에는 필수불가결한 것으로 가맹점의 오너만이 아니라 스토어 매니저도, 여기에서 활동하는 스텝 전원이 이 기본 철학을 완전하게 이해하여 ‘QSC’실천자로서 ‘QSC’를 위한 작업의 숙련자가 되지 않으면 안 되는 것이다.

‘QSC’를 유지하기 어려운 것은 머리로 ‘QSC’의 중요함에 대해서는 이해를 하면서도, 실제로는 점포의 일에 습관화되어 몸에 붙지 않기 때문이다. 게다가 점주 또는 스토어 매니저가 매일 오퍼레이션 상에서 스스로 솔선하여 실천하고 있어도 스텝이 같이 실행하지 않으면 안 되는 것이다. ‘QSC’라는 것은 나뉘어져 있는 것이 아니라 묶음의 경향이 있는 것이다.

특히, 청결(‘C’)은 손을 빼면 눈에 띄지 않는 가운데 천천히 먼지가 쌓이게 되어버려, 프랜차이즈가 요구하는 수준을 회복하려면 상당한 노력을 요하게 되는 것이다. 이를 위해서는 날마다 크린리니스

(cleanliness) 활용이 철저하게 되지 않으면 안되고, 슈퍼바이저의 지도가 중요한 포인트가 되는 것이다.

또, 프랜차이즈의 품질관리·서비스 활동도, 영업을 좌우할 수 있는 중요한 위치인데 슈퍼바이저가 방문을 하지 않을 때도 프랜차이즈의 요구수준으로 유지될 수 있도록 해야하고 이것이야말로 프랜차이즈의 오너, 스태프에 대한 교육훈련 성과가 나타나는 부분이라고 생각하며, 이것이 슈퍼바이저 체크 포인트가 되는 것이다.

나. 가맹점 오퍼레이션 매뉴얼 트레이닝

프랜차이즈 오퍼레이션의 원칙이 확립되어도, 여기에 근거하여 매뉴얼이 작성되어야 한다. 매뉴얼이라는 것은 프랜차이즈 점포 오퍼레이션을 수행하기 위하여 표준화된 작업 순서책인 것이다. ‘표준화’라는 것은 ‘설정된 상품 품질을 경제적으로 생산하고 판매하기 위해서는 최고의 상태 및 조건을 설정하여 이것을 되풀이 행하도록 하는 경영 시스템’으로 기능을 하는 것이고, 프랜차이즈 오퍼레이션의 대원칙의 하나가 되는 것이다.

프랜차이즈의 경우, 프랜차이즈 본부가 가맹점에 제공하는 ‘매뉴얼’이라는 것은 프랜차이즈시스템이 정한 표준에 따라 정확하고 효율적으로 점포를 오퍼레이션하기 위하여 기초적인 순서, 방법 등을 구체적, 실제적으로 기재하는 것이기 때문에 그 표현방법, 형식 및 체제는 가맹점이 실제로 활용하기 쉬운 것을 지향점으로 만드는 것이다. 따라서 가맹점 오너 또는 스토어 매니저 및 그 스태프가 매뉴얼을 읽으면 프랜차이즈 비즈니스 운영상의 업무를 알기 쉽게 행하는 것이 가능하게 될 것이다.

그러나 예를 들어, 일을 하는 경우에 업무 수순 이라던가, 회계 수순과 같은 경우를 제외하면, 고객에 대응해서 상품을 운영해야 함에도 불구하고 한 개 한 개 매뉴얼을 보면서 작업을 할 수는 없기 때문에, 또 작업이라는 것은 몇 가지 종류의 일이 합쳐져 있어, 계속 시행되지 않으면 안 되는 것이다.

또 매뉴얼에 쓰여있는 작업 표준이라는 것은 이것이 자연스럽게 행동될 수 있을 때까지 습관화되어 있어야 한다. 더욱이 매뉴얼은 사람이 몸에 익힌다면 새로운 사람이 들어와도 매뉴얼을 교과서로 하여 단기간에 습득할 수 있는 트레이닝을 행하여야만 하는 것이다.

이와 같이 매뉴얼이라는 것은 가맹점의 경우에는 점포 오픈 전에 프랜차이즈 본부의 트레이닝센터에서 충분하게 트레이닝을 받은 다음에 개점한 후에도 그 매뉴얼에 따라서 스태프에게 계속 트레이닝이 되어야 하며, 필수적으로 100% 철저하게 되어야만 하는 것이다.

매뉴얼대로 행하는 작업의 표준을 자신의 경우에 멋대로 변경하거나, 단지 귀찮다고 생략하거나, 혹은 트레이너의 생각에 따라 매뉴얼대로 하지 않는 것이 습관화되어 버린다면, 이 매뉴얼은 단지 사무실에서 먼지만 뒤집어쓰는 것에 지나지 않게 되는 것이다.

또 많은 프랜차이즈 가맹점에 있어서 파트타임이나 아르바이트를 중심으로 점포 오퍼레이션을 하고 있는 경우에 이러한 사람들의 입사, 퇴사가 빈번하게 될 때 매뉴얼이 완벽하게 준비되어 있다면 충분하게 트레이닝을 할 여유가 있고, 사람이 부족할 때에 임시로 모집한 사람도 즉석에서 업무를 할 수 있는 것이기 때문에 매뉴얼에 대한 업무는 매우 중요한 것이다.

최근 특히 눈에 띄는 경향으로서는 트레이닝을 행하는 사람의 능력의 차이라고 할 수 있다. 같은 가맹점이면서도 오퍼레이션의 격차가 발생하고, 서비스가 좋은 점포와 나쁜 점포가 있어, 고객이 인지하게 되는 것이다. 같은 점포에 있으면서도 사람에 따라서 서비스가 달라진다고, 같은 점포에 대한 생각이 좋을 때와 나쁠 때가 있다거나 하는 것에 고객은 일정한 수준의 서비스를 받지 못한다고 느끼는

것이다.

매뉴얼 작업의 수준이라는 것은 직영점이나, 가맹점이라도 현 시점에서 필히 유지해야만 하는 최저의 기준인 것이다. 스토어인 이상 1점포라도 그 최저 기준이 유지되지 않는다면 프랜차이즈시스템은 붕괴되어 버리는 것이다.

스토어라는 것은 A점에서는 서비스가 좋고, B점에서는 서비스가 존재하지도 않고, C점포에서는 상품이 신선한데, D점포에서는 상품의 형상이 망가져 버린다거나, 신선도가 나쁘다거나 하는 것처럼 표준 이하의 점포가 1점포라도 있다면 고객은 그 현상에서 전체의 이미지를 갖게 되는 것이다.

여기에서 슈퍼바이저는 매뉴얼의 표준이 유지되고 있는지 어떤지를 체크함과 동시에 표준 이하 점포에 대해서는 표준을 달성할 때까지 철저한 트레이닝을 하도록 지도하거나 조언을 해야 하는 것이다. 경우에 따라서는 스스로 트레이닝을 하고 모범을 보여주어야만 하는 것이다.

이를 위해 슈퍼바이저는 트레이닝을 어느 정도 행하여야만 효과적일까에 대한 방법에 대한 지식이 없으면 안된다. 또 자신이 그 작업에 대해서 숙지하고 있음과 동시에 이 것이야 말로 표준 이상의 스피드와 테크닉을 갖고 있어 다른 사람의 모범을 보여주어, 감동을 받거나 막연하나마 존경을 받을 정도로 숙지하고 있어야만 하는 것이다.

슈퍼바이저에게 있어서 점포 오퍼레이션에 대해서는 만능이 될 필요는 없다. 예를 들어 설비나 기계와 같이 전문적인 지식이나 기술이 필요한 경우는 프랜차이즈 본부나 전문 업자에게 의뢰하고, 점포의 오퍼레이션 표준의 유지에 대해서는 슈퍼바이저가 중요한 역할의 하나가 된다는 것을 생각하면 되는 것이다.

다. 데이터 프리젠테이션

슈퍼바이저가 가맹점을 지도하는데 있어서 각 가맹점에 대해서는 수치 책임을 갖게 된다. 가장 관심을 기울이지 않으면 안 되는 것은 그 점포의 매출액이나 이익 액에 관한 업적이다. 회사 탐이나 슈퍼바이저가 아무리 말로 경영이념이라던가 경영전략에 대해서 이야기해도 실제로 점포에서 이익이 확보되지 않는다면 아무런 필요가 없는 것이다.

따라서 슈퍼바이저는 각 가맹점의 현재 매출액은 왜 확보되고 있는지, 혹은 왜 신장하고 있는지, 또 왜 저하 경향에 있는가를 완전하게 파악하고 있어 가맹점에 경영 지도나 조언을 하고 상담해주어야만 하는 것이다. 매출액이라는 것은 계절별, 월별, 주별, 요일별, 시간대별로 차이가 나는 데 입지나 경쟁점의 영업상황에 따라서도 차이가 있을 수 있고, 기후, 기온, 습도에 따라서도 여러 가지로 교차되어 나타날 수 있는 것이다.

패밀리 레스토랑이나 디너 레스토랑은 인쇄된 메뉴가 있기 때문에 각 가맹점에서는 멋대로 메뉴 구성을 변경할 수 없는 구조이지만 제과점이나 빵 전문점, 구두전문점, 편의점 등 소매업, 특히 편의점의 예를 들면 상품구성이 2,800~3,800품목인데, 그 품목 구색이나 진열량, 방법에 따라서 매출액이 제각각 다르게 나타나게 되는 것이다.

여기에서 슈퍼바이저는 이익을 생성시키는 최대 매출액을 어떻게 신장시킬 것인가를 과제로 하여 점포 지도나 조언, 상담에 중점을 두어야 하는 것이다. 당연히 'QSC'가 떠오르는데, 이 위에 현재의 매출액은 어떻게 나오게 되는지 심층 탐구하여 그 원인을 밝히는 것으로 어떠한 상품 구색을 할 것인지, 이후의 영업활동에 생기가 돌 수 있도록 지도하거나 조언을 하지 않으면 안 되는 것이다.

이 경우 점포만의 매출액에 대한 분석을 해도, 가맹점 오너 또는 스토어 매니저를 설득하기라는 것은 꽤 힘든 작업이 되는 것이다. 여기에서 중요한 것이 정보가 된다. 각 가맹점에 있어서 입지가 다르기 때문에 모든 데이터가 즉시 정보로서 활용 가능하지 않기 때문에 회사가 파악하고 있는 정보를 각 가맹점에 합치되는 것을 발견하고, 조언을 하는 것이 슈퍼바이저의 중요한 역할이 되는 것이다.

최근에는 POS(Point of sale=판매시점 관리)시스템을 활용하게 됨으로서, 꽤 세세한 점포의 판매 데이터가 파악 가능하기 때문에 이것에 근거하여 지도나 조언이 중요하게 되는 것이다. 따라서 POS시스템이 발달하면 할 수록 세세한 데이터가 한층 세분화되게 되고, 그 데이터를 읽는 방법, 판단하는 방법, 지도나 조언 방법이 복잡하게 되는 것이다.

예를 들면 언제 상품이 납입될 것인가, 어느 정도 진열량 이면 된다든가, 언제 판매 매진이 되었는가, 어떤 날씨 변화가, 어떤 특수한 행사가 개최되는가, 어떤 상품 구색이 정확한가 등 인풋 되는 조건이 많으면 많을 수록 소프트웨어를 정확하게 세팅해 놓지 않으면 아웃풋은 이상한 수치가 발생될지도 모르고, 혹시 그 데이터에 근거하여 프랜차이즈 점포의 지도나 조언을 한다면 전혀 다른 방향으로 갈 가능성도 있는 것이다.

그러나 슈퍼바이저라면 이러한 모든 조건을 극복하고 POS 시스템은 어디까지나 죽은 상품의 발견에 주안을 두고 있기 때문에, 그다지 판매되지 않는 상품도 있고 필히 있어야만 하는 상품도 그 중에는 있기 때문에 가맹점의 적정한 상품 구성을 만들거나, 적정한 진열량을 결정하거나 하기 위해서는 인기 상품 발견기로서 POS를 활용하여, 지도나 조언이 중요한 역할을 수행하는 것이다.

여기에 상품 취급 품목이 많게 되면 될수록, 또 가맹점의 입지 조건이 다른 타입이 많으면 많을 수록 이 지도나 조언은 자체에서 점포의 생명을 제어할 수 있다. 따라서 때문에 슈퍼바이저는 데이터의 읽는 법에서 정밀도를 향상시키는 것과 동시에 가맹점에 대한 프리젠테이션의 적절함을 가질 수 있도록 자신의 큰 역할임을 자각해야만 하는 것이다.

보통 어느 정도 데이터에 의한 지도나 조언이 효과를 나타내지 않는다면, 가맹점은 그 데이터를 신용하지 않게 되고, 슈퍼바이저의 지도나 조언에도 귀를 기울이지 않게 될 것이다. 여기에서 중요한 것은 가맹점은 슈퍼바이저의 조언에 의한 정보에 따라 매출액이 확실하게 상승하는 것이다. 결국 슈퍼바이저는 좋은 데이터를 가맹점에 공급하지 않으면 안 되는 것이다.

프리젠테이션 도구도 중요한 설득 수단이 될 수 있다. 예를 들면 보험 컨설턴트들이 종이를 가지고 프리젠테이션하는 것과 노트북이나 PDA 단말기를 가지고 개개인에 맞는 데이터를 입력하여 여러분에게 인생의 재정 계획을 프리젠테이션 한다면 어느 쪽이 집중력과 설득력을 발휘할지는 직접 경험해보면 알 것이다.

라. 이익 창출자

프랜차이즈 희망자가 프랜차이즈 본부와 가맹하는 것은 그 점포의 입지 조건을 철저하게 조사한 후에 매출액 심사를 거쳐서 행하는 것이 보통인데, 이 매출액 조사도 본부가 경험을 많이 하면 할수록, 경험치로 부터 방정식이 나오게 되고, 또 입지 조건에 대해서도 몇 가지 패턴이 나오게 되어 실제로는 영업을 개시한 경우에 계획과 실적의 오차가 적게 되는 것이다.

그러나 이러한 가운데서도 생각지도 못한 입지 조건의 변화가 있거나, 철저한 조사를 했음에도 불구하고 오차가 생각보다 크거나 절호의 입지 조건 이었는데 대형 마트나 백화점 또는 강경합 점포의 진

출에 따라 점포 앞의 통행객, 입점객이 감소하거나, 혹은 역세권의 절호의 입지였는데, 개찰구가 새롭게 반대편으로 뚫려 승차객이 분산되거나, 버스 터미널이 새롭게 조성되어 교통 조건이 변화하는 등 직접적이거나 간접적으로도 경쟁점이 진출하여 매출에 감소를 나타내는 케이스가 많다.

또 가맹점의 오너가 다른 무엇인가 판매를 겸업하고 있고, 그쪽의 판매가 잘되지 않으면 당해 가맹점은 좋은 성적일지 모르지만, 그쪽으로 자금이 흘러들어 가게 된다. 이렇게 되면 부진 매출밖에 눈에 띄지 않게 되어 절반의 좋은 성적을 얻고 있는 가맹점 경영에는 눈을 돌리지 않게 되어, 경영조건이 좋다해도 자멸의 길을 걷는 케이스도 있다.

또 가맹점의 경영성적이 좋지만 점포를 개점할 당시는 본부의 패키지에 고마움을 알고 있었음에도 불구하고, 점점 익숙해져가게 되어 경영성적이 좋은 것은 자신의 경영능력이 높기 때문이라고 과신하게 된다. 그렇게되면 프랜차이즈 패키지라는 것은 이렇게 바보가 되거나 혹은 매너리즘화 되거나 혹은 어느 정도 수입이 생기면 여기에 만족해 버리고 고객을 위한 서비스 정신을 잊어 노력을 하지 않게 점포 그 자체 보다 오너 자신이 무엇인가의 원인이 있어 매출이 저하되고, 이익이 감소해 버리는 케이스도 있다.

본부의 경험부족에 의한 매출액의 조사 미숙이나, 입지조건에 대한 기대도가 필요 이상으로 높거나 하여 점포 개발 경쟁에 쫓기기 때문에 매출액 조사의 과대평가를 하거나 경영지도나 조언의 부적절함이 눈에 띄고, 특히 경쟁점이 진출해 버린 때의 대책이 없음 등에 의해, 본부 경영기술의 없음으로, 목표하고 있는 매출액에 도달하지 못하고 적자를 지속하는 케이스도 있어, 매출액 부진에 의한 이익 감소나 적자 전략이라는 상황이 나오는 경우도 있다.

그러나 어떤 이유가 있어도 프랜차이즈 본부와 가맹한 가맹점이 이와 같은 상황이 되면, 아무리 가맹점에 문제가 있다고 해도 이것을 가맹점만의 책임이라고 하는 것이 가능할까. 또 완전히 본부는 모른척하는 것이 가능한 것일까.

프랜차이즈 본부를 경영하는 데에는 특히 직영점과 다른 것은 프랜차이즈 가맹점 1점이라도 적자 점포가 나오면 안된다는 것이다. 가맹점의 오너는 점포를 시작할 때는 사람에게 따라서는 자신의 전 재산을 투자하거나 또는 큰 금액을 빌려서 부담을 지고 하는 생계형 오너도 있다는 것을 생각해야만 한다.

본부는 프랜차이즈에 가맹한 가맹점에 대해서는 매출액이나 이익액의 보증 의무는 없다고는 해도, 이것은 계약상의 일이고 도의적으로는 필히 올바르게 평가되어야만 한다는 것이다. 게다가 이것이 한 건이나 두 건이 아니라, 다수가 배출된다면 사회적인 문제가 되고, 프랜차이즈 비즈니스 그 자체의 존립을 위협하게 빠트릴 수 있는 것이다.

본부에서는 꼭 ‘고객의 창조와 동시에 가맹점의 지속적인 이익 확보’라는 경영이념이 필수적이라고 할 수 있다. 이게 없다면 본부와 가맹점의 관계는 어떤 미사여구를 내세워도 성립되지 않는다. 결국 가맹점이 계속적으로 이익을 확보해 가는 것이야말로 본부의 이익을 얻을 수 있는 것이다. 이 기본적인 생각이 달성되는 것이야말로 ‘경영이념 공동체’가 실현되고, ‘공동사업’이 되며, ‘공존공영’이라는 이념도 성립되는 것이다.

혹시 가맹점 이익이 감소하거나 적자로 전략하거나 한 경우에는 본부는 필사의 노력으로 매출액 부진을 극복하지 않으면 안된다. 최악의 경우는 본부가 그 가맹점의 영업권을 인수한다는 각오로 필사적으로 만회책을 도모하지 않으면 안 되는 것이다. 또 매출액만이 아니라 점포의 모든 오퍼레이션에 대해서 분석을 행하는 것이, 특히 사람의 배치나 서비스 레벨, 청결에 대해서는 충분하게 체크를 하고,

분석해서 대책을 강구해야 한다.

경우에 따라서는 프랜차이즈 본부에서는 본부의 정예 요원으로 테스트포스팀을 조직하여 부진 원인을 분석하고 대책을 세워 가맹점에 조언을 해야 한다. 또 경우에 따라서는 이 테스트포스팀의 멤버가 실제로 점포에서 오퍼레이션을 행하고, 개선점을 전수할 정도로 해 나가지 않으면 안된다. 이러한 것들을 중점적으로 이행하는 역할을 다할 수 있는 것이 슈퍼바이저인 것이다.

마. 점포 개선 및 수술

고상한 경영이념을 내걸고 있어도 어떤 시류를 탄 경영전략일지라도 또 어떤 우수한 프랜차이즈시스템을 구축하고 있어도, 가맹점에 재갈을 물려 끌고 갈 수는 없는 것이다. 입지 조건의 변화, 경쟁점의 진출 등 가맹점 오너의 경영노력 이외의 외적 요인 등 제 조건에 의한 경영부진이나 오너의 경영의욕 감퇴나 매너리즘에 빠지기, 점포의 노령화 등에 의해 매출액의 감소를 일으키고 이익이 확보되지 않는 경우가 있다.

이런 때야말로 슈퍼바이저가 갖고 있는 수완을 발휘해야만 한다. 슈퍼바이저에서 자주 보이는 행동이, 점포를 순회하는 경우에 각 가맹점을 평균적으로 방문하는 것이 아니고, 자신이 가장 가기 편한 점포를 편향해서 가는 경우가 있다. 즉, 이것은 경영의 성적이 좋지 않고, 오너가 순회를 환영하지 않는 점포이기 때문에 갈 맘이 생기지 않는 점포라는 것으로 업적이 점점 하락하고 있는 점포일 것이다. 혹은 오너 또는 스토어 매니저가 업적이 좋아도 불만 밖에 없는 점포나, 프랜차이즈 본부 경영방침이나 영업정책을 준수히 이행하지 않는 점포이다.

업적이 나쁜 점포로서 불평불만이 많은 점포에는 어떻게 순회를 잘 가려고 하지 않게 된다. 그러나 이런 경우에는 오히려 업적이 나쁘기 때문에 불평불만이 많았던 케이스가 대단히 많다고 인식해야 한다. 슈퍼바이저의 일이라는 것은 이런 때야말로 용기를 내서 그 가맹점의 개선책을 이행하도록 조언이나 지도를 여야만 한다. 어떤 오너 또는 스토어 매니저에게 불만을 말하는 것보다는 점포가 현재 처해 있는 입장을 냉정하게 판단하고, 오너 또는 스토어 매니저의 경영의욕을 북돋아주고 문제점을 추출하여 개선해야만 하는 것이다.

이 개선이라는 것은 당연히 오너 또는 스토어 매니저가 행해야만 하는 것으로 경우에 따라서는 슈퍼바이저가 손을 대야만 할 때도 있겠지만, 또 슈퍼바이저 자신이 직접하지 않으면 안 되는 때도 있을 것이다. 또, 어떤 개선을 시행하는 것도 오너 또는 스토어 매니저가 한 방향으로 경영의욕이 넘쳐나지 않는 경우도 있고, 이와 같은 경우에는 개선을 단념하고 수술을 하지 않으면 안 되는 경우도 있을 것이다. 입지조건의 변화에 따라서 어떻게 손을 대도 업적 향상이 보이지 않는 경우에는 어디까지나 개선에 개선을 거듭하였지만 어쩔 수 없이 마지막 수단으로 단념하고 폐점해야 하는 경우도 발생하는 것이다.

폐점에 대해서는 슈퍼바이저 자신이 결정하는 권한이 없어도 프랜차이즈 본부로의 제안이나 오너로의 제안을 하지 않으면 안 되는 입장이고, 뒤에 후회하지 않도록 환경조건을 충분하게 반복에 반복을 거듭하여 분석을 하고 오너와도 이것을 심도 있게 협의하여 그 결과로 침착 냉정하게 판단하는 것으로 용기를 갖고 제안을 하지 않으면 안된다.

매출 부진점의 개선을 행하는 경우에 가끔 판매 촉진을 조금 시행한 다음에 매출의 향상을 도모하게 되는데 이런 것은 좋은 방법이 아니다. 판매촉진이 부진점 만회의 나쁜 길이라는 것은 아니지만, 우선은 부진점은 어떤 원인으로 그렇게 되었는가를 명확하게 분석하지 않으면 안 되는 것이다.

그 원인이 여러 개인 경우, 모든 요인에 대해서 모든 대책을 실시할 필요까지는 없다. 물론 전부 시행한다면 가장 좋은 것이겠지만, 이를 위해 시간이 걸리고 대책에 깊이도 없어지기 때문에 그 중에서 한 개나 두 개 정도 가장 빨리 손을 댈 수 있고 가장 효과적인 것을 시행하고, 다음에 다른 원인을 제거하는 방법을 쓰는 것이 가장 이로운 방법이라는 것이다.

부진점 대책을 세우는 경우에 슈퍼바이저가 중심이 되어 계획을 세우는 경우에 여기에는 오너도 스토어매니저 와의 커뮤니케이션을 충분하게 도모하는 것이 최대의 포인트가 되는 것이다. 이 경우 압박을 받지 않도록 최대한 세심하게 주의를 기울이는 것이 가장 중요한 일이 되는 것이다. 왜냐하면 그 결과, 가맹점의 자율성을 갖지 못하게 되면 자발적인 개선은 없고 단지 분위기에 편승하게 되기 때문이다. 슈퍼바이저는 또 필요한 경우에는 프랜차이즈 본부의 스태프의 힘을 빌려 대책을 세우거나, 계획을 추진하는 경우에 본부에 원조를 의뢰하고, 자신만이 독주라는 결과가 생기지 않도록 주의를 기울여야 하는 것이다.

부진점에서 이러이러한 원인이 발생하고 있는 경우에는 일반적으로 다음의 순서로 개선을 행하는 것이 저자의 경험상 좋았다고 생각되고, 실제로 이 방법으로 실시한 결과가 좋은 결과가 있었다.

- ① 가맹점 오너의 경영 의욕 증진
- ② 점포 코스트 삭감(특히 쓸데 없는 인건비 등)
- ③ 점내·외 청결도의 철저,
- ④ 그 다음 서비스의 기본 철저
- ⑤ 그 다음 품질의 향상
- ⑥ 오너 혹은 스토어 매니저, 스태프의 재 트레이닝
- ⑦ 효과적인 판매 촉진법

부진점 대책에서는 우선 청결도의 완벽이 가장 효과가 높고, 이것에 계속되어 서비스레벨의 개선, 다음이 상품의 품질관리 완벽함 진행되어야 하는 것이다. 여기에 프랜차이즈 오퍼레이션 기본인 ‘QSC’의 중요성이 있다는 것이 판명될 수 있는 것이다. 따라서 ‘QSC’의 레벨을 하락시키지 않도록 슈퍼바이저가 매일 지도하고 있지만, 그 레벨이 떨어지게 되는 때는 여기에 주의를 기울이고 최선을 다한 대책을 세울 필요가 있게 되는 것이다.

그 중에서도 가장 중요한 것은 청결과 서비스, 재 트레이닝은 경우에 따라서는 오너 경영의욕의 향상이나 코스트 절감보다 먼저 시행하고 또는 동시에 시행하는 편이 조기에 해결할 수 있는 길일 것이다.

4. 신뢰 관계 구축 업무

프랜차이즈에 있어서 본부와 가맹점과의 관계는 자주 운명 공동체라고 말하고 있는데, 가맹점 희망자가 프랜차이즈 본부를 선택하는 동기로서는 지금 유행하고 있다든가 장래도 기대가 되는 것이든가 가장 투자금이 적다거나, 돈을 제일 많이 벌 수 있다든가 이런 가맹점은 안전하다든가 하는 여러 가지 이유가 있다.

그러나 가장 큰 동기 중에는 가맹점 희망자가 프랜차이즈 본부와 가맹점과의 관계는 운명공동체라는 것보다, 사상 공동체라는 이념 위에서 성립한다는 편이 좋지 않을까 한다. 그러나 가맹점 희망자가 본부의 경영이념에 공감하고 개점하기까지는 교육훈련의 과정을 거쳐 꿈을 갖고 점포를 시작하는 과정에서 반드시 오퍼레이션이 일사불란하게 되지 않고 여러 가지 문제에 부딪히는 경우가 있다.

예를 들어 매출이 생각했던 것 보다 오르지 않거나, 슈퍼바이저와 상담해도 기대했던 대답을 얻을 수 없었다거나 상담을 해도 결과가 반대로 나타난다든지, 슈퍼바이저를 통해서 프랜차이즈 본부에 대한 요망사항을 의뢰해도 오랜 시간이 지나도록 회답이 없거나, 약속을 했지만 지지부진하게 대처한다든지 방문 시간을 약속해도 지켜지지 않는다거나, 여러 가지 질문을 해도 전혀 회답이 없거나 하는 것 등이 계속 쌓여 가고 있다면 점차로 프랜차이즈가 불신감을 갖게 되는 것이다.

본부의 답이 고상한 경영이념을 구사해도 실제로 창구가 되는 슈퍼바이저가 신뢰를 받지 못한다면, 답의 교육이 나쁘기 때문이라는 것과 다를바 없는 것이다. 이렇게 되면 신뢰를 받는 슈퍼바이저로 대체를 해도 신뢰 관계를 회복하는 데는 시간이 걸리고 그 사이에 영업성적에 영향을 미칠지도 모르는 것이다.

그보다 가장 두려운 것은 원점으로 돌아간다는 것이다. 가맹점은 일단 비즈니스를 시작했기 때문에 탈퇴를 안 하려고 할 것이다. 가맹점은 이러한 것 때문에 멋대로 행동을 할 지도 모르는 것이다. 이렇게 되면 이 가맹점만이 아니라 다른 가맹점까지도 동조하여 프랜차이즈 가맹점으로서의 통일적인 오퍼레이션이 붕괴되어 버리는 것이다.

이렇게 되면 고객은 민감하여 자주 다니던 가맹점만이 아니고 그 가맹점 전체의 이미지 다운이 발생하여 어느 곳에 있는 점포라도 이용하지 않게 되어 버리는 것이다. 슈퍼바이저는 어떤 가맹점에 대해서도 아양을 떨 필요까지는 없다. 그보다는 문제점을 정확하게 지적하고 개선해가면서 조언을 한다거나 하는 것이 더욱 중요한 것이다.

따라서 가맹점으로부터 요망사항이 있으면 우선 들어보고 가능한 것과 가능하지 않은 것을 확실하게 나누어 가능하지 않은 경우는 그 이유를 설명해야만 하는 것이다. 혹시 자신이 판단 가능하지 않은 때는 결코 부끄러워하지 말고, ‘판단하기 어려우니까 본부하고 상의해 보겠습니다’ 라고 하면 되는 것이다.

여기에서 중요한 것은 곧 본부에 전화를 걸어 질문 사항에 대해 물어보는 것이다. 이 경우에 결코 점포의 전화를 사용하면 안된다. 왜냐하면 이것은 점포에서 부담을 하게 되기 때문에 필히 공중전화나 개인 휴대폰으로 걸어야만 하는 것이다.

대부분의 프랜차이즈 본부는 슈퍼바이저의 휴대폰 이용료를 회사에서 부담하던가 이용료를 지급해 주고 있다.

또 본부에서도 즉시 답이 나오지 않는 경우에는 그 취지를 가맹점에 전달함과 동시에 몇시 또는 몇일까지 회답이 가능하다고 약속을 하는 것이다. 따라서 본부에서는 슈퍼바이저로부터 가맹점에 대해서는 질문이나 요망사항이 있다면, 우선적으로 해결할 수 있도록 하지 않으면 안된다. 혹시 가능하지 않

은 경우에는 묵인하고 있지 말고 타당한 이유를 설명하면 되는 것이다. 가맹점에게 가능하지 않은 이유를 납득시킬 수는 있겠지만, 역시 전부 ‘NO’라고 대답을 해버리면 본부와 가맹점간에 불신감이 쌓일 수 있으므로 역시 이점은 주의를 기울여야 한다.

여기에서 가장 중요한 것은 개선 제안된 것은 적극적으로 채택하고, 채택되었다면 전 가맹점점에 적극적으로 파급시키는 편이 프랜차이즈의 창조 의욕을 고취시키고 신뢰감을 양양하는 것이 될 것이다. 미국 맥도날드에서는 히트상품의 다수가 가맹점의 제안으로 만들어진 것이고, 이것이 본부와 가맹점간의 강한 유대를 만들어 가고 있다는 사실을 염두해 두어야 할 것이다.

또 정말 가기 싫은 가맹점에 대해서도 정기적으로 필히 방문을 해서 적극적으로 커뮤니케이션을 취하는 노력을 해야만 된다. ‘호랑이를 잡으려면 호랑이 굴로 들어가라’는 말이 있듯이 우선 도전을 하는 것이 키포인트이다. 이런 경우 말하기 어렵기 때문에 가맹점이 좋아할 만한 이야기로 시작하는 것이 하나의 요령이다. 슈퍼바이저가 가맹점에 대해 필히 실행하지 않으면 안 되는 것은 다음과 같다.

1. 항상 성심을 갖는 태도로 존경하는 마음으로 예의를 바르게 해서 대한다.
2. 프랜차이즈는 고객에 있다는 것을 염두에 두어야 한다.
3. 시간이나 약속은 필히 지킨다.
4. 항상 밝고, 무리한 부탁을 받아도 싫다는 표정을 보이지 않는다.
5. 가맹점을 지도할 경우에는 항상 가맹점에 들어오는 고객의 입장에서 제언을 한다.

따라서, 가맹점과의 신뢰 관계를 양성하는 데에는 대화 하나 하나에서부터 또 전화에서 한 목소리 한 목소리로부터 인사의 방법에서 생길 수도 있고, 슈퍼바이저의 태도, 대응이 신뢰관계 구축에 중요한 역할을 다하는 것이다.

5. 프랜차이즈 본부에 대한 정보 제공 업무

가. 정책 및 계획의 반성

프랜차이즈 본부에서 어떤 훌륭한 경영전략이나 마케팅 전략이 있어도 제반 정책이나 계획이 추진되어도 실제로 가맹점에서 실행되는 경우에 반드시 가맹점이 그 계획에 100% 찬성하거나 고객에게 보일 것 이라고는 생각하기 어렵다. 또 판매 촉진의 한 방법으로서 시즌 캠페인과 같은 경우에 발견되듯이 매너리즘 되는 것도 있다. 이와 같은 경우에는 가끔 가맹점의 오퍼 또는 스토어매니저나 스텝에서 좋은 생각을 갖고 있는 사람이 상당히 많다. 이러한 고객의 입장에서 보기 때문에 이 아이디어가 히트할 가능성은 매우 높다. 아이디어라는 것 중에는 기발한 것도 있을지도 모르는데 이것도 좋은 것이다.

발상이라는 것을 중요하게 생각함과 동시에 가맹점의 제안이라는 것을 받아들이는 것이 중요한 것이다. 가맹점은 통상 본부가 계획을 밀어부친다고 생각하고 있기 때문에 아이디어가 채택되는 것 자체가 참여의식을 양양시키고 연대감을 북돋워주는 것이다. 특히 신상품 아이디어에 관해서는 자사의 상품을 보는 눈에 있어서는 의외로 동업태의 점포 상품과 비교하는 눈을 고객의 입장과 같이 갖고 있다.

가맹점의 스텝은 직접 고객과 접하고 있기 때문에 여러 가지 고객의 목소리를 듣고 있다. 고객의 목소리에는 칭찬도 있지만 질책도 있고, 제안의 말도 있다. 제안의 말은 물론 이겠지만, 질책의 말 중에는 회사의 자세를 정확하게 하지 않으면 안 되는 것이 대단히 중요하다. 나쁜 습관이 몸에 배어 있으면 이것이 당연하게도 표현되게 되는데 판매에서 가장 두려워할 것은 이러한 나쁜 습관을 (생각 없이 하고 있다는 것을) 잊어버리고 한다는 것이다.

여기에서 슈퍼바이저는 이와 같은 고객의 소리를 가맹점에서 수집해 두어야 한다. 특히 질책을 하는 말은 그 발생 원인이 점포에 있더라도, 두 번 다시 일어나지 않도록 주의를 주는 것은 중요한 일이다. 가끔 점포에 고객의 소리를 써서 투서하는 것이 있는데 앙케이트 용지가 준비되어 있어도 이것은 그다지 효과가 없다. 먼저 끌려고 하는 사람도 없지만, 쓴다고 해도 진지함이 없거나 심한 점포는 필기 용구가 없다. 그래서 써도 효과가 전혀 없는 것이다.

이보다는 고객의 소리를 직접 청취하는 사람이 메모하여 두는 것이 가장 효과적인 수집이고, 그때 고객의 소리를 솔직하게 듣는 것이다. 자주 생각지도 못한 일이 점포에서 일어나고 있는데, 그런 것은 절대 없을 것이라는 태도로 서비스를 하는 사람이 고객을 대하면 그 고객은 두 번 다시 그 점포로 오지 않을 것이다. 그보다는 고객의 질책의 소리는 신의 소리이고, 그것을 슈퍼바이저가 본부에 피드백하는 것으로 본부의 정책이나 계획을 수립할 때 참고 데이터로서 역할을 하는 중요한 정보 제공이 되는 것이다.

나. 매뉴얼 표준 레벨의 향상

매뉴얼 표준을 설정할 때는 그 회사의 기능 수준이 높은 사람을 기준으로 작업 수준이나 작업 동작이라던가, 그 작업을 수행하는 시간 설정 등을 수행하게 한다면, 그것을 실행하는 단계에서 표준보다 더욱 높은 수준의 일을 할 수 있는 사람이 출현하게 될 것이다. 또 지혜가 발달해서 현재의 표준을 창의적으로 연구해감에 따라 보다 높은 수준으로 올라선 사람도 생기게 된다. 확실히 표준화된 매뉴얼은 그것을 유지, 개선하지 않으면 안된다. 그러나 매뉴얼이 프랜차이즈시스템을 지지하는 도구의 하나인 이상, 가맹점이나 슈퍼바이저가 멋대로 변경하는 것은 안된다.

슈퍼바이저는 개선안이 가맹점으로부터 나오게 되면 본부에 제안을 하고, 프랜차이즈 가맹점 전체에 실시될 수 있도록 활동해야만 한다. 오히려 슈퍼바이저는 매뉴얼의 개선 제안을 가맹점에 활동하는 스텝에 적극적으로 추천하고 채용된 것에 대해서는 본부에서 표창하는 제도도 가지고 있는 것이 좋다.

표준화라는 것은 표준으로서 설정된 때에는 이미 낡은 표준이 된다고 자주 얘기된다. 일본의 자동차 산업이나 가전, 전기산업이 세계에서 높은 평가를 받는 것은 결코 상품이 싸기 때문이 아니다. 그 평가의 최대 요인은 고품질이고 여기에 내구 기간도 길다는 것이다. 이것을 자동차로 말하면 고장이 적음과 오래 탈수 있다는 것, 여기에 연비도 많이 들지 않는다는 것이고, 결과적으로 그 상품의 매가에 비해 싸다는 감이 드는 것이다.

이것은 일본의 기술 수준이 옛날부터 높았다는 것을 얘기하는 것은 아니다. 일본은 다른 외국의 많은 나라로부터 기술을 들여와 이것에 개선에 개선을 거듭하여 오늘과 같은 높은 기술 수준에 도달한 것이다. 이것은 기술진만이 열심히 한 것이 아니고 여기에 종사하는 사람들 전원이 일체가 되어 개선에 대한 도전을 행하는 것이다. 최신 TQC(Total Quality Control) 운동이 메이커만이 아니고 소매업, 푸드서비스업, 서비스업에 이르기까지 보급되어 있는데 이 보급도는 점차 성장해 가는 경향이 있다.

원래 품질관리 이론은 미국에서 시작한 제조업에 있어서 통계학을 응용하여 과학화한 이론이다. 일본에서는 이를 독자적으로 구사하여 고품질의 상품을 고객에게 제공하는 것으로 나아갔다. 이제는 누구라도 품질관리가 미국에서 탄생한 이론이라는 것에 신경을 쓰지는 않는다. 매뉴얼도 표준을 향상시켜야만 하며, 주의를 기울였을 때에는 다른 프랜차이즈에 비해 늦어 버렸기 때문에 점포에서 실제로 실시하고 있는 사람의 개선안을 취하는 것이 대단히 중요한 일로 된 것이다.

6. 마케팅 리서치 업무

가. 경쟁점 진출의 조사

슈퍼바이저는 자신이 담당하는 지역내의 시장 동향에 대해서는 미세한 부분까지도 파악하고 있어야만 한다. 특히 경쟁점의 동향이나 경쟁상품의 동향에 대해서는 철저하게 점검할 필요가 있다. 또 경쟁점에 관해서는 신규 출점이 있었는가 어떤가의 동향이 있었다면 충분히 주의를 기울여야할 필요가 있다.

아직까지도 신장할 가능성이 있는 시장이라고 해도 경쟁점이 진출한다면 직접적으로 경영에 파급되는 영향은 대단하기 때문에 경쟁점이 도전적으로 출점을 하게 되면 그것에 필히 대항할 필요는 없지만, 그대로 방치해 두면 큰 피해를 받을 수 있기 때문에 대책을 조속하게 수립하여 영향을 최소한으로 방지할 필요가 있다. 이와 같은 경우는 가맹점에게 맡겨두지 말고 필히 본부의 스태프의 원조를 받아 지혜를 짜내어 계획을 다듬을 필요가 있고, 그 중심적인 역할을 다하는 것은 슈퍼바이저이다. 또 경쟁점의 진출 후에도 그 영업상황, 즉 매출액, 객수, 상품의 판매수, 판매촉진 방법 등을 면밀히 계속적으로 리서치하지 않으면 안된다. 이것은 그 진출한 경쟁점 1점포만이 아니라, 그 지역에 있어서 경쟁점 전체의 동향을 파악하고, 그 상권 전체를 관찰해야 한다는 것이다.

특히 경쟁점이 그 상권에 집중적인 출점을 하는 것이 고찰된다면, 가맹점 전체에 미치는 영향도 고려해두어야 하고, 그 지역에 있어서 자사의 개발 계획 피치를 올려 경쟁 상대보다 앞서 출점을 선점하는 것도 대단히 중요한 것이다.

경쟁점이라는 경우는 자주 동업태, 동업종 밖에 비교를 하지 않는데 이것은 틀린 것이다.

예를 들어 한식당, 햄버거점, 도시락 전문점, 편의점을 경쟁 상대로서 고찰한다면 편의점의 패스트푸드 매출 구성비가 20%를 넘기고 그 외식기업의 매출액이 푸드서비스 매출액 랭크의 상위에 자리잡은 것을 경탄만 할 것인가. 업태가 다르다고 단지 웃어 넘길 일만은 아니다.

도리어 햄버거 가맹점에서 디스카운터 전쟁이 일어났을 때 대부분의 가맹점이 따라한 것에 대해서 어떤 가맹점은 디스카운트를 실시하지 않고, 점포 오퍼레이션을 기본부터 철저하게 개선하여 대형 업체로 되어 가는 예를 보면, 가맹점 오퍼레이션에 있어서 'QSC'의 철저함보다 더 좋은 약은 없다는 것이 이해가 될 것이다.

나. 상권변화의 조사

가맹점이 오픈하기 전에 그 점포의 상권에 대해서는 철저하게 리서치를 실시해야만 하는데 오픈 한 후에는 어떻게 할 것인가. 계획과 영업상권의 차이는 없는 것인가. 또 오픈 1년 후나 2년 후, 더욱이 3년 후에는 상권의 변화를 일으키지는 않을 것인가. 이것을 가맹점은 물론이고 슈퍼바이저는 완전히 숙지해야만 한다.

상권이라는 것은 각각 변화를 하는 것도 있고, 이 변화는 단지 경쟁점의 진출만이 아니라, 자사 가맹점의 출점도 함께 생각할 수 있는 것이다. 근처에 자사 점포가 없는 경우는 상권은 비교적 크고, 자기 점포 상권내의 인구는 계획 상권보다도 꽤 많을 것이다. 그러나 자사 점포가 생기면 서서히 계획 상권에 접근해 가게 된다. 이것은 해당하는 점포와 자사의 다른 점포의 상권이 인접해 간다는 증거인 것이다.

계획상권이라는 것은 컴퍼스로 지도상에 묘사하는 것만은 아니다. 자사 점포에 내점하는 고객의 대부분이 살고 있는 범위이고, 편의점이라면 반경 500M 정도라던가, 철도역전 입지의 양과자 전문점이라면 반경 1Km라던가, 1.5km의 범위라던가 하는 대단히 좁은 범위에서 그 점포에 실제로 내점하는 범위를 나타내고, 전철이라고 한다면 2역, 3역 정도의 거리에서 오는 손님도 포함하는 것으로 상권 내에 있는 손님만을 말하는 것은 아니다.

가맹점이 오픈 했을 때는 몇년 이후에 리뉴얼을 하는 경우가 있다. 그때에는 철저한 마켓 리서치를 하지 않으면 안된다. 왜냐하면 3년전이나 5년전의 객층이 큰 폭으로 변화되었다고 생각하면 틀리지 않을 것이다. 10년이 지났다면 마켓은 100% 변화했다고 생각하면 틀리지 않을 것이다. 우리 점포 상권의 인구 이동은 적었을 것이라라는 것도 잘못된 것이다. 결국 인구를 수만으로 본다고 해도, 어떤 의미를 갖지 않은 것이다. 인구의 이동이 적지 않아도 10년 전부터 살고 있던 사람이라면, 10살 아이가 성장해서 객층이 달라졌기 때문인 것이다. 소득이 없었던 사람이 사회로 진출하여 고객 중에서 가처분 소득이 가장 높은 사람이 되었을 수도 있는 것이다. 또 가족으로부터 떨어져서 살고 있을 지도 모른다. 이처럼 눈에 띄지 않는 현상도 있는 것이다.

이처럼 마켓은 알지 못하는 사이에 변화를 하는 것이다. 이것을 슈퍼바이저가 숙지하지 않으면 가맹점 지도나 조언은 가능하지 않다. 본래 가맹점은 오너나 스토어 매니저가 제일 잘 알고 있지 않으면 안되지만, 점포의 영업에 전념을 하다보면 의외로 자신의 점포 시장을 모르는 경우가 많다. 역시 슈퍼바이저가 이점을 커버하지 않으면 안된다. 적어도 1년에 1회는 상권조사를 실시하고 그 마켓이 어떻게 변화하였는가를 알고, 여기에 대응한 상품의 품목 수, 구색, 메뉴변경 등을 조정하거나 진열, 서비스를 행하는 것으로 고정 고객확보를 해야만 하는 것이다.

다. 마케팅 리서치 담당자

슈퍼바이저의 입장에서 마켓의 동향을 리서치 하는 것은 일의 성질상 그다지 허락되지 않을 지도 모르지만, 슈퍼바이저야말로 마케팅 담당자인 것이다. 왜냐하면 슈퍼바이저는 우리 가맹점 출점에 있어서 자기 지역이라면 구석구석까지 순회하고 있기 때문이다. 시장은 교통망이 아무리 발달해 있어도 어딘가에는 격차가 존재하기 때문이다. 일본의 경우, 작은 국토를 보면 장마 전선이라던가, 기후의 현저한 차이가 있는데, 일본 열도를 휩쓰는 변화가 일어난다. 아무리 정보 네트워크가 잘 발달되어 있어도 일본 안에 있어서 같은 정보를 획득할 수 있다고 해도 그 풍토, 풍속, 습관, 가족구성, 구매 관습, 기호 등에 따른 차이가 있기 마련이다. 본래 마켓 리서치는 슈퍼바이저의 일이 아니고 프랜차이즈 본부의 마케팅이나 머천다이어가 담당해야 할 부분인데, 여기에 한정된 사람의 수가 있기 때문에, 한정된 비용으로 한정된 범위에서 마케팅 리서치를 시행 할 수는 없다. 또 마케팅 리서치 전문회사에 리서치를 의뢰하는 것도, 우리 가맹점이 출점하고 있는 범위가 넓어지면 넓어질수록, 막대한 비용과 시간이 걸릴 것이고, 상당히 광범위한 리서치는 그 자체로 한계가 있는 것이다.

따라서 슈퍼바이저가 있어야만 하는 것이다. 슈퍼바이저는 자기 점포가 출점 하고 있는 지구라면 구

석까지라도 걸어서 다녔을 것이다. 또 피부로 느끼는 감각도 있을 것이다. 슈퍼바이저가 10명이라면 하루에 적어도 10개의 리서치가 가능할 것이다. 20인이라면 20개의 리서치가 가능할 것이고, 이것이 1년을 지나면 10명이 3,650개, 20명이라면 7,300개의 리서치가 가능하다는 계산이 되는 것이다.

또 푸드서비스 관계 사람이라면 타사의 상품을 시식하지 않으면 안 되는데 보통 사람은 1일 3식밖에 먹지 않는다. 게다가 거의 아침식사는 집에서 먹기 때문에 보통 하루에 2회 시식하는데 휴일이 120일 정도라면 한사람이 가능한 시식 회수는 490회밖에 안 된다. 그러나 슈퍼바이저가 10명인 경우는 1일 1회 시식한다면 2,450회가 된다. 이렇게 되는 것을 인식하고 의식적으로 슈퍼바이저를 시장 동향 조사자로서 자리매김 할 필요가 있다.

마케팅 리서치는 미국 마케팅협회의 정의에 의하면 ‘상품이나 서비스 마케팅에 걸쳐 제반 문제에 대한 데이터를 시스템적으로 수집, 기록, 분석하는 것’이라고 하는데 이것에서 시장 동향의 조사는 이 정의 이상으로 심도 있게 진행될 필요가 있다. 왜냐하면 이후 기업의 ‘고객의 입장에 서서 마케팅’을 행하지 않는다면 ‘고객의 니즈에 대응하는 시대’로 부터 ‘고객의 니즈에 즉시 대응해서 적응하는 시대’로 변화해 가는 것이기 때문에 우선 시장을 정확하게 파악하고 있지 않으면 안 된다.

이를 위해서 고객의 동향을 관찰하기 위하여 고객의 기호가 어떤 방향으로 가고 있는지 심층 확인을 위해서는 고객의 마음을 읽지 않으면 안 된다. 여기에 슈퍼바이저는 거리를 걸을 때, 점포를 볼 때도 또 고객을 보고 잘 팔리고 있는 상품은 물론이고 안 팔리는 상품, 지금부터 잘 팔릴 수 있는 상품은 어떤 것인가를 보고 시장의 동향을 파악해 두어야 할 필요가 있는 것이다.

이 결과 자신이 얻은 정보를 본부에 제안하고 이것이 결실을 맺는다면 그 기쁨은 대단한 것이 된다. 회사로서도 아이디어상을 신설하여 표창을 한다면 더욱 장려되지 않을까. 이 때문에 슈퍼바이저야말로 ‘움직이는 마케터’라고 할 만한 것이다.

슈퍼바이저의 역할

【1】 프랜차이즈에 대한 사장의 대행업무

- (1) 경영이념의 철저
- (2) 비전 달성 협력
- (3) 경영전략의 커뮤니케이터

【2】 가맹점의 지속적인 경영지도, 조언, 상담업무

- (1) 프랜차이즈 가맹 오퍼레이션의 원칙 교육
- (2) 프랜차이즈 가맹 오퍼레이션 매뉴얼의 트레이닝
- (3) 데이터 프리젠테이션
- (4) 이익 창출자
- (5) 점포 개선 및 수술

【3】 가맹점과의 신뢰 관계 구축업무

【4】 프랜차이즈 본부에 대한 정보 제공업무

- (1) 정책, 계획의 반성
- (2) 매뉴얼 표준 레벨의 향상

【5】 마케팅 리서치 업

- (1) 경쟁점 진출 조사
- (2) 상권 변화의 조사
- (3) 마케팅 리서치 담당자

7. 슈퍼바이저의 점포관리

이제까지는 프랜차이즈 비즈니스를 하고 있거나 새로이 사업을 시작하는 경영자들이 슈퍼바이저란 어떠한 역할을 하는지에 대한 내용을 적어보았다. 지금부터는 슈퍼바이저가 매장을 잘 관리하여 좋은 결과를 가져오고, 프랜차이즈가 만족 할만한 본부로 인식하기 위해서는 슈퍼바이저가 어떠한 기능들을 수행해야 하는지에 대해서 적어보기로 한다. 이 장에서는 직접적인 점포관리 사례를 적절히 넣어서 이해를 돕고자 한다.

슈퍼바이저는 프랜차이즈 사업에서 여러 기능들을 수행하는 중요한 사람이지만, 매장관리시에 꼭 가지고 있어야만 하는 마음자세부터 숙지하고 들어가기로 한다.

매장 관리시의 마음자세

1. 고객의 입장에서 매장 만들기를 실현 할 것
2. 진심에서 우러나오는 고객과 밝고 청결한 점포 만들기를 추진할 것
3. 점주 이익향상을 가맹점과 공통의 목표로 하여 그 실현을 기초로 신뢰를 돈독히 할 것
4. 애로사항은 물론 예측 불가능한 사태일지라도 성의를 갖고 빨리 대응 할 것
5. 프랜차이즈의 방침 및 업무내용을 철저히 숙지하고 점포에 주지시킬 것
6. 프랜차이즈 계약서, 매뉴얼 등을 충분히 숙지하고 바르게 운영하도록 할 것

가. 슈퍼바이저의 기능

프랜차이즈 비즈니스에 있어서 가맹점이 경영이나 운영을 훌륭하게 달성하고, 계속적으로 이익을 창출하기 위해서는 프랜차이즈 본부의 슈퍼바이저의 역할은 대단히 중요하게 되는데, 그 역할을 충실히 달성하기 위해서는 슈퍼바이저가 가맹점을 빈번하게 방문하고, 더욱이 친밀하게 상담하고 프랜차이즈 본부의 정책으로 정한 플랜(plan)을 구체화하고 시스템의 운영을 원활하게 행할 수 있도록 지원하여야만 한다.

이 역할을 다하기 위해서는 슈퍼바이저의 기능이 충분하게 발휘될 수 있도록 해야 한다. ‘슈퍼바이저 기능’에 있어서 특성이라는 것은 구체성, 계속성, 일상성이라는 것을 들 수 있다. 그리고 이러한 기능은 극히 실천적인 것이라는 특질을 갖고 있다. 따라서 프랜차이즈 이론이나 학자에 따라 조금씩 다르게 이야기 하고 있고, 프랜차이즈 본부에 따라서도 다르게 적용하나 일상적으로는 3가지 기능(컨설팅기능, 컨트롤기능, 커뮤니케이션기능)에 대해서는 이견이 없다. 또한, 본부에 따라 카운슬링과 코디네이션기능을 커뮤니케이션기능의 범주에 포함하고, 본부의 재산 감리 기능을 추가해서 4가지 기능으로 분류하기도 한다. 본 내용은 일본의 프랜차이즈협회에서 적용하고 있는 기능인 ‘5C +1P’라는 것을 기준으로 설명하기로 한다.

슈퍼바이저의 기능

①	컨설팅(Consulting)기능	경영상담 및 지도
②	컨트롤(Control)기능	점검 및 통제
③	커뮤니케이션(Communication)기능	의사 및 정보의 전달
④	코디네이션(Coordination)기능	조정
⑤	카운셀링(Counseling)기능	개인적인 상담
⑥	프로모션(Promotion)기능	촉진

1) 컨설팅(Consulting) 기능

컨설팅이라는 말의 의미는 상담, 협의, 진찰이라는 것으로 프랜차이즈 본부가 가맹점에 대해서 경영상이나 점포 오퍼레이션상의 상담이나 지도를 행하는 것이다. 프랜차이즈 본부의 어떤 좋은 경영이념이나 경영전략이 있어, 이것이 우수한 영업정책이 되었거나, 어떤 좋은 시스템이나 노하우가 구축된다고 해도, 그것을 완벽하게 행하지 않는 가맹점의 오너나 스토어 매니저라면 가르쳐 줄 수 밖에 없다.

또 점포에 있어서 업무는 머천다이징 관리, 서비스 관리, 판매 촉진 관리, 채용 관리, 교육훈련 관리, 인사 관리, 노동관리, 경영관리, 점포 관리라는 것과 같이 폭이 넓고 다양하게 걸쳐 있다. 이러한 것들은 얼마나 표준화되어 간다고 해도 예외는 발생하게 되고, 매뉴얼이 완비되어 있어도 그 운용 방법에 따라서는 고객이나 스텝에 주지와 정반대로 취득되는 경우도 있어 매일 문제에 부딪히고 자기 스스로는 해결할 수 없게 되는 것이다.

또 가맹점의 오너 또는 스토어 매니저는 자기 점포의 오퍼레이션을 유지시키려고 하기 때문에 점포 업무에 몰입하는 경우가 있다. 확실히 점포 오퍼레이션에 몰입하는 것은 당연한 것이겠지만, 몰입한다는 것은 현재 행하고 있는 오퍼레이션을 객관적으로 판단할 수 없게 되어 버리는 경우도 있다. 그 결과 프랜차이즈 가맹점으로서 유지하지 않으면 안 되는 오퍼레이션 수준을 하회하는 것을 발견하는 경우가 실제로 있는 것이다.

직영점 이라면 스토어 매니저가 되는 것은 점포의 직무를 모두 경험하고 스토어 매니저가 되기 위한 교육을 모두 거친 후에 기업에 따라서는 스토어 매니저의 어시스턴트를 거치고 나서 스토어 매니저의 업무를 수행하게 되지만, 역시 스토어로서의 표준을 유지시키기 위해서는 슈퍼바이저의 지도가 필요하게 되는 것이다.

프랜차이즈의 경우는 가맹하는 사람들이 지금까지 해왔던 일이 가지각색이고, 전업한 사람이나 탈샐러리맨인 사람이 많아 가맹하는 프랜차이즈에 관해서는 지식을 갖고 있지 않은 것이 보통이다. 또 프랜차이즈인 경우 가맹점으로서의 통일적인 이미지를 형성시켜 가지 않으면 안되기 때문에 오히려 지식이 없는 편이 좋을지도 모르는 것이다. 따라서 가맹하기 전에 그 프랜차이즈에 관한 업무 내용이 완전히 이해되어 있지 않은 상황에서는 개점 전에 어느 정도는 프랜차이즈 본부에서 엄격한 트레이닝을 받아야만 하고, 그 임무에 대한 경험이 적어도 어떻게 해서라도 가능하게 되는 것이다.

본래 프랜차이즈라는 것은 어느 정도 교육훈련을 받는다면 그 일에 완전히 경험이 없는 사람도 오히려 같은 일을 경험한 사람보다도 하지 않은 사람이 시스템을 공부하는 것에는 더 잘하는 경우가 있다. 그러나 개점전의 교육훈련의 시간이라는 것은 이러한 많은 경험을 하지 못하는 것이 대부분이다. 또

가맹점의 경우 교육훈련을 받고 프랜차이즈 본부의 지원을 받아 개점하게 되어도 개점 후에는 스스로가 업무를 해야만 하는 것이다.

그러나 실제로 비즈니스를 개시하고 보면 교육훈련이나 매뉴얼에 없었던 것이 문제로 나오게 된다. 이 중에서는 자신이 스스로 해결하지 못하는 것도 있는데 이는 회사를 대표하여 상담해주는 사람이 필요하게 된다. 소위 컨설팅은 가맹점에 대한 경영기술상의 점포 오퍼레이션 운영능력 부족을 보완하기 위하여 상담 및 지도를 행하는 것이다.

컨설팅은 여기에서 멈추지 않는다. 가맹점에 있어서는 보다 성장한 점포에 있어야만 하는 노력을 해야만 하는 것이 있지만 그 성장의 도움을 주는 것도 이 컨설팅 기능이 되는 것이다. 컨설팅의 범위는 가맹점의 경영계획, 상품계획, 판매계획, 발주계획, 재고관리, 판매관리, 품질관리, 청결 유지 관리, 인사 계획, 채용관리, 교육훈련 계획, 노무관리,接客 서비스 관리, 비용관리, 재무관리, 사무관리, 점포 시설 관리 등과 같이 점포 운영에 관한 모든 계획이나 관리가 포함되어 있는 것이다.

프랜차이즈 비즈니스는 본부와 가맹점 사이에 경영이념 공동체로 연결되어 있는 공동사업에 있어서도, 가맹점에 최대의 사명은 ‘고객이 있어 가맹점이 있다’가 아니면 안되고, 이 경영이념은 가끔 잊어버리는 경향이 있기 때문에 슈퍼바이저로서는 이 경영이념의 침투에 관하여 지도가 불가결한 것이다.

또 가맹점에 있어서 최대의 관심사는 이익의 확보에 의한 가맹점 오너 또는 스토어 매니저를 필두로 한 스텝의 생활 안정이다. 프랜차이즈 비즈니스는 공동사업으로서 어디까지나 가맹점은 본부와 별개의 경영체이기 때문에 본부는 가맹점의 이익 확보를 보증할 필요는 없지만, 이익 확보를 위하여 상담하고 지도를 하지 않으면 안 되는 것이다. 이것이 가능하지 않다면 프랜차이즈 비즈니스라는 것은 붕괴되어 버리는 것이다. 역시 컨설팅은 중요한 기능의 하나로, 슈퍼바이저는 이 컨설팅 기능이 자격요건의 하나로써 불가결한 것이다.

2) 컨트롤(Control)기능

컨트롤이라는 것은 지배(력), 통제, 관리, 감독(권)이라는 의미이지만, 프랜차이즈 오퍼레이션은 표준화나 매뉴얼화에 의한 일정의 질서가 규칙으로 되어 운영되는 것으로 성립된다. 직영점 이라면 회사의 룰, 프랜차이즈 가맹점이라면 프랜차이즈 계약이나 각종 매뉴얼에 따라서, 그 프랜차이즈 가맹의 룰(rule)을 지킬 의무가 있다. 이 룰이야말로 고객의 눈으로 볼 때, 가맹 스토어로서의 통일적인 이미지가 달성되는 것이다. 그리고 이 통일적인 이미지야말로 고객은 안심과 신뢰감을 갖고 우리 점포를 이용하게 되는 것이다.

혹시 점포가 룰을 지키지 않아 야류 오퍼레이션이 행해지는 경우는 생각하지 못하는 사이에 프랜차이즈 가맹으로서의 조직 활동은 붕괴되고 목표로서의 프랜차이즈 가맹 메리트를 얻는 것이 불가능하게 되는 것이다. 이를 위해서 슈퍼바이저는 점포의 오퍼레이션에 대해서 표준이나 룰(rule)로부터 떨어져 있는가를 점검하는 기능이 있는데 이를 다른 말로 하면 통제하는 기능을 갖고 있다는 말이다.

가맹점이 그 프랜차이즈 본부에 가맹한 동기는 그 본부가 개발한 경영이념, 프랜차이즈 패키지나 그 명성을 평가하고, 매력을 느껴 자신의 재산을 투자한 것이라고 할 수 있다. 또 가맹한 것에 대해서는 회사의 개요나 특색, 계약서의 내용이나 룰의 설명을 받고 오퍼레이션에 대해서는 트레이닝을 받아 이해해야 하는 것이다.

본래 프랜차이즈 계약이나 오퍼레이션의 룰이나 매뉴얼은 읽으면 이해가 가능해야 하며, 실제로 추

상적인 표현이 있거나 폭넓게 해석이 되는 경우도 있다. 그러나 프랜차이즈 오퍼레이션이라는 것은 일정한 수준 이상으로 유지해야 하는 숙명을 갖고 있기 때문에, 각각의 가맹점이 프랜차이즈 계약이나 오퍼레이션의 룰이나 매뉴얼을 멋대로 해석하여 다른 방향으로 나가서는 아무것도 할 수 없는 것이다.

프랜차이즈 가맹점의 경우는 오픈 당초는 매뉴얼에 따라 시행하게 되는데 충실한 오퍼레이션을 전개한다고 해도 연구를 거듭하다 보면 개선점이 생기게 된다. 개선점의 경우는 현재 실시하고 있는 매뉴얼에 문제점이 있다면 본부의 담당자와 상담하여 매뉴얼을 개정하거나 매뉴얼에 없는 사항이라면, 매뉴얼화 하는 것이 좋다. 문제는 능률이 저하되고, 특히 점포에 오염이 눈에 띄기 시작하면 이것이야말로 중대 문제가 된다.

이 문제는 이 점포 한 점포만의 문제로 끝나지 않는다. 결국 이 점포가 고객에게 주는 인상이라는 것은 그 고객에 있어서는 그 가맹 전체의 이미지로서 영향을 미치기 때문이다.

또, 각 가맹점에는 오너의 개성이 강하거나 혹은 입지 조건이 다르거나 하여 프랜차이즈 스토어의 오퍼레이션이 어느 정도 표준화되어 있기 때문에, 각 점포는 반드시 동일 조건이 되어야만 한다는 것은 아니다. 슈퍼바이저는 각 오너의 성격, 입지 조건, 오퍼레이션 레벨 등에 대해서는 숙지하고 있기 때문에, 가맹점의 경우 통일성, 동일성, 규칙성, 조직성을 떠나지 않도록 슈퍼바이저는 점포의 식구들과 함께 꽤도 수정을 해야 한다.

슈퍼바이저의 컨트롤 기능은 점포의 위반 적발이나 그에 대한 벌칙 적용을 목적으로 발휘되는 것은 아니다. 불행하게도 이러한 결과에 도달하지 않으면 안 되는 경우도 있지만, 컨트롤은 본래 프랜차이즈 가맹점 오퍼레이션의 메리트를 유지하고, 이것에 따라서 고객에게 지지되고, 가맹점의 경영이 건전하게 발전하기 위한 것이라는 것을 잊어서는 안된다.

3) 커뮤니케이션(Communication) 기능

커뮤니케이션이라는 말은 전달이라던가, 통신이라던가, 통화라는 의미가 있는데, ‘계획 → 실시 → 점검, 검토 → 계획’이라는 경영계획의 관리 사이클은 커뮤니케이션에서 연결되는 것이다. 만약 여기에 커뮤니케이션의 원만함이 결여되면 경영관리도 원활하게 순환되지 못하게 되는 것이다. 특히, 프랜차이즈 비즈니스는 본부와 가맹점의 공동사업이고, 이것을 성립시키고 있는 것은 본부와 가맹점간에 경영이념 공동체로서 결합되어 있기 때문이다. 이를 위해서는 커뮤니케이션이 유일한 매체가 되고 양자의 신뢰감은 커뮤니케이션 밖에는 생길 수 없는 것이다.

프랜차이즈 비즈니스는 법률적으로는 본부와 가맹점간의 상호 프랜차이즈 계약에 따라서 성립하고 있는 것인데, 일본의 경우는 이 프랜차이즈 계약이 준수되는 베이스로는 이 커뮤니케이션의 존재가 강하게 중재하고 있다. 프랜차이즈 비즈니스는 직영점과 같이 자본적인 일체성은 없지만, 프랜차이즈시스템도 고객의 입장에서 보면, 직영점과 같은 이미지를 갖지 않으면 안 되는 것이다. 따라서 본부는 가맹점에 대해서 명령권은 없지만, 가맹 스토어로서의 이미지 통일성을 유지해야만 하는 것으로, 직영점 이상으로 커뮤니케이션이라는 기능을 중시하지 않으면 안된다. 따라서 프랜차이즈 비즈니스는 커뮤니케이션 비즈니스라고 해도 좋을 것이다.

슈퍼바이저는 직접적으로는 인적 어프로치에 의한 커뮤니케이션을 담당하는데 ‘의사나 정보 전달’의 흐름은 ‘Two Way Communication’이 필요한 것이다. 결국 커뮤니케이션이 ‘One Way Communication’이 된다면 이것은 단순한 연락 담당계에 지나지 않는다. 그러므로 문서에 의한 전달이 확실히 빠르고 정

확하다.

‘Two Way Communication’이라는 것은 일방적인 전달이 아니고, 슈퍼바이저와 가맹점간의 많은 대화 속에서 성립하는 것이다. 의사 및 정보 전달 흐름의 방향은 【프랜차이즈 본부 → 가맹점 → 프랜차이즈 본부】를 가리키고 있는 것이다. 조직활동으로서 프랜차이즈 본부의 플랜이 가맹점에 정확하게 전달되지 않으면 안되고, 그 전달은 단순히 전달된다는 것만으로는 슈퍼바이저의 커뮤니케이션이라고 말하기 어렵다. 프랜차이즈 본부의 플랜 실행에 대해서는 가맹점의 충분한 이해가 필요하고, 이를 위해서는 문서만이 아니라, 꼭 설명이 필요한 것이다.

소위 프랜차이즈 본부의 플랜이 당연히 이해되었는가 어떤가의 확인이 필요하고, 여기에 슈퍼바이저의 커뮤니케이션에 있어서 대화가 불가결한 요건이 되는 것이다. 따라서, 슈퍼바이저가 다하는 기능이라는 것은 프랜차이즈 본부 → 가맹점의 커뮤니케이션에 있어서는 프랜차이즈 본부의 플랜의 정확한 내용의 이해와, 그것을 가맹점의 오너나 스토어 매니저가 이해하기 쉽도록 하고, 전달하는 기술이나 설득하는 기술인 커뮤니케이션 기술을 획득해 두는 것이 자격 요건의 하나로서 구비하지 않으면 안된다.

조직활동에서는 종종 프랜차이즈 본부 → 가맹점의 커뮤니케이션은 통하기 쉬운 것에 비해서, 가맹점 → 프랜차이즈 본부로의 커뮤니케이션은 통하기 어려운 현상이 많은데, 이것이 눈에 보이지 않는 가맹점의 불평불만의 원인이 된다는 것을 주의하지 않는 본부가 의외로 많다는 것에 놀라지 않을 수 없다. 여기에는 몇 개의 원인이 있다.

제 1의 원인은 의견이나 불평, 불만이 있어서, 몇 번이라도 슈퍼바이저에게 의견을 올려도 해결되지 않는다는 케이스가 있다. 제 2의 원인은 슈퍼바이저만으로는 해결되지 않기 때문에, 프랜차이즈 본부에 답변을 요청해도 본부가 회답을 하지 않는다는 케이스가 있다.

이러한 가맹점 → 프랜차이즈 본부의 커뮤니케이션 파이프로서의 원활함이 결여되면, 이것이 항상 그렇게 되면 될 수록, 가맹점의 프랜차이즈 본부에 대한 귀속 의식이 저하되고, 불신감이 점점 심해지고, 프랜차이즈 가맹점으로서 조직활동의 활력을 상실하게 되어 버린다. 따라서 슈퍼바이저는 커뮤니케이션활동에 있어서, 가맹점의 의견을 자신이 해결하지 못하는 경우는 프랜차이즈 본부에 신속하게 전달하여, 프랜차이즈 본부도 즉각 정확하게 가맹점에 피드백을 하지 않으면, 쌍방향 의사전달이라는 말은 성립되지 않는 것이다. 또, 의견 신청에 대해서도 받아들여지지 않는 경우에는 정확한 이유를 첨부하여야만 한다. 이 파이프 역할이 슈퍼바이저의 중요한 역할 중 한 개인 것이다.

이상의 3가지 기능을 슈퍼바이저의 3C라고 한다. 이외에 아래의 Coordination과 Counseling 기능을 합쳐 ‘SV의 5C’라 말한다.

4) 코디네이션(Coordination) 기능

코디네이션이라는 말은 동격화, 동격을 갖는 일, 조정이라는 의미이다. 프랜차이즈 가맹 오퍼레이션이라는 것은 기본적으로는 동일하지 않으면 안 되는 것이다. 결국 한 개의 가맹 스토어에 있어서도 직영점에 있어서도 프랜차이즈라는 것이 고객의 눈에서 보면 통일적인 이미지이기 때문이다.

프랜차이즈 비즈니스라는 것은 가맹점은 본부가 개발한 프랜차이즈 패키지를 사용하여 본부 직영점과 같은 오퍼레이션 레벨의 비즈니스를 전개하는 것이다. 프랜차이즈 패키지라는 것은 프랜차이즈의 서비스, 마크, 시스템, 노하우로 구성되는데, 이 요소는 본부의 각 조직에 각각의 기능을 형성하고, 그

것을 유기적이고 효과적으로 결합시키는 것으로 토털 매니지먼트로서의 패키지화되는 것이다.

각 요소는 본부의 각 조직이고, 경우에 따라서는 다소의 차이가 있지만 다음과 같다. 상품부, 점포 개발부, 점포 설계부, 시스템부, 물류부, 점포 운영부, 판매촉진부, 인사부, 총무부, 재무부 등이다. 따라서 이러한 조직들이 시스템과 노하우를 구축하는 것이기 때문에 그 수는 몇 천 또는 몇 만이 되는 것이다. 프랜차이즈의 경우에는 가맹점의 오퍼 또는 스토어매니저가 이 몇만이라는 시스템이나 노하우를 획득함으로써 한 사람분의 오퍼레이션 활동이 가능하게 되는 것이다.

그러나 이러한 시스템이나 노하우라는 것은 본부가 몇 년에 걸쳐 축적된 것이기 때문에 단순화나 표준화가 고도로 추진되었다고 해도, 말이나 매뉴얼로 만들어지지 않으면 안 되는 것이다. 가맹점은 개점전의 교육훈련이 단기간에 모델 점포에서 실습한 것으로 자신이 모든 오퍼레이션을 하고 있다고 말할 수 없고, 몇 만의 시스템이나 노하우를 완벽하게 마스터했다고 할 수 도 없는 것이다.

따라서 개점 후에도 마스터를 하지 않으면 안되고, 시스템이나 노하우도 상당히 이루어 놓아야만 하는 것이다. 본부도 가능한 매뉴얼화를 하는데, 매뉴얼을 읽어도 실행이 가능하지 않거나, 혹은 이해 가능하지 않은 경우도 있다. 이런 경우에 슈퍼바이저에게 상담을 하지 않으면 안된다.

슈퍼바이저는 가맹점의 오퍼레이션에 대해서는 프로페셔널이 되어야 하고, 회사도 그 육성에는 상당한 힘을 들여야 하기 때문에, 프랜차이즈 가맹의 경우, 그 성장의 빠름에 따라 인재 육성이 지지부진해져 버린다면 점포 오퍼레이션의 전문적인 분야의 지도 능력이 부족하게 될지 모르는 것이다.

슈퍼바이저의 지도 능력은 광범위한 지식과 깊은 경험과 기술이라는 종합 능력이 필요하게 되는데, 각개의 전문 분야, 예를 들면 점포 설계나 구조상의 문제라던가, 설비 기계의 보수나 고장 문제라던가, 경리 사무처리 문제에 대해서는 스페셜 리스트가 아니다. 이것은 슈퍼바이저가 아무리 교육훈련을 받아도 한사람의 능력으로는 한계가 있고, 인간인 이상 습득 할 수 있는 것과 습득하기 어려운 것이 있게 마련인 것이다. 한편, 본부에 있어서는 점포 개발 담당, 점포 설계 담당자, 설비 기계 전문가, 부동산 전문가, 상품 개발 담당자, 교육훈련 담당자, 판매 촉진 담당자, 경리사무 담당자, 물류 담당자 등 각각의 담당 분야에 있어서 스페셜리스트가 있고, 이러한 사람들이 전문적으로 자신의 분야에서 일을 하고 있으므로, 깊은 경험이나 풍부한 지식을 갖고 있을 필요가 없는 것이다.

슈퍼바이저는 본부에 있어서 설계된 것이, 가맹점에 확실하게 실시되고 있는가를 체크하고, 혹시 실시되지 않는 것이 있다면 그 원인을 조사하여 본부 스페셜리스트와 상담하고 경우에 따라서는 문제 해결에 대해서는 전문적인 조언이나 지도를 받아야만 하는 것이다. 결국 이것은 슈퍼바이저는 가맹점과 본부와의 조정역인 것이다. 또 각 가맹점에서는 점포의 개조나 리뉴얼, 상품 구성의 변경, 기타 지역의 행사 참여나 그 점포의 독자적인 캠페인, 결산 사무라던가 세무 사무 등에 그 점포만의 계획이나 업무가 발생하는 경우가 있는 것이다. 이와 같은 경우는 슈퍼바이저는 가맹점과 프랜차이즈 본부의 스페셜리스트와 연동하여 조정역을 다해야만 한다.

5) 카운셀링(Counseling) 기능

카운셀링이라는 말은 충고하다, 조언하다, 추천하다라는 의미가 있는데, 미국에서 개발된 실천적 학문으로 이것을 행하는 사람을 카운셀러라고 부르고, 그 카운셀러에게 원조를 받는 사람을 클라이언트라고 한다. 카운셀링은 심리학을 기반으로 한 전문적인 입장의 것으로, 카운셀링의 목표는 심리적인 문제나 고민하는 문제에 전문적으로 지원하는 것을 말한다. 그리고 일반적으로는 카운셀링이라는 것은

2사람의 인간 사이가 1대 1, 즉 현장에서 말한다면 상사와 부하, 프랜차이즈에서 말하면 본부와 슈퍼바이저와 가맹점 오너 또는 스토어 매니저라는 관계가 되는 것이다.

카운셀링과 컨설팅이라는 것은 한국어로 번역하면 모두 상담이라고 할 수 있기 때문에 어떠한 구별점을 갖는 것이 좋을까 판단해 보면 이 두 가지 기능은 가깝지만 전혀 다른 내용을 갖고 있다. 컨설팅이라는 것은 어느 분야, 즉 프랜차이즈시스템이라면, 경영상의 전문적인 지식이나 기술을 갖고, 전문적으로 경영상의 문제를 해결하는 방법을 상담하거나, 지도하거나, 혹은 해결의 지원을 하는 것이라고 할 수 있다.

여기에 대해서 카운셀링은 컨설팅의 일부를 포함하지만, 오히려 개인적인 고민, 특히 정신적인 고민을 심리적으로 지원하는 것이라는 특징이 있다. 여기 스토어 시스템에서는 비즈니스 상의 상담 및 지도를 컨설팅 함으로서, 직영점 이라면 스토어매니저에, 프랜차이즈 가맹점의 경우라면, 가맹점 오너 또는 스토어매니저 개인의 생활에 대한 상담을 카운셀링이라고 분류할 수 있다.

슈퍼바이저는 자사 프랜차이즈의 노하우나 시스템이 점포에 있어서 충분하게 구사되고, 자사의 목표가 되는 고객을 창조하고, 점포에 계속적인 이익을 추구하기 위하여, 가맹점의 오너나 스토어 매니저의 오너 또는 스토어 매니저를 통한 업무를 받는 것이다. 게다가 그들도 자기 점포의 스텝은 프랜차이즈 오퍼레이션 레벨의 유지 협력자이므로, 슈퍼바이저의 직무라는 것은 인간 관계를 기반으로 하고, 상호 신뢰관계가 중요한, 여기에 조직으로서의 커뮤니케이션이라는 것의 기능이 발생하는 것이다.

슈퍼바이저의 직무에 있어서 점포와 점점은 확실히 비즈니스 그대로이지만, 그 비즈니스의 많음은 커뮤니케이션을 통해서 진전되는 요소가 대부분을 점하고 있다. 그리고 좋은 커뮤니케이션 관계가 확립되면, 상호 친밀도나 신뢰감이 높아져, 비즈니스 상에서 하는 대화만이 아니라, 개인의 생활상의 문제까지 상담을 받을 수 있게 되는 것이다. 예를 들어, 자식의 진학, 결혼, 부부싸움, 더욱이 후계자 문제나 현재 영업중인 점포가 갖고 있는 일말의 불안감과 같이 비즈니스라는 것과는 직접 관계가 없는 문제를 다루게 되고, 개인적인 상담을 받는다는 것은 이러한 신뢰관계가 생겼다는 증거가 되는 것이다.

또 개인적인 고민을 방치해 두면 가맹점의 영업상에도 영향이 미치게 되는데, 점포에서 일하는 스텝의 의욕이 감소하게 된다면 경영상에 큰 차질이 벌어지게 되는 것이다. 이러한 상태가 계속되면 도덕성은 저하되고 그 가맹점만의 이미지 다운이 아니라, 가맹점 전체로 영향을 주게 되기 때문에 카운셀링의 문제는 슈퍼바이저로서는 극히 큰 기능이라는 것을 인식하지 않으면 안된다.

일반적으로 카운셀링은 카운셀러를 연상하는 경우가 보통인데, 프랜차이즈 가맹점의 경우는 클라이언트의 경우가 인생 경험이 풍부한 경우가 많기 때문에, 카운셀링은 대단히 어려울지 모른다. 이러한 경우, 본격적인 카운셀링은 가능하지 않지만, 성의를 갖고 들어주고, 그 사정을 이해하고, 문제를 같이 고민하는 자세를 보이면 시간이 지나감에 따라 개인적으로 존경받게 된다.

6) 프로모션(Promotion)기능

프로모션이라는 것은 증진, 촉진, 장려라는 의미인데, 슈퍼바이저에 있어서는 종래는 그다지 기능으로서 강조되지 않았지만, 이후의 어려운 환경 조건에도 불구하고 좋은 성적을 올리기 위해서는 가맹을 해서 정말 좋았다는 감사받는 본부가 되기 위해서는 이 촉진 기능이 슈퍼바이저에게 있어서는 불가결하게 되는 것이다. 결국 프랜차이즈 비즈니스는 본부와 가맹점이 별개의 경영체가 되고 공동사업이기 때문에, 가맹점의 주체성이 존중되는 것으로 본부와 가맹점의 매출액이나 이익액을 계속적으로 확보하

기 위해서는 백업 지원을 하지 않으면 안된다.

그러나, 슈퍼바이저 기능인 커뮤니케이션(의사 및 정보 전달), 컨설팅(경영 상담 및 지도), 카운셀링(개인적 상담), 코디네이션(조정), 컨트롤(점검 및 통제)만으로는 그다지 적극성이 부족하게 되기 때문에, 여기에 가맹점 영업활동을 활성화하는 프로모션(촉진) 기능이 중요하게 되는 것이다.

슈퍼바이저의 중요한 임무로서 ‘프로모션 메이커’로서 매출액의 향상, 영업비의 적정한 컨트롤에 따라 이익고를 향상시키지 않으면 안되고, 이를 위해서는 가맹점 오너 또는 스토어매니저에게 영업활동에 대한 적극적인 어드바이스를 하지 않으면 안되고, 여기에 정확하지 않으면 안 되는 것이다. 이것이 촉진의 기능 가치가 발생하는 것이다.

예를 들면, 신상품 발매의 경우 가맹점은 발주에 관해서 보수적인 경향이 있는데, 이 상품의 특성을 충분히 전달하고, 고객에게 어떻게 표현할까하는 어드바이스나, 판매수의 예측도 적극성을 가지고, 품절을 발생시키지 않도록 설득하는 것이다. 또 판매촉진을 위한 캠페인에 대해서도 같으므로, 캠페인에 소극적이 될 경향이 있는 가맹점 오너 또는 스토어 매니저에 정중한 지도를 하지 않으면 안 되는 것이다. 특히, 재고 과다를 염려하여 발주량을 적게 한 결과 품절을 일으키고, 기회손실을 발생시키는 것이 가맹점 매출액의 증진에 결부되는 것에 대한 중요성과 기회손실 때의 이익감소를 설명할 수 있는 능력을 갖고 있지 않으면 안 되는 것이다.

가맹점의 이익 향상의 최대 요점은 고객이 내점한 때에 고객이 요망하는 상품이 절품 되지 않도록 하는 것이고, 혹시라도 품절이 된 때에는 고객은 그 때에 다른 상품으로 대체할 수 있도록 모든 가능 시점에서 신용을 잃지 않도록 해야한다. 이러한 품절 현상이 계속되면, 그 고객은 점포에 자주 오지 않게 되어버리고, 이와 같은 것이 점포 전체적으로 확대되면 객 수의 감소와 이익의 악화를 초래하게 된다. 이 점에 있어서, 슈퍼바이저는 촉진 기능을 다하지 않으면 안 되는 것이다.

이익 향상의 최대 포인트는 베스트 서비스이고, 그 개성화를 도모하는 것은 친절함이 있는 점포가 되지 않으면 안 되는 것이다. 슈퍼바이저의 역할에서도 가장 중요한 역할의 하나로 적극적으로 촉진기능이 발휘될 수 있도록 하는 것이다. 일반적으로 상기의 슈퍼바이저 기능을 ‘5C + 1P’라 표현한다.

8. 슈퍼바이저의 자격 요건

가. 슈퍼바이저에게 필요하다고 생각되는 자격

슈퍼바이저의 자격 요건을 논한다면 끝이 없지만, 처음부터 누구라도 요건을 만족시키는 사람은 없을 것이기 때문에 여기서는 제 1단계로서의 목표로 하는 자격요건을 들어보도록 하겠다. 그리고 프랜차이즈 본부는 제2, 제3의 목표나 자격을 만들어, 그것을 지향하는 교육훈련을 실시하거나, 자기 개발의 길을 열어두어야만 할 것이다.

1) 스토어 매니저 경험자일 것

슈퍼바이저는 가맹점의 오너 또는 스토어 매니저를 지도하거나 조언을 하거나 상담해야만 하는 자리이기 때문에 적어도 오너 또는 스토어 매니저 이상에서 점포 경영, 점포 관리, 점포 오퍼레이션 지식이나 기술이 있지 않으면 안되며, 그러기 위해서는 스토어 매니저로서의 경험이 원칙으로 필요한 것이다.

2) 리더십을 발휘 할 것

슈퍼바이저는 가맹점에 대해서 항상 경영이념 공동체를 유지하기 때문에 사람들과의 좋은 관계를 만들고, 동시에 가맹점의 이익을 계속적으로 확보하기 위하여 강력한 리더십이 발휘되지 않으면 안 되는 것이다.

3) 커뮤니케이션 능력이 높을 것

슈퍼바이저로서의 기능과 역할을 충분하게 발휘하기 위해서는 커뮤니케이션 능력이 높은 것이 불가결하고, 커뮤니케이션의 노력을 제1로 마음에 두어야 한다.

4) 인간 관계를 중요하게 생각 할 것

슈퍼바이저는 가맹점과 본부의 파이프 역할을 하기 때문에 어느 쪽 이라도 압력이 들어오게 되기 때문에, 이것을 절충하는 본부와 가맹점과의 신뢰 관계를 구축하는 것으로 휴먼 릴레이션십(인간 관계)이 높은 것이 중요하다.

5) 매니지먼트 지식과 관리 능력이 높을 것

슈퍼바이저는 매니지먼트 지식이나 관리 능력이 높고, 특히 가맹점의 이익 확보를 위해서는 경영관리 중에서 계수에 의한 분석이나 관리가 가능한 능력을 갖지 않으면 안된다. 또 슈퍼바이저는 본부와 가맹점간에 기본적인 룰이 있다. 프랜차이즈 계약서에 정통하고, 가맹점과 좋은 관계를 구축하는 능력이 있어야만 한다.

6) 프랜차이즈 비즈니스에 대한 사회적 사명을 이해할 것

슈퍼바이저는 가맹점의 조언을 행하는 입장이기 때문에, 가맹점에 대한 사회적 사명을 충분하게 지식으로서 갖고 있는 것이 아니라, 가맹점이 사명감을 상실했을 때 좋은 어드바이저가 되지 않으면 안 되는 것이다.

7) 프랜차이즈 본부에 제안할 것

가맹점이 개선을 제안하거나 혹은 불만, 고통이 있는 경우에 프랜차이즈 본부에 제안을 하지 않으면 안될 때는 확실하게 개선 안을 제안하거나 해야 하는 것이다.

8) 프랜차이즈에게 'NO'라고 말할 것

가맹점은 때에 따라서는 자신만을 위해 말하는 것이나 무리한 말을 하는 것이 있는데, 그 때에 본부에 대응을 때면 넘길 수가 없다. 프랜차이즈 계약이나 매뉴얼에 따라서, 명쾌하게 'NO'라고 말해야만 하며, 그 이유도 명확하게 해야 한다.

9) 항상 사물을 냉정하고 고객의 입장에서 판단하고 평가 할 것

가맹점만이 아니라, 고객도 가맹점에 있어서는 무리한 말을 하는 경우가 있고, 혹은 프랜차이즈 본부도 무리한 일을 말하는 경우가 있기 때문에, 진정으로 고객이나 가맹점을 위해서는 어떤 사물을 추진하면 좋을까를 냉정하게 비즈니스로서 대응하는 것이 중요한 일이다.

10) 자기계발에 의욕을 가질 것

슈퍼바이저는 항상 자신을 레벨 업 시키지 않으면, 가맹점으로부터 존경받지 못하는 정도가 아니라 아예 바보로 취급되어 버린다. 항상 새로운 지식을 몸에 익히고 있어 저 사람은 무엇이든 다 알고 있다는 평가를 얻어야 일을 원활하게 진행할 수 있다.

이상의 것들이 중요한 것인데, 무엇보다도 강하게 요구되는 것은 단순한 지식이 풍부하다거나, 점포 오퍼레이션 기술의 베테랑이라는 것만이 아니라 선견지명이 있어야 한다. 설득력이 있고, 그리고 리더십 능력을 갖고 슈퍼바이징에 대한 스페셜리스트가 되지 않으면 안된다는 것이 필수 자격 요건이다.

나. 슈퍼바이저의 구비해야할 능력

1) 경영이념을 이해시키는 능력

가맹점은 바쁘다보면 혼동이 되어 고객이 있어야 가맹점도 있다라는 경영이념을 망각해버리는 경우가 있다. 뭔가 빠진 것 같고, 결국 손님 주문을 잊어버리는 경우도 발생되어, 가맹점의 이러한 미스에 따라 고객에 대한 기회손실을 입히게 됨으로, 슈퍼바이저 항상 경영이념을 염두해 두는 능력을 갖고 있지 않으면 안 되는 것이다.

2) 고객의 입장에서 보려는 능력

가맹점은 종종 고객의 눈으로 점포를 보지 않게 되는 경향이 있기 때문에, 슈퍼바이저는 프랜차이즈의 눈이 아니라, 항상 고객의 눈으로 가맹점을 관찰하고, 적절한 지도나 조언이 가능한 능력을 갖고 있지 않으면 안되는 것이다.

3) 전달하는 능력

‘어쨌든 해 주세요’ ‘사장님이 이렇게 얘기했으니까 하여튼 해주시기 바랍니다’ ‘책임자가 오시니까 해 주십시오’ 라는 것은 일체 안된다. 슈퍼바이저의 권위가 없어져 버리기 때문이다. 가맹점은 프랜차이즈의 방침이나 계획이 정확하게 이해될 수 있도록 전달하는 능력을 갖고 있지 않으면 안된다.

4) 적절한 지도를 할 능력

슈퍼바이저는 가맹점을 방문할 때 ‘안녕하십니까’ ‘요즘 어떠세요’만은 하지 말아야 한다. 가맹점이 현재 처해져 있는 현상을 항상 충분히 파악하고, 적절한 지도나 조언이 가능한 능력을 갖고 있지 않으면 안된다.

5) 설득하는 능력

슈퍼바이저가 자주 말하는 것 중에서 ‘가맹점에게 아무리 말해도 하지 않는다’라는 말이 있는데, 이것은 상대가 말하는 것만이 아니라 상대가 이해하고, 행동을 일으켜서 현실의 수치를 변화시키지 않으면 안 되는 것이다. 가맹점을 완전하게 설득하는 능력을 갖고 있지 않으면 안 되는 것이다.

6) 상대의 이해도에 대응하는 능력

한마디로 상대방을 이해시키는 것은 정말로 어려운 일이 될 것이다. 특히, 영어, 전문용어, 사내 용어 등을 사용하면 안된다. 왜냐하면 어려운 말을 사용하면, 우선 상대방은 이해를 하지 못하기 때문이다. 역시 상대에 이해시키는 능력이라는 것은 그 사람에 대응한 설명을 하고, 상대가 완전히 이해할 때까지 평이하게, 여기에 인내를 갖고 강하게 대응하는 능력을 갖지 않으면 안된다.

7) 리더로서의 능력

가맹점 오너가 연장자라면, 판매 경험이 풍부할 것이고, 슈퍼바이저는 가맹점을 지도하는 것에 대해서는 프로페셔널이 되어야 하기 때문에, 프랜차이즈 본부를 등에 업고, 가맹점에 대한 리더적인 권위를 스스로가 몸에 익히지 않으면 안 되는 것이다. 리더로서 최대 능력은 ‘어떤 슈퍼바이저의 말을 들으면 보다 좋은 결과가 나온다’라고 할 정도로 영업실적을 배경으로 설득력 있는 권위를 보이는 능력을 갖고 있을 필요가 있다.

8) 매출액을 향상시키는 능력

슈퍼바이저는 마케팅이나 머천다이징이나 세일즈 프로모션이나 점포의 오퍼레이션의 지식을 충분하게 갖고, 가맹점의 매출액을 향상시키는 능력을 가지 않으면 안 되는 것이다.

9) 이익을 향상시키는 능력

가맹점이 매출액을 올린다는 것은 반드시 이익이 창출된다는 것과 같다. 인건비를 쓸데없이 사용하고 있거나 혹은 상품의 로스가 많거나 하는 것처럼 쓸데없는 경비가 발생하지 않도록 체크를 하고 이익을 향상시키는 프로피트 메이커(Profit Maker 이익 창출자)로서의 능력을 갖고 있지 않으면 안 되는 것이다.

10) 각 개 점포의 대응력

한 점포, 한 점포 가맹점은 각각이 전부 입지조건이 틀리고, 또 오너 성격이라던가 경영능력이나 사람에 대한 교육훈련의 방법이나 사람의 취급방법에 따라서 다르기 때문에, 획일적인 대응에서는 가맹점의 발전은 얻을 수 없다. 따라서 보통의 지도나 조언이 아니고 그 점포가 갖고 있는 특성에 따른 카운셀링 방법이나 수단을 갖고 운영할 능력을 갖고 있어야 한다.

다. 이상적인 슈퍼바이징

미국 노동자 편에서 이상적인 슈퍼비전이라는 것이 발표되었는데, 여기에는 슈퍼바이징에 상당히 참고할 만한 것으로 이것을 기본으로, 이상적인 슈퍼바이징이라는 것을 여기에 소개하도록 한다.

1) 자신의 일을 완전하게 숙지하고 있을 것

- ㉔ 가맹점의 점포 오퍼레이션에 대해서는 스스로가 운영해도 결코 남에게 지지 않을 실력을 갖고 있다.

- ㉞ 점포 진단 능력을 심분 발휘하여 몸에 익히고, 가맹점이 납득할 수 있도록 개선을 제안할 것.
- ㉞ 이 사람이라면 전면적으로 신뢰가 가능하다고 할 정도로 인격을 형성해 둘 것

2) 드라이브 능력보다는 리더십 능력을 구비하고 있을 것

드라이버 능력이라는 것은 차, 배, 비행기 등을 운전할 수 있는 것으로 항로, 도로가 있고, 교통 규제 등에 의한 생명이 없는 물체를 대상으로 하는 것이지만, 리더십은 모두 생길 수 있는 인간을 대상으로 지도를 하는 것이다.

3) 전달이나 어드바이스는 내용을 확실하고 친숙한 방법으로 전달하는 것이다.

- ㉞ 우수한 슈퍼바이징이라는 것은 가맹점에 연락이나 어드바이스를 하는 경우에도 단순히 ‘어떻게’ 그것을 행하는 방법이 좋을까를 설명하는 것만이 아니라, ‘왜’ 이렇게 하는 편이 좋을까를 상대방에게 이해시키는 것이다.
- ㉞ 가맹점 오너 또는 스토어 매니저는 가맹점의 자유 재량권을 확대하고 싶다고 생각을 해도, 전달이나 어드바이스를 행하는 경우에는 친숙함을 갖고 행하는 것이 중요하고, 가맹점의 협력의 필요성이나 기대성을 강조하지 않으면 안 되는 것이다.

4) 항상 선견지명을 갖고 계획에 대해 실행을 할 준비가 되어 있을 것

계획과 예측이라는 것은 떨어질 수 없는 상관관계가 있다. 가맹점의 판매 계획을 작성하거나, 가맹점의 어드바이스를 하는 자료를 작성하는 경우에는 풍부한 데이터를 수집해야 한다. 그 데이터를 도식으로 축적시켜나가면서 여기에 과거의 경험을 가미하는 것으로 선견지명을 갖는 계획이 가능하게 되는 것이다. 우수한 일이라는 것은 풍부한 데이터를 집적하는 것에 따라서 결실을 맺는 것이고, 또 그 것에 따라서 추정을 하고 리스크를 최소한으로 할 수 있는 것이 가능한 것이다.

5) 지도방법과 질의 표준 유지 발전은 일관되어야 한다.

- ㉞ 프랜차이즈 가맹 이미지의 통일은 극히 중요하고, 자율 재량 물의 위반에 대해서는 가맹점을 철저하게 지도해야 한다.
- ㉞ 슈퍼바이저의 역할은 가맹점의 표준화 유지 발전의 추진 역할이다.
- ㉞ 가맹점의 표준화를 유지 발전시키기 위해서는 스스로도 실천 지도가 가능하도록 하고, 가맹점에 롤로서 정착시키는 능력을 갖고 있어야 한다.

6) 가맹점 오너 또는 스토어 매니저 능력을 정확하게 파악하고 있을 것

프랜차이즈 비즈니스를 본부와 가맹점의 공동사업으로서 발전시키기 위해서는, 가맹점 오너 또는 스토어 매니저 한사람 한사람의 레벨을 올려, 그 능력을 끌어 낼 수 있는 지도가 필요하다. 프랜차이즈 중에서도 실제로 가치를 발생시키는 단위가 된다.

제 1선의 개개 가맹점의 고과는 엄정 공평하고 각각의 장점을 정확하게 들어 어느 정도 목표에 근접시키고 있는가를 체크하고, 본인도 현재 어느 정도 수준인가를 전달하여, 성장도를 알려 주는 것이 필요한 것이다. 슈퍼바이저는 자신이 담당하는 지구 내의 가맹점 오너나 스토어 매니저 개인의 지도표

를 만들어 각각의 단계에 대응한 목표에 따라서 상대를 자극하고, 상대의 자주성, 자발성, 적극성을 끌어내어, 맨투맨 코치(개별 지도)를 계획적으로 진행해 가야만 한다. 슈퍼바이저에게 있어서는 개별 지도야말로 이 세계에서는 최고의 지도이다.

7) 가맹점의 성실성이나 평균 이상의 활동력은 적극적으로 칭찬 할 것

㉔ 가맹점의 성실한 노력과 평균이상의 업무 실적은 솔직하게 인정하고, 적절하게 칭찬을 해주어야 한다. 칭찬에 의해서 인간은 자신감을 만들어가게 되는 것이다. 자신이 있다면 일도 즐겁고, 흥미가 북돋워 지는 것이다. 결국, 습득 능력에 가속도가 붙게 되는 것이다. 사람을 신뢰하면 스스로 연구에 연구를 거듭하여 베테랑이 되어감과 동시에 자신이 붙어 가게 되는 것이다.

㉕ 리더십의 조건이라는 것은 최종적으로는 담당 지구 가맹점의 힘의 결집과 활용이다. 이를 위해서는 우선 개개 가맹점이 부여한, 담당 지구내의 목표를 확실하게 파악하고 있어야 할 필요가 있다.

그리고 개개 가맹점이 각각의 목표에 대해서 어떻게 근접해 갈 것인가, 슈퍼바이저는 그 과정을 점검하고, 평가하고, 개개의 성실한 노력과 평균 이상의 습득 능력, 성적에 대해서는 적극적으로 칭찬하고, 반대로 노선에서 떨어져나가고 있는 가맹점에 대해서는 보다 빠르게 노선으로 돌아오도록 유도하고, 보강을 하는 방법을 구성하지 않으면 안 되는 것이다. 이렇게 모두 개개의 능력을 정확하게 파악함과 동시에, 각각을 기업에 있어서 목표와 결부하여 일체화시키는 그룹으로서의 종합력을 결집하여야 한다.

8) 신상필벌은 엄하게 시행할 것

성공에 따라 적절한 칭찬이 필요하지만, 실패에 따라서는 용기를 북돋워주는 지적과, 왜 실패하였는가에 대한 원인을 심층 탐구하여, 대응책을 어드바이스 하지 않으면 안된다. 슈퍼바이저의 자질 중에서도 필요한 것은 ‘NO’를 확실하게 말 할 수 있는 것이다.

9) 신념을 갖고 숙고한 후 단행 할 것

슈퍼바이저의 언동은 좋은 것은 좋은 것대로, 나쁜 것은 나쁜 것대로 선생이 되고 감화력을 갖는다. 이것만이 아니라 슈퍼바이저의 언동에는 항상 수미일관된 신념이 필요하고, 특히 실행에 대해서는 숙고가 긴요하다.

10) 교육은 공동 육성이라고 생각 할 것

슈퍼바이저의 직무 중에서 교육지도는 대단히 중요한 요소를 점하고 있다. 슈퍼바이저가 받는 교육의 본명은 OJT(On the Job Training)이다.

(OJT의 특징)

㉔ ‘왜’이렇게 하지 않으면 안 될까를 납득할 수 있도록 한다.

㉕ 상대방에게 자신을 갖도록 한다. 가맹점 각각의 잠재 능력을 이끌어 낼 수 있도록 할 것

미국에 ‘교육하는 사람도 교육받는 사람도, 상호간에 쌍방을 끝까지 알 수 있을 때까지 계속하라’는 격언이 있다. 요약하면 OJT에는 상대를 교육하는 것만이 아니라 함께 육성되어 가는 것이다. 결국 교육은 공동의 육성이 되고, 가맹점과 함께 본부도 커 나간다는 것이다. 이것이야말로 ‘공동사업’의 진수인 것이다.

11) 사고에는 유연성이 있어도 좋지만 일관성을 유지 할 것

슈퍼바이저의 실제 면에 있어서 지도, 조언은 확실적이고, 그다지 효과가 오르지 않는다는 것도 사실이다. 어디까지라도 상대의 능력, 적응의 방법에 응한 탄력적인 어프로치가 필요하다. 슈퍼바이저의 업적이라는 것은, 슈퍼바이저 대 가맹점의 오너 또는 스토어 매니저의 상호 작용 결과에 있는 소산이 되는 것이다. 결국 슈퍼바이징은 슈퍼바이저에 대한 전문적 지식이나 일방적인 행동만으로는 성립되지 않는 종류의 것이다. 슈퍼바이저를 코디네이터라고 하는 것은 이런 의미이다.

12) 개인적인 문제에도 큰 흥미를 보일 것

슈퍼바이저이라는 것은 사람이 사람을 감독, 리드하면서 시발되는 종류도 있기 때문에, 인간 관계가 중요한 요소가 되는 것이다. 이것이 연애 문제라던가 부부간의 문제 등일 수 도 있는데, 이럴 때 적극적으로 상담에 응해야만 한다. 그렇게 함으로써 상대를 보다 심도 있게 알 수 있게 되고 공적으로도 사적으로 적절한 어드바이스가 가능하게 되므로, 결코 마이너스는 되지 않는다.

13) 약속은 절대 준수할 것

일단 약속한 것은 필히 지키지 않으면 안된다. 이를 위해서는 자신이 가능한 것만을 약속하도록 한다. 그리고 약속한 것은 빠르게 실행해야만 한다.

제7절 SV업무지도 매뉴얼 (A사 사례)

1. 매뉴얼의 목적

가. 점포육성, 지도업무의 표준화

현재는 지역마다 각 SV간에 전혀 다른 방법과 순서, 레벨(level)로 점포지도를 하고 있다. 이것은 SV의 개성과 특징을 나타내는 것이라고도 할 수 있지만, 표준이 되는 업무패턴이라 기본적인 생각방법이 각각 정착되어있지 않기에 개인마다의 좋은 방법으로 점포지도를 해 나가고 있다고 생각된다.

우리회사가 높은 경쟁력을 가지고, 전국에 가맹점을 전개해 나가기 위해서는 전국 어느 점포에서나, 높은 레벨의 균일한 서비스를 고객에게 제공하는 것이 중요하다.

그러기 위해서는 점포의 Operation을 표준화하는 동시에 그 표준을 철저히 지켜 레벨을 향상시키기 위한 점포육성, 지도라고 할 수 있는 업무자체에 표준화가 절대로 필요하다. 개인마다의 개성이라는 것은 그 표준 레벨을 충족한 후에 창의력에 따라 실현될 수 있다고 생각한다.

나. 점포육성 상황의 객관적인 판단

기본적인 사고나 지도방법이 다른 사람이 각각 생각하는 기준으로 점포를 지도해서는 점포간의 상황을 객관적으로 비교, 평가할 수가 없다. 또 사람에 따라 판단 기준이 표준화되어 있지 않으면, 지도하는 사람이 바뀔 경우에 지속적으로 점포를 육성할 수가 없게 됩니다.

다. 신입 SV의 육성

신입 SV의 육성에 있어서 가장 중요한 것은 기본동작에 병행한 점포육성 지도의 기본적인 사고를 철저히 하는 것입니다.

본 매뉴얼은 이 신입 SV를 교육할 때 업무 표준으로써 활용할 수 있습니다.

2. 본 매뉴얼에 있어서 기본적인 고려 사항

가. 유의해야 할 POINT를 기술

본 매뉴얼은 SV의 점포육성, 지도업무에 중점에 두고, SV의 모든 업무에 관한 매뉴얼은 아닙니다. (지역특성에 따른 관리업무는 포함되어 있지 않으며 주로 점포지도시 유의점 및 항상 염두에 두어야 할 point에 대해 기술한 것입니다.)

나. 창의력 필요

본 매뉴얼의 내용은 표준적인 사고방식에 기초를 두고 그 위에 각 지역, 각 SV마다의 +a의 창의력을 요구합니다.

다. 매뉴얼의 변화

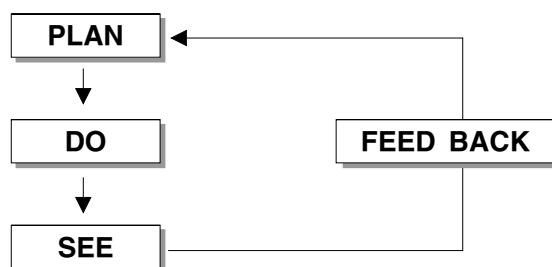
환경은 반드시 변화하기 때문에 매뉴얼의 내용도 변화할 필요가 있습니다(변화로의 대응). 그 때문에 진부화 된 내용은 서서히 없애는 대신에 각 SV가 일상의 업무를 통해서 얻은 유익한 방법과 노하우를 매뉴얼에 추가해 가는 것이 필요합니다.

좁은 시야에서의 노하우의 빈곤은 기업전체로서의 약화가 되고, 노하우를 제공하면 할수록 그 이상의 노하우(Know-How)를 얻을 수가 있다.

3. 기본적인 업무 패턴

가. SV의 업무에 관한 기본적인 사고

기본적인 모든 업무는 PDSF의 사이클로 구성되어 있다.



이 사이클로 점포방문 업무가 이루어지지 않을 경우 어떻게 되는지 다음 “예”에서 알 수 있다.

- EX1) 테마의 설정 및 확인, 데이터 분석 등의 준비를 하지 않고 점포를 방문한다.(Plan의 결여)
 - 점포에서 눈에 띄는 부분만 지도하기 때문에 일관성 있는 점포육성이 안된다.
- EX2) 생각날 때 갑자기 점포방문을 한다든가, 거리적으로 가기 쉬운 점포만 방문한다.(Plan 결여)
 - 정말로 시간을 두고 지도 육성해야할 점포를 잊어버리기 때문에 계획적인 지도 육성이 안된다.
- EX3) 지도한 내용이 실시되고 있는지 진도상황을 체크하지 않는다.(SEE의 결여)
 -次回 방문했을 때 前回の 지도내용이 실행되지 있지 않아도 다시 똑같은 지도만 반복할 수 밖에 없다.
- EX4) 지도사항의 진도상황에 따라 지도방법을 달리하거나 다음달의 계획을 수정하지 않는다.
 (Feed Back 결여)
 - 계획이 현실에 맞지 않고 단순히 실행하기 위한 계획으로써는 의미가 없어진다.
- EX5) 어느 점포에서 발생하고 있는 문제를 내부에서 처리해 버리고 정보를 교환하지 않는다.(Feed Back 결여)
 - 지역내의 타점포, 또는 다른 지역 점포에서도 같은 문제가 발생된다.

따라서, SV 여러분이 일상의 점포육성, 지도를 행할 때에도

* 지금 하고 있는 것이 PDSF의 어느 것에 해당하는지.

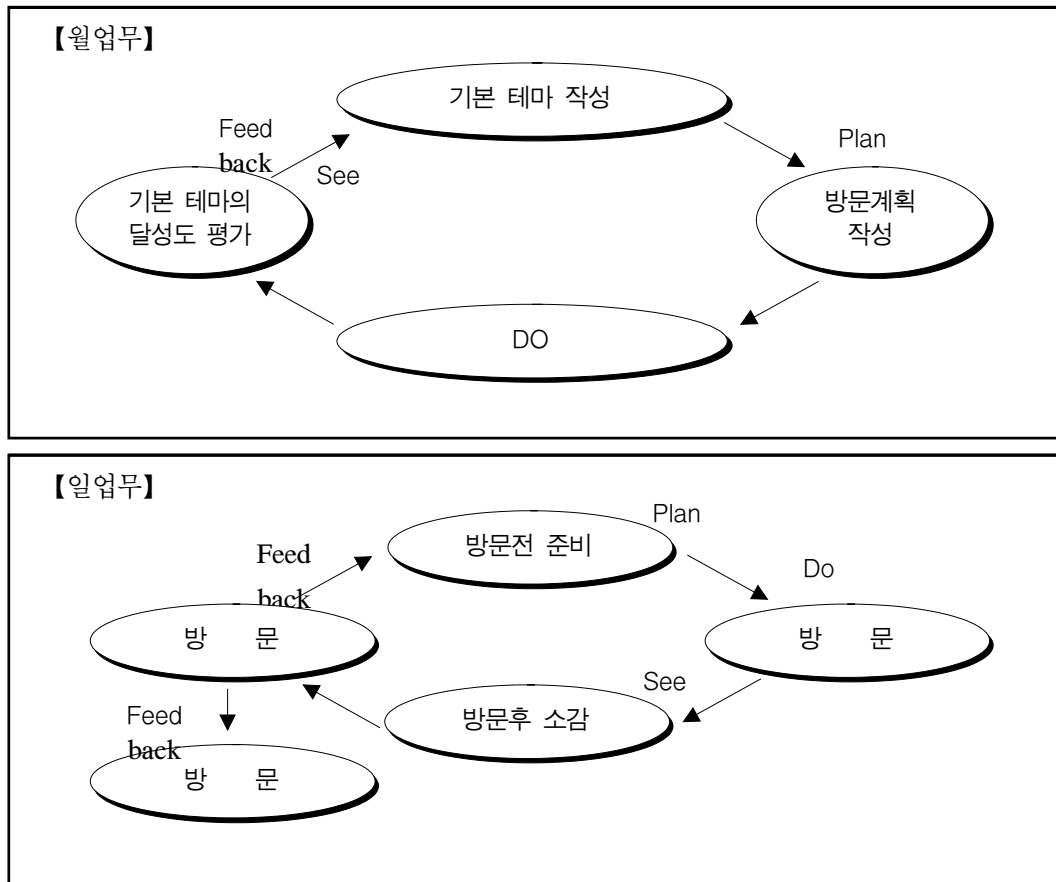
* 그것에 대응할 PDSF의 남은 업무는 어떤 것인지를 항상 염두에 두고 업무를 행하는 것이 중요하다.

나. SV의 점포지도 기본업무 패턴

SV의 기본적 업무 패턴은 아래와 같다고 생각하면 된다.

다음 페이지 이후에서는 상기의 PDSF 사이클을 기초로 아래 각 항목에 대해 설명을 하겠습니다.

- ① 기본 테마의 설정
- ② 방문 계획의 작성
- ③ 방문 전 준비
- ④ 방문
- ⑤ 방문 후의 정리
- ⑥ 점포 정보의 교환
- ⑦ 사례의 교환
- ⑧ 기본 테마의 달성도 평가



4. 업무 개요

가. 기본 테마 설정(月次 PLAN)

1) 목적

- * 점포의 육성, 지도가 단기적으로 되지 않기 위해, 중기적인 테마를 작성해서 계획적인 지도를 행한다.
- * 4개월 운영계획의 月次운영계획의 작성에 해당되므로 운영계획을 신중하게 작성해 주세요.

2) 실시 타이밍과 담당자 :

- * SV가 SV 미팅에서 전원 합의하여 작성한다.

3) 업무내용과 유의점

업무내용	유의점
㉔ 정보분석 ㉕ 정보교환 ㉖ 테마작성 / 가정구축 ㉗ 자료화	㉔ 4개월 운영계획에 따른다. 기본 테마는 중기적인 점포 육성방침을 설정하는 것이고, 기본적으로 4개월 운영계획의 실시요강에 따라주세요. ㉕ 전점포의 월차 운영계획서를 SV 전원이 검토 매월 25 일 까지 전 점포에서 보낸 월차 운영계획서를 취합한다.(단, 25일이 일요일의 경우는 전전일의 금요일까지 제출 26일에는 SV 전원이 각 점포의 계획서를 검토하고 내용에 문제가 있는 것은 어떻게 수정할지를 결정합니다. 이것은 점포상황이나 앞으로의 육성방침을 교환한다는 의미가 있기에 전원이 행하는 것이 중요합니다. 그렇지 않고 각 SV별 담당점포만 나누어 검토하는 것은 전원합의가 어렵기에 하루 종일이 걸려도 전원이 검토해주세요.) ㉖ 집중적으로 점포 방문지도 월차 운영계획서는 점포가 실제로 이용하기 위한 것이기에, 확정된 것이 전월말까지 점포에 없으면 의미가 없습니다. 따라서 통상 방문과는 다르게, 테마를 월차 운영계획의 지도에 포함해서, 많은 경우는 하루에 3~4 점포로 집중적으로 지도하는 것이 중요합니다. 이 경우 SV방문이 기본이지만, 기간이 짧고, 시간이 없을 경우는 운영부 간부가 방문해서 지도할 수도 있습니다. 여기서 주의할점은 상기 2)에서 검토된 수정부분을 일방적으로 점장에게 설명해서는 충분한 지도가 되지 않습니다. 이것은 점장의 의도가 다른곳에 있을지도 모르기 때문에 점장의 의견을 충분히 듣고, 그 점장의 의도가 확고한 목적이 있거나, 가정에 기초한 것인 경우 그것을 존중해서 방향을 세우는 것도 빼놓을 수 없습니다. * 월차 운영계획 및 일목표 등의 계획은 선행정보에 기초해서 작성할 필요가 있습니다. * 월차 운영계획서는 25일까지 작성 SV에게 제출

나. 방문계획의 작성

*목적

- * 점포를 중기적인 방침, 계획에 따라 육성하기 위해 방문을 계획적, 정기적으로 행한다.
- * SV간 방문예정을 각 점포에 알려서 점장의 사전체크를 할 수 있도록 한다.
- * SV의 방문예정을 본부에 명시하여 긴급시 효율적으로 연락하게 해야한다.

*실시 타이밍과 담당자

- * 월말 SV미팅에서 다음달 방문계획을 작성한다.
- * 매주 SV미팅에서 다음주 계획을 확인하고, 변경이 있는 경우 그 자리에서 협의 수정해주세요.

* 업무내용과 유의점

업무내용	유의점
<p>① SV의 기본적인 역할(확인)</p> <p>② 테마와 가정에 기초한 점포방문 계획 작성</p>	<p>㉠ 점포지도의 주역은 SV 점포의 육성방침, 계획에 따라 점포에 밀착해서 지도하는 것은 SV의 역할이다. SV는 각 점포를 2주에 1번은 방문하고, 적어도 1주에 1번은 전화로 점포상황을 확인, 지도를 합니다.</p> <p>㉡ SV의 주담당 점포를 결정 SV가 점포상황을 정확하게 파악해서, 지도를 행하기 위해서는 SV 1인당 10점포 정도를 담당하게 하는 것이 효과적입니다.</p> <p>㉢ 1개월분의 예정을 작성한다. 다음달 방문계획을 신중하게 세우지 않고, 수시로 예정을 바꾸어서는 의미가 없다. 점포를 계획적으로 육성하게 위해 신중하게 작성해주세요.</p> <p>㉣ 표준적인 방문 패턴을 만든다. 매월 0(제로)에서 방문계획을 작성하는 것은 시간과 에너지를 낭비하는 것입니다. 따라서 점포간의 이동효율이나 방문 의도 등에 따라 점포를 그룹으로 나누어 표준적인 방문 패턴을 작성해야 합니다. 그것을 기본으로 해서 중점관리 점포 등을 추가해서 계획을 작성합니다.</p> <p>㉤ 1일 운영관리과장은 3,4점포, SV는 2 점포 운영과장은 넓고, 얇게, SV는 좁고, 깊게 파악해야 하기에 1일 운영관리 과장 3~4점, SV 2점포정도의 방문이 표준입니다.</p> <p>㉥ 중점지도를 점포를 선정한다. 점포에 따라, 특히 주력해서 개선, 지도가 필요한 점포가 있으면 SV 1인당 최대 2점포정도를 선정합니다.</p> <p>㉦ SV방문일 前後의 방문자 확인 SV가 방문한 다음날 운영과장이 방문하는 등의 다음번 SV미팅에서 정보를 교환할 시간도 없이 다른 사람이 방문하는 경우에는 사전에 전후에 방문한 사람이 없었는지를 전화로 확인해 주세요.</p> <p>㉧ 방문예정 뿐만 아니라 전화로 상황 체크할 점포와 예정일도 정한다. 지도는 점장에게 하는 것이 기본인데, 부점장에게 지도해서 점장에게 전해주라는 식은, 정확하게 전달이 안될 수 가 있습니다. 따라서 방문일에 점장이 없는 경우는, 부점장에게 지도한 내용에 관해서 다음날 전화 등으로 직접 점장에게 지도할 필요가 있다.</p>

【방문계획작성의 예】

SV는 주 담당점포의 방문 의도에 기초해서 방문계획표를 작성합니다.

일	요일	정기회의	휴무일	방문일	정기방문	중점방문	월차운영계획	전화체크
1	月	SV회의						(3,4)(5,6)
2	火		休					
3	水	지역회의						
4	木		休					
5				○	(1,2)			
6				○	(3,4)			
7				○	(5,6)			
8		SV회의						(7,8)(9,10)
9			休					
10				○		(1,2)		
11			休					
12				○		(3,4)		
13				○	(7,8)			
14				○	(9,10)			
15		SV회의						(1,2)(5,6)
16			休					
17		지역회의						
18								
19				○	(3,4)			
20				○	(5,6)			
21				○	(1,2)			
22		SV회의						(7,8)(9,10)
23			休					
24				○				
25			休					
26		월차계획		○				(1,2)(3,4)
27				○			(9,10)	
28				○	(9,10)		(7,8)	
29		SV회의			(7,8)			
30				○			(1,2)(3,4)	
31				○			(5,6)	

* 상기 스케줄 작성의 방법

- 정기회의와 휴일을 정해서 방문할 수 있는 날을 정한다.
- 점포를 (1,2), (3,4), (5,6), (9,10)의 set화 한다.
- 점포(1,2), (3,4), (5,6)은 월 3회 방문(월 2회 정기방문에 1회 중점지도)
- 점포(7,8), (9,10)은 월 2회 방문(월 2회 정기방문)
- 토요일 방문점포는 로테이션 한다.
- 마지막 주에는 월차 운영계획에서 관한 지도만으로 통상의 점포 방문과는 별도로 생각해 주세요.

다. 방문전 준비 (日 目標)

* 목적

- * 방문시에는 눈에 보이는 부분만 지도하는 것이 아니라, 中期인 육성 계획과 테마에 따라 지도를 행한다.
- * 최근의 점포상황을 보다 정확하게 파악해서 적절한 지도를 행한다.

* 실시의 타이밍

- * 방문 테마의 작성은 SV미팅의 자리에서 의논해 가면서 작성할 수도 있다.

* 업무내용과 유의점

업무내용	유 의 점
① 기본테마와 과정의 확인	㉠ 큰 흐름을 평소 확인 中期的인 지도방침의 기본테마를 평소에 파악해 두는 것이 중요하다. 큰 흐름으로써 기본테마에 기초한 육성, 지도가 있고, 그것을 보완하는 작은 흐름이 매년 방문시 테마에 포함 시킬수 있다.
② 지도이력의 파악	㉠ 지도의 흐름을 중요시 한다. 이제까지 지도한 내용은 방문기록등을 참조하면서 확인해서, 지도의 흐름을 파악한다. ④의 항목을 참조하세요.
③ POS 데이터의 분석	㉠ 최근 수치의 변화를 확실히 파악한다. POS 데이터에서 객관적, 정량적으로 점포 상황을 파악하는 것이 반드시 필요하다. 매년 방문전 체크할 때, 특히 일자별의 미세한 움직임도 주의해서 검토한다.
④ 방문테마 확인	㉠ 매년 방문시 테마를 확인한다. 방문전에 무엇을 볼 것인지, 무엇을 지도할 것인지를 사전에 3개정도의 point를 정해 방문하는 것이 중요하다. 어떤 목적도 없이 발견된 문제점만 지도해서는 안된다. ㉡ 테마는 사전에 메모한다. SV미팅과 전화에서의 상황체크, POS 데이터의 분석등을 기초로 테마를 설정합니다만, 설정된 테마는 반드시 노트에 메모하는 것이 중요합니다. 그리고 방문했을 때, 메모된 테마를 보고 그것을 확인해가면서 관찰이나 지도를 할 필요가 있습니다.

라. 방문(日次 DO)

* 목적

- * 4개월 점포육성의 방침에 기초해서, 자주적 성과를 올릴 수 있는 점장을 지도, 육성한다.
- * SV가 직접 operation에 들어 점포를 지원하거나, 점장, 부점장, mate에 대해서 직접 지휘하여 점포를 개선해 가는 것은 본래의 목적이 아니다.

* 실시 타이밍

- * 정기회의등이 없는 날은 기본적인 방문이 있는데 될 수 있는 한 토, 일요일 피크타임 방문한다.
- * 시간대는 점심때와 저녁때 피크 시간대를 관찰 할 수 있도록 방문한다.
- * SV는 좁은 범위를 깊게 지도하고, 운영과장은 얕지만 전체를 지도한다.

* 업무내용과 유의점

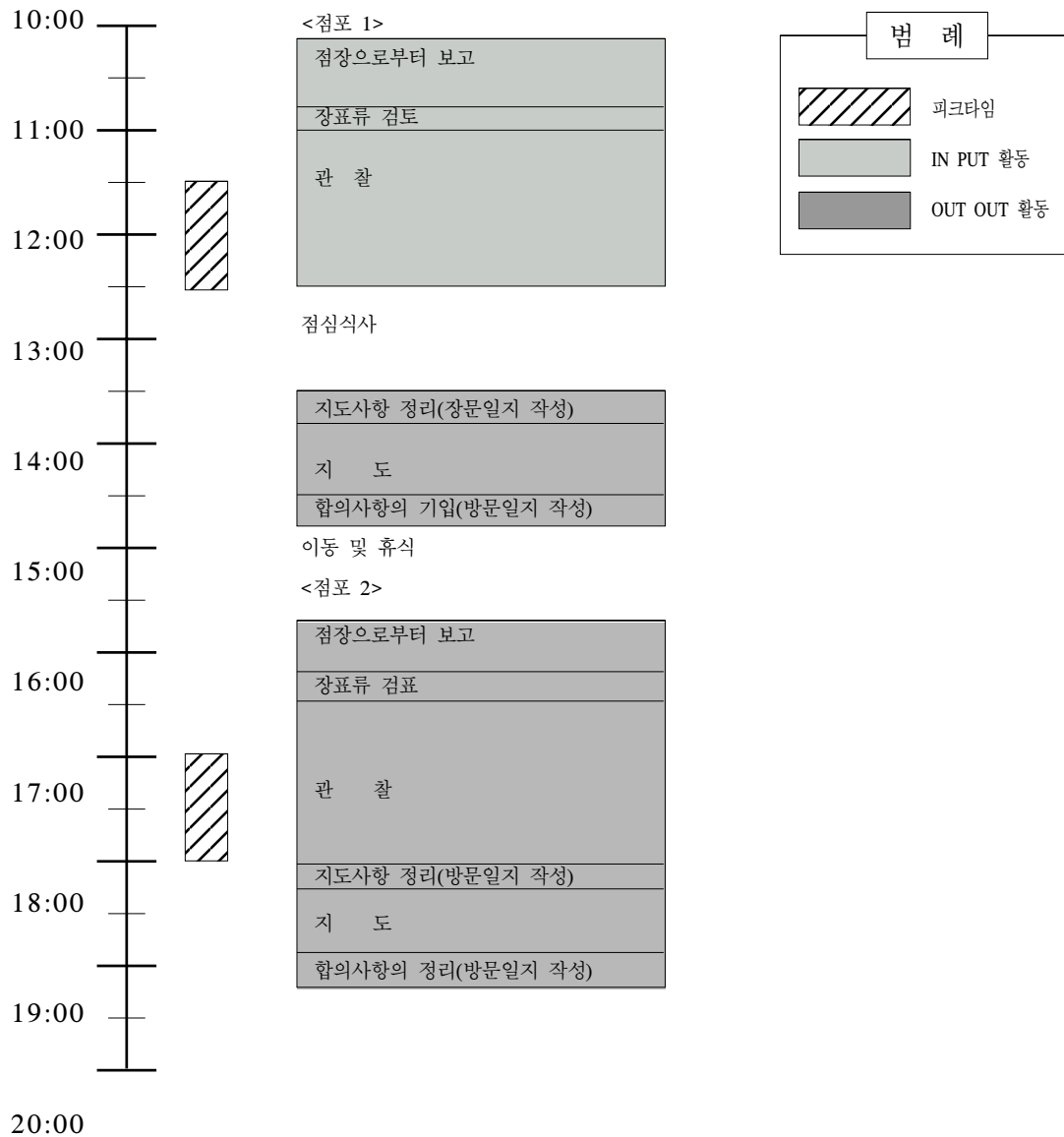
업무내용	유의점
① 상권변화의 관찰	
② 점장으로부터 보고를 듣는다.(前回の 지도에 대한 대응)	<p>㉠ 충분히 점장의 말에 귀를 기울인다. 前回の 지도사항에 대한 개선의 결과는 관찰이나 점장으로부터 파악해서, 거기에 맞는 실행사항을 점장에게 보고를 받는다. 그때는 먼저 점장의 보고를 충분히 귀를 기울이는 것이 중요하고, 보고의 도중에 SV가 불필요한 의견을 이야기해서 좋지 않다.</p> <p>㉡ 점장에게 자기 평가를 시킨다. 점장 자신이 개선활동 실행과 그것에 대한 개선도(결과)에 대해서 점장에게 될 수 있는 한 정량적으로 자기평가를 시킨다. 이로 인해 자기의 활동과 자기점포의 상황을 객관적으로 평가하는 훈련을 시키고, 장래에 점장 스스로 PDSF 사이클로 실행할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 점장이 아직 객관적으로 평가 할 수 없는 경우에는 SV의 평가를 일방적으로 지시하지 말고 객관적으로 생각되어지는 부분을 지적해서 생각을 고칠 수 있도록 한다.</p> <p>㉢ 미달성의 경우, 그 원인을 점장 자신에게 찾게 한다. 평가가 충분하지 않는 경우, 그 대응을 어떻게 하면 좋을지 점장에게 찾게 한다.</p> <p>* 前回の 지도사항이 충분히 실행되지 않았을 경우</p> <ul style="list-style-type: none"> - 왜 할 수 없었는 가 - 어떻게 해결하기 위해 보다 좋은 방법은 없는지 - 문제를 해결하기 위해 보다 좋은 방법은 없는지 <p>* 결과가 충분히 나타나지 않을 경우</p> <ul style="list-style-type: none"> - 왜 성과가 충분히 나타나지 않을 경우 - 어떻게 하면 성과를 올릴 수 있는지 찾도록 한다.

<p>③ 관찰</p>	<p>㉠ 고객 이상의 눈으로 본다. 관찰은 점포방문에 있어 가장 중요한 활동으로써(관찰 7%, 보고 2%, 장표 1%의 비율) 적절한 지도를 행하기 위해서는, 정확하게 고객의 입장에서 관찰이 필요하게 된다. SV는 고객이 보는 그 이상의 엄격한 눈으로 볼 필요가 있다.</p> <p>㉡ 객관적으로 본다. 점포의 사정들을 너무 잘 알고 있으면, 필요 이상 엄격해져 눈으로 볼 수 있으므로, 항상 어느 SV가 봐도 똑같은 평가를 얻을 수 있도록 될 수 있는 한 객관적으로 관찰할 필요가 있다.</p> <p>㉢ 점장과 같이 본다. 점장에게 시간적 여유가 있으면, 점장과 같이 관찰하는 것이 매우 유익하다. “오늘 이런 것이 있었다”라고 일방적으로 지도해도, 실제로 점장이 보지 못한 부분에는 실감이 나지 않을 뿐만 아니라, 무엇보다 SV가 어떠한 관점으로 보고 있는가를 직접 일시켜 주는 것이 효과적인 OJT라고 할 수 있다.</p> <p>㉣ 피크 시간대를 본다. 객수가 적어 비교적 한가한 시간대에는 QCS 레벨은 높아지고 문제점도 잘 보이지 않게 된다. 정말로 점포의 역량은 피크시에 혼란스러움을 벗어나 Operation을 원활히 실시하고, 최대한의 매출을 확보할 수 있을까 하는 것이다.</p> <p>㉤ 고객의 상태를 본다. SV는 점포에서 매뉴얼대로 Operation이 실시되고 있는가를 관찰하는 것만이 아니라, 그 결과로써 고객이 어떻게 하고 있는지를 관찰하는 것이 중요하다. 매뉴얼의 Operation은 고객에게 만족을 주기 위해 있지만, 매뉴얼대로 시행을 해도 고객이 만족을 하지 못하면 무엇인가 문제가 있다고 느낄 필요가 있다.</p> <p>㉥ 우연히 발생한 것인지, 항상 발생할 수 있는 것인지 구분 “형광등이 끊어졌다” “고객으로부터 클레임 전화를 받았다” 등의 문제에 부딪혔을 때, 그들의 문제가 그 시간에 우연히 발생한 문제인지, 구조적인 원인이 있어, 항상 발생할 수 있는 문제인가를 주의 깊게 관찰해서 구분할 필요가 있다.</p> <p>㉦ Point를 메모한다. 상기의 관찰 과정에서 주의할 점은, 그 자리에서 메모를 하는 것이다. 이것은, 지도할 때 잊어버림을 방지하는 동시에, 생각이 나고 나서 무질서하게 지도하지 않도록 사전에 문제를 정리한 뒤, 적절한 지도를 행하기 위함이다.</p>
<p>④ 지도준비</p>	<p>㉧ 사전에 지도사항을 정리 이상의 활동(점장으로부터의 보고, 장표, 관찰)을 기초로 해서 이번 방문 시 지도해야 할 Point를 결정한다. 이러한 사전에 정리가 없으면, 생각나는 순으로 지도해서 맥락이 없는 지도가 되어 버린다. 지도하는 측으로서는 말하고 싶은 것을 모두 말할 수 없고 실제로 실행하는 점장측 으로서도 아무것도 남는 것이 없다.</p> <p>㉨ Point를 정한다. SV정도라면 점포의 문제점을 무제한 많이 지적할 수 있을 것이다. 중요한 것은, 지적을 받은 점장이 그것을 확실히 실행으로 옮길지 그렇게 못할지의 문제점이 있으므로, 점장의 입장에 서서 지도의 Point를 결정하는 것이 중요하다. 앞에서 보여준 것과 같이 너무 자세한 문제를 일일이 들쳐낼 필요가 없다. 지도한 뒤 모든 문제는 점장의 문제라고 하는 무책임한 지도는 의미가 없기 때문이다.</p>

	<p>㉔ 문제점을 구조화해서 비중을 둔다. 문제점을 인과관계로 구조화해서, 보다 본질적인 문제는 무엇인지, 고객에게 주는 영향의 大, 小 등으로 문제점에 비중을 두는 것이 좋다.</p> <p>㉕ 중기적인 육성 지도할 모든 point가 4개월/ 月次 운영계획 등의 중기적인 육성계획과 지금까지의 지도사항이 차이가 나고 불필요한 혼란이 온다고 생각되면 신경이 쓰여도 지도하지 않는 쪽이 좋다.(일단, 돌아와서 전원 회의를 해주세요) 될 수 있는 한 전체 중에서 위치를 정확하게 파악해서 지도사항을 선택할 필요가 있다.</p>
⑤ 지도	<p>㉖ 점포내 에서의 룰(rule)화 방법까지 지도한다. 특히 Operation의 개선지도 등은 룰화 해서 점포전원이 철저히 행하는 것이 중요하지만, 점장에 따라서는 “룰화 해 두세요” 만으로는 룰화 되지 않는 사람도 있다. 그때 점장에게 룰화 방법을 찾도록 하면서 함께 결정해갈 필요가 있다.</p> <p>㉗ 점장에게 메모를 시킨다. 점장 중에는 SV가 설명하고 있는 동안, 다른 생각을 하면서 듣거나, 그 자리에서는 이해할 것 같으면서도, 나중에는 아무것도 실행되지 않는 사람도 있다. 따라서 지도의 중점을 메모한다고 하는 기본동작을 주지시키고, 확실히 실행에 옮길 수 있도록 하는 것이 필요하다.</p>
⑥ 개선계획의 합의	<p>㉘ “무엇을, 어느 만큼, 언제까지”실시할지를 점장 자신에게 이야기하게 한다. 운영계획서에 세밀하게 기재되어 있는 내용 외에 개선해야할 Point가 있는 경우는 “무엇을 어느 만큼, 언제까지”실행할지를 점장 자신에게 이야기하게 하고 점장과 SV와의 쌍방 합의한다. 지도가 단순히 문제점 지적으로 끝나지 말고, 확실히 점포의 개선을 위해 점장 자신이 확실히 실시해야할 문제라는 것을 인식시킬 필요가 있다. 지도를 일방적으로 하면 결국 실행할 수 없는 일이 되어버리기에. 점장에게 언제까지라면 실행할 수 있는지를 자신이 생각하여 실행에 책임의식을 가지게 하는 것이 중요하다.</p> <p>㉙ 실행 책임자와 결과 책임자를 결정하게 한다. 지도사항의 결과는 기본적으로 점장에게 돌아온다고 생각할 수 있지만, 실제로 실행하는 사람은 점장 혼자만에 한정되지 않는다. 따라서 실행책임자와 결과책임자를 각각 지명하고, 결과 책임자는 실행책임자에 대해 진도상황을 체크하도록 하는 시스템을 점포에 정착시키는 것에 따라 SV가 평소에 야단을 치지 않아도 지도사항이 자주적으로 실시될 수 있다는 것이다.</p>
⑦ 방문기록	<p>㉚ 방문기록의 목적은 다음 방문할 사람이 지도의 내용을 확인하고, 그 흐름에 따라 지도를 할 수 있도록 하는 것이다. 주) SV가 확실히 방문했다고 보고를 위한 서류는 아니다. 점장이 실행하기 위한 서류도 아니다. 따라서 방문기록이 없으면 지도의 흐름이 끊어지게 되고 같은 내용을 다른 사람이 중복해서 지도하거나 점포육성의 진도상황을 파악할 수가 없게 된다. 더욱이 점포정보의 교환도 하지 않고, 방문기록을 보지 않고서 그 점포의 상황과 진도상황을 알기를 원한다면 더 말할 필요가 없다.</p> <p>㉛ 평균적인 기입시간은 30분 정도. 다음번 방문할 사람에 대해 배려를 하면서 30분 정도의 시간에 걸쳐 기입한다. 시간이 너무 많이 걸린다고 생각할지도 모르겠지만, 정보교환이 약한 지도는 점포를 혼란시키기 때문에 시간이 걸려도 충분히 생각을 하면 기록한다.</p>

【방문일의 기본적인 시간배분(SVB)】

- SV의 표준적인 하루의 시간 배분은 아래와 같이 된다.
- UP을 본다. Down을 본다. 월차 운영계획서에 관해서도 지도한다. 특별한 테마를 위해 방문할 경우는 아래 도표에 국한되지 않아도 된다.



마. 방문후의 관찰

* 목적

- 前回の 방문시에 지도해서 점장이 실시하게 되어있는 사항이 순조롭게 진행되어가고 있는지를 확인하고, 다음번 방문까지 남은 사항은 덮어둔다.
- 점장의 오해 등에 따라 지도시에 의도한 움직임이 되어있지 않았을 경우는, 적절한 어드바이스를 해 빨리 궤도를 수정한다.

* 실시 타이밍과 담당자

- SV는 주담당 점포에 대해서 적어도 1주에 1회는 전화를 하고 지도사항에 대해서 점장의 업무 진도 상황을 확인한다.

* 업무내용과 유의점

업무내용	유 의 점
① 전화에 의한 체크	<p>㉠ 전화에 의한 체크를 정례화 한다. 다음번 방문할 때까지 몇 주씩이나 공백이 생기게 되면 “지도사항을 착실히 진보시키지 않으면 안된다”라고 하는 점장의식이 약화될 가능성이 있다. 따라서 정기적으로 확인전화를 해서 점장의 의식을 주의시키고 실행시킬 필요가 있다. 전화확인인은 적어도 주 1회정도 필요하다.</p> <p>㉡ 될 수 있는 한 정량적으로 평가시키고 몇 %정도의 진보가 되었는지를 점장에게 체크시켜 이야기하게 하는 것이 중요합니다.</p> <p>㉢ 문제가 있으면 조속히 대처한다. 진보가 순조로우면 그 상태로 나아가면 되겠지만 진보가 제대로 안되었을 경우는 그 이유를 점장과 함께 조속히 대응책을 강구해야 합니다.</p> <p>㉣ 궤도수정한 경우는 메모할 것. 궤도를 수정한 경우에는 쌍방향 합의한 내용을 메모합니다. 점장에게는 진보표의 행동란에 그 내용을 메모한다. 점장에게는 진보표의 행동란에 그 내용을 보충시킨다.</p>
② 예고 없는 방문에 대해서	<p>㉠ QCS레벨이 낮은 점포로의 예고 없는 방문은 의미가 없다. 예고는 방문 시에는 항상 QCS레벨이 매우 높았던 점포가 방문이 없을 때는 손을 놓고 있지 않을까를 체크하기 위한 것이다. 그러나 QCS레벨이 평소 낮은 점포에 대해서 예고 없는 방문을 하여도 그 결과는 그렇게 좋지 않음은 물론이며, 오히려 예고 없는 방문의 여유가 있으면 계획적으로 타 점포를 방문하는 쪽이 훨씬 유리하다.</p>

바. 점포 정보의 교환

* 목적

- * 운영과장과 SV간 각점포의 상황을 정확하게 교환함에 따라 아래의 사항이 가능해진다.
 - 지역내의 점포육성, 지도를 행한다.
 - 누가 방문해도 점포의 상황과 지도가 일관성 있게 지도할 수 있다.
 - 운영과장, SV의 한정된 시간을 어떻게 투입하면 효율적으로 점포육성을 할 수 있을까 명확히 해둔다.

* 실시 타이밍과 담당자

- SV 미팅 자리에서 운영과장과 모든 SV가 의논한다.

* 업무내용과 유의점

업무내용	유 의 점
① 前週 방문 결과 보고	<p>㉠ 시간을 충분히 갖는다. 점포육성을 위해 운영과장과 SV전원이 같은 레벨로 점포상황과 지도사항등을 파악할 필요가 있다. 그러기 위해서는 주1회 SV미팅에서 충분한 시간을 두고 정보를 교환할 필요가 있다.</p> <p>㉡ 전점포에 대해 검토한다. 前週 방문한 것은 1점포 15분 정도로 검토할 때 20점포라면 5시간이 걸린다. 금주 방문할 나머지 점포는 2분 정도로 테마를 재확인 해 나가면서 전점포를 검토한다.</p> <p>㉢ 사실을 객관적으로 보고한다. 사적인 감정이나, 선입관을 탈피해서 사실을 객관적으로 평가해서 보고한다. - 현재의 점포상황은 어떤가 - 안고 있는 문제점은 무엇인가 - 어떤 지도를 했는가 - 무엇을 어느만큼 언제까지 점장이 하겠다고 약속했는가</p> <p>㉣ 여러 시점으로 검토 - 본부 방향에 일치하는가 - 기본테마에 따랐는가 - 지도의 내용, 방법은 적절했는가 - 보다 좋은 방법은 없는가 - 남은 문제점을 어떻게 해결하면 좋은가 - 앞으로의 전화체크나 방문을 어떻게 할 것인가</p> <p>㉤ 지도사항을 알 수 있는 자료정리 방문기록 등의 지도사항을 알 수 있도록 자료를 참조해가면서 의논한다.</p>

사. 사례의 교환(月次 feed back)

* 목적

- 성공사례, 실패사례를 교환하는 것에 따라 기업으로서의 총합력이 발휘한다.
- PDSF의 형식으로 묶어서 보고 의논함에 따라 PDSF의 사고 방식을 정착화시킨다.
- 일상의 업무에서 성공사례, 실패사례라고 하는 형태로 명확하게 구분함에 따라 무엇이 성공인지, 무엇이 실패인지를 의식하면서 업무를 행하는 것이 정착화 될 수 있다.

* 실시 타이밍과 담당자

- 2회째 SV미팅에서 보고의 자리를 만들어 SV가 발표한다.
(SV 3명이면 1개월반 마다 순번이 돌아온다.)

* 업무내용과 유의점

업무내용	유 의 점
① 성공사례 실패 사례의 추출	<p>㉠ 평소 PDSF를 의식한다. 발표 전일에 ‘무엇을 사례로써 보고할까?’라고 생각하는 것이 아니라 평소에 ‘문제의 원인은 여기에 있는 것이 아닐까?’ ‘이렇게 해보면 어떨까?’ 왜 이런 결과가 나왔을까’라고 생각을 하면서 업무를 행해서 그것들을 메모해 두면 보고에 어려움은 없을 것이다. 다시 말해 이러한 PDSF의 생각방법을 정착시키는 것이 중요하지, 발표를 위한 사례를 만들어서는 의미가 없다.</p> <p>㉡ 사실을 솔직히 털어놓는다. 발표라고 해서 너무 잘하려고 하지말고, 이것이 성공인지 실패인지를 명확히 하고, 사실을 사실로서 솔직히 있는 그대로 발표하고 객관적인 눈으로 의논하는 것이 중요하다. 성공사례라고 칭찬을 해준다고, 실패사례라고 나쁘게 본다 든가 하는 것은 아니며, 이것은 모두가 그것을 듣고 배우려고 하는 것이 중요한 point이다.</p>
② 사례의 자료화	<p>㉠ 사례의 종합 현상분석, 가정, 실시, 검증이라고 하는 하나의 큰틀로 정리한다.</p> <p>㉡ 간결하고 명확하게 정리 분량은 많이 쓸 필요가 없다. 왜냐하면 그것을 토대로 의논하는 것이 중요하기에 point를 간단 명료하게 각 항목 3,4행 정도로 해도 충분하다.</p>
③ 보고, 의논	<p>㉠ 자신이 생각한대로 자기방식으로 말한다. 운영과장, SV가 모여서 하나의 의견, 하나의 방향으로만 이야기 해서는 의미가 없다. 발표자 SV가 보는 관점이 틀릴 수도 있고, 운영과장도 마찬가지다. 의논을 해서 자기의 생각을 정리한 뒤 이야기 하는 것은 자기의 결점을 지적 받을 수가 없기에 솔직히 이야기 하고, 자신의 잘못된 점을 배울 수 있어야 의미가 있다.</p> <p>㉡ 원인을 찾는다. 사실을 가지고 운영과장, SV들과 배울점을 찾는 것이 중요하다. - 가정은 바르게 설정 되었는가 - 실시 방법은 적절 했는가 - 검증 방법은 적절 했는가.</p> <p>㉢ 효율적인 결론을 내린다. 결론으로써 효과적인 노하우를 얻으려고 전원이 노력합니다만, 의논이 공전을 거듭하여 결론이 나지 않을 때는 어느 생각이 옳은가를 찾는 것보다는 앞으로 어떻게 하면 좋을까 하는 것을 정리하여 결론을 내리는 것이 좋다.</p>
④ 사례집의 배포	<p>㉠ 사례집으로 레벨 UP 의논한 자료에 의논의 POINT 등을 추가해서 사례집으로 정리해 놓고 레벨 UP 할 수 있도록 한다.</p> <p>㉡ 다른 지역에도 사례를 배포한다. 운영과장, SV간에 사례를 교환해서 활용하는 것은 당연하지만, 다른 SV지역에도 배포해 사례를 교환한다. 배포는 우편발송도 좋지만 전자우편을 활용하는 것도 좋다.</p>

【사례의 교환을 위한 정리의 예】

- 사례를 정리하는 용지에 사례들을 아래와 같이 기록한다.
- 기본적으로 PDSF의 항목에 의논의 결과와 의견 등을 기입할 수 있는 란에 만들어 구성할 수도 있다.

사례 리포트	
	일 자 : SV 명 :
주 제 :	
현상분석 :	
과정설정 :	
실 시 :	
검 증 :	
비 고 :	

아. 기본테마의 달성 평가

* 목적

기간내 활동을 객관적으로 평가하고 차기 활동테마 설정을 하기 위해 피드백 한다.

* 실시 타이밍과 담당자

월말 SV 미팅 자리에서 운영팀장과 모든 SV가 의논한다.

* 업무내용과 유의점

업무내용	유의점
달성도 평가	① 평가는 정량적으로 분기초 및 월초에 설정한 기본테마 또는 목표 레벨이 몇 %정도 까지 달성했는가를 정량적으로 평가한다. ② 원인을 규명한다. 목표에 대해 대폭 상승 되었다든가, 대폭 하향된 경우는 그 원인을 명확히 찾아낸다. 그때는 아래와 같은 관점으로 분류한다. · 외부적인 요인에 따른 것인지, 내부적인 요인인지 · 우연한 결과인지, 구조적인 것인지 이런 것들의 원인을 찾아내어 차기 테마설정을 거듭해 나가는 것이 중요하다.

SV 점포 방문 계획표

날짜	요일	정기회의	휴무	방문	정기방문	중점방문	월차운영계획	전화체크
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								

사례 리포트

일 자 :

SV명 :

주 제 :

--

현상분석 :

가정설정 :

실 시 :

검 증 :

비 고 :

QSC 인스펙션 시트

실시 점포		점장명	
실시 일시		실시자	비고
①	월 일 () : ~ :		
②	월 일 () : ~ :		
③	월 일 () : ~ :		

【평가 방법】

☆ Q:20 항목 C:20 항목 S:10 항목

☆ O. X 방식 (해당사항 없을 때는 ☐ 표시)

☆ 채점은 (O의 수 ÷ 대상항목) X 100(소숫점 2째 자리 에서 반올림)

☆ 인스펙션 기간 : 표준 60분

☆ 평일, 토요일, 일요일 또는 아침, 점심, 야간으로 나누어 할 수 있다.

	품 질	①	②	③
1	원재료의 선입,선출을 위해 입고일자가 기입되어 있다.			
2	원재료의 보관은 매뉴얼대로 시행되고 있다.			
3	냉동,냉장고의 온도는 기준대로 되어있다.(쿨드테이블, 쇼케이스 포함)			
4	각 기기의 설정온도는 기준대로 되어있다(그리들, 후라이어, 토스터기, 번스위머)			
5	번스의 토스팅스 반드시 스쿠퍼를 사용하고 카라멜라이즈도 양호하다.			
6	패티의 반전은 기준대로 하고 있다.			
7	패티의 압착작업은 기준대로 하고있고, 덜익은 패티는 없다.			
8	디스펜샤류는 양손으로 최후까지 압착하고 있고 기타 드레스 작업도 정확하게 행하고 있다.			
9	햄버거류는 레타스나 소스가 흘러내림이 없이 제품온도 50~60도를 유지하고 있다.			
10	번스위머내의 햄버거는 래핑에 따른 찌그러짐이 없고 Q-Card 도 바르게 사용되고 있다.			
11	포테이토의 시즈닝은 골고루 뿌려져 적당한 맛으로 시식체크도 하고 있다.			
12	포테이토의 정량유지 및 제품온도도 기준대로 되어 있다.			
13	포테이토의 홀딩타임은 타이머를 사용해서 기준 내 에서 제공되고 있다.			
14	후라이된 패티의 색깔은 적정하고 기름떨이 시간도 지켜지고 있다.			
15	치킨의 보관온도는 적정하고 Q-Card를 사용해서 홀딩타임을 엄수하고 있다.			
16	콜드 드링크의 정량이나 제품온도는 기준대로 지켜지고 있다.			
17	핫 드링크의 정량 및 제품온도는 기준대로 지켜지고 있고, 홀딩타임도 엄수하고 있다.			
18	셰이크의 정량 및 제품온도는 기준대로 지켜지고 있다.			
19	기기류는 정량 및 제품온도는 기준대로 지켜지고 있다.			
20	돈이나 신체에 접촉한 손으로 쿠키이나 래핑은 하지 않는다.			
Q O의 수 대상항목 X 100		%	%	%

	크린리니스 (cleanliness)	①	②	③
1	점포주변을 깨끗이 청소되어 있다			
2	간판 및 POP는 전구의 끊어짐이나 파손, 더러움이 없다.			
3	출입구 매트 깨끗이 청소되어 먼지나 오염이 없다.			
4	점포 유리 및 커튼류는 더러움이나 파손이 없다.			
5	문턱 위는 불필요한 물건이 놓여져 있지 않고 깨끗이 정리 정돈되어 있다.			
6	POS POP는 더러움, 책바람, 구겨짐이 없이 바르게 부착되어 있다.			
7	의탁자는 파손이나 오염 없이 깨끗하다.			
8	플로어 바닥은 오염이 없고 쓰레기가 떨어지면 즉시 청소되고 있다.			
9	트레쉬박스는 부착물 등이 제대로 투착되어 있고 페인트의 벗겨짐이나 내. 외부가 깨끗하다.			
10	벽에 걸린 그림액자, 판넬 등은 더러움이 없이 바르게 걸려 있다.			
11	식목, 조화 등은 더러움이나 파손이 없다.			
12	조명류는 끊어짐이나 파손 오염이 없다.			
13	천정이나 공조기는 파손이나 얼룩이 없어 깨끗하다.			
14	세면대 거울은 물기가 떨어져 있지 않고 깨끗이 닦여져 있다.			
15	화장실청소는 플로어라운드와 병행해서 정기적으로 실시하고 있고 체크표에 기입하고 있다.			
16	화장실 변기, 바닥, 환기통, 조명류는 파손이나 오염이 없다.			
17	주방 세면대는 깨끗하고 손톱 브러시, 세제의 설정이 되어있어 손 살균을 철저히 하고 있다.			
18	주방기기, 후드스텐드, 닥트는 오염이나 기름때가 묻어있지 않다.			
19	주방바닥은 dry 유지가 철저히 되어있고, 싱크대 주변은 정리정돈 되어있다.			
20	창고, 탈의실, 휴게실, 책상주변은 정리정돈 되어있다.			
Q O의 수 대상항목 X 100		%	%	%

	서 비 스	①	②	③
1	근무중인 MATE 전원의 복장은 기준으로 지켜지고 있다.			
2	내접하는 고객에게 전원이 다이밍 좋고, 활기차게 인사를 하고 있다.			
3	스마일과 눈인사의 타이밍도 좋다.			
4	제품의 서빙은 스피드감이 있고 화이트 다스타의 사용도 바르게 행해지고 있다.			
5	거스름돈은 양손으로 고객의 손바닥에 확실히 건네주고 있다.			
6	제품을 건네기 전에 반드시 최종 체크를 하고 있다.(수량, 품목, 포재의 오염, TO시 영수증)			
7	기다리게 하는 경우 웨이팅 톨을 지키고 있다.			
8	기다림을 없애기 위해 프로덕트 컨트롤 및 메뉴의 소개를 바르게 행해 원활히 대처하고 있다.			
9	플로어라운드의 로테이션은 바르게 실시되고 있다.			
10	고객에게 실례의 행동은 없다(말씨, 무례, 말대꾸, 기기나 신발을 끄는 잡음)			
S O의 수 대상항목 X 100		%	%	%
총 O 수 / 총대상항목 X 100		%	%	%

제8절 프랜차이즈시스템의 교육훈련

1. 프랜차이즈시스템에 있어 교육훈련의 기본

가. 교육훈련에 대한 기본적인 고려사항

1) 교육훈련의 필요성

㉠ 교육훈련의 목적

기업의 경영자원은 정보, 인재, 물자. 자금이지만 기업은 사람이 전부다 라는 표현과 마찬가지로 오늘날 기업경영에 있어 기업인재의 질이 곧 기업의 수준을 결정할 정도로 기업이 갖고 있는 인적자원은 어떠한 자원보다 우위에 있는 자원이 아닐 수 없다. 바꾸어 말하면 선발된 인재를 어떻게 교육훈련시켜 기업이 필요로 하는 인재로 만들어가하는 것이 오늘날 기업의 성패에 직결되는 과제가 되고 있다.

소매업, 서비스업, 외식업 등의 유통업에서는 직영점, 가맹점, 자유연쇄점(voluntary chain)등 어떤 경우에서도 기업 발전의 관건은 본부나 점포에 근무하는 직원의 질과 량에서 결정된다. 이것은 오늘날 경제환경의 변화가 격심하게 일어나고 고객의 욕구와 욕망은 끈임 없이 변화함으로 이러한 변화에 적응하지 못하면 기업은 곧 소멸하는 존재가 된다. 따라서 기업에 근무하는 직원을 체계적으로 계획적으로 교육 훈련시켜 이들의 수준을 향상시키는 것이 이러한 변화에 대응하는 전력으로 활용하는 것이야말로 현대기업 경영의 중요한 전략이 될 것이다.

특히 정보화, 국제화, 세계화 사회에 필요한 인재교육과 훈련이야말로 기업의 존속은 물론 기업의 확대발전을 위하여 필수불가결 한 요소가 된다. 프랜차이즈 기업은 특히 통일성 균일성이 요구되는 업무집행이 많이 이루어지기 때문에 전체의 발전과 존속을 위해 확립된 교육시스템이 있어야하고 이 시스템에 의한 철저한 교육만이 경영의 수준과 능력을 유지할 수 있는 수단이라는 점을 인식해야 한다.

㉡ 교육훈련의 기초

유통서비스업에서는 많은 경우 미경험자를 선발하지 않을 수 없다. 그런데 이 사람들이接客서비스를 함에 있어 한사람의 실수나 실패에 의해 많은 고객을 영원히 자기점포로부터 이탈시키는 결과를 가져올 수도 있음으로 아무리 어렵더라도 교육훈련이 안된 인재를 현장에 투입하는 것은 곧 실패를 자초하고 만다. 가정에서 가정이 가풍에 의해 자녀를 교육하는 것처럼 기업은 미경험자를 선발하여 기업에 필요한 인재로 교육훈련 할 때 가정의 가풍과 마찬가지로 기업이 갖고 있는 하나의 전통과 기업의 흐름이 있다. 이것이 바로 기업의 경영이념이다. 이 경영이념으로부터 기업의 시스템 오퍼레이션이 구축됨으로 이 경영이념의 철저한 추구에 교육훈련의 기초를 두어야한다.

또한 정기 채용시 졸업자중에서 학생시대 아르바이트 경험을 가진 사람이 있으면 다른 미경험자가 위촉되거나 이들이 시스템에 따라가지 않는 경우도 있음으로, 입사 시에는 과거의 경험은 버리지 않으면 안된다. 또한 정기 채용자는 장래 관리자로서 채용되었으므로 본부 계획을 추진하는데 있어 점포경험은 필수 불가결 한 요건이 됨으로 이를 능력개발 프로그램의 하나로서 정립할 필요가 있다.

2) 교육훈련의 메리트

교육훈련에는 시간과 비용이 소요됨으로 많은 힘을 경주하지 못하는 기업도 자주 보여지나, 교육과 훈련을 하지 않으면 그이상의 문제를 갖게 되어 버린다. 확실히 교육훈련이란 손실과 이득의 계산을 하기가 상당히 어려운 것이다. 그러나 일반적으로 교육훈련을 행함으로서 직원의 업무능력을 적어도 25%는 상승시킬 수 있다고 말하여진다. 가령 10명의 직원이 10%씩 능력을 향상시키면 조금마한 비용으로서 직원 한사람을 증원하는 계산이 되는 것이다. 그리고 교육훈련을 행하는 측만이 아니고 교육훈련을 받는 측에도 많은 메리트를 주게 된다. 교육훈련을 행하는 측에서 보면 교육훈련을 통해서 직원을 재빨리 업무에 숙달하도록 하면 그것만으로 매출상승에 연결되며 인건비나 시간절약도 이루어진다. 한편으로 직원의 입장에서 보면 자신의 능력을 향상시킴과 동시에 자신의 업무에 더 한층 흥미를 갖고 업무에 대한 사명감과 의의를 느낄 수 있게 되는 메리트가 있는 것이다. 이렇게 함으로서 회사 측이나 직원 양쪽에 메리트가 있으나 실은 교육훈련의 효과가 있으면 있는 정도에 따라 접객서비스 수준도 높아지고 결과적으로 고객이 한층 더 즐거움을 느끼게 된다.

3) 교육훈련의 효과

교육훈련의 효과는 자로 쟀 듯이 측정할 수가 없다. 그러나 단기적인 효과를 추구하면 결코 효과적인 교육훈련은 이루어질 수 없다. 부모가 장기간에 걸쳐 자신의 자녀를 교육하는 것과 마찬가지로 장기간 교육훈련을 하여야 그 효과를 기대 할 수 있으며 일단 교육훈련의 효과가 나오기 시작하면 그 효과가 주변에도 영향을 주어 그야말로 상승효과를 나타내기도 한다.

4) 교육훈련의 계속성

교육훈련의 효과가 있다고 하여 그대로 방치해 두어서는 안된다.

태만하게 방치할 수 없는 것이 교육훈련이다. 사람의 수준이란 그대로 두면 저하하기 마련이며 또 능력이 저하하지 않고 수평적인 능력을 보유 한다 해도 인근에 강력한 경쟁자가 나타나 그 점포의 서비스수준이 자기점포의 수준을 능가한다면 문제가 아닐 수 없다.

따라서 교육훈련이란 우선 현재의 업무진행에 필요한 수준에 달하는 성취를 이루고 계속적으로 수준을 향상시키는 것을 목적으로 실시되어야 할 필요가 있다. 역설적인 표현이 되겠지만 교육훈련은 현재의 직원의 수준을 타파하기 위하여 실시하는 것이다.

5) 교육훈련자의 자기개발

교육훈련을 행하는 측은 결국 자신의 지식과 가르치는 기능을 향상시키기 위하여 자기개발에 심혈을 기울여야한다. 교육훈련을 받는 측은 교육훈련을 함으로서 점점 수준이 향상되고 교육훈련을 하는 측의 수준을 추적하는 입장이 된다. 그렇게 되면 교육훈련자의 입장이 난처해지고 리더십도 발휘할 수 없게 된다. 따라서 교육훈련 담당자는 언제나 자신의 능력과 수준을 향상시키기 위하여 외부의 세미나 등에 참가하거나 서비스가 좋은 점포를 방문하여 벤치마킹함으로서, 자신의 수준을 향상시키는 부단한 노력이 요청되는 것이다. 더구나 프랜차이즈 가맹점 오너는 인생의 경험이 풍부하고 어떤 분야에서는 본부의 교육훈련 담당자보다 훨씬 뛰어난 경우도 있으므로 교육훈련 담당자는 자기개발을 열심히 하여 이들로부터 신뢰도를 높여가야 한다.

나. 교육과 훈련의 균형

1) 교육훈련의 의미

일반적으로 교육과 훈련을 정의하면 교육은 일반상식 일반교양 전문지식의 습득을 통해서 주로 정신적 측면의 수준향상을 목표로 하며 훈련은 실제업무인 점포운영과接客서비스 관리에 관한 기능과 기술면의 수준향상을 목표로 한다. 프랜차이즈 사업은 여러 가지 의미에서 밸런스가 요구되는 산업이다. 교육에 의한 정신적인면의 향상이나 훈련에 의한 기술적인면 향상의 밸런스가 대단히 중요하다.接客서비스에 있어서 이러한 밸런스가 붕괴되면 손과 머리가 다르게 움직이는 갈지자형의 서비스가 되어버린다. 그 결과 고객에 대하여 무례한 행동을 하게 되고 조잡한 서비스가 되어버리고 만다.

가맹점에 있어서도 사람이 부족한 경우 가맹점 오너가 서비스 현장에 뛰어들어 레지스타를 대행하거나接客에 임하면 단시간에는 업무가 신속히 이루어 질 수도 있겠으나 전체의 업무흐름이 흐트러져 정신과 기능의 밸런스가 깨어지게 되어接客서비스가 제대로 이루어지지 않게 된다.

교육훈련이란 신입사원에 한하여 필요한 것이 아니고 중견사원에도 불가결한 것이다. 왜냐하면 점포의 서비스담당은 신입사원시에 좋은接客서비스 방법을 몸에 익숙해도 때때로 자기에게 편한 방법을 사용하면 신입사원이 선배의 뒷모습을 보고 따라하는 것임으로 중견사원도 일정수준의 업무능력을 유지하기 위하여 교육훈련이 필요하다.

2) 교육이란 무엇인가

대부분의 우리나라 중소 프랜차이즈 기업을 보면 교육보다는 훈련을 중시하는 경향이 있다.

이것은 프랜차이즈 본부가 경영이념이나 철학이 없이 단기간에 극히 기술적인 단순하고 기초적인 훈련만 하여 점포개설 하는 업무에만 정신을 쏟고 있기 때문이다. 그러나 프랜차이즈 사업에 있어서는 교육의 중요성이 더 강조된다. 여기서 말하는 교육이란 직원에 대한 의식교육이란 의미가 된다. 이러한 의식문제를 기업내의 교육프로그램으로 해서 행하거나 각 점포에서 미팅을 통해서 직원에게 전달한다.

3) 훈련이란 무엇인가

훈련이란 일반적으로 트레이닝(training)이라고 불리는 것이다. 이것은 프로그램으로서 만들어지는 트레이닝보다 실제 현장업무에서 행하여지고 있다. 예컨대 고객에 대한接客서비스 방법으로서 한사람의 직원이 하는 업무방법이 만약 틀린 경우 바로 그 장소에서 바로 수정해주는 방법으로 가르쳐주거나 진열과 레지스타의 취급방법이 틀리면 그 장소에서 바로 수정하는 방법을 가르쳐 주면 확실하게 점포의 오퍼레이션이 유지될 것이다.

또한 훈련에는 불가결한 것이 매뉴얼이란 존재이다. 매뉴얼은 어떻게 정확하게 좀더 순서에 맞게 업무를 행하는가를 기록한 문서이다. 요컨대 매뉴얼이란 점포를 운영하여가는 기준 지침서이다. 훈련의 최우선은 매뉴얼을 완비하는데서 시작하지 않으면 안된다. 훈련에는 다음과 같은 종류가 있으므로 이러한 방법을 잘 조화시켜 실시하는 것이 바람직하다.

㉠ 오리엔테이션 트레이닝(Orientation Training)

신입사원이 새로운 업무에 임하기 전에 어떻게 확실하게 업무를 집행하여야 하는지에 대한 마음가짐과 훈련의 예정과 목표내용을 설명하는 트레이닝으로서 매뉴얼을 교재로 해서 최대한 활용한

다. 예컨대 신입사원의 경우 접객서비스의 기본용어를 정확히 말하지 못하면 접객서비스를 할 수 없음으로 오리엔테이션 세미나에서 이러한 마음가짐이 만들어지지 않으면 기본용어를 가르치는 단계를 반드시 거쳐야 한다.

㉞ On the job training

오리엔테이션에서 가르치는 것은 실제 몸을 움직이며 가르치는 것이다. 이 트레이닝은 우선 처음에 훈련담당자가 정확한 업무집행 방법을 시범으로 보이고 이에 따라 훈련을 받는 트레이니(trainee=훈련받는 자)에게 실제로 해 보도록 하는 기법이다.

한번으로서는 트레이너와 같이 작업을 할 수 없음으로 몇번이고 반복하여 확실히 습득할 때까지 훈련을 행하는 것이 최대의 포인트이다. 여기에는 트레이너의 진정한 인내심이 요구된다.

또한 훈련자 전원이 참가의식을 갖는 것이 중요하며, 어떤 사람은 고객이 되고 어떤 사람은 접객담당을 시켜서 역할연출(Role Playing)을 시키면 효과가 한층 높아진다. 물이란 역할을 의미한다. 이것은 교육훈련과 심리요법의 하나로서 어떤 역할을 가정해서 그 역할을 해봄으로서, 그 과정에서 일어나는 것에서 문제나 과제를 생각하거나 혹은 평가를 하거나 별도의 행동을 함으로서 해결을 하여 보다 바람직한 역할행동을 행하게 하는 교육훈련 기법으로서, 접객서비스 교육훈련에 있어서 가장 효과가 있는 방법이다.

㉟ Follow up training

훈련은 반복해서 행하지 않으면 안된다. 오리엔테이션 트레이닝을 마치고, 실제 업무에 들어가도 트레이니가 한 사람의 역할을 할 수 있을 때까지 확실하게 훈련을 계속하여야 하며, 이것을 태만이 하면 점포의 오퍼레이션이 제대로 이루어지지 않는다.

또한 한사람의 몫을 할 수 있다고 해도 그것을 그대로 방치해 두어서는 안된다. 항상 수준향상을 위한 노력이 필요한 것이다.

다. 프랜차이즈 사업에 있어서 인재개발

1) 사람은 육성되는 것 인재(人材)는 인재(人財)

새로운 시대의 프랜차이즈 사업의 기본이념은 본부와 가맹점의 경영이념의 공동체가 되지 않으면 안된다. 그 본질은 고객이 있어 가맹점이 있으며 가맹점이 있어 가맹본부가 있는 것이다. 결국 프랜차이즈의 이익을 우선시키는 것이 아니고 고객을 행복하게 하는 것을 최우선으로 하여야 하며, 다음에 프랜차이즈의 계속적인 이익창출이며 그 결과로서 본부에 이익이 돌아가는 것이라고 생각하는 것이다. 그래서 가맹 본부가 창출한 이익은 고객을 위한 새로운 머천다이징의 제공과 새로운 서비스의 제공과 개발이던가 프랜차이즈의 격심한 경쟁을 도와주기 위한 재투자에 투입하여야 하는 것이다.

새로운 시대의 프랜차이즈 사업의 창조는 고객을 위한 점포 만들기 가맹점을 위한 본부 만들기를 행하는 것이며 더구나 전국화와 세계화시대에 대비한 해외전략을 수립하기 위하여서는 톱의 경영이념과 비전 그리고 경영전략과 마케팅전략 등의 기업전략이 탁월해야 한다.

그 우수한 제반 방침을 구체적으로 계획하고 가맹점에서 고객을 즐겁게 하는 상품과 서비스를 제공할 수 있도록 하는 시스템화를 행하는 것은 가맹본부의 사원 뿐이며, 그 위에 외적조건으로서는 사회경제적 환경변화에 따른 경쟁이 존재하기 때문에 반드시 살아남는 조건을 확립함과 동시에 이러한 상황에서 가맹점에 계속적으로 이익을 창조하기 위한 원조를 행하는 인재가 있지 않으면 안된다.

2) 장기적인 전망에 입각한 인재 만들기

종전에는 사람을 소수로 한 소수 정예주의가 존중받았으나 확실히 프랜차이즈 가맹을 지향하는 본부 인원은 가능한 소수로 하고 본부의 비용을 극소화하는 것이 대 원칙이다. 기업간의 격차 만들기를 행하기 위하여 결코 쓸모 없는 사람을 꺼안는 것은 아니나, 정예가 많은 것도 중요하며 서바이벌의 조건인 결정적인 수단은 이것 뿐이라고 말해도 과언이 아니다.

말하자면 탑의 제반정책을 탑이 물리적으로 행하지 않는 부분을 대신해서 행하는 것이 조직이기 때문에 탑의 리더십을 표현할 수 있는 인재가 필요한 것이며, 오히려 인재라기보다 지금은 기업의 지적 재산임으로 인재(人財)라는 표현을 쓰지 않으면 안된다.

인재육성 이라든가, 인재 만들기라는 용어는 간단히 말은 하지만 사람을 사람으로 하는 탑의 사고방식을 구현할 수 있는 인재는 일시에 육성될 수 없는 것이 현실이며, 그렇기 때문에 장기적인 전망에서 계획적으로 행하여야 한다.

자주 불황이 되면 교육투자를 삭감하는 기업이 많으나 이것은 전혀 잘못된 것이며, 불황이야말로 인재육성의 절호의 기회이다. 인재육성에서 생각하여야 할 중요한 것은 프랜차이즈시스템을 발전시키기 위해서는 사원의 협력을 얻어야한다는 것이다. 협력이란 강력한 인간고유의 특성임을 잘 알아야한다. 협력에는 한도가 없으며 협력을 확대하여가면 갈수록 협력의 강도는 높아지게 되며 탑이 사원으로부터 협력하게 하는 도리를 알게 되면 조직은 무한의 힘을 발휘하게 된다.

3) 필요한 탑의 리더십

우수한 기업의 탑 매니지먼트는 외부 사람으로부터 여러 가지 이야기를 잘 듣고 각종 강연회나 세미나에 참가하기도 하며 인맥구축에도 열심이며 독서시간이 많다. 그래서 우수한 기업(매출이 많다는 의미가 아니고 이익이나 경영체질이 강하고 인재가 가득히 있는 기업)은 인재육성이 장기적이고 교육투자가 많아 효과가 높으며 교육효과대로 실천하고 있다. 사람이 사회에 나와 한사람 재목으로 육성되는 데는 적어도 10~15년 정도가 소요된다고 하는 것이 정설이다. 대학을 졸업하고(병역을 필하고) 10년 이면 대개 35~38세가 되니 한사람의 재목을 하는 인재로 육성되는 기간이 얼마나 장기간 소요되는지 알 수가 있다. 적어도 필요한 인재를 만드는 기간은 간단히 단축할 수가 없다. 기업이 발전하기 위해서는 이렇게 장기간 인재육성이 필요하다는 것을 탑이 우선 인식하는 것이 중요하다.

인재개발은 당연히 태만히 해서는 안된다. 생애를 통한 교육이 최근에 제창되고 있으나 인재개발은 결코 중점이 아니다. 옛날에는 어느 연령에 달하지 않으면 쓸모가 없다고 했으나 지금은 결코 그러한 일은 없다. 젊은이의 아이디어가 제시되고 젊은 세대용의 사업과 업체 개발은 젊은이가 아니면 안되며, 젊은 여성 대상의 마케팅활동과 점포 만들기는 젊은 여성이 아니면 안된다는 것이 당연시되고 있다.

그러나 실버 마케팅은 어떠한가.

젊은 세대나 여성용은 중년이 되어도 상품개발이나 점포 만들기가 가능하나 실버 마켓은 젊은 세대나 여성으로는 절대개발이 불가능하다. 이것이야말로 그 연령에 달하지 않으면 이해할 수 없는 부분이 있기 때문이다. 실버 층을 위한 실버 인재개발은 필요불가결하며, 이들에게는 일 자체가 사는 보람을 제공하는 일이 되는 것이다. 인생의 사는 보람은 아주 중요하다. 여성도 젊은이도 실버 층에 대해서도 이제야 말로 탑 매니지먼트가 강력한 리더십을 갖고 일할 기회를 만들어 가지 않으면 안된다.

4) 예의 범절이 바르고 친절한 마음이 있는 회사

뛰어난 회사를 자세히 관찰해보면 공통적으로 떠오르는 것이 있다.

그것은 예의 범절이 바르고 친절하다는 것이다. 오늘날 부모나 학교도 예의바르지 못하는 경우가 많이 보이는데 회사에 입사해서부터 예의바름을 실행하지 않으면 안된다. 아무리 중요하다고 생각해도 착실하고 인내심 강하게 장기간이 걸려도 이것만은 실행하지 않으면 안된다. 예의 바른 자세와 친절이라는 것은 본부가 이것을 할 수 없으면 가맹점도 할 수 없다고 생각하지 않으면 안된다.

프랜차이즈 사업이라는 것은 시스템과 노하우라는 기술적인 면도 중요하나 그 이상으로 예의와 친절한 마음은 중요한 것이다. 프랜차이즈 사업이 새로운 시대의 사업으로서 환대산업으로서, 인식되어지는 것은 최소한 이러한 요소가 베이스가 된다는 것을 충분히 인식하지 않으면 안된다.

5) 인재개발의 키포인트

업무에 성공하는 방법으로서 인격, 상식, 능률, 지식과 기술이 말하여지고 있다.

인격은 타인으로부터 신뢰를 받는 것으로 자기 자신이 만들어 가는 것이다.

상식이라는 것은 세상 일반인의 수준과 동등하게 행동하고 말하는 것이 가능한 것이다. 이것은 회사의 업무집행에는 업무만이 전부가 아니고 시야가 넓은 사람이 되어 외부의 세미나와 시찰 등을 행하고 세상일을 널리 알아보는 것이 중요하다는 것을 말하기 위한 것이다. 말하자면 우물안 개구리가 되어서는 안된다는 점이다.

능률이란 업무의 무리, 비효율을 없애는 것을 의미하며, 정해진 시간과 기일까지는 업무를 수행할 수 있는 능력이며, 이것은 OJT로 철저히 교육함으로서 향상되도록 해야한다.

지식과 기술은 업무를 충분하게 행하기 위한 것이며 다른 사람의 이야기나 강연회로부터 배우던가 상사로부터 배우던가 독서에 의해서 습득한다. 때로는 해외 시찰에 의해 습득하는 경우도 있다.

기술이란 회사의 업무상 필요한 것으로 예컨대 컴퓨터 기술이라든가 입지조사의 기술, IE 기술이라고 말하는 것 등이다.

6) 인재육성의 방법

㉠ 교육(education)

방법론의 기본적인 사고방법으로서 교육이란 것은 잘 알려진 것이다. 프랜차이즈 사업에 있어서는 고객에게 즐거움을 주는 가맹점이 되는 것은 우선 철저한 교육이 시발점이 된다.

㉡ 훈련(training)

훈련이란 룰과 시스템 등을 구사해서 가맹점의 오퍼레이션을 충분히 달성하는 기능을 몸에 익히도록 하는 것이다. 또한 오너만이 아니고 가맹점의 종사자에게도 같은 수준의 기술을 갖도록 하는 기능훈련시스템이 필요하고 본부는 그러한 시스템개발과 수준 향상에 중요한 역할을 담당할 수 있어야한다.

㉢ 환경(environment)

환경 만들기관 사람은 환경에 의해 감수성이 크게 작용함으로 본부의 환경 만들기는 대단히 중요하다. 이 환경이 좋아야 고객에게 즐거움을 주는 상품과 서비스를 제공할 수 있으므로 본부로서는 이 목적을 달성할 수 있는 시스템과 노하우를 충분히 구축할 수 있어야한다.

㉔ 지도(instruction)

좋은 지도자는 좋은 후계자를 육성하며, 좋은 지도자는 조직에 부적절한 사람은 육성하지 않는 철칙을 갖고 있다. 사람이 사람으로서 행하여야 할 길을 만들어 가는 것이 리더십의 본질이다.

7) 인재육성을 방해하는 요소

프랜차이즈사업은 특히 고객의 잠재수요, 심층수요를 발굴하고 고객의 욕구와 욕망에 상응하기 위하여서는 기술혁신과 끝없는 연구개발이 필수불가결하며, 그것을 위해 인재육성을 하지 않으면 안된다. 또한 어느 정도 기업의 규모가 커지면 대기업 병이 발생하는데 이것을 제거하지 않으면 안된다.

다음에 열거하는 내용은 사내의 문제점이지만 인재육성을 방해하는 문제점이 되기도 한다.

- ㉑ 조직이 비대화되고 있지는 않는가
- ㉒ 관료주의가 횡행하지는 않는가
- ㉓ 의사결정시간이 길어지지는 않는가
- ㉔ 권한위임이 불명확하지는 않는가
- ㉕ 본부중심으로 현장이 처리되지는 않는가
- ㉖ 예스맨들만 넘치고 있지는 않는가
- ㉗ 무책임한 사람들만 넘치고 있지는 않는가
- ㉘ 쌍방향통행 커뮤니케이션이 상실되지는 않는가
- ㉙ 시대의 흐름을 타는데 늦게 움직이지는 않는가
- ㉚ 튀어나온 못은 바로 정 맞지는 않는가
- ㉛ 자신 과잉으로 맹목적이 되지는 않는가
- ㉜ 안전제일주의 현상유지주의가 만연되고 있지는 않는가
- ㉝ 회의만 하고 있지는 않는가
- ㉞ 고객중심주의를 잊어버리지는 않았는가
- ㉟ 무감각상태에 빠지지는 않았는가
- ㊱ 목표가 없이 우왕좌왕하지는 않는가
- ㊲ 인재를 육성하는데 태만하지 않았는가
- ㊳ 적당 주의에 함몰되어 있지는 않았는가
- ㊴ 계획적으로 창조적 파괴가 이루어지지 않고 있는 것은 아닌가

8) 개성화전략창조의 인재육성전략

프랜차이즈사업을 유지발전 시키기 위해서는 인재를 창조 육성시켜야하며 더구나 획일적인 인재는 인재(人財)라고 볼 수 없음으로, 여러 분야에 개성 있는 인재를 육성하지 않으면 개성화전략은 생겨날 수 없음으로, 인재육성을 경영전략의 핵심의 하나로 채택하여야 한다. 인재창조 인재육성의 포인트는 다음과 같다.

- ㉑ 프랜차이즈사업 창조의 사고를 통일 할 것
- ㉒ 고객의 욕구, 다시 말하면 잠재수요 심층수요를 발굴할 수 있을 것
- ㉓ 기업의 사회적 사명을 명확히 할 것

- ㉔ 우수한 인재를 기용할 것(인재중시의 사풍(社風) 확립)
- ㉕ 탐 매니지먼트가 책임을 갖고 자유롭게 일하게 할 것
- ㉖ 목표를 명확히 하고 인센티브를 충분히 생각할 것
- ㉗ 자금은 충분히 준비할 것
- ㉘ 도전정신을 발휘시키는 리더십을 가질 것
- ㉙ 독창적인 발상을 가질 것
- ㉚ 직감력 분석력 기획력을 중시할 것
- ㉛ 집착력을 갖도록 할 것
- ㉜ 공격적인 사고를 중시할 것
- ㉝ 반대의견을 충분히 검토할 것
- ㉞ 젊음과 활력을 살려서 자유로운 행동을 할 수 있는 환경을 만들 것
- ㉟ 의사결정을 빠르게 할 것
- ㊱ 조그만 한 기업 창립에서 사업을 전개할 것
- ㊲ 항상 고객의 입장에서 생각할 것
- ㊳ 무엇을 누가 어떻게 왜 하는지를 명확히 할 것
- ㊴ 문제점을 정리해서 해결하는 길을 연구할 것
- ㊵ 경쟁력을 반드시 갖출 것

9) new marketing 감각의 양성

현대산업으로서 프랜차이즈 사업의 창안을 위한 필수조건인 인재라는 것은 현상을 부정하고 계획적 논리적으로 새로운 창조를 행하는 것이다. 말하자면 고객의 입장에서 새로운 마케팅을 행하는 감각을 갖지 않으면 안된다. 만약 이러한 감각이 없다면 쾌적한 사회는 존재할 수 없고 사업에서 실패하는 각 오를 가져야 한다.

그 감각이라는 것은 다음과 같은 내용이다.

【뉴마케팅 감각】

- ㉠ 고객의 불평불만을 파악하는 감각
- ㉡ 자기가 구매하고 싶은 점포 자기가 입점하고 싶은 점포 만들기의 감각
- ㉢ up scale, personal, elite 감각
- ㉣ 생업의 시스템화, 비즈니스화 감각
- ㉤ network, combination, rental화 감각
- ㉥ 창조적 파괴, 업태업종의 부정, 새로운 어프러치 감각
- ㉦ healthy, natural, gourmet, traditional, spirit 감각
- ㉧ 시간절약, 대행의 감각
- ㉨ exciting, entertainment, ambiance, amenity 감각
- ㉩ culture, art성, 국제성 감각

10) 시스템 지향, 노하우 지향의 인재육성

프랜차이즈사업의 창안에 amenity적인 인재의 창조가 필요하다고 해도 인재육성은 이 문제만에 집중하면 한쪽으로 치우치는 잘 못을 범할 수도 있다. 따라서 고객의 입장에 서서 실행하는 마케팅이 최우선이며, 여기서 잊어서는 안 되는 것이 고객에게 상품과 서비스를 제공하는 것은 프랜차이즈 가맹점이라는 점이다.

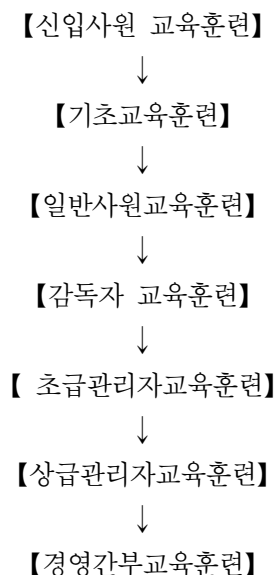
따라서 마케팅전략을 성공시키기 위해서는 그것을 도와주는 시스템과 노하우가 필수 불가결한 것이며, 이것을 착실히 구축해 가는 성실한 인재의 육성이 없으면 아무리 고귀한 경영이념을 갖고 있어도 프랜차이즈로서 성립 될 수가 없다.

프랜차이즈로서 고객에게 즐거움을 줌으로서, 가맹점에도 즐거움을 제공할 수 있는 일은 무엇보다 우수한 본부이어야 한다는 점이다. 타 기업이 추종할 수 없는 우수한 시스템을 보유하는 것은 격차가 있는 시스템과 노하우이며, 이것을 실천하는 것은 모두가 인재임으로 인재의 격차를 확실히 하지 않으면 안 되는 것이 제1의 조건이 될 것이다.

라. 교육훈련의 체계

1) 본부직원의 계층별 교육훈련체계

기업의 교육체계는 여러 가지가 있으나, 일반적으로 신입사원의 훈련으로부터 직위의 상승에 따른 교육훈련이 행해진다. 다음은 본부계층별 교육훈련 체계의 사례이다.



㉠ 신입사원 교육훈련

대학, 전문대, 고졸의 신입사원에게 학생생활에서 사회인이 되는 환경의 변화에 적응하도록 하여 사회인, 직장인으로서 자각과 예의범절에 관한 교육을 행한다.

【입사 전 교육훈련】

입사 내정자에게 입사일 까지 사회나 회사에 관한 예비지식을 제공하고 내정자의 불안을 없애는 동시에 입사까지의 심경변화를 예방한다.

- ㉠ 업계 정보
- ㉡ 회사정보
- ㉢ 사회인으로서의 마음가짐
- ㉣ 컴퓨터강습
- ㉤ 문장작성요령

【입사시의 교육훈련(1~2주간)】

학생생활에서 사회인생활로 변화를 원활하게 이루어지게 하고 함께 직장인으로서의 기초지식, 예의, 태도, 기능을 습득시키는 교육훈련

- ㉠ 회사의 역사와 현황
- ㉡ 회사의 조직
- ㉢ 회사의 경영이념 회사의 제 방침
- ㉣ 회사의 제반제도(취업규칙, 인사노무규정, 경리규정, 기타의 규정)
- ㉤ 사내시설 견학, 사외시설 견학

㉢ 기초 교육훈련

입사 후 반년~1년 정도의 기간에 사회인으로서 기업에 적응한 직원을 회사전반에 관한 지식과 기능을 습득시키고 매너리즘에 빠지는 것을 방지하거나 신입사원을 위한 선배로서의 마음가짐과 업무의 지도방법 등을 교육 훈련한다.

- ㉠ 사회경제적 환경의 변화
- ㉡ 회사의 현황과 장래 전망
- ㉢ 회사조직으로서의 자기위치 정립과 제반제도의 운영방법
- ㉣ 직무에 관한 전문지식
- ㉤ pos시스템, pc의 활용방법
- ㉥ 발주관리
- ㉦ 파트타이머 아르바이트의 교육훈련 기법
- ㉧ 신입사원에 대한 마음가짐과 교육훈련 기법

㉣ 일반사원 교육훈련

입사 후 1~1.5년 정도의 기간에 회사전반의 경영에 관한 이해를 넓히고 감독자층의 준비와 직무전반의 기능향상을 확실히 하는 교육훈련

- ㉠ 세계경제와 국내경제가 놓여있는 경제 환경
- ㉡ 사회적 환경변화와 그 대응책
- ㉢ 회사의 경영이념의 재확인
- ㉣ 회사의 경영전략과 마케팅전략
- ㉤ 각 조직의 지침

④ 감독자 교육훈련

입사 후 1.5~2년 정도의 사이에 감독자로서의 직무수행을 위한 능력과 관리자후보로서의 준비교육

- ㉠ 점포 오퍼레이션론
- ㉡ 종업원 모집 채용 교육훈련론
- ㉢ 교육훈련기법
- ㉣ 예산관리론
- ㉤ 정보관리론

⑤ 초급관리자 교육훈련(과장급)

초급관리자로서 직무수행에 필요한 지식과 능력을 구비하도록 하는 교육훈련

- ㉠ 유통에 관한 경제적 지식
- ㉡ 경영기본 관리론
- ㉢ 마케팅론
- ㉣ 노무관리론
- ㉤ 재무관리론
- ㉥ 유통관계 법률론
- ㉦ 점포진단론
- ㉧ 창조성 개발

⑥ 상급관리자 교육훈련(부장급)

상급관리자로서 직무수행에 필요한 지식과 능력을 구비하기 위한 교육훈련

- ㉠ 경영관리자론
- ㉡ 경영분석론
- ㉢ 계약론
- ㉣ 리더십론
- ㉤ 커뮤니케이션론
- ㉥ 목표관리론
- ㉦ 판매촉진론
- ㉧ 입지전략론

⑦ 경영간부 교육훈련(임원급)

경영자로서 직무수행에 필요한 지식과 능력을 구비하기 위한 교육훈련

- ㉠ 국제경제론(국제경제와 한국경제)
- ㉡ 국제 경영론
- ㉢ 경영자론(경영자론 경영이념과 경영전략과 경영목표, 의사결정, 기업진단)
- ㉣ 마케팅론(생활인과 고객, 전략 확립, 기업 커뮤니케이션)
- ㉤ 기업의 사회적 책임론(사회적 책임, 환경보호, 지역사회 공헌 등)
- ㉥ 비즈니스 법률론(독점금지법, 공정거래법, 노동법, 상법, 민법)
- ㉦ 조직전략(조직전략, 인재개발, 노사관계, 인사관리론)
- ㉧ 이노베이션과 업무개선

2. 교육훈련의 사례

가. W사의 사례

미국 외식산업에서 차별화 전략을 구사하여 단기간에 성장한 W사의 스토아 매니저의 교육방법은 16주간에 걸쳐 이루어진다. 트레이닝센터와 실습에 의해 이루어지나 개요는 다음과 같다.

제1단계 파트타이머에 필요한 기초지식

- 식사 후 테이블 정리방법
- 음료의 제공방법
- 프랜차이즈의 조리방법
- 햄버거 제조방법
- 그리들의 취급방법
- 레지스타 취급방법
- 점포의 개·폐점 업무절차
- 상품의 위생관리
- 상품의 조리방법
- 점포내의 위생관리
- 메이터너스의 순서

제2단계 경영관리(1)

- 고용의 기준
- 트레이닝 방법
- 직원의 동기부여방법
- 효과적인 코스트 컨트롤 방법
- 원재료, 포장재 오다 방법
- 위생관리지식
- 설비 집기 비품의 취급방법
- 조리방법과 그 포인트

제3단계 경영관리(2)

- 회계의 절차
- 매출관리
- 인벤토리 컨트롤 방법
- 주문방법
- 효율적인 직원배치 방법
- 스케줄표의 작성 방법

제4단계 경영관리(3)

- 효과적인 커뮤니케이션과 동기부여의 방법
- 조직, 문제해결 능력
- 매니지먼트 스킬을 몸에 익숙토록 하는 방법

나. 패밀리 레스토랑의 사례

패밀리레스토랑의 경우는 패스트푸드에 비교해서 오퍼레이션내용이 복잡함으로 교육훈련의 기간은 장기간이 되지 않을 수 없다. 여기서는 미국에서 탑 클래스의 패밀리레스토랑의 사례를 살펴보기로 한다.

제1단계

스토어매니저로서 점포에 있어서 오퍼레이션을 행하기 위하여 필요한 기능을 몸에 익숙하도록 하기 위하여 트레이닝 스토어에서의 실습

㉠ 청소에 대하여

- 재떨이 세정방법
- 점포의 청소방법에 대하여
- 화장실청소 방법
- 폐기물처리 방법
- 깨끗한 재떨이 준비와 워킹 스테이션의 보충

㉡ 백 룸(back room)에 대하여

- 원재료의 준비에 대하여
- 원재료의 로스관리와 품질관리에 대하여
- 원재료의 보관방법

㉢ 조리방법

- 조리기술에 대하여
- 능숙한 조리세팅 방법
- 포션 컨트롤(portion control)의 지식과 방법
- 품질관리 실무 방법

㉣ 서비스 방법

- 남여 서빙 직원의 업무기준
- 베스트 서비스의 진행순서

㉤ 프로어 컨트롤

- 고객에 대한 대응 방법
- 테이블에의 요리운반 방법
- 캐셔 취급방법
- 전체 오퍼레이션의 감독과 조정 방법

㉥ 판매촉진

- 레스토랑 가맹사업 있어서 본부에서 운송된 판매촉진 자재의 사용방법

- ㉔ 메인터넌스에 대하여
- ㉕ 본부방침과 스토어 매니저의 직무에 대하여
- ㉖ 경영관리의 순서
 - 컨트롤 · 북
 - 우편 체결일자와 처리방법
 - 안전관리에 대하여

제2단계

제1단계를 마치면 본부의 트레이닝 센터와 인근에 있는 점포에서 실습이 행해진다.

- ㉗ 섹션 1
 - 인사 스태프의 소개
 - 제2단계 목적 테스트 및 트레이닝 순서
 - 메뉴전략과 가격에 대하여
 - 본부 방문
 - 부속시설의 문제
- ㉘ 섹션 2
 - 회사의 역사에 대하여
 - 회사의 서비스 센터에 대하여
 - 자회사와 관련회사의 지식
- ㉙ 섹션 3
 - 레스토랑 오퍼레이션의 도입(이미지, 매출과 이익)에 대하여
 - 프로어 컨트롤방법
 - 굿푸드(good food) 컨트롤의 방법
 - 안전의 방법
 - 매월의 업무에 대하여
 - 대차대조표, 장표관리, 손익계산서와 조정 방법
 - 기계, 설비의 오퍼레이션과 메인터넌스 방법
 - 건강과 위생에 대해서
- ㉚ 섹션 4
 - 레스토랑 사업의 조직과 스템에 대하여
 - 노동시장의 지식
 - 채용수속 방법
 - 최초의 트레이닝에 대하여
 - 업무에 관한 인터뷰에 대하여
 - 업무전의 인터뷰에 대하여
 - 기능의 향상과 유지에 대하여
 - 트레이닝스템의 효과적인 활용방법

- 트레이닝으로서의 훈련방법
- 스텝의 안정과 보충방법
- 스텝의 몸가짐에 대하여
- 퇴직시의 면접방법에 대하여

㉠ 섹션 5

- 매니저의 업무에 대하여
- 목표에 대하여
- 계획과 구체화에 대하여
- 감각의 필요성
- 지역 매니저의 업무에 대하여
- 지역 다이렉트의 기능에 대하여
- 지역 매니저의 책임에 대하여
- 책임과 권한 위임에 대하여
- 종업원 평가와 카운셀링에 대하여
- 시스템의 사용 방법
- 매니지먼트 매뉴얼과 참고가이드
- 이익계획 수립 방법
- 문제해결 방법
- 매니저의 의사결정을 성공시키는 방법

㉡ 섹션 6

- 동기부여의 원리에 대하여
- 적극적인 태도 만드는 방법
- 통찰력을 통한 동기부여

㉢ 섹션 7

- 마케팅 가이드에 대하여
- 마케팅과 광고의 원리에 대하여
- 이미지향상에 대하여
- 인 스토어 마케팅 방법
- 로컬 비즈니스로서의 레스토랑의 위치부여
- 고령자 마케팅 방법
- 앙케이트에 대하여
- 효과적인 세일즈 프로모션 방법

제 3 단계

제2단계를 마친 후 매니저의 어시스턴트나 신규점포 개점의 어시스턴트와 매니저의 휴가와 와병시에 대리 매니저로서 바로 독립적인 매니저와 같은 업무를 수행하고 어디에 공석이 있는 경우 매니저로 승격한다.

프랜차이즈의 성공은 어떤 우수한 가맹점을 선택해도 개점 전 교육훈련에 의해 오퍼레이션의 질이 달라질 정도로 중요한 것이다

특히 리더십과 동기부여 능력에 따라 아무리 훌륭한 시스템과 노하우가 있어도 파괴되어질 위험성이 있으므로 완전히 습득하도록 교육훈련기법을 프랜차이즈가 개발하지 않으면 안된다

다. M사의 사례

세계 외식산업의 왕자인 M사는 교육훈련의 중요성을 인식하고 상당히 엄격한 교육을 행하고 있으나 이것이 햄버거 유니버시티의 훈련기법이다.

㉠ 매니저·트레이니(manager trainee)

M사에서는 사원이 입사하여 스토어 매니저가 될 때까지 평균해서 2~3년 정도 걸리며, 그 제 1 보는 입사해서 시작하는 점포의 교육훈련이며 통산적으로 2개월을 요한다.

이 기간은 매니저 트레이니(manager trainee)로 호칭되며 해당 스토어 매니저가 교육책임자가 되며 햄버거 만드는 방법에서부터接客방법까지 점포 오퍼레이션을 습득시킨다. 동시에 매니지먼트의 기초지식도 배운다.

㉡ BOC(basic operation course=기초코스)

점포의 오퍼레이션 방법을 습득하고 본사의 트레이닝 센터인 햄버거대학에서 매니저 트레이니 기간에 습득한 업무의 체계적인 것을 배운다.

이 목적은 세컨드(second) 어시스턴트 매니저의 육성이며, 기간은 3주간, 70점 이상을 얻으면 햄버거학사라는 칭호를 부여하며 졸업할 수 있다.

<교육내용>

- 상품의 제조방법
- 상품의 판매방법
- 원자재의 품질관리
- 원자재의 재고관리
- 위생·안전
- 아르바이트의 노무관리
- 고객관리(클레임처리 등)
- 이익관리(판매예측 포함)
- 점포의 안전, 운영
- 정보관리

㉢ OJT (제2회째)

M사의 점포조직은 스토어 매니저, 어시스턴트 매니저, 세컨드 어시스턴트 매니저의 순으로 되어 있어 BOC을 졸업하면 이 세컨드 매니저가 되고 어시스턴트 매니저가 될 때까지 교육훈련으로 3~4개월의 기간을 요한다.

이 기간은 보통의 햄버거의 제조나 판매 업무에 참가해서 아르바이트의 채용계획, 면접, 판매계획 등을 오퍼레이션과 함께 매니지먼트의 공부를 한다.

㉔ AOC(advance operation course= 상급코스)

입사해서 약 8개월 되면 한번 더 햄버거 유니버시티에서 어드밴스 오퍼레이션 코스를 수강하게 된다.

AOC의 목적은 한사람의 스토어 매니저로서 말하자면 매니지먼트는 어떤 것인가 점포의 오퍼레이션은 어떻게 되어있는가 스토어 매니저의 직무전반에 걸쳐 3주간 스케줄로 행한다.

<교육내용>

- ㉑ 설비 기기에 대하여
 - 음료 기기의 지식과 취급방법
 - 프라이어의 취급방법
 - 그릴판에 관한 취급방법
 - 설비기기의 보존방법과 수리에 대하여
- ㉒ 상품의 제조와 판매방법에 대하여
 - 상품의 제조에 대하여
 - 서비스의 업무에 대하여
- ㉓ 계수관리에 대하여
 - 경영에 관한 기초적인 계수에 관한 복습
- ㉔ 경영에 대하여
 - 높은 생산성을 위한 방법
 - 스텝의 트레이닝 방법
 - 리더십 발휘를 위한 기술
 - 스텝을 위한 커뮤니케이션과 동기부여에 대하여
 - M사의 발전에 대하여
- ㉕ 시스템과 마케팅에 대하여
 - M사의 마케팅철학에 대하여
 - 경쟁점포 대책에 대하여
 - 에너지 절감방법에 대하여
- ㉖ 정부의 규제에 대하여

3. 구체적인 교육일정표사례

【사례 1】 M사의 단계별 교육목표

직 급	교육프로그램	트레이닝 목표 수준
P.A 파트타임 아르바이트	<ul style="list-style-type: none"> · 적극적인 도전정신 함양 · GCS OO의 기본지식 습득 ↓ <정확한 오퍼레이션>	<정사원> ↓
사원 채용	<ul style="list-style-type: none"> · 리더에의 도전 · 수차관리 · P/L 	<어시스턴트매니저> ↓
어시스턴트매니저	<ul style="list-style-type: none"> · 신입 P/A의 지도 · QSC의 연출 · 매니지먼트 · 노무관리 ↓ <오퍼레이션의 응용력> <점장으로서 자질 향상>	<리더로서 점장을 목표> ↓
점장	<ul style="list-style-type: none"> · 종합 트레이닝 · 인재육성 · 인재 매니지먼트 	<SV로의 의욕 강화> ↓
SV 슈퍼바이저	SV의 단계 <ul style="list-style-type: none"> · 업적 평가 · 점포 평가 · 인재육성 	<필드 컨설턴트> ↓
FC 필드컨설턴트		운영부장, 영업부장 목표

【사례2】 C사의 교육과정 구분

1. 교육정책의 기본 항목

- ① 적성검사
- ② 교양교육계획(기초지식교육)+(자기육성계획)
- ③ 지식교육계획(OFF-JT+읽고+듣고+보는 것)
- ④ 경험교육계획(OJT)
- ⑤ 평가척도 변경계획(카운슬링)

2. 교육추진을 위한 필수제도

- ① 교재제공 제도(작업 매뉴얼 포함)
- ② 자격시험 제도(사원, 트레이니, 스페셜리스트)
- ③ 트레이닝 제도
- ④ 리포트 제도(전원참가형 제도)
- ⑤ 자발적 연구회 조성제도
- ⑥ 사내보 정기발행 제도
- ⑦ 통신교육 제도(우리회사 자체교육 제도)
- ⑧ 신상필벌 제도
- ⑨ 교육비 중점 배분 제도(각 부서에 배분하는 것이 아니고 전사일체화 사용계획)
- ⑩ 세미나 파견계획
- ⑪ 견학, 시찰, 실습파견 제도
- ⑫ 대학, 전문대 학습 또는 파견조성 계획(장학제도)
- ⑬ 동기생합숙 제도
- ⑭ 시스템 개혁중심 서클조성 계획
- ⑮ 외국 현지시찰 계획

3. 효과

- ① 업무의 일관성
- ② 매니지먼트 가능성
- ③ 중점 실행가능성
- ④ 전문가 그룹 증가

【사례 3】 F사의 기초교육과정

	10:00 ~ 10:30	10:40 ~ 12:00	12:10 ~ 13:00	13:10 ~ 14:00	14:10 ~ 15:40	15:50 ~ 15:40	16:30 ~ 17:20	17:30 ~ 18:00
1일	교육일정소개	프랜차이즈 기초원리	중식	식자재 및 기타자재의 종류 및 배송방법 등	접객서비스 요령	인허가 및 기초세무 지식	사업기초 컨셉	개점일정 협의
2일	매뉴얼 설명	소스 및 기기사용법	슬밥류 식자재준비작업	슬밥류 조리 실습	슬밥류 조리 실습	슬밥류 조리 실습	슬밥류 조리 실습	다운작업 정리정돈
3일	상동	상동	중식	상동	상동	상동	상동	상동
4일	매뉴얼 설명	탕류 및 비빔밥 조리 실습	면류 및 비빔밥 보리 실습	중식	면류 조리 실습	낙지불고기 조리실습	낙지불고기 조리실습	상동
5일	매뉴얼 설명	전골류 조리 실습	중식	매뉴얼 설명	해물탕 조리 실습	해물찜 조리 실습	해물탕, 해물찜 조리실습	상동
6일	서비스 실습	서비스 실습	중식	정리정돈	수료식 및 간담회	수료식 및 간담회	부서장 협의	상동

【사례 4】 M사의 파트타임 아르바이트 트레이닝 프로그램(채용계획에서 채용까지)

	준 비	채용계획	모 집	면 접	채 용	불 채 용
구체적인 매뉴얼	파트타임에 관한 조사 와 그 현황분석 ↓ · 신채용 활동 매뉴얼 (신입액션 매뉴얼)	· 단기적인 채용 프로그램 · 작성법 · 이직자를 예측한 프로 그램 채용활동계획 (신입 액션카렌더)	· 효과적인 모집방법과 그 포인트 · 모집광고의 작성포인트 · P/A 응모자 접수의 문 제점 · 효과적인 P/A 응모자 전화수신부 · P/A 획득 가능한 새로 운 기법	· 면접의 책임자 · 면접 계획	· 채용의 결정 원 칙적으로 즉결 채용결정은 전 화로 본인에게 · 응모자의 입사 의지가 확인되 면 본사 출두 일시를 알린다.	· 불채용의 결정 그 사람의 능 력에 기준한 것이 아니고 주관적인 감정 이나 인간성 에 의한 판 단은 안된다.
활동계획과 포인트	현상의 문제점 1. 매년 P/A의 확보가 어려운 가운데 효과적 인 사람확보 방법은 2. 모집시의 문제 연령제한 3. 채용한 P/A의 전략 화문제와 정착문제	1. P/A의 연간 모집 계획 2. 월간채용 계획 3. 담당책임자 임명 4. 예산계획 <사전채용계획테크리스트> · 계획 · 적정P/A의 확보 · 면접 · 점포이미지 · 고용관리의 적정화	1. 시간급 2. PC이미지 구축 3. 근무시간의 유연성 <왜 P/A가 전연 모집되 지 않는가> 신입사원 모집활동이란 어떻게 해서 응모자를 발 견하는가? 신입 모집활동의 6단계	<질문사항> 1. 업무의 기준 2. 적응성 3. 일할 의욕 4. 스케줄의 확인 <면접 체크리스 트> <평가>	채용통지서 (채용계약서) 친권자승낙서	· 불채용 시 의 주의 방법과 태도

【사례 5】 파트타임 아르바이트 트레이닝 프로그램(오리엔테이션에서 해고까지)

	오리엔테이션		스케줄 ·케어프랜	트레이닝
구체적인 매뉴얼	<ul style="list-style-type: none"> · 오리엔테이션의 중요성 · 오리엔테이션이란? · 오리엔테이션 매뉴얼 	<p>P/A와 피플 비즈니스</p> <ul style="list-style-type: none"> · 이직률이 낮아지고 일할 의욕이 높아진다. 생산성이 향상되는 신기술이란? <p>더좋은 커뮤니케이션 더 좋은 동기부여 더 좋은 카운슬링 정착률 문제를 커뮤니케이션에서 생각한 다. 좋은 커뮤니케이션이란 긍정적인 환경</p> <p>↓</p> <p>동기 = 높은 기준 운영 질높은 P/A와 질낮은 P/A를 카운슬링 기술에서 연구</p> <p>카운슬링의 6단계</p>	<ul style="list-style-type: none"> · P/A 워크스케줄 작성법 · P/A케어플랜시스템화 운영조직과 인 재육성 (리더십을 갖는 P/A 육성의 길) · 트레이닝 플로우 차트 · 랭크별 기준표 · 랭크별 오퍼레이션 목표 	<ul style="list-style-type: none"> · 능력 랭크별 트레이닝의 대응
활동계획	<ul style="list-style-type: none"> · 오리엔테이션의 포인트 1~4단계 · 준비와 확인 · 기본적인 업무내용 · 기본적인 확인사항 · 점포 견학 · P/A 취업규칙 · P/A 관계서류 · P/A 노무상담 		<ul style="list-style-type: none"> · 스케줄의 중요한 포인트1~6단계 · 스케줄 관리자의 커뮤니케이션 · 확실한 오퍼레이션 습득 · shift에 의한 P/A의 육성 <p>↓</p> <p>(트레이닝시스템의 구축)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 캐리어패스 플랜, 급여결정기준 · 트 레이닝 기록카드 <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> · 시간급과 랭킹 up 	<p>(예)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 신입P/A 트레이닝 프로그램 · 상급코스트레이닝 프로그램 <p>단계 · 항목 · 내용 · 포인 트(목표). 평점, 트레이닝 시간 등</p>

【사례6】 M사의 기초연수 커리큘럼 및 기간

		8:50		10:00		11:00		12:10		13:00		14:00		15:00		16:00		17:00		18:00		19:00	
		17:25 18:30																					
1	요 일						집합	신 입 사 원 주의 사항	서류제출 개좌개설 교통비정산 기타	연수생활과 주의 사항 입사식과 연습			석식	자기소개 숙소배정 보험 등		숙소							
2		입 사 식			중 식		이 동	오리엔테이션 개강인사 주의사항 스케줄(커리큘럼 설 명) (훈련센터)		회사 개요 · 그룹소개 연혁 · 업계 규모, 회사조직			석식	사내규정	종 례	숙소							
3		<사회인, 사원으로서의 매너와 몸가짐, 복장단정에 대하여 > · 학생생활에서 사회생활 변화 인식 · 몸가짐 자세(앉는자세, 예의) · 인사 · 비즈니스매너의 중요성 (중식) · 언어사용 전 화응대 · 사내방문 · 내객 대응 · 외식산업과 서비스마인드(교본, 비디오, 강의 등)											석식	계속	종 례	숙소							
4		· 기업이념 · 고객분위시스템 · QSC의 기본이념 · 번쩍번쩍 작전					중식	<케이스 학습> 조직인으로서의 발상과 사고방법			· 숫자쓰는 법 · 글자쓰는 법		석식	종례	숙소 오늘의 복습 · 숫자연습, 문자연습								
5		<퀄리티> · 우리회사의 Q란 무엇인가? · 맛있는 메뉴란 무엇인가?					중식	Q(퀄리티), 그룹미팅 고객이 바라는 Q는 무엇인가? 발표					석식	종례	상동								
6		<크린리니스> · 번쩍번쩍 작전에 대해서					중식	· 크린리니스, 그룹미팅 고객이 희망하는 크린리니스란? 청결한 점포 만들기 위한 작업은? 발표					석식	종례	상동								
7		<메인テナンス> · 하우스키핑 · 번쩍번쩍작전 메인テナンス편					중식	<메인テナンス> · 발주율(부품, 비품) · 메인テナンス 매뉴얼의 활용법					석식	종례	숙소 오늘의 복습								
8		<POS실습> · POS 가능설명 · POS 기능의 포인트					중식	POS실습 · 일상업무에서의 활용법 · 트러블 대처법					석식	종례	상동								
9		<서비스> · 고객만족도를 높이기 위하여					중식	· 서비스 케이스 스테디(그룹) · 귀하들의 서비스란 무엇인가? 발표					석식	종례	상동								
10		<학습종료자료정리>					중식	· 팀발표 자료작성					석식	종례	상동								
11		(팀별 발표)					중식	<파이럿 점포연수 오리엔테이션> · 발주관리와 원자재취급요령 · 파이럿 점포의 제반 룰 교육					석식	종례	상동								
12		파이럿 점포에서 기본실습					<중식> · 팀별 나누어 그릴, 프라이어, 서빙에리어, 세일즈에리어, 각 스테이션 순환실습							석식	종례	복습							
13		파이럿점포체험실습(9일간) <중식> (그릴, 프라이어, 서빙에리어, 각 에리어실무)											석식	종례	복습								
14	조회	종합테스트		수료식 및 개인면담			중식	발령		숙소정리													

【사례7】 중급관리자 연수 커리큘럼

(테마) 역할분담	계획업무의 프로지향(통계에 대한 종합책임) 제 1일	지역에 사랑받는 점포를 목표 (점장자신의 역할) 제2일	선택되는 시대의 대응방법 (제1부점장으로서 기대되는 역할) 제 3일	점포 P/L관리(제2부점장 으로서 기대되는 역할)	점장에게 요구되는 리더십(매니저 육성에 대한 총괄책임)	새로운 결심 (자산관리자)
8:50~9:00	조 회	조 회	조 회	조 회	조 회	조 회
10:00 11:00 12:00	(연수를 개시함에 임하여) · 3년후에는 L기업을 능가하자 · 신화 창조 개혁 방침의 확인 · 새로운 식문화창조 새로운 컨셉의 결의	· L사의 아성은 봉쇄되는가? -프로모션계획의 추진방법 -고객육성원리 · 일정스페이스에 서의 전쟁	본부와 점포의 협력체계 -부가가치의 창조 · 고객을 싫어하지 말아야!	· 자신이 독자적으로 행하는 점포진단법【계수 】에 기초한 점포 진단법 · 숫자를 잘 읽는 힘을 양성하자 · 눈에 의한 점포진단법 · 상상에 의해 평가를 하지 말 것 · 인스펙션 평가법	연료가 없다! 떨어지고 있다. -그룹대화 - · 역할분담과 책임체제란 무엇인가? · 미팅이란? · 3명의 매니저먼트란 무엇인가? (매니저간의 역할 분담)	(메인터넌스관리에 기대하는 일) - 제 1부점장의 역할 - 주방기기, 기구의 관리 1.비부품관리 2.정기메인터넌스의 관리(점장에 요구되는 자산관리)
중식						
14:00 15:00 16:00 17:00	(계획업무의 프로지향)참모가 없는 전쟁은 반드시 패한다. · 매출계획을 달성하기 위한 조건 -역할분담과 책임체제- 먼저 목표치 설정을 - 평균화, 지수화활용- 1일 예산계획을 수립하는 방법 -정책매출고의 수립	(프로모션 계획의 수립방법) · 전국 캠페인의 연출계획과 참가율관리 CR 활동계획과 카드회수를 관리 “타깃을 묶는다” -타임마케팅전략-	(메이트육성계획) 요구되는 육성스케줄관리와 목적 【SHIFT관리】의 목적과 노동생산성 지수 관리 【SHIFT】의 조립 방법 -배분효율, 배치효율-	3개의 장표에 의한 점포운영 시간대 오퍼레이션 관리능력 (운영계획을 진행하기 위한 조건) 매니저에 대한 본 실력의 세계 1. 시간대 체크별 체크활용법 2.SHIFT표 활용법 3.QSC체크표활용 법	종합적인 리더십상 -문제해결형 인간형 점장에 요구되는 7개의 얼굴. ‘일하기 쉬운 환경만 듣기’ (테마 1) 사원간 미팅의 운영 (테마 2) 점장이 만든 “일하는 환경”에 따라서 점포 육성은 70% 성공한다.	중간관리자연수에 참가해서 -2분간 스피치- 함께 걸어가자! -수료식-
석식						
19:00 20:00	【판매정책과 매상계획】 희망매출고로 초라한 점장의 고민 -점포판매정책은 -월간운영계획서	【세일즈활동의 추진방법】 인센티브 프로모션에 의한 어프로치의 의미 고객에게 무엇을 기대할 것인가? -세일즈 실천트레이닝	(오늘 대화한 메이트의 추진방법) 모티베이션에 의한 어프로치의 의미 메이트에 무엇을 대할 것인가? -실천트레이닝-	【점장에 추구되는 노력】 “경쟁사의 파도를 타기 위하여” VTR 어느 경쟁점장의 전의“ 지금, 매출고를 신장하기 위하여 무엇을 반드시 생각하여야 할까?	(정리) 사람을 움직이게 하는 테크닉	

제9절 점포개발 타당성 분석과 계약업무

1. 입지선정

입지(장소)는 경영자가 사업을 운영하는 근거지를 말하며, 가맹점의 입지선정은 가맹사업에서 가장 중요한 사항으로 사업의 성패를 결정짓는 절대적인 요인이다. 입지선정의 요체는 상권분석과 입지조건 분석이라 할 수 있으며 간단히 말해서 상권이란 어떤 사업을 할 때 대상으로 하는 고객이 존재해 있는 시간적 - 공간적범위를 일컫는 것으로 상권은 자연 및 인공 지형물, 도로상대 등에 의해 달라진다. 입지조건은 점포가 위치한 곳의 조건을 말하는 것으로 지형지세나 교통망 등의 지리적 조건, 유동인구와 거주인구 조건, 편의시설 및 장애시설 유무, 점포구조와 규모 등을 의미한다.

가. 입지 선정시 고려해야 할 사항

1) 권리금

권리금은 영업권과 시설에 대한 보전금액으로 법적-제도적 장치가 없고 관습적으로 인정되는 금액이다. 1년 동안의 순수익의 합과 시설비를 합쳐서 계산한 것으로 상권이 좋으면 권리금이 있고, 상권이 나쁘면 권리금이 없다. 즉, 권리금은 그 상권을 반영하고 있고 상권은 권리금을 인정한다.

창업자가 점포를 임차할 때 최대의 고민거리는 바로 권리금이다. 권리금이 적정한지에서부터 나중에 처분 할 때 다시 받아나갈 수 있는지, 손해는 보지 않을 것인지 등 여러 가지 복잡한 문제가 예상된다. 따라서 권리금 문제 발생의 소지가 없는 신축건물 내에 점포를 임차하는 것도 좋은 방법이라 할 수 있다.

- 권리금 산정기준과 근거

* 권리금 산정기준

“1년 동안의 순수익의 합과 입지조건을 기준으로 점포크기 및 시설비등을 감안하여 평가한다.”

* 권리금 산정근거

파는 사람의 기회비용조인 ‘1년 동안의 순수익’

상권의 좋고 나쁜 기준인 ‘입지조건’

매출액에 영향을 미치는 ‘점포크기’

시설의 차이 ‘시설비’

- 권리금 산정방법

* 입지조건이 좋고 장사가 잘 된다. -> 순수권리금 + 시설비

* 입지조건이 좋고 장사가 안 되어 손익분기점에 있다. -> 약간의 순수권리금 + 시설비

* 입지조건이 좋고 장사가 안 되어 손익분기점 이하에 있다. -> 약간의 시설비(일종의 바닥권리)

* 입지조건이 나쁘고 장사가 잘 된다. -> 주변점포들의 순수익 감안 산정

* 입지조건이 나쁘고 장사가 안 되어 손익분기점에 있다. -> 약간의 시설비

* 입지조건이 나쁘고 장사가 안 되어 손익분기점 이하에 있다 -> 시설비조차 없다.

2) 점포규모 및 채산성

가맹점의 기본 조건은 적정 규모를 실현하는 일이다. 이는 기술혁신과 소비생활의 변화에 따라 고객의 구매 욕구가 달라졌기 때문으로, 업종 및 업태에 상응한 면적을 확보하여 적정한 규모를 갖추어야 한다. 적정 규모란 경제적인 규모로서 예상고객의 수를 추정하여 산정한다. 아울러 가맹점의 점포규모는 체인 본사에서 설정하는 것이 대부분이기 때문에 체인 본사와 협의하여 결정하면 큰 무리는 따르지 않는다.

또한 경쟁 점포의 위치와, 영업 상태는 어떠한지, 그리고 경쟁 점포와 경쟁해서 이길 수 있는가 혹은 공존할 수 있는지의 분석과 예상 매출은 어느 정도이며, 이익을 낼 수 있겠는가에 대한 조사 그리고 앞으로 고객수가 증가될 것인가에 대한 면밀한 분석이 필요하다.

3) 지역내 동향

하고자 하는 업종의 일반적 조건에 맞는가?

사람들이 얼마나 모이며 유동인구는 얼마나 되는가?

인근 상가나 동종업종, 대형점포 등의 영업 상태는 어떤가?

상권 내의 주거상황과 소득수준, 세대수와 인구수 등은 어떤가?

해당 지역의 상권이 성장기인지, 쇠퇴기인지 파악한다.

4) 점포조건 체크

점포의 폭과 넓이, 형태는 적당한가?

도로에 접해 있는가?

주차장은 있는가? 상품의 수, 배송에는 문제가 없겠는가?

설비에 문제가 없는가?

5) 가격의 체크

점포의 수준 비교해서 비싸지는 않은가?

준비자금과 부합하는가?

관리비, 공과금 등이 높지 않은가?

나. 우수점포의 일반적인 입지조건

10층 이상 대형건물이 5개 이상 밀집된 지역

2,000세대 이상의 대규모 아파트단지나 주택단지

지하철역에서 30m 이내인 지역

버스정류장에서 100m 이내인 지역

버스정류장에 정차하는 버스 노선이 5개 이상인 지역

버스 종착역 반경 500m이내인 지역

버스 지하철역에서 주택으로 들어오는 입구 모퉁이
편도 2차선, 삼거리 이상 가로 200m 이내인 지역
동일 가로 200m 이내에 동일 업종이 없는 지역
반경 500M 이내에 동일업종이 3개 이상 없는 지역
인구 이동이 심한 지역인 경우 전입해 오는 추세인 지역
고정인구 2만명, 고정 세대 5천 세대 이상인 지역
기타 업종에 상응하는 시간대별 유동인구 및 주거인구가 부합한 지역 등

다. 점포선정 시기

점포를 구할 때에는 해당업종이 비수기에 구해서 영업 준비를 한 후, 성수기로 진입하려는 회복기에 개점하는 것이 가장 현명하다.

비수기에 점포를 구하는 것은 성수기를 노린다는 의미도 있지만, 권리금이나 임차비용을 줄일 수도 있다는 이점도 있으므로, 될 수 있으면 비수기에 점포를 구하는 것이 좋다.

라. 피해야 할 입지조건

1) 주인이 자주 바뀌는 점포

- 장사가 잘되는 점포는 주인이 자주 바뀌지 않으므로 주변사람에게 확인하여 해당점포의 주인이 자주 바뀌는지 조사해야한다.

2) 점포 임대료가 유난히 싼 점포

- 점포의 임대료가 싸면서도 매출이 높은 점포는 애당초 기대하지 않는 것이 좋다. 임대시세가 낮다면 목이 안 좋거나 틀림없이 이유가 있고, 별다른 이유도 없이 싸다면 더욱 신중히 결정해야 한다.

3) 맞은편에 상권이 형성되지 않은 점포

- 맞은편에 점포가 형성되지 않은 지역은 대개 대중교통이 비켜가는 지점이거나 상권의 끝 지점일 경우가 많다. 맞은편에 점포가 형성되지 않았다면 사람들을 흡인하는 힘이 약해서 상권의 세력이 약하다.

4) 주변에 대형 점포가 있는 점포

- 경쟁점포를 이기려면 경쟁점포보다 더 큰 규모로 더 풍부한 상품을 확보해야한다. 따라서 주변에 대형점포가 있다면 점포계약에 신중해야 한다.

5) 주인이 유사 업종에 종사하고 있는 점포

- 점포를 임차해서 사업하는 사람들은 주인이 갑작스레 점포를 비워달라고 하지 않도록 주인과의 관계를 평소에 잘 다져 두어야한다.

6) 언덕에 있는 점포

- 사람이라는 동물은 내려가는 것을 좋아하는 하행성 동물이므로 쇼핑을 할 때에도 편한 내리막길이

거나 평지에 있는 점포를 선택하므로 언덕에 있는 점포를 피하는 것이 유리하다.

C 점포 상권분석 사례

▶ 1차 상권 (점포 반경 0.5km 이내의 상권)

- ① 강북과는 한남대교와 이어지는 강남대로의 핵심 상권 내에 있다. 이 지역의 상권은 강북의 종로상권과 함께 서울 강남의 핵심 상권이라고 볼 수 있다.
- ② 거리상 점포중심 반경 0.5km 이내는 지하철 강남역과 뱅뱅 사거리까지(연장하면 지하철 양재역까지)가 해당하는 범위이나 강남역 상권과 양재역 상권이 각각 독립상권을 형성하고 있음으로, 양 상권에 연계된 상승 상권을 형성하지 못하고 분할 상권을 형성하고 있음으로 서울의 핵심상권에 입지하고 있으나 집객력이 떨어지는 상권에 위치하고 있다.
- ③ 패밀리레스토랑(FR:Family Restaurant) 특성상 대중 교통수단보다는 자가용 이용객 층이 많다고 하나 동 점포의 입지는 대중교통 수단 이용도 어려운 지역이다.
버스정류장(일반버스 10개 노선, 좌석버스 14개 노선)이 도보 5분 거리 내에 있으나 지나치게 혼잡한 것이 오히려 마이너스 요인으로 작용하고 있다.
- ④ 전철역은 강남역, 양재역 모두 도보 15분 거리임으로 전철역 이용고객이 동 점포를 이용하기는 어렵다고 사료된다. 양재역 인근 TGI Friday 강남역 인근 패스트푸드(FF:Fast Food) 및 패밀리레스토랑(FR:Family Restaurant) 등 유사한 대체 선택 점포가 많이 있기 때문이다.
- ⑤ 지하철 강남역 주변의 역세권 상권의 특성은 다음과 같다.
 - ㉠ 주머니 사정은 좋지 않지만 유행에 민감한 10대 후반에서 20대 초반까지의 학생층과 기성세대에 비해 씀씀이가 좋은 20대 후반의 직장인 등 다양한 연령층이 운집하고 있어 FF나 FR이 입지하기에 가장 알맞은 지역이다.
 - ㉡ 2호선 강남역을 이용하는 승하차 인원 1일 승차 88,000명, 하차 92,000명으로 합계 180,000명이 이동하는 대형 상권을 형성하고 있다.
 - ㉢ 지하철과 버스노선을 연계하면 용인, 수원, 안산, 여주, 이천 등 서울 남부 수도권 지방과도 연계되고 수도권에 캠퍼스를 두고 있는 대학의 스쿨버스가 운행되고 있으며 심야에는 분당행 심야버스가 있어 심야영업이 활성화되는 곳이다.
 - ㉣ 각종 문화시설, 어학원, 서초동 일대의 APT단지, 역삼동의 주택지와 어울려 서울의 핵심 상권을 이루고 있다.
- ⑥ 일반적으로 0.5km 이내에 이렇게 강력한 상권이 형성되어 있으면 인근 상권은 상승 상권화하여 이의 영향을 받는 것이 일반적인 현상이나 교통의 연계가 안되고 점포의 외형(후술) 등 특수요인에 의거 입지의 개성이나 특성을 보여주지 못하고 있다. 즉 동 점포의 입지는 주택지 근린형, 근린형, 지구중심형, 지역중심형, 광역형 등의 상권의 특성을 구분하는 요소에 적합시키기가 어려운 애매한 여건임을 알 수 있다.
- ⑦ 1차 상권 내에 거주하는 야간인구(주택가 인구)를 정리하면 다음과 같다.

구 분	가구수	인구계	남	여
역삼1동	1,069	31,225	15,510	15,715
서초2동	6,782	20,695	10,389	10,306
(생략)				
소 계	19,851	51,920	25,899	26,021

- ⑧ 최근 동 1차 상권 내에는 지오다노, 아이젠 포스트, 타이존 등 대형 의류매장과 문화시설이 개점함에 따라 학생층과 20대 젊은 층의 유입이 증가 추세에 있다.
- ⑨ 동 지역의 대형 외식점포는 칠리스, 버거킹, 아웃백스테이크, TGI Friday, 스파게티아, 미스터 피자, 롯데리아, 파파이스, 피자헛, 맥도날드 등 기업형 레스토랑이 포진하고 있고 대부분 대형매장을 구성하고 있다(안테나 점포의 역할)
- ⑩ 이러한 핵심 상권에서 0.5km정도 떨어져 있는 본 건 점포는 전술한 바와 같이, 핵심 상권의 영향을 전혀 받지 못하는 특수한 입지의 1차 상권을 형성하고 있다.

※ 점포 중심 반경 0.5km 이내의 APT단지 현황

아파트형	주소(소재지)	세대수	평수	준공일
우성 5차	서초동 1326-17	408	23, 32	96. 5. 28
서초가든 삼성스위트	서초동 1326	141	72, 77, 79, 83, 81, 86, 107	2000. 6. 24
우성 1차	서초동 1331	403	25, 33, 39, 45	79. 9. 29
우성 2차	서초동 1336	786	29~65	79. 9. 3
우성 3차	서초동 1332-1	276	33, 52	80. 1. 31
한스빌 원룸	역삼동 836	216		96. 11. 26
소 계		2,230		

▶ 2차 상권(점포 반경 1km 이내의 상권)

- ① 강남대로상 동 점포의 1km이내 2차 상권은 북방 시티 극장에서 남방 양재역에 이르는 지역에 해당되며 강남대로를 중심으로 한 도로변의 APT와 사무실, 외식점포, 병·의원, 패션점포, 단독주택으로 구성된 혼합형 상권을 형성하고 있으며 최근 새로운 브랜드(소형 이자까야 등)가 다수 개점하고 있다.
- ② 3호선 양재역의 1일 이용 승하차 인원은 약 10만 명이나 통과역의 성격이 강해 대형 상권은 형성되지 못하고 있고 한식류와 피자류, 맥도날드, KFC 등 F.F 점포가 산재하고 있다.
- ③ 양재역은 환승 주차장과 대형 오피스건물이 대거 건축되어 있으나 외식 점포 수는 소규모 점포를 제외하고는 유명점포의 출점은 많이 보이지 않고 있으며 성남, 분당지역으로 출입하는 바쁜 고객의 통과역 역할이 주이며 APT 단지가 집중되어 있는 매봉역, 대치역, 도곡역 일대로 상권이 이동하는 현상을 보이고 있으므로 양재역 일대에서 성업 중에 있는 점포는 많지 않다.
- ④ 양재역의 유동인구 분포는 10대 40%, 20대 30%, 30대 이상 30%로 젊은 세대가 주류를 이루고 있고 남, 여 각각 45%, 55%를 나타내고 있다.
- ⑤ 동 점포의 잠재 고객 대상인 상주인구는 다음과 같다.

구 분	가구수	인구계	남	여
서초 1동	5,569	16,294	8,135	8,159
(생략)				
역삼 2동	10,588	30,408	14,706	15,702
소 계	16,247	46,702	22,841	23,861
1차,2차 상권 합계	36,098	98,622	48,740	49,882

동 지역은 점포반경 1km로 약간 원거리로 보이나 고밀도 APT 단지로 교통이 편리하고 상업 시설이 많아 유동인구가 많으며 중산층 이상의 교육수준이 높은 주부계층이 거주하고 있고 고층건물(삼성건물)등이 계속 건축 중에 있는 추세로 보아 FR 점포 및 C-FR의 핵심공략 대상이 될 수 있는 상권이다.

- ⑥ 현재 삼성 APT(서초동 1682번지의 (구)극동APT), 현대APT(서초동 1683번지의 (구)은하 APT)가 재건축 되어 고객 대상층은 훨씬 증가된 상태이다.
- ⑦ IMF 이후 양재역 일대의 외식점포는 많은 점포가 영업을 포기하고 부동산 소개소에 철수를 의뢰하는 수가 증가하고 있고, 임대료도 강남역과 비교해 약 50~60% 수준에 머물고 있다.
이 지역 신규 점포는 평당 임대보증금이 8,000~10,000만원 수준이며, 권리금 역시 40~50평 기준 1억원 정도로 낮아졌다.(IMF 이전 1.5~2억원) 지하매장은 지상의 약 50%수준이다.
※ 스파게티아 지하점포(양재점) 평당 3,000,000원에 입점 함.
- ⑧ 점포중심 강남대로 건너편 2차 상권(제일생명 사거리→북쪽 1km 지역) 은 로드사이드(Road Side)에는 금융기관과 오피스타운이 집중해 있으며 이면도로는 각종 음식점과 유흥시설이 있고 대로변에는 동화서적, 씨티문고, 씨티극장 등 문화시설, 어학원 등이 밀집하여 10대 후반에서 20대에 이르는 학생이 80%, 30대 이상은 20%의 고객층을 형성하고 있다.
- ⑨ 뉴욕제과에서 지오다노(구 타워레코드)에 이르는 로드사이드(Road Side)는 시계성이 좋아 임대보증금이 고가임으로 개인 업체보다 법인 및 금융기관이 집중해 있으며, 외식브랜드로는 프레스코, 피자헛, KFC 등이 있다.
- ⑩ 뉴욕제과 이면도로는 10대, 20대를 주고객으로 한 중저가 외식점포가 대거 포진하고 있으며 한식류(분식류, 만두, 칼국수 등), TGI Friday, 베니건스, 토니로마스, 마르쉐, 우리들의 이야기 등 FR과 스파게티아, 텔리카페, 에이찰스, 호프, 노래방, FF 등의 무수한 점포가 영업중이나 평당 임대료가 1,500만원 수준이고 권리금이 1.5~2억 수준으로 대형투자를 필요로 하는 입지다.
- ⑪ 시티극장 주변은 스타벅스, 쏘렌토, 맥도날드, 피자헛, 빼에뜨로, 일마레, U-9, 이탈리아인 FF 점포가 학원수강생들과 영화 관람객을 주 고객으로 하여 영업을 하고 있으나, 점포 임대료가 평당 2,000만원 안팎이어서 외화내빈(속빈강정)의 점포도 많은 편이다.

※ 점포중심 반경 1km이내의 APT단지 현황

아파트명	주소(소재지)	세대수	평 수	준공일
무지개	서초동 1335	1,074	33~52	78. 12. 23
신동아	서초동 1333,4	994	25~52	78. 12. 31
(생략)				
역삼 우성	서초동 934-10	390		86. 11. 3
소 계		5,720		

▶ 3차 상권(점포 반경 2km 이내의 상권)

- ① 본 건 점포 중심에서 2km 정도의 거리에 형성된 지역으로 가장 주목받는 상권은 제일생명 앞에서 교보빌딩(건물 내 상주 인구 20,000명 추정) 지역이다.
교보빌딩과 지하철 7호선 삼호APT 인근의 삼성 웨르빌 건물이 동시에 준공되어 이 일대의 상주 인구와 유동인구가 훨씬 증가되고 포화상태의 강남역 상권의 유입인구가 동 지역을 분산되어 새로운 강남의 핵심상권으로 부상할 것으로 본다.
- ② 논현역에서 제일생명 사거리에 이르는 대로변 상권은 큰 변화를 보이지 않고 있으며 동 지역 이면도로에는 육류구이, 포장마차 및 유흥업소(단란주점 등)가 대부분 심야영업을 하고 있다.
- ③ 서초구청, 서초구민회관, 교육문화회관, 양재 시민의 숲, 한국전력, 아트폴 등 의 대형 건물 이 동 건 점포 중심으로 2km 거리의 3차 상권에 속하나 연계성은 거의 없다고 생각된다.
- ④ 최근 양재역 인근에 있는 스포타임의 경영실적이 악화되어 입주업체들의 영업실적 부진 등으로 양재역에서 서초구민회관에 이르는 상권이 악화·축소되고 있다.
- ⑤ 3차 상권내의 상주인구 현황

구 분	가구수	인구계	남	여
서초 3동	8,706	23,740	12,349	11,391
서초 4동	7,625	23,995	12,495	11,500
도곡 1동	7,033	21,135	10,414	10,721
소 계	23,364	68,870	35,258	33,612
1, 2, 3차 합계	59,462	167,492	83,998	83,494

⑥ 점포중심 반경 2km이내의 APT단지 현황

아파트명	주소(소재지)	세대수	평 수	준공일
삼호	서초동 1311	1,015	29~47	79. 12. 9
(생략)				
한빛 삼성	서초3동 1509-1외 2	264	25-84세대 38-107세대 42-70세대	99. 11. 25
소 계		12,182		

※ 강남역 사거리 - 양재역 사거리 강남대로 로드사이드(Road Side) 외식업체 현황

분 류	업 종	업소수
식당시설	한 식	49
	중 식	6
	양 식	19
	피자점	2
	패스트푸드	3
유흥오락시설	호프집	18
	단란주점	5
	커피숍	19
	카페	2
	노래방	9
	PC방	5
	당구장	7
	만화방	2
	오락실	5
다용도시설	편의점	3
	팬시점	9
	남성 의류점	4
	여성 의류점	5
	도서대여점	2
	문구점	5
	캐주얼 전문점	12
	악세서리	7

▶ 1·2차 상권 내 유사점포 현황

업체명	3월 매출	4월 매출	좌석수	객단가	Open 날짜	비 고
T-FR점	5억 3천	4억 8천	410석	15,700	98. 1	
M-피자	1억 5천		70평			
N-FF점	1억		50평			

- T 패밀리레스토랑 -

- ① 강남점에 비해 양재점이 객단가가 다소 높게 나타나고 있는데 강남점의 주고객이 20~30대 초반의 젊은 세대인데 비해 양재점은 패밀리 중심이기 때문이다.
- ② 양재점은 재 개업한 점포이나 초기 1호점(폐점)보다 영업실적이 부진하다. 이는 근거리에 위치한 강남점과 분당점 그리고 사당역점이 고객을 분산하게 된 연유로 보며 양재점의 건물구조가 레스토랑의 이미지보다 오피스빌딩의 분위기가 강해 고객 흡입력이 약하기 때문으로 보며 이러한 점에서 C-점포와 유사한 여건으로 판단된다.
- ③ T-FR의 양재점은 재 Open한 후 1년 정도의 시간이어서 영업성과에 대한 승패는 판단할 수 없겠으나 현재는 적자상태이며 최근 3월부터 매월 매출이 감소추세에 있다. 그러나 점포 외견상의 시계성이나 기타여건은 칠리스의 강남점보다 우수하다고 본다.

- M FR -

- ① 전년대비 매출이 20% 신장하고 있으며 주 고객층은 20대 학생층 등 젊은층이며 점포에서 시행하는 할인이나 쿠폰 등에 대하여 민감한 반응을 보이고 있다.
- ② 평당 매출액은 코엑스점에 이어 회사 내 2위를 기록하고 있으나, 객 단가는 13,800원 정도로 가족고객이 많은 역삼점(16,000원선)에 비해 낮은 편이다

- TN FR -

- ① 강남점의 주고객은 20~30대이며 200석(테라스 70석 포함) 규모에서 2.4 억원의 매출을 올리고 있는 것은 TGI 양재점에 비해 객석 회전율이 높다는 것을 보여주고 있다.
- ② 런치, 디너 주로 직장인이 많으며 런치타임에 직장인을 위한 런치 메뉴 이용 쪽이 많으며 이 부분에 대한 c점포의 연구가 필요하다고 사료된다.
- ③ 200석 좌석 중 테라스(70석)는 겨울철 외에는 영화 시사회 등의 이벤트로 인기를 얻고 있으며 저녁시간대 또는 날씨가 좋을 때는 테라스만을 위한 웨이팅(Waiting)을 운영 할 정도며 실내보다 테라스가 먼저 만석이 되는 경우도 많다.
- ④ 매출규모는 1일 600~700만원 선이며 경우에 따라 800~900만원선 이상 1,000만원 달성하는 날도 있다. 평균 800만원선 유지한다. 객단가는 18,000~18,500원 정도이다.

- S 스파게티아 점 -

- ① 강남점은 좌석수 65석, 양재점은 70석으로 주 규모 점포 매출규모
 - 강남점 1일 평균 400만원
 - 양재점 1일 평균 200만원
- ② 점포 규모와 달리 양재상권과 강남상권의 차이에 의한 매출실적으로 풀이되나 양재점이 후발 Open한 여건도 있다고 판단된다. 동 회사는 한전, 아트폴센터 등 인근 문화시설과 연계된 마케팅 활동을 통해 인지도 상승전략을 수립·시행하는 전략을 강구하고 있다.
- ③ 4월 매출기준 좌석당 매출은 강남권 TGIF와 비교하면 TGI 평당 1,170,000원-스파게티아 강남점 1,846,000원 선이다.

- FL FR -

- ① 신사점 좌석수 130석, 강남점 좌석수 135석 거의 동일 규모이다.
- ② 매출은 신사점 월매출 8,000~9,000만원, 강남점 월매출 1.7억~1.8억원 선으로 그 배수가 되고 있다. 강남점 고객은 대학생층과 젊은 직장인 전체의 96%정도(이중 25세 미만이 67%)이고 신사점은 일반직장인 중심이다.
- ③ 객단가는 평균 @10,000원선.
신사점은 런치타임에는 웨이팅(Waiting)이 있으나 디너타임(Dinner Time)은 한가한 편이다.(직장인 퇴근 등) 강남점은 런치(Lunch)보다는 디너시간의 고객이 훨씬 많다. 창가에서 강남역을 한눈에 볼 수 있는 전망이 있어 분위기는 좋으나 회전율이 낮은 요인이 되기도 한다. 저녁시간대의 젊은 학생층과 직장초년병들이 다수 집합하는 것이 특색 있다.
- ④ 임대료는 신사점 월1,000만원(권리금 없음), 강남점 월 2,500만원 선이다
- ⑤ 마케팅부에서는 저녁시간대에 직장인을 유입시키기 위해 맥주파티 시행

- P 피자 -

- ① 시티극장점(2층 68평), 강남점 120평(2001년 3월 Open)
강남점을 개점하면서 시티극장점은 매출이 급격히 하락하였다. 1.3억에서 7천만원 선으로 축소현상.
- ② 강남점은 저녁시간대 생맥주 매출이 월평균 15,000,000원 정도에 이르고 있어 생맥주 판매를 타매장으로 확대 예정이다.
- ③ 주택가 인근에 위치한 신사점은 월간매출 1.4억원으로 홈 딜리버리(HD:Home Delivery)매출이 50%(약 7,000만원정도)에 이르고 있는 점은 참고할 만하다.

- M 피자 -

- ① 강남점은 젊은 학생층의 약속장소로 선호되고 있으며 규모는 70평, 월평균 매출고 1.5억원으로 FR에 비해 평당 매출고가 높은 것이 스파게티아와 같은 현상이다.
- ② 양재점(93년 개점. 50평 규모. 역사가 오래됨)은 런치타임에 오피스가 고객, 디너타임에는 인근 주민들이 집객.

HD(Home Delivery) 판매도 전체매출 30% 수준이다. 오피스가에 위치하지만 이면에 고급주택가와 APT단지가 많다. 월평균 매출고는 1억원 수준이다.

▶ 1차, 2차 상권 내 대형 상업시설 및 D/M 대상업체**· 공공기관현황**

기 관 명	소 재 지	대 표 전 화
특허청	역삼동 823	568-8150
(생략)		
역삼세무서	역삼동 647-15	551-9200
국립도서관	역삼동 647-15	561-4151

· 국영기업체현황

기 관 명	소 재 지	대 표 전 화
성업공사	역삼동 814	566-8179
(생략)		
국립영상제작소	역삼동 702-21	561-6342
근로복지공단	역삼동 830-48	508-7233

· 관내기업체현황

연번	업체명	주소	연락처
1	동일토건(주)	역삼동 823-30	566-2100
2	유니세크(주)	역삼동 823-29	565-4123
(생략)			
33	삼본퍼프	역삼동 694-12	563-9313
34	아영조경	역삼동 696-18	553-9185

· 은행현황

연번	은행명	주소	연락처
1	제일은행(역삼역지점)	역삼동 642-19	569-9015
(생략)			
44	조흥은행(선릉지점)	역삼동 705-9	558-2011

· 관람집회시설

연번	시설명	소재지	연락처
1	동아극장	역삼동 814-6	335-3470
(생략)			
4	씨티극장	역삼동 816	569-4508

· 병원현황

연번	병원명	주소	대표자(원장)	전화번호	비고
1	성림소아과	역삼동 798-25	김충희	569-0304	
(생략)					
5	삼주의원	역삼동 835-16	이덕분	566-6849	

2. 점포개발 전략

점포개발은 작은 의미의 부동산 개발이라고 할 수 있으며, 특정 브랜드나 특정 아이템의 영업을 하기 위한 최적의 조건을 가진 점포를 찾아내어 신규 입점 시키는 것을 말한다.

특히 가맹점을 모집하여 사업을 전개해 나가는 가맹점 사업자 입장에서는 1차적인 고객들인 가맹점들에게 창업 초기부터 안정된 매출과 이익을 보장하면서 자신들의 프랜차이즈 사업을 효과적으로 전개해 나가는데 있어서 절대 필수적인 요소가 바로 점포 개발전략의 구축이라고 할 수 있다.

일반적인 프랜차이즈에서의 점포개발 업무 흐름(입지분석 및 출점결정)을 다시 살펴보면, (1) 점포 정보 입수 → (2) 점포 조사 → (3) 점포작업 진행보고 → (4) 상권조사 → (5) 협상 및 금액 비교 (Nego) → (6) 보고서 작성 → (7) 의견서 → (8) 결재 → (9) 계약 → (10) 결과보고 → (11) 각 부문 업무연락 → (12) 점포 데이터(Data) 관리 → (13) 점포 투자 분석 → (14) 실적 보고의 순으로 이루어진다.

가. 상권 및 입지조사 절차

1) 신규지역 출점을 위한 입지조사 절차

- 지역 현황조사
 - * 지역현황(총인구/가구수, 행정구역(구,동), 인구밀도, 연령별 인구수)
 - * 경제현황(경제활동인구, 총생산액, 1인당 지역 총 생산액, 은행 예금액, 취업구조, 산업별구조, 주요업체)
 - * 생활수준(지역별 임금수준, 임금 수준별 근로자수, 저축성향, 가구당 소비지출 내역, 주거형태)
 - * 사회, 문화 환경(교육수준, 학교 현황 및 분포, 도 소매업 현황, 외식업 현황, 중요 업소 현황)
 - * 결론(성장 잠재력, 소득 및 소비수준, 지역 중심입지 파악, 해당 업종 입지측면에서의 의견 및 결론)
- 유통 환경조사
 - * 유사시장 환경(업체별 매출액, 업체별 이익액, 매출 및 이익 신장율, 상품별 매출실적, 향후 영업전망, 고객 동향분석)
 - * 동일시장 환경(출점 및 점포현황, 상품구성 및 매출현황, 이용고객분석, 물류시설 및 배송현황, 유관업체 조사)
 - * 기타시장 환경(기타 시장환경, 분포 및 숫자, 고객이용 상황 파악)
 - * 결론(도시 유통환경 파악, 상업시설의 파악, 해당업종 사업 환경 의견 및 결론)
- 소비환경조사
 - * 지역특성(지역민들의 성격, 지역민의 특성)
 - * 라이프스타일(지역민들의 생활성향, 의식구조 등)
 - * 쇼핑형태(소비지출 규모 및 금액, 쇼핑빈도, 1회 평균 구매액, 품목별 구매 장소, 쇼핑시 교통수단)
 - * 결론(지역 소비형태 파악, 목표고객 파악, 고객니즈(Needs) 파악, 의견 및 결론)
- 경쟁 환경 조사
 - * 경쟁업체 현황(진출업체 현황, 조직운영 현황, 점포수 및 분포, 매출액 및 고객수)

- * 가맹사업 현황(가맹운영 형태, 직영/가맹비율, 모집방법, 문제점 분석)
- * 벤더 및 물류 현황(벤더 운영 현황, 물류 운영 현황)
- * 마케팅 분석(경쟁업체의 상품전략, 상권전략, 판촉전략, 가격전략, 분석)
- * 부동산환경(점포 입지형태의 분석, 상가 형성 상태 분석, 주요상권의 파악, 입차수준의 파악)
- * 의견 및 결론(경쟁상황의 파악, 경쟁자의 사업운영전략 파악, 출점 용이성 파악, 의견 및 결론)
- 예상가능 입지조사
 - * 지역 기초상권 파악(전 지역 대상의 기초상권 파악, 주요상권의 파악, 주요상권의 특성 파악)
 - * 출점 가능 입지 선정(출점이 가능한 지역의 설정 및 입지등급의 분류)
 - * 도미넌트(Dominant) 전략(최소, 최대의 출점 가능수 파악 및 설정, 도미넌트 전략에 부합하는 출점 방향 수립)
 - * 지역 출점 타당성 분석(신규지역 출점의 타당성 분석, financial projection)
 - * 의견 및 결론(출점 예상지의 선정, 출점 타당성의 분석, 의견 및 결론)
- 출점 판단 및 운영전략 수립
 - * 신규 출점의 판단(신규출점의 가부 판단)
 - * 단계별 출점 계획 수립(적정 출점시기의 판단, 단계별 출점 계획 수립)
 - * 도미넌트 전략 수립(도미넌트 출점 전략 수립, 가맹모집 전략 수립)
 - * 지역 운영전략 수립(지역 조직 구축, 조직 운영계획 수립, 부문별 점포 운영계획 수립)
 - * 의견 및 결론(출점 타당성 분석 및 사업전개 방향에 관한 종합의견 및 결론)
- 출점

나. 상권분석 및 출점계획서 작성(예 : 음식점)

1) 점포현황에 관한 사항

- 접근 용이성-도로변에서 점포로 들어가기에 용이한지를 파악한다.
- 배후인구-상권조사시 설정한 상권범위내의 세대수를 파악하되 일반적으로 500m 내에서 1,000세대 미만하, 1,000~1,500세대 중, 1,500세대 이상 상으로 구분
- 주 통행로와의 거리-지역상권의 주 통행로와의 거리를 파악하여 중심상권 입지여부를 파악하여 주 통행로상에 입지하면 상, 20m미만 거리에 입지하면 중, 20m이상이면 하로 분류한다.

2) 입지수준에 관한 사항

- 소비수준-상권지역의 소득수준을 구하여 지역평균과 비교하여 평가한다. 우수하면 상, 보통이면 중, 낮으면 하로 분류한다.
- 주변도로 상황
 - * 차량진입 용이성-점포의 입지가 도로에서 차량으로 진입하기에 용이한지를 파악한다.
 - * 주차여부-점포 주변에 직접 주차할 수 있는 차량 대수를 파악한다. 10대이상 상, 5~10대 중, 5대 미만.
 - * 교통시설 이용가능-점포 상권내에 버스, 건널목, 지하철 등의 교통시설이 형성되어 있는지를 파악한다.

- 점포형태
 - * 전면-점포간판의 형태, 코너 입지 여부 등을 파악한다.
 - * 평수-점포의 실 평수를 평가하여 40평 미만 하, 40~60평 중, 60평 이상 상으로 평가한다.
 - * 점포의 시계성-점포가 입지한 곳을 진입하는 길목의 초입에서 점포가 시야에 잘 보이는가를 파악한다.

3) 매출요인에 관한 사항

- 입지형태
 - * 매출증가 시설-호텔, 백화점, 관공서 등의 대형 고객유인 시설 등의 영향력을 파악하여 얼마나 도움이 되는지를 파악한다.
 - * 상업, 유흥시설 형성 상태-매출에 긍정적인 영향을 미치는 사항들의 숫자, 규모 등을 파악하여 20군데 이상이면 상, 10~20이면 중, 10군데 미만이면 하로 분류)

4) 경쟁요인에 관한 사항

- 동일 경쟁
 - * 동일 경쟁점에 대한 조사 - 객관적으로 자사의 점포 규모와 운영방법, 서비스, 입지의 형태 등을 파악하여 유리하면 상, 보통이면 중, 불리하면 하로 분류한다.

3. 투자대비 수익성 분석

투자대비 수익성은 매출액 추정을 통해 분석이 가능하다. 먼저 자신의 점포로 유입될 수 있는 수요량을 파악한다. 간단하게 수요량을 파악하는 방법은 같은 상권, 입지에 있는 동일 업종의 점포를 정하고 그 점포의 방문자수를 세어보면 된다. 그리고 이 방문자수 가운데 몇 퍼센트가 실질적인 수요량이 되는가를 파악하여 내 점포에 적용하면 된다.

이러한 수요량에 고객 1인당 예상 판매액(객단가)을 곱하면 일일 매출액이 산출되며, 월 매출액도 산출이 가능하다. 여기에 마진율을 곱하면 매출 총이익이 산출된다. 여기서 임대료, 인건비, 제세공과금 등 운영비를 공제하면 바로 월 순수익이 산출된다.

투자대비 수익률이란? $\text{월 순수익} / \text{총 투자비용(보증금 + 권리금 + 시설비)} \times 100\%$ 이다.

일반적으로 수익성이 있다고 말할 수 있는 투자대비 수익율은 월 평균 3% 정도이다.

또한 손익분기점 분석은 사업을 하면서 최소한 적자를 면하기 위한 교점으로 즉, 수익과 지출이 같아지는 점으로 이 이상의 수익을 내야 사업을 계속할 수 있다. 그래서 손익분기점 분석도 장래 사업을 계속할 것인지 말 것인지 판단할 수 있는 하나의 기준이 되고, 영업방향까지도 제시해 주는 중요한 항목이다.

가. 손익분기점분석(예 : 음식점)

(VAT제외 단위:천원)

구 분		1차년도	2차년도	3차년도	비고
예상 일매출액		780	858	901	
월간 총매출액		20,280	22,308	23,423	일 매출액 × 26
월간 매출원가		9,126	10,039	10,541	45%(원가율)
월간 매출이익		11,154	12,269	12,883	55%(마진율)
판관비(인건비,임대료,잡경비)		6,750	7,088	7,442	매년 약 5% 상승
월간영업이익		4,404	5,182	5,441	
영업이익 기준 BEP(일평균)		409	430	451	손익분기점
영업외 수지	투자금리	1,125	1,125	1,125	년 12%
	리스임차료	0	0	0	
	감가상각비	625	625	625	정액상각(5년)
	소계	1,750	1,750	1,750	
월간 경상이익		2,654	3,432	3,691	
제세공과금		0	0	0	
월간순이익		2,654	3,432	3,691	
순이익기준 BEP(일평균)		515	536	557	손익분기점

4. 계약 업무

가. 프랜차이즈 가맹계약의 기본조항

프랜차이즈시스템은 업종과 업태에 따라 각각의 특색을 지니고 있다. 따라서 가맹사업 계약도 가맹 본부의 경영 이념과 설립 취지 및 목적, 경영방법 등에 따라 그 구성 조항이 달라질 수 있기 때문에 계약서를 만드는 데 있어서는 사실 많은 어려움이 따른다.

그러나 각 업종, 업태에 공통적으로 적용할 수 있는 가맹사업 계약의 기본 조항은 다음과 같으며, 가맹 본부 설립 시에는 이들 조항을 참고로 하여 자사에 맞는 계약서를 만들면 좋을 것이다.

1) 계약 당사자 및 전문 조항

계약 당사자를 표시하는 조항 / 계약 당사자와의 관계를 표시하는 조항

계약의 이념과 취지, 목적을 나타내는 조항 / 계약 해석의 기준을 나타내는 조항

계약의 적용범위를 나타내는 조항

2) 상표와 점포 입지 관련 조항

상표 및 상호 사용에 관한 조항 / 영업지역 구분과 점포 입지 선정

3) 점포 레이아웃(layout) 및 설비 공급에 관한 조항

점포 레이아웃의 통일 의무 조항 / 가맹점의 설비 투자, 본사의 자재 공급

4) 가맹비 및 로열티에 관한 조항

가맹비 및 로열티에 관한 조항 / 자금조달과 본사 원조에 대한 조항

5) 교육, 훈련과 경리지도에 관한 조항

가맹점 교육, 훈련 방법에 관한 조항 / 경리 등의 지도

6) 판촉활동과 매뉴얼 제공에 관한 조항

판촉활동 및 광고 선전에 관한 조항 / 운영 매뉴얼 제공에 관한 조항

7) 경영 정책 규정 준수 및 회계 보고서에 관한 조항

가맹점 정책 규정 준수에 관한 조항 / 가맹점의 회계보고에 관한 조항

8) 상품 공급 조건 및 겸업 금지에 관한 조항

상품 공급 조건 및 대금 결제에 관한 조항 / 다른 가맹사업 겸업 금지에 관한 조항

9) 프랜차이즈 권리의 양도, 환매 등의 가부

10) 계약 기간 및 계약 갱신 해제에 관한 조항

11) 영업 비밀 준수에 관한 조항

나. 프랜차이즈 가맹 계약시 고려사항

1) 계약서 내용은 명확하고 알기 쉽게 작성해야 한다.

프랜차이즈 계약서에는 본사와 가맹점간의 권리와 의무에 관한 내용이 규정되어 있어야 하며, 이는 프랜차이즈시스템에 의해 운영되므로, 그 내용 또한 문서로 명확하게 명시되어야 한다.

당사자간의 계약에 대한 해석에 차이가 생기면 프랜차이즈시스템 전체의 통일성을 잃게 되어 가맹점과의 복잡한 문제가 발생할 소지가 있기 때문이다.

가맹사업 계약은 본사와 가맹점이 서로 대등한 입장에서 합의된 계약이라고는 하지만, 사실 가맹점은 법률 지식이 없는 상태에서 계약을 하는 경우가 많기 때문에 계약서 내용은 누구나 알아볼 수 있도록 쉽게 작성해야 한다.

2) 당사자 간 권리, 의무 내용을 상세히 명시해야 한다.

프랜차이즈시스템 패키지(Franchise System Package)에 규정된 상품과 서비스는 가맹점에 부과된 의무의 대가이므로, 가맹본부는 프랜차이즈시스템의 모든 내용을 빠짐없이 계약서에 포함시켜야 한다.

또한 가맹점의 의무조항도 상세히 규정해야 하는데, 계약 체결 후 계약서에 기재된 내용 이외에 다른 의무를 가맹점에 부과하는 것은 상호 불화 원인이 되며, 프랜차이즈시스템의 전반적인 운영에도 지장을 가져올 염려가 있기 때문이다.

3) 가맹본부에만 일방적으로 유리하게 작성해서는 안된다.

프랜차이즈시스템의 운영은 가맹본부와 가맹점이 서로 신뢰하고 지속적으로營業을 유지, 발전해 나가야 성공할 수 있기 때문에 계약서의 내용이 가맹본부에만 일방적으로 유리하게 규정되어서는 안된다. 가맹점의 의무만을 상세히 규정하고, 가맹본부가 가맹점을 지도, 지원할 의무를 구체적으로 명시하지 않은 계약서는 가맹사업 계약서라고 볼 수 없다. 따라서 가맹본부는 정상적인 상거래 관습을 바탕으로 가맹점에 불리하지 않도록 조항을 면밀히 살펴서 정해야 한다.

특히 프랜차이즈 계약의 해제 조항이나 갱신 조항은 가맹점에 불이익이 없도록 작성되어야 한다.

4) 가맹점의 영업활동에 불리한 제한규정을 두지 말아야 한다.

프랜차이즈시스템은 각 가맹점이 가맹본부가 규정한 경영 노하우를 기초로 영업활동을 하는 것이므로, 계약서상의 가맹점 영업활동에 대한 제한 조항은 본사의 상표와 상호에 대한 신용유지 등과 같은 필요 범위에 국한되어야 한다.

다. 프랜차이즈 가맹계약서 작성요령

1) 계약 당사자

계약 당사자란 계약을 체결하기 위한 당사자로서 보통 '갑'으로 칭하며, 가맹본부의 대표자가 되고, '을'은 가맹점 대표가 된다. 이들은 프랜차이즈시스템을 운영하기 위한 계약 당사자들이므로, 다음의 계약 내용을 체결하는 주체가 된다.

2) 가맹점에 대한 상표권 사용 허가

가맹점에 상표를 사용하도록 허가하는 의미는 계약 기간 중 가맹본부가 특허청에 등록한 브랜드 상품, 간판, 광고선전, 라벨(label), 포장지, 포장봉투 등을 가맹점이 가맹본부가 지정한 방법대로 사용하도록 허가한다는 의미이다.

다시 말하지만 이와 같이 프랜차이즈시스템은 가맹본부가 고유의 상표와 서비스마크를 가맹점으로 하여금 사용하도록 허락하는 것이라 할 수 있다.

3) 영업지역과 점포 설치 장소

가맹사업 계약에 있어 본사가 가맹점의 영업지역 및 점포 설치 장소를 지정해 주는 것이 일반적이다. 가맹점에 대해 영업지역 및 점포 설치 장소를 지정할 때, 가맹본부는 인구의 증가, 교통 여건의 변

화, 기타 변동 요인에 대처할 수 있도록 일정한 영업지역을 확보해 주어야 한다. 특히 가맹점 지점에 있어서는 독점 규제 및 공정거래에 관한 법률에 위배되는 사항이 없는지 확인해 볼 필요가 있다. 가맹점의 점포 구조나 내·외장의 레이아웃, 설비, 디자인 등 기타 상세한 내용은 계약서상에 전부 명시할 수 없는 현실적인 문제가 많으므로, 통상 운영규칙에 보다 상세하게 명시하는 것이 좋다.

4) 가맹점의 의무 등에 관한 세부 내용

㉠ 개점에 관한 조항

통상적으로 계약서상 개점시한에 관한 사항을 누락시키는 경우가 많은데, 사후 문제의 발생 소지를 없애기 위해 개점 시한을 명시해 두는 것이 좋다. 계약을 체결한 후, 기존 점포를 소유하고 있는 경우에는 3개월 이내에 개점하도록 명시하고, 신축중인 건물일 경우에는 1년 이내에 개점하도록 규정하는 것이 좋다. 이는 특정 장소에 가맹점 계약을 해놓고 지연될 경우, 만약 그 영업 지역과 장소에 다른 유능한 가맹점이 계약하자고 할 경우라도 가맹본부가 계약을 하지 못하게 되는 것을 대비하기 위함이다.

㉡ 지역 본부 설치 운영에 관한 사항

프랜차이즈시스템의 사업 지역이 전국적인 경우 가맹점을 효과적으로 지도, 지원하기 위해서는 유통센터 역할을 하는 지역 본부를 설치, 운영하는 것이 효율적이기 때문에 이런 계약조항도 삽입하는 것이 좋다.

㉢ 영업 관리에 관한 조항

영업 관리상 필요한 조항으로서 가맹점 표시조항이 필요하다. 가맹점의 간판은 보통 '00점'으로 표시토록 규정한다. 또한, 가맹점 영업에 대한 기본적 사항으로 설비, 시설의 정상 가동 유지 및 환경과 위생에 대한 청결상태 등도 규정해 두는 것이 좋다.

㉣ 보험 가입에 관한 조항

계약서 보험 가입에 관한 조항은 상품과 건물에 대해 화재보험 가입을 함으로써, 상호 불의의 사고를 방지하자는 데 그 목적이 있다. 이때 건물이 자기 소유가 아니면 그 임대주가 보험에 가입토록 하되 상품 및 시설에 대해서만 보험가입을 할 수도 있다. 차량의 보험 가입도 필수적으로 확인해 두는 것이 좋다.

㉤ 영업보고에 관한 조항

매출액의 실적 등에 따라 로열티를 받는 경우에는 계약서에 영업보고 형식으로 순 매출액을 보고하도록 하는 의무규정을 두어야 한다.

㉥ 비밀유지에 관한 조항

가맹본부가 제공한 모든 영업자료, 경영지도 방법, 데이터에 대한 일체의 비밀을 누설해서는 안 된다는 규정을 두어야 한다.

5) 가맹본부 경영지도, 교육, 훈련 및 판매촉진에 관한 조항

본사는 가맹점이 영업할 수 있도록 상품의 매입, 판매, 광고 선전, 기장, 경리회계, 인사, 영업시설의 관리, 컴퓨터 교육 등에 대한 규정을 두어야 한다. 또한 계획서에는 경영지도원의 파견근무, 종업원의 알선, 판매 촉진을 위한 행사, 거래처의 알선, 상품 공급처 알선 등을 규정할 수도 있다.

㉔ 경영지도에 관한 조항

가맹본부는 가맹점에 개점 전 영업에 필요한 교육, 훈련뿐만 아니라 계약 기간 중에도 교육, 훈련의 지도와 경영원조를 계속 부여하는 규정을 두어야 한다. 또한, 회보 및 사보를 통해 가맹점에 확정된 품질관리, 신규 상품개발, 설비 개량 등 경영 노하우를 정기적으로 통지해야 한다.

㉕ 판매촉진에 관한 조항

가맹본부는, 본사가 제공하는 상품이나 서비스의 판매촉진을 위해 어떠한 방법을 취할 것인가, 또는 가맹 본부와 가맹점은 이에 대해 상호 어느 정도의 의무를 질 것인가를 계약서에 규정해 두어야 한다. 구체적으로 가맹본부는 상표, 서비스마크, 기타 포장 등을 가맹점이 사용 가능하도록 허가해 주는 조건으로 가맹점의 영업활동을 관리, 감독해야 한다. 뿐만 아니라, 가맹본부는 가맹점에 일정 한도의 광고 선전 및 판매촉진에 대한 의무를 부과하거나 일정량의 판매의무를 부과 할 수도 있는데, 신문, 텔레비전, 라디오, 인쇄광고 등 판매촉진에 사용된 비용을 가맹점에 부과하는 규정도 있을 수 있다. 이때 가맹본부는 가맹점 매출액의 일정 비율을 판매촉진에 사용할 비용으로 책정토록 규정할 수 있다.

6) 상품화 계획, 상품 공급, 대금결제에 관한 조항

㉔ 상품화 계획

상품화 계획이란 상품개발 계획, 상품제조, 원료개발, 상품 가격 정책, 물류관리, 창고관리, 상품 관리, 상품판매 촉진, 배송, 점포 레이아웃, 점포 입지 등 상품판매를 위한 종합 계획을 수립하여 실행시키는 계획을 말한다. 가맹본부는 대량판매 체제와 집중구매 체제를 구축하여 소비자에게 파격적으로 싼 가격을 제시하고 가맹점에는 동일한 혜택이 돌아가도록 할 필요가 있다. 프랜차이즈시스템의 목적은 타회사와 비교하여 보다 유리한 거래 조건을 만들어 가는 것이므로, 가맹본부는 종합적인 상품화 계획을 수립해야 하며, 가맹점은 이에 적극적으로 참여하여야 한다.

㉕ 상품 공급과 대금 결제에 관한 조항

본사는 가맹점에 제공할 상품을 직접 공급하거나, 아니면 지정업자를 통해 공급할 의무와 책임이 있음을 규정해 놓아야 한다. 또한 상품 공급 시 대금결제 조건은 현금을 원칙으로 하되, 만약의 경우 이에 상당한 담보를 설정해야 상품공급을 받을 수 있도록 규정할 수도 있다.

7) 가맹점의 지불의무에 관한 조항

㉔ 상품 및 서비스 대가에 대한 의무조항

가맹점은 본부로부터 제공받은 상품 및 서비스에 대한 대가를 지급해야 할 의무가 있다. 따라서 계약서에는 가맹점이 지급해야 할 금액의 성질, 계산방법, 지급방법, 지급기간과 지급시기 등을 정하고, 지급한 금액에 대한 반환 조건 등도 명확히 규정해야 한다.

㉕ 가맹비 및 로열티(Loyalty) 지급 의무 조항

가맹점은 가맹본부에서 개발한 프랜차이즈시스템의 노하우를 사용하기 위해 계약 당시에 가맹비를 지불하고, 계약한 후에는 정기적으로 로열티를 지불한다. 이 비용은 가맹점에 차후 반환되지 않는 것이 일반적이다. 가맹비는 가맹점 개설을 위한 입지조사, 점포 개설의 원조, 교육, 훈련 지원, 상호 및 상표사용 허용, 판매촉진 지원 등의 비용이다. 또한 가맹본부에서는 계약 체결과 동시에 가맹점에게 상품예치 보증금을 받는 경우가 있는데, 이는 본사에 대한 가맹점의 장래 채무

에 대한 담보이며, 가맹점이 채무를 불이행할 경우 상쇄하는 것이 원칙이다. 가맹점이 계약기간 중에 정기적으로 지불하는 로열티는 가맹본부가 제공하는 상표 및 서비스 사용허가의 대가인 동시에, 지속적인 교육, 훈련의 지도 및 기술원조와 판매촉진의 대가이다.

로열티를 정액으로 계약한 경우에는 일반적으로 가맹점의 영업성과 관계없이 일정액을 받고 있다. 반면, 로열티를 정률법으로 정한 경우에는 월간 순 매출액이나 이익을 기준으로 해서 일정 비율로 계산한다. 이때 주의할 점은 가맹본부가 로열티를 설정할 때 가맹점에 경영상 손해가 가지 않고 너무 무리한 금액이 되지 않도록 적정한 범위에서 로열티 율을 정하는 것이 바람직하다는 사실이다.

㉔ 상품 및 서비스 공급 수수료 지급에 대한 의무 조항

본사가 가맹점에 공급하는 상품 및 서비스에 대한 수수료로는, '상품공급 원가 총액*상품공급 수수료율'로 계산하여 본사로부터 상품을 제공받은 후 지급한다. 본사는 상품별로 일정 비율의 요율을 규정하고, 이를 상품 및 서비스 공급 후 가맹점으로부터 징수한다. 여기서 주의할 점은 가맹본부가 상품 및 서비스 공급 수수료율을 너무 높게 책정함으로써 본사에만 이익이 되고 가맹점에는 큰 부담이 되는 형태로 운영하려 해서는 절대 곤란하다는 사실이다. 이는 가맹사업에 있어서 가장 중요한 요소이다. 한편, 상품 공급시 발생하는 운송비는 별도로 가맹점이 부담하는 것이 원칙이다. 가타 본사에서 제공하는 판촉물, 전표, 장부 등의 비용, 포장자재 구입비용 등은 별도로 규정을 해두는 것이 좋다.

8) 상품 및 서비스의 품질관리에 관한 조항

가맹본부가 제공하는 상품 및 서비스 규격 등에 대해서는 명확한 규정이 필요하다.

또한 부재료 및 기타 보급품은 가맹본부가 지정하는 업자로부터 구매토록 하는 규정을 둘 수도 있다. 이때 가맹본부는 품질 보증이 되도록 책임을 져야 한다.

가맹본부는 필요한 경우 상품 및 서비스를 검사하는 규정을 둘 수 있으며, 가맹점이 별도의 포장자재 및 판매촉진 자재를 사용하려면 사전에 가맹본부의 승인을 받도록 정해 놓을 수도 있다.

9) 계약기간, 계약기간 완료, 갱신, 해약에 관한 조항

㉕ 계약기간에 관한 조항

계약기간은 업종과 업태에 따라 다소 차이가 날 수 있으나, 통상 3년 내지 5년 단위로 규정하는 것이 좋다. 이는 3년 내지 5년이 지나면 가맹계약이 종료된다는 의미가 아니라, 3년 내지 5년 단위로 가맹점 경영실적을 분석하여 부실 가맹점은 정리한다는 의미이다. 본사는 계약기간을 정할 때 가맹점의 투자규모를 고려하여 투자자본이 언제쯤 회수되며, 언제쯤 수익이 생기는지 확실한 계산을 한 후, 계약기간을 정하는 것이 좋다. 만약, 가맹점이 대규모 시설을 투자하여 영업할 경우에는 계약기간을 반영구적으로 해줄 필요도 있다. 비교적 짧은 계약기간을 정한 경우에는 갱신에 관한 규정이 필요하지만, 가맹점의 계약 기간이 완료되었으나 사업을 계속하고자 할 경우에는 본부는 재계약을 해주는 것이 원칙이다.

㉖ 해약에 관한 조항

일반적인 상거래 계약서상에는 계약기간이 완료되더라도 어느 일방이 계약 완료의 의사 표시를 하지 않는 한 자동 연장되는 규정을 두고 있다. 즉, 통상 쌍방간의 의사표시에 의해 해약되도록 규정하고 있다. 가맹 본부는 가맹점이 계약 조건을 위반해 해약 사유가 발생한 경우 상거래상 시정할 수 있는 일정한 시간을 준 후에도 시정되지 않는 경우에 한해 해약토록 하는 것이 좋다.

10) 기타 계약사항에 관한 조항

㉠ 양도에 관한 조항

가맹본부는 계약 당시 가맹점 사업자의 인물, 경험, 능력 등의 사업 요소를 고려하여 계약을 체결하였으므로 가맹점이 계약상의 지위를 제삼자에게 양도하는 것은 원칙적으로 금지, 또는 제한토록 규정하되 예외적으로 인정할 수 있는 조항을 부여하는 것이 좋다. 또한 가맹본부는 가맹점 자신이 계약자가 되어 다시 하청계약을 하는 권리를 주어서는 안된다. 아울러 가맹점이 영업상 발생한 채무에 대해서는 하등 책임을 지지 않는다는 규정도 들어 있어야 한다.

㉡ 연대보증, 근저당에 관한 조항

본사에 대한 가맹점의 채무 이행을 확보하기 위해 연대보증, 근저당 등의 담보 제공을 요구하는 경우가 있을 수 있는데, 이 같은 담보 제공에 관한 사항은 계약서와는 별개로 별도 규정을 만드는 것이 통례로 되어 있다.

11) 분쟁, 중재, 합의에 관한 조항

계약서상에 가맹점과 본사간의 상호 권리와 의무를 명시했지만, 분쟁이 생길 경우에 대비하여 해결할 수 있는 수단도 규정해 두어야 한다. 분쟁 해결의 수단에는 제3자를 중재인으로 선정하는 중재방식과 재판에 따른 합의방식이 있다.

㉠ 관할 재판소에 관한 조항

계약서에는 가맹본부 영업 본거지가 있는 장소의 재판소를 관할 재판소로 명시하는 것이 통례이다.

㉡ 손해배상

가맹점이 계약을 위반하여 본사에 금전적인 손해를 끼친 경우, 가맹점은 그에 대한 손해배상을 할 의무가 있음을 규정해야 한다.

제10절 프랜차이즈 본부 및 가맹점의 회계처리 실무

프랜차이즈는 일반적인 상거래가 모두 포함되어 있다. 자기상품을 제조하여 가맹점을 통하여 판매하거나 일반 상품을 매입하여 판매하는 등 제조업과 유통업의 성격을 모두 지니고 있는 것이다. 따라서 회계도 일반적으로 인정되는 회계원칙(Generally Accepted Accounting Principle)을 이용하여 처리한다. 따라서 금융기관이나 건설업 등과 같이 프랜차이즈 사업만을 위한 회계가 따로 정립되어 있는 것은 없다고 할 수 있다.

또한 프랜차이즈 사업은 다른 업종과는 달리 현금판매 비중이 높은 비중을 차지하고 있고, 프랜차이즈 본부를 통하여 원재료를 조달받기 때문에 과세표준의 노출이 프랜차이즈에 가입하지 않은 동일업종의 사업자보다 높은 것이 현실이다. 이러한 이유가 세금 신고시 과표를 낮추려는 유인이 되기도 하지만, 카드사용액이 증가하고, 입법 예고되어 있는 현금공제제도 등 거래의 투명화를 위한 여러 가지 제도가 보완되고 있어 과표의 현실화가 이루어질 전망이다.

이하에서는 회계와 세무의 기본 원칙을 살펴보고, 실무적으로 도움이 되는 사례와 신고요령을 살펴 보도록 하겠다.

1. 재무제표의 기초

가. 대차대조표의 정의 및 구성요소

1) 정의 :

일정시점에서의 기업의 재무상태를 나타내 주는 보고서

2) 자산 :

기업은 경영활동을 위해서는 각종 재화를 보유하지 않으면 안된다. 즉, 기업은 현금뿐만 아니라 은행예금, 건물, 비품 등을 보유하여야 하며 영업활동과정에서 외상 매출금과 받을 어음 등과 같은 채권이 나타나기도 한다. 이와 같이 기업이 영업활동의 목적으로 소유하고 있는 경제적 자원을 총칭하여 자산이라고 한다.

3) 부채 :

부채란 과거의 거래나 사건의 결과로 미래에 특정 실체가 다른 실체에게 재화나 용역을 제공하여야 하는 현재의 채무 또는 의무를 말한다. 즉, 기업이 영업활동 과정에서 장래에 일정한 금액을 지급해야 할 의무를 지게 되면 그것이 곧 부채가 된다.

4) 자본 :

자본이란 기업이 보유하고 있는 자산에 대한 기업주 또는 주주의 청구권을 말하는 것으로 기업의 총자산에서 총 부채를 차감 하고 남은 잔여지분을 말한다.

즉, 채권자의 청구권에 해당하는 자산을 제외한 나머지 자산에 대해 소유주가 갖는 청구권이다. 소유주지분은 잔여지분이므로 소유주 지분 자체가 독립적으로 평가될 수 없고, 자산과 부채의 평가에 의해 자동적으로 평가된다. 이 관계를 등식으로 표시하면 다음과 같다.

자산-부채=자본

나. 손익계산서 정의 및 구성요소

1) 정의 :

일정한 기간 동안의 기업의 경영성과를 나타내주는 보고서

2) 수익 :

수익이란 기업이 일정기간 고객에게 재화나 용역을 제공한 가치를 화폐액으로 표시한 가격의 총계라고 할 수 있다. 즉, 바꾸어 말하면 수익은 기업이 고객에게 재화나 용역을 제공하고 그 대가로 받은 현금 또는 현금등가물을 말한다.

3) 비용 :

비용이란 기업이 일정기간 수익을 얻기 위하여 소비 또는 희생된 재화나 용역의 가치를 말한다. 예를 들면 매출원가, 급여, 임차료, 이자비용 등이 이에 속한다.

4) 차익 :

기업의 주요 영업활동 이외의 부수적인 거래나 사건의 결과로 발생하는 경제적 효익의 유입을 말하며, 이는 자본의 증가로 나타난다.

5) 차손 :

기업의 주요 영업활동 이외의 부수적인 거래나 사건의 결과로써 발생하는 경제적 효익의 유출

6) 포괄이익 :

일정기간 동안 소유주와의 거래 이외의 모든 거래 및 사건에서 인식된 자본의 변동을 말한다.

대 차 대 조 표

제 X 기 20XX년 XX월 XX일 현재

제 X 기 20XX년 XX월 XX일 현재

회사명	제 X (당) 기		제 X (전) 기	
과 목	금 액		금 액	
자 산				
I. 유 동 자 산		(XXX)		(XXX)
1. 현금및 현금성자산		XXX		XXX
2. 단기투자자산		XXX		XXX
3. 매출채권		XXX		XXX
4. 재고자산		XXX		XXX
5. 선급비용		XXX		XXX
...				
II. 투 자 자 산		(XXX)		(XXX)
1. 투자부동산		XXX		XXX
2. 장기투자증권		XXX		XXX
3. 단체퇴직보험예치금		XXX		XXX
...				
III. 유 형 자 산		(XXX)		(XXX)
1. 토 지	XXX	XXX	XXX	XXX
2. 설비자산	XXX		XXX	
감가상각누계액	XXX		XXX	
3. 건설중인 자산		XXX		XXX
...				
IV. 무 형 자 산		(XXX)		(XXX)
1. 영업권		XXX		XXX
2. 산업재산권		XXX		XXX
3. 개발비		XXX		XXX
...				
V. 기타비유동자산		(XXX)		(XXX)
1. 임차보증금		XXX		XXX
2. 이연법인세자산		XXX		XXX
3. 장기미수금		XXX		XXX
...				
자산총계		(XXX)		(XXX)
부 채				
I. 유 동 부 채		(XXX)		(XXX)
1. 단기차입금		XXX		XXX
2. 매입채무		XXX		XXX
3. 미지급법인세		XXX		XXX
4. 미지급비용		XXX		XXX
...				
II. 장 기 차 입 부 채		(XXX)		(XXX)
1. 사채		XXX		XXX
2. 장기차입금		XXX		XXX
...				
III. 장기충당부채		(XXX)		(XXX)
1. 퇴직급여충당부채		XXX		XXX
2. 장기제품보증충당부채		XXX		XXX
...				
IV. 기타비유동부채		(XXX)		(XXX)
1. 이연법인세부채		XXX		XXX
2. 임대보증금		XXX		XXX
...				
부 채 총 계		(XXX)		(XXX)
자 본				
I. 자 본 금		(XXX)		(XXX)
1. 보통주자본금		XXX		XXX
...				
II. 자 본 조 정		(XXX)		(XXX)
1. 자기주식		XXX		XXX
2. 주식할인발행차금		XXX		XXX
...				
III. 누적기타포괄손익		(XXX)		(XXX)
1. 해외사업환산차손익		XXX		XXX
2. 장기투자증권평가차손익		XXX		XXX
IV. 이익잉여금		(XXX)		(XXX)
1. 법정적립금		XXX		XXX
2. 미처분이익잉여금		XXX		XXX
...				
자 본 총 계		(XXX)		(XXX)
부 채 와 자 본 총 계		(XXX)		(XXX)

손익계산서

제 X 기 20XX년 XX월 XX일부터 20XX년 XX월 XX일까지

제 X 기 20XX년 XX월 XX일부터 20XX년 XX월 XX일까지

회사명

과 목	제 X (당) 기		제 X (전) 기	
	금 액		금 액	
I. 매 출 액		XXX		XXX
II. 매 출 원 가		XXX		XXX
1. 상 품 (제 품)매 출 원 가	XXX		XXX	
2. 기초제품(상품)재고원가	XXX		XXX	
3. 당기제품제조원가(상품매입원가)	XXX		XXX	
계	XXX		XXX	
기말제품(상품)재고원가	XXX		XXX	
III. 매 출 총 이 익		XXX		XXX
IV. 판매비와 관리비		XXX		XXX
1. 급 여	XXX		XXX	
2. 퇴 직 급 여	XXX		XXX	
3. 복 리 후 생 비	XXX		XXX	
4. 임차료	XXX		XXX	
5. 접대비	XXX		XXX	
6. 감가상각비	XXX		XXX	
7. 무형자산상각비	XXX		XXX	
8. 세금과공과	XXX		XXX	
9. 광고선전비	XXX		XXX	
10. 연구비	XXX		XXX	
11. 경상개발비	XXX		XXX	
12. 대손상각비	XXX		XXX	
13. 세 금 과 공 과	XXX		XXX	
...				
V. 영 업 이 익		XXX		XXX
VI. 영 업 외 수 익 과 차 익		XXX		XXX
1. 이 자 수 익	XXX		XXX	
2. 배당금수익	XXX		XXX	
3. 임대료	XXX		XXX	
4. 유가증권처분차익	XXX		XXX	
...				
VII. 영 업 외 비 용 과 차 손		XXX		XXX
1. 이자비용	XXX		XXX	
2. 기타의 대손상각비	XXX		XXX	
3. 유가증권처분차손	XXX		XXX	
...				
VIII. 법인세비용차감전경상손익		XXX		XXX
IX. 경상손익법인세비용		XXX		XXX
X. 경상이익		XXX		XXX
XI. 중단사업손익		XXX		XXX
XII. 특별손익				
1. 자산수증이익	XXX		XXX	
2. 재해손실	XXX		XXX	
...				
XIII. 당기순이익		XXX		XXX

2. 매출 회계 처리 요령

가. 매출액

1) 정의 :

매출액은 상품, 제품 등 재고자산의 매출액에서 매출 에너지와 환입을 차감한 금액으로 한다.

2) 분류 :

상품매출, 제품매출, 용역매출, 기타매출 등

3) 매출액의 실현시기

㉠ 물품매매 계약서상의 인수조건에 특약이 없는 경우는 재화의 인도일로 한다.

㉡ 대리점의 반품이 있는 경우는 반품 금액을 차감한 월 합계액으로 한다.

㉢ 검수도 조건부 판매의 경우는 당해 물품의 검수가 완료된 일자로 한다.

4) 매출액의 계상금액

㉠ 매출액으로 계상하여야 할 금액은 이자, 경비 등의 명목 여하에 불구하고 당해 물품의 공급대가로 받기로 한 금액중 부가세를 제외한 것으로 한다.

㉡ 대리점 매출인 경우는 월 총공급가액에서 반품 및 에너지 금액을 차감한 모든 금액으로 한다.

㉢ 직원매출인 경우는 대리점 공급매가로 하고 부가가치세는 별도로 표시한다.

5) 회계처리

2003년 8월의 대리점 매출을 계상한 때

차) 외상매출금 XXX

대) 제 품 매 출 XXX

예수부가가치세 XXX

6) 유의사항

㉠ 매출액에 있어서는 세금계산서 발행일자와 첨부증빙상의 재화 공급일이 일치하여야 한다.

㉡ 매출가액의 결정은 객관적이고 합리적으로 계산한 금액을 근거로 하여 계상하여야 한다.

㉢ 기타매출인 경우 실수요자와의 계약내용을 검토하여 실질적인 매매계약여부를 확인하고 그 실질 내용에 따라 회계처리 하여야 한다.

㉣ 주문생산인 경우 당해 선수금을 받을 때마다 세금계산서를 발행하여야 한다.

7) 특수한 경우의 매출

- ㉔ 위탁매출 : 자기의 상품을 타인에게 위탁하여 수수료를 지급하고 판매하는 형태의 매출이다.
이 경우 수익인식의 시기는 위탁품을 대리점에서 판매한 날에 실현되는 것으로 한다.

1. 갑사는 을에 판매를 위탁하기 위하여 상품 2,000,000을 적송하고, 운임 기타 제비용 200,000을 현금으로 지급하다.	
차) 적송품 2,200,000	대) 재고자산 2,000,000
	현금 200,000
2. 위의 적송품에 대하여 을로부터 1,500,000의 선수금을 은행을 통해 받았다(수수료 10,000이 차감됨)	
차) 예금 1,490,000	대) 선수금 1,500,000
지급수수료 10,000	
차) 매출 원가 2,200,000	대) 적송품 2,200,000
3. 을은 적송품을 매출하여 대금은 10일후에 입금하겠다고 갑에 통보해옴(매출액 3,000,000)	
차) 선수금 1,500,000	대) 적송품매출 3,000,000
적송외상매출금 1,500,000	
4. 10일후에 갑에게 잔액이 입금되다.	
차) 현금예금 1,500,000	대) 적송외상매출금 1,500,000

나. 매출 에누리과 환입

1) 의의 :

매출 에누리는 매출품에 대한 인도가 이루어진 후 동 매출품에 대한 품질불량, 수량부족, 파손 등의 원인으로 판매자가 매입자에게 허용하는 매출가액의 감액 분을 말한다.

또한 일정 기간 내에 일정금액 또는 일정량 이상의 거래를 한 매출처에 대하여 일정율에 따라 매출대금의 일부를 환급하여 주는 매출 장려금을 포함한다. 매출환입은 매출품에 대해 품질불량, 수량부족, 파손, 계약취소 등의 원인으로 반송되어 온 것을 말한다.

2) 회계처리

회사는 고객이 반품한 상품에 대하여 회계 처리하다.	
차) 매출에누리과 환입 27,000	대) 외상매출금 29,700
예수부가가치세 2,700	

다. 수입 임대료

1) 의의 :

당사의 사업목적인 임대료 수입을 위하여 보유하고 있는 동산, 부동산 등의 자산을 타인에게 사용

하게 하고 그 사용대가로 받는 수입금액으로 한다. 임대목적으로 보유하고 있는 자산에 대한 수입 임대료는 영업수익의 수입임대료로 처리하나, 당사가 사용목적으로 보유하고 있는 자산을 일시적으로 타인에게 대여하고 받는 임대료, 또는 사용료는 영업외 수익의 수입 임대료로 처리한다.

2) 수입임대료의 실현시기 :

임대차 계약에 의한 용역의 제공 완료일로 한다.

3) 회계처리

갑사는 소유건물의 일부를 을사에게 사무실로 임대하고 3개월치 임대료 25,000,000을 현금으로 받는다.

차) 현금 25,000,000 대) 수입임대료 25,000,000

기말결산시점에서 상기 수입임대료중 8,000,000을 선수수익계정으로 대체하다.

차) 수입임대료 8,000,000 대) 선수수익 8,000,000

4) 유의사항

- * 세금계산서 발행 시 공급일자를 명확하게 나타낼 수 있는 서류를 첨부한다.
- * 부가가치세 신고 시 임대자산에 대해 임대보증금 있는 경우 간주임대료를 계산한다.
- * 임대차 계약서에 대해 인지세 납부 여부를 확인한다.
- * 영업수익과 영업외수익을 명확히 구분하여 전표처리 및 기장 한다.

라. 100% 반품권이 보장된 대리점 매출에 대한 회계처리

과거에는 대리점 계약이 되어 있어 대리점으로 매출이 발생시에는 인도시점에서 매출로 인식하였고, 반품이 발생시에는 매출 에누리과 환입계정으로 처리하였다. 그러나 이것은 프랜차이즈 본부의 외형 부풀리기 등으로 연말에 한꺼번에 다량의 상품을 판매하는 등의 폐단이 있었다. 개정된 기업회계기준서 제 4호에 의하면 반품권이 보장된 물품의 수익인식은 이러한 폐단을 시정하게 되었다. 따라서 연말에 대리점에 있는 재고를 반품가능상품으로 보아 그 금액만큼 본사 매출액에서 차감 하여야 함이 타당할 듯하다.

마. 직영점과 가맹점을 함께 운영하는 회사의 경우는 매출을 상품매출(제품매출)과 프랜차이즈 매출로 구분하여 기장하는 것도 바람직하다.

바. 프랜차이즈 수수료의 회계처리

프랜차이즈 수수료는 창업지원용역과 운영지원용역, 설비와 기타 유형자산 및 경영기법의 제공에 대한 대가를 포함할 수 있다. 따라서 프랜차이즈 수수료는 부과목적에 따라 다음과 같이 수익으로 인식한다.

- ① 설비와 기타 유형자산의 제공에 따른 수수료는 해당 자산을 인도하거나 소유권을 이전하는 시점에 제공된 자산의 공정가액을 기초로 산정한 금액을 수익으로 인식한다.
- ② 창업지원 용역과 운영지원 용역의 제공에 따른 수수료는 다음과 같이 수익으로 인식한다.
- * 운영지원 용역 수수료는 별도로 수취하거나 창업지원 용역 수수료에 구분 없이 포함되어 있더라도 동일하게 처리한다. 별도로 수취하는 운영지원 용역 수수료가 운영지원 용역의 원가를 회수하고 적정이익을 보장하는데 충분하지 못한 경우에는 창업지원 용역 수수료의 일부를 이연하여 운영지원용역 제공시점에 수익으로 인식한다.
- 계약에 따라 프랜차이즈 본부는 제 3자에게 판매하는 가격보다 저렴한 가격 또는 적정 판매이익이 보장되지 않는 가격으로 설비, 재고자산 또는 기타 유형자산을 가맹점에 제공할 수 있다. 이 경우 추정원가를 회수하고 적정 판매이익을 보장할 수 있도록 창업지원 용역 수수료의 일부를 이연한 후, 설비 등을 가맹점에 판매하는 기간에 수익으로 인식한다. 나머지 창업지원 용역 수수료는 프랜차이즈 본사가 제공해야 하는 모든 창업지원 용역과 기타 의무 사항 (예: 가맹점입지선정, 직원교육, 자금조달, 광고에 대한 지원)의 대부분이 수행된 시점에 수익으로 인식한다. 일정지역을 대상으로 하는 지역가맹점 계약의 경우 창업지원 용역 수수료는 창업지원 용역이 실질적으로 완료된 가맹점의 수에 비례하여 수익으로 인식한다.
- 창업지원 용역 수수료가 장기간 동안 회수되고 이를 완전히 회수하는 데 상당한 불확실성이 존재하는 경우에는 현금수취 시점에 창업지원 용역 수수료를 수익으로 인식한다.
- ③ 프랜차이즈 본부가 단순히 가맹점을 대리하여 거래하는 경우 수익은 발생하지 않는다. 예를 들면, 프랜차이즈 본부가 가맹점에 공급할 물품을 대신 주문하여 원가로 가맹점에 인도하는 거래에서 수익이 발생하지 않는다.

사. 상품권에 대한 회계처리

1) 매출수익의 인식시기:

매출수익은 상품권을 회수한 때, 즉 물품 등을 제공하거나 판매한 때에 인식하며 상품권 판매 시는 선수금으로 처리한다.

차) 현금 XXX	대) 상품권선수금 XXX
-----------	---------------

2) 상품권 할인 판매 시 회계처리

상품권을 할인 판매한 경우에는 액면 가액 전액을 선수금으로 계상하고 할인액은 상품권 할인액 계정으로 처리하여 동 선수금계정에서 차감하는 형식으로 표시하며, 상품권 할인액은 추후 물품 등을 제공하거나 판매한 때 매출에누리로 대체한다.

할인판매시 : 차) 현	금 990,000	대) 선수금 1,000,000
	상품권할인액 10,000	
물품판매시 : 차) 선	수 금 1,000,000	대) 매출 909,091
	매 출 예누리 10,000	예수부가세 90,909
		상품권할인액 10,000

3) 상품권의 잔액환급 시 회계처리

물품상품권 또는 용역상품권의 물품 또는 용역의 제공이 불가능하거나 지체됨으로 인하여 현금으로 상환하여 주는 경우 또는 금액상품권의 물품 등을 판매한 후 잔액을 환급하여 주는 경우에는 현금을 상환하는 때 또는 물품 판매 후 잔액을 환급하여 주는 때에 선수금과 상계한다.

4) 장기 미회수 상품권의 회계처리

상품권의 유효기간이 경과하였으나 상법상의 소멸시효가 완성되지 않은 경우에는 유효기간이 경과된 시점에서 상품권에 명시된 비율(즉 현금, 물품 또는 용역을 상환 또는 제공할겠다는 비율을 제외에 따라 영업외수익으로 인식함을 원칙으로 하고, 상법상의 소멸시효가 완성된 경우에는 소멸시효가 완성된 시점에서 잔액을 전부 영업외수익으로 인식하여야 한다.

3. 매입 회계 처리 요령

가. 매출원가

1) 의의 :

상품, 제품 등의 매출액이 수익으로서 인식되면 매출에 해당하는 상품, 제품 등의 취득원가를 매출 원가로서 인식하게 된다.

상품, 제품 등이 입고절차를 마치게 되면 입고 시까지 취득원가 즉 매입가액, 제조원가, 매입부대비용 등이 장부가액으로 계상되고 해당 상품 등이 출고되어 매출이 인식되면 동 상품 등에 대한 장부가액은 매출액에 대응되는 매출원가로 기록되어야 한다.

2) 분류:

상품매출원가, 제품매출원가 등

3) 회계처리

㉔ 상품매출원가는 손익계산서상에서 기초상품재고액과 당기 상품매입액의 합계액에서 기말 상품재고액을 차감하는 형식으로 기재한다.

- ㉔ 당기 상품매입액은 상품의 총 매입액에서 매입에누리와 환출 및 상품 타계정 대체를 차감하는 형식으로 기재한다.
- ㉕ 제품매출원가는 손익계산서상에서 기초제품재고액과 당기 제품매입액의 합계액에서 기말 제품재고액을 차감하는 형식으로 기재한다.
- ㉖ 당기 제품매입액은 제품의 총매입액에서 매입에누리와 환출 및 제품 타계정 대체를 차감하는 형식으로 기재한다.
- ㉗ 기중에 발생한 매출에 해당하는 취득원가와 매입 부대비용은 발생 시점에서 매입으로 회계처리하고, 매 월말에 일괄하여 매출원가로 대체한다.
- ㉘ 매입에 직접 소요된 제비용은 매입액에 포함한다. 다만, 매입부대비용 또는 제조경비 중 매입상품이나 제품별로 배부하기 곤란한 경우에는 이를 매입액에 부가하여 전액을 당기의 매출원가에 가산한다.

4) 유의사항

- ㉙ 출고된 상품 및 제품 등의 품목, 수량과 증빙상의 품목, 수량이 동일한지를 확인하여야 한다.
- ㉚ 출고단가를 확인하여 동일 품목의 단가와 비교하여 정상적인가를 검토한다.
- ㉛ 조업도에 따라 직접적으로 변동하는 변동제조 간접원가든, 조업도와 관계없이 발생하는 고정제조 간접원가든 간에 모든 제조간접 원가를 제조원가에 포함시키는 전부 원가 계산방법이 외부보고용 재무제표에서 인정되고 있는 방법이다.

나. 매입에누리와 환출

1) 의의 :

매입에누리는 매입품의 품질불량, 파손 등 상품 및 제품이 변화하였음을 이유로 하여 매입자가 매출자로부터 매입가액을 감액 받은 금액으로 한다. 또한, 일정 기간 내에 일정금액 또는 일정량 이상의 거래를 한 매입처로부터 일정율에 따라 매입대금의 일부를 환급받는 매입 장려금도 포함한다. 매입 환출은 품질차이 및 불량, 파손, 계약 취소 등의 이유로 하여 매입처로 반송한 것으로 한다.

2) 회계처리

매입에누리와 환출이 발생한 때			
차) 외상매입금	XXX	대) 매입에누리와 환출	XXX
		선 급 부가가치세	XXX
매입에누리와환출	XXX	매	입 XXX

3) 유의사항

- ㉜ 반품전표 및 매입에누리와 환출 보고서 금액과 확인 대조한다.
- ㉝ 외상매입금 잔액을 외상매입처별로 확인하고 매입에누리와 환출이 상계되었는지 검토한다.

- ㉔ 매출액과 상계하여 매출액을 순액으로 표시하는 것이 아니라 총매출액에서 차감하는 형식으로 기재한다.

다. 타계정 대체

1) 의의 :

매출원가는 원칙적으로 기초상품 재고액 또는 기초제품 재고액에 당기 순매입액 또는 당기 제품 제조원가를 가산하고 여기에서 기말 상품재고액 또는 제품재고액을 차감하여 계산하지만, 다시 부가적으로 가산 또는 감산하는 항목이 생기는데 그 대표적인 것이 타계정으로의 대체이다.

2) 회계처리

- | | |
|------------------------------|--------------|
| * 회사가 사원에게 작업복, 작업모등을 지급할 때 | |
| 차) 복리후생비 XXX | 대) 타계정대체 XXX |
| * 회사가 월말결산시 샘플점 매출을 타계정대체한 때 | |
| 차) 견본비 XXX | 대) 타계정대체 XXX |

3) 유의사항

- ㉕ 접대비의 타계정대체는 예수부가세를 가산한다.
 ㉕ 매입에서 직접 차감하지 않고 타계정 대체계정을 이용한다.

라. 제조경비

1) 의의 :

판매비 및 일반관리비중 제품의 제조에 직접적으로 소요된 비용은 제조경비로 분류, 처리하여 제품의 제조원가계산에 포함되도록 하여야 한다.

2) 분류 :

복리후생비, 여비교통비, 통신비, 수도광열비, 세금과 공과 등

3) 회계처리

- | | |
|--------------------------------|--------------|
| 제조활동에 사용된 교통비 10,000을 현금 지급한 때 | |
| 차) 여비교통비(제조) 10,000 | 대) 현금 10,000 |

- 4) 판매비 및 일반관리비와 혼용되지 않도록 주의한다.

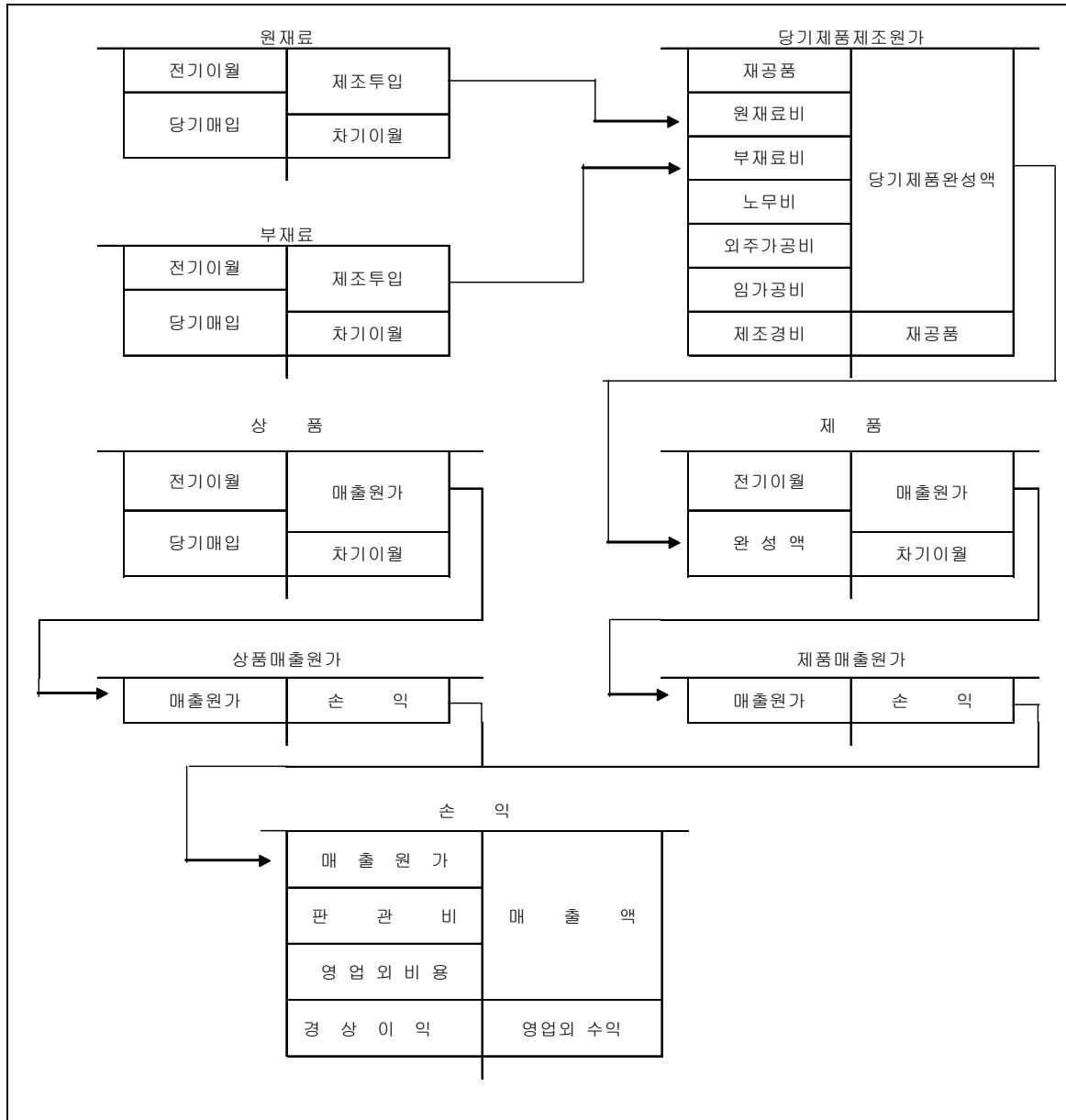
마. 당기 제품제조 원가

1) 의의 :

제조원가 계산을 위한 집합계정으로 한다. 당기 제품제조 원가에 집합되는 항목들은 다음으로 한다.

- ㉠ 원재료비 : 제조활동에 사용된 원 재료액으로 한다.
- ㉡ 부재료비 : 제조활동에 사용된 부 재료액으로 한다.
- ㉢ 노무비 : 생산부, 개발부, 구매부 등에 해당하는 사람들의 급료와 임금, 상여금, 퇴직급여, 퇴직금
여충당금전입액등으로 한다.
- ㉣ 외주가공비 : 제조활동에 사용된 외주가공임으로 한다.
- ㉤ 임가공비 : 제조활동에 사용된 임가공임으로 한다.
- ㉥ 제조경비 : 제조활동에 사용된 제조경비로 한다.

2) 원가계산 FLOW



3) 원가계산회계처리 FLOW

가. 원재료 매입시	
차) 원 재 료 XXX	대) 외상매입금 XXX
선급부가세 XXX	
나. 부재료 매입시	
차) 부 재 료 XXX	대) 외상매입금 XXX
선급부가세 XXX	
다. 외주가공료 지급시	
차) 외주가공비 XXX	대) 외상매입금 XXX
선급부가세 XXX	
라. 임가공료 지급시	
차) 임가공비 XXX	대) 외상매입금 XXX
선급부가세 XXX	
마. 경비지급시	
차) 제조경비 XXX	대) 현금 XXX
바. 노무비 지급시	
차) 노무비 XXX	대) 현금 XXX
사. 원재료 투입시	
차) 원재료비 XXX	대) 원재료 XXX
아. 부재료 투입시	
차) 부재료비 XXX	대) 부재료 XXX
자. 원재료비, 부재료비, 외주가공비, 임가공비, 제조경비를 상부계정인 당기제품 제조원가로 대체	
차) 당기제품 제조원가 XXX	대) 원재료비 XXX
	부재료비 XXX
	노무비 XXX
	외주가공비 XXX
	임가공비 XXX
	제조경비 XXX
차. 전기제공품을 당기에 투입시	
차) 당기제품제조원가 XXX	대) 제공품 XXX
카. 당기 투입분 중 제품으로 완성된 부분	
차) 제품 XXX	대) 당기제품제조원가
타. 전기 제품재고액을 당기에 투입	
파. 당기 투입분 중 재고상태로 남아 있는 부분	
차) 제공품 XXX	대) 당기제품제조원가
하. 제품 중 당기에 판매된 부분에 대해서만 매출원가를 인식	
차) 제품매출원가 XXX	대) 제품 XXX
가. 전기제품중 판매된 부분에 대해서 매출원가를 인식	
차) 제품매출원가 XXX	대) 제품 XXX

4. 판관비

가. 급료와 임금 :

급여지급 규정에 따라 지급하는 금액으로 한다. 급료와 임금은 매월 정해진 날에 지급하는 것으로 한다. 단 제조활동을 수행하고 받는 급료와 임금은 제조원가중 노무비로 처리한다.

나. 상여금 :

종업원과 임원에 대하여 급여 지급규정에 따라 지급하는 상여금액으로 한다.

다. 퇴직급여 :

종업원의 현실적인 퇴직을 원인으로 하여 지급하는 일시적인 급여로 한다. 퇴직급여는 퇴직자에 대한 일종의 공로보수 또는 퇴직 후의 생활보장, 임금의 후 지급적 성격을 가지고 있으며, 종업원의 재직기간 중에 정상적으로 발생, 누적되어가는 것이므로 퇴직급여 충당금을 설정하게 된다. 그러므로 퇴직급여를 지급한 때에는 퇴직급여충당금에서 먼저 차감하고 그 잔액이 부족할 때 퇴직급여계정을 사용하게 된다.

라. 복리후생비

1) 의의 :

종업원의 복리후생을 목적으로 지출하는 비용으로 종업원의 위생, 보건, 위안 등에 소요되는 것이며 제조에 종사하는 종업원에 대한 것은 제조원가의 복리후생비에 산입하고, 기타의 축의금, 부의금, 건강진료비, 연월차수당, 선물대, 피복대, 기념품대, 식대, 통근버스 운영비 등으로 한다. 복리후생비가 급여나 상여와 다른 점은 개인 각자의 근로대가가 아닌 모든 종업원에 대한 복지향상을 위한 비용이라는 점이다.

2) 분류

- ㉠ 경조비 : 종업원의 경조사에 대하여 경조비 지급규정에 의하여 지급하는 경조비로 한다.
- ㉡ 연월차수당 : 연월차의 미사용 일수에 대해 지급하는 수당으로 한다.
- ㉢ 의료비: 사원의 치료, 건강진단 등 위생보건을 위하여 지출한 비용으로 한다.
- ㉣ 건강보험료 : 건강 보험료중 사업주 부담 분으로 한다.
- ㉤ 산재보험료 : 산재 보험료중 사업주 부담 분으로 한다.
- ㉥ 사무복비 : 사내근무복을 지급한 경우 그 지출액으로 한다.
- ㉦ 식대보조 : 종업원의 야근 및 특근 시 식당 이용에 대하여 지출하는 식대로 한다.
- ㉧ 기념품비 : 기념품을 제작, 구입하여 종업원에게 배부한 경우 그에 대한 지출로 한다.
- ㉨ 통근 버스료 : 통근버스 운영경비로 지출한 것으로 한다.
- ㉩ 기타

3) 유의사항

- ㉔ 복리후생비 중에서 미지급, 선급금분의 유무에 대하여 검토한다.
- ㉕ 복리후생비의 지출내역이 사회통념상 타당한 범위내의 것인지 판단하여 처리한다.

마. 여비교통비

1) 의의 :

여비교통비는 임원 및 종업원이 업무수행을 위해 지출한 시내교통비와 국내외의 출장시에 지출한 출장비와 전임여비, 기타 유사한 지출로 한다.

여비교통비는 업무 수행상 통상적으로 필요한 금액이고, 출장에 있어서의 경비는 실비 변상적인 성격의 급여로서 출장처, 출장목적, 출장기간 등의 사실관계로 부터 발생한다.

2) 분류

- ㉔ 시내교통비 : 종업원이 시내, 또는 시내에 준하는 거리의 지역으로 출장을 가는 경우 이에 소요된 택시요금, 버스요금, 지하철요금과 기타 이와 유사한 지출로 한다.
- ㉕ 국내외 출장비 : 국내외 출장명령서에 의해 국내출장을 가는 경우에 실비 지급규정에 따라 철도 운임, 항공운임, 숙박료, 식사대 등 지급규정에 따라 지급하는 것으로 한다.
- ㉖ 전임여비 : 국내에 소재하는 공장, 지점, 사무소 등에 부임하는 경우에 소요되는 비용은 여비지급규정에 따라 지급하는 것으로 한다.

3) 유의사항

- ㉔ 가지급된 여비교통비는 신속하게 정리하여야 한다.
- ㉕ 여비교통비는 통상 실비 변상적인 성격의 비용이므로, 지출시 사회통념상 타당한 범위내의 지출인지 판단하여야 한다.
- ㉖ 여비교통비의 비용 귀속 시기는 해당출장이 종료하는 날이 속하는 월로 한다.

바. 통신비

1) 의의 :

통신비는 회사의 업무를 위해 통신 수단을 이용한 경우에 통신이용의 대가로 지출한 전화료, 전보료, 우표, 엽서, 등기, 속달료, 봉투, 각종 우편요금 및 사설전신, 전화장치 등의 사용료 또는 그 유지를 위하여 지급한 비용 등으로 한다.

사. 수도광열비

1) 의의 :

수도료, 전력비, 연료비, 가스대 등의 소독비와 연료비 및 전기요금을 수도광열비로 하며 이는 사용한 양에 의하여 그 비율대로 발생액을 인식하나 통상의 경우에는 청구서 또는 지급시점에서 비용을 인식한다.

2) 분류

- ㉠ 전력비 : 전기요금의 발생액을 한다.
- ㉡ 수도료 : 수도요금의 발생액으로 한다.
- ㉢ 연료비 : 석유대, 가스대 등의 난방용 연료비로 한다.
- ㉣ 기타 수도광열비 : 냉난방비 등 전 각호 이외의 수도광열비로 한다.

3) 타사의 건물을 임차하여 사용하는 경우 임차료와 건물에 대한 관리비를 납부하는 경우 관리비는 수도광열비로 처리한다.

아. 세금과 공과

1) 의의 :

세금과공과는 회사에 대하여 국가 또는 지방자치단체가 부과하는 국세, 지방세와 각종조합, 협회, 상공회의소 등의 공공단체의 부과금 및 벌금, 과료, 과태료 등의 과징금을 세금과공과로 한다.

2) 분류

- ㉠ 제협회비 : 각종조합, 협회, 상공회의소, 적십자회, 동업자단에 조합금 등 영업에 관계가 있는 공공적 지출과 제조원가에 포함되지 않는 회비로 한다.
- ㉡ 인지세 : 각종 계약서 등에 첨부하기 위한 인지의 구입대금과 인지세의 현금 납부액으로 한다.
- ㉢ 재산세 : 지방세법에 의하여 재산세를 납부하는 경우의 재산세액으로 한다.
- ㉣ 면허세 : 회사가 소유하고 있는 면허에 대해 면허세를 납부하는 경우의 면허세액으로 한다.
- ㉤ 사업소세 : 지방세법의 규정에 의하여 납부하는 사업소세는 재산할과 종업원할의 납부세액으로 한다.
- ㉥ 기타 제세공과 : 가산세, 벌금, 과료, 가산금 및 체납 처분비 등의 기타 제세공과로 한다.

3) 유의사항

- ㉠ 벌금, 과료 등은 손금불 산입 항목이므로, 별도 정리가 필요하다. 또 이자배당 등에 대하여 원천징수된 법인세 등은 선급법인세 계정으로 처리하여야 한다.
- ㉡ 부가가치세의 매입세액 불공제분은 해당 지출 항목에 포함하여야 한다.
특히 소형승용차의 매입부가가치세는 불공제분이므로 차량 운반구의 취득원가에 포함하여야 한다.
- ㉢ 면허세와 재산세 중 차량운반구에 대하여 발생한 것은 차량유지비로 처리한다.
- ㉣ 해외에서 납부한 세금은 해외시장 개척비로 처리한다.
- ㉤ 인지는 인지세법에 의하여 납부하는 인지세이므로 세금과공과로 처리하는데 비해 증지는 지방자치단체에서 인감, 등,초본 등의 서류를 발행하고 받은 수수료이므로 지급수수료로 처리하여야 한다.
- ㉥ 세금과 공과에 포함되지 않는 법인세액과 소득할 주민세는 세금과공과가 아닌 법인세비용으로 처리한다.
- ㉦ 수입인지는 보통 구입 시에 경비로 처리하여 부외 자산이 되기 쉬우므로 현품의 관리상 특히 주의가 필요하다.

자. 지급임차료

1) 의의 :

지급임차료는 타인소유의 건물, 토지 등의 부동산 또는 사무기기, 기계장치 등의 동산을 임차하고 임대차 계약에 의하여 사용기간 또는 사용회수에 따라 그 소유자에게 지급하는 사용료로 한다.

리스자산에 대한 지급 리스료중 운용리스에 해당되는 리스료는 지급임차료로 처리한다. 임차료는 통상 임차기간에 대하여 선급 또는 후급조건이므로 기간비용 배분원칙에 따라 선급비용 또는 미지급비용으로 처리하여야 한다. 유가증권의 차입에 수반하는 임차료는 재무적 비용으로 처리되기 때문에 일반적으로 건물, 토지, 기계, 선박, 차량운반구, 공구, 비품 등의 임차료로 국한한다.

2) 분류

- ㉠ 사무실 임차료 : 사무실을 임차하는 경우에 지급하는 임차료로 한다.
- ㉡ 사무기 임차료 : 복사기, 텔렉스기기, 컴퓨터 등 사무용 기기에 대한 임차료로 한다.
- ㉢ 특허권 사용료 : 로알티
- ㉣ 기타 지급 임차료 : 강당사용료 등 전 각호 이외의 임차료로 한다.

3) 유의사항

- ㉠ 지급임차료에 대한 임대차계약을 검토하여 발생근거 및 청구일자가 정당한지를 확인한다.
- ㉡ 연말 결산시에 지급한 임차료중 기간 미경과분에 대해서는 선급비용으로, 지급하지 않은 임차료 중 기간 경과분에 대해서는 미지급비용 등으로 계상하여야 한다.
- ㉢ 리스료에 대해서는 리스계약서를 검토하여 리스계약이 운용리스 또는 금융리스인지를 확인한다.
- ㉣ 임차 자산의 실재성을 확인하고 또한 그것이 실제로 사업용으로 제공되어 있는가의 여부를 확인함과 동시에 그 임차 자산의 용도와 그 계약내용 특히 임차료의 적정성 여부를 판단하여야 한다.

차. 감가상각비

1) 의의 :

감가상각비는 유형고정자산중 감가상각 자산인 건물, 건물부속설비, 구축물, 기계장치, 차량운반구, 공구기구, 집기 비품 등에 대하여 그 취득원가를 사용 수익기간에 따라 기간 배분하여 수익에 대응하는 비용으로 계산하는 계정과목이다. 유형고정자산중에서 토지, 건설가 계정, 임목, 미착기계는 그 성격상 비감가상각 자산이므로 감가상각 대상이 아니다. 감가상각비의 계산요소는 취득원가, 내용 연수, 잔존가액 및 상각방법의 4가지이다.

2) 분류

- ㉠ 유형고정자산 : 건물, 건물부속설비, 구축물, 차량운반구, 공기구비품, 사업별 고정자산
- ㉡ 무형고정자산 : 특허권, 상표권, 의장권, 실용신안권, 영업권 등
- ㉢ 무형고정자산은 정액법으로 처리한다.

3) 유의사항

- ㉠ 고정자산의 대차대조표 기재방법은 무형자산은 직접법에 따라 고정자산 계정에서 감가상각비액을 직접 차감한 잔액만을 기재하고, 유형자산은 간접법에 따라 감각상각 누계액 잔액을 고정자산의 취득가액에서 차감하는 형식으로 기재하여야 한다.
- ㉡ 신규 취득한 자산의 감가상각비 계상은 취득한 일자에 관계없이 취득한 월을 포함하여 감가상각비를 계상한다.
- ㉢ 사업연도 중에 처분한 고정자산은 처분한 날을 포함하지 아니하고 감가상각비를 계상한다.
- ㉣ 회사가 중고자산을 취득하였거나 자산재평가법에 의하여 재평가를 실시한 자산은 그 자산의 잔존 내용연수에 경과 년수의 40%에 해당하는 연수를 가산한 것을 그 자산의 잔존 내용년수로 하여 감가상각비를 계상한다.
- ㉤ 사용자산인 고정자산에 대하여 자본적 지출액이 발생한 경우에는 그 지출액을 고정자산의 취득원가에 가산하여 감가상각비를 계상한다.
- ㉥ 고정자산을 실제 사용목적에 사용하고 있지 않을 때는 미사용 기간에 대한 감가상각비는 계상하지 아니한다.
- ㉦ 감가상각비의 계상시 계산명세서를 검토하여 상각율, 상각액의 산정이 적정한가 검토한다.

카. 보험료

1) 의의 :

회사가 소유하고 있는 건물, 기계장치 등의 고정자산과 상품, 제품, 원재료 등의 재고자산에 대하여 화재보험, 각종 손해보험(해상보험, 운송보험, 자동차보험) 등의 보험에 가입하여 보험자에게 보험계약에 따라 지급하는 보험료를 보험료 과목으로 한다.

지급한 보험료 중 저축성 보험의 경우에 환급을 받는 적립보험료에 해당하는 부분은 당기의 비용이 아니므로 자산의 과목으로 처리하여야 한다. 보험료 중 종업원의 복리후생을 위하여 지출한 건강보험료와 산재보험료의 사업주 부담액은 복리후생비로 처리한다.

2) 분류

- ㉠ 재고자산 화재보험료 : 상품, 제품 등의 재고자산에 대하여 화재보험에 가입한 경우 지급한 보험료를 말한다.
- ㉡ 고정자산 화재보험료 : 건물, 기계장치 등의 유형고정자산에 대하여 화재보험에 가입된 경우에 지급한 보험료로 한다.
- ㉢ 해상보험료: 수출하는 재화에 대하여 해상보험에 가입한 경우에 지급한 보험료로 한다.
- ㉣ 자동차보험료 : 회사소유의 자동차에 대하여 지급한 보험료로 한다.
- ㉤ 기타보험료 : 물품하자, 보증보험 등 전 각 호 이외의 손해 보험료로 한다.

3) 지급보험료에 대해서는 결산기말에 기간계산에 의해 선급보험료와 미지급보험료로 처리한다.

타. 접대비

1) 의의 :

접대비는 회사가 업무와 관련하여 거래처, 이해관계자 및 지역사회와의 교제에 지출한 교제비, 식비, 축의금, 조의금, 거래처 선물대금 기타 이와 유사한 성질의 지출로 한다.
단, 사회통념상으로 보아 정당한 것에 한하여만 회사의 접대비로 처리한다.

2) 접대비와 광고선전비와의 구별 :

사업과 관련된 지출이라는 점에서는 동일하나 접대비는 특정인, 광고선전비는 불특정다수가 대상이라는 점에서 구별된다.

3) 접대비와 기부금과의 구별 :

지출대상이 특정인이라는 점은 동일하나 접대비는 사업과 관련된 지출, 기부금은 사업과 관련이 없는 지출이라는 점에서 차이가 있다.

4) 접대비를 금전 이외의 자산으로 제공한 때에는 제공한 때의 시가에 의하여 접대비를 계산한다.

5) 접대비 한도액의 계산

- ㉠ 수입금액×적용률(100억 이하는 0.2%, 100억~500억은 2천만+100억초과×0.1%, 500억초과는 6천만+500억 초과×0.03%)
- ㉡ 기초금액 : 12,000,000원(중소기업은 18,000,000원)×사업연도월수/12
- ㉢ ㉠ + ㉡가 한도액이다.

파. 광고 선전비

1) 의의 :

회사의 선전적 효과를 위하여 상품 및 제품의 판매촉진 및 기업홍보를 위하여 지출한 비용으로 한다. 즉, 성냥, 수건, 카렌다, 수첩 등의 광고 선전 물품을 제작 배포하는 비용과 신문, 잡지, 텔레비전, 라디오 등의 광고매체에 대한 지출, 간판, 네온사인 등을 제작 설치하는 비용 등으로 한다.

2) 분류

- ㉠ 기업선전 : 기업 이미지 개선, 기업정책의 설명 등 기업의 홍보, 선전을 목적으로 지출한 비용으로 한다.
- ㉡ 제품선전 : 특정제품의 판매촉진을 목적으로 지출한 비용으로 한다.
- ㉢ 기타 광고 선전비 : 주주총회 개최공고 등 전 각 호 이외의 목적으로 지출한 광고 선전비 성격의 비용으로 한다. 광고 선전비는 광고선전 활동이 완료된 날에 비용으로 인식하여야 할 것이나, 통상 광고 선전비는 광고 선전활동의 개시와 함께 청구되므로 청구를 받은 시점에서 비용으로 인식할 수 있다.

하. 견본비

1) 의의 :

상품, 제품 등의 품질, 규격, 디자인 등을 거래처 및 사용자에게 알리기 위하여 소형, 소량의 견본품을 구입 또는 제작하여 거래처에 배부하는데 드는 비용을 견본비로 한다.

견본비는 판매촉진을 위한 불특정 다수인에게 배포하는 점에서는 광고 선전비적 성격을 가지고 있으나 판매목적인 현품을 직접 매입, 제작하여 제공한다는 점에서 구별된다.

거래처에 견본품을 제공하고 그 대가를 받은 경우에는 매출액으로 계상하고 견본비의 취득원가는 매출원가로 처리하여야 한다. 견본비로 계상하는 금액은 견본품 가액으로 한다.

거. 경상연구개발비

일반적, 기초적인 연구 등을 위하여 실시하는 설계, 실험, 연구 등의 활동을 통하여 발생하는 비용 중 그 금액이 비교적 소액인 경우에 이를 처리하는 계정이 경상연구개발비 계정이다. 따라서 임시적이고 거액 지출인 경우에는 이연자산인 개발비계정으로 처리한다.

너. 운반비

상품이나 제품 등을 판매하기 위하여 고객에게 운반하는 경우에 발생하는 비용을 운반비로 한다. 상품, 원재료 등을 매입하는 경우에 발생한 운반비는 당해자산의 취득원가 및 제조원가로 분류한다.

더. 지급수수료

1) 의의 :

지급수수료는 업무와 관련하여 용역을 제공받은 대가로 지출하는 비용으로서 은행에 지급하는 송금수수료, 추심료, L/C 개설수수료 등과 인감, 등초본, 원산지 검사료, 수출면허의 추천으로 인하여 지급하는 수출면허 추천료와 판매를 알선하여 준 대가로 지급하는 판매알선 수수료 등으로 한다.

2) 유의사항

- ㉔ 지급수수료는 지급대상이 정당한 거래처인지 확인하여야 한다.
- ㉕ 복사기를 임차하고 매월 말에 복사 사용횟수에 따라 지급하는 경우는 지급수수료이다.
- ㉖ 세콤 사용료 등은 지급수수료로 처리한다.

러. 소모품비

1) 의의 :

소모품비는 사무용 용지 및 서식의 구입비, 봉투, 클립, 핀, 볼펜, 잉크 등의 구입대금과 전산용지, 디스켓, 복사용지, 팩스 용지대 등과 소모성 공구, 집기 비품 등 내용 연수가 1년 이하이거나 취득가액이 상당가액(100만원) 미만의 것을 구입한 대금으로 한다.

2) 회계처리 :

소모품비는 지출금액이 소액인 것이 대부분이므로 지출시 비용으로 처리하는 것이 일반적이나 1회의 지출금액이 다액인 것은 기말에 미사용 소모품에 대해서 저장품으로 계상해야 한다.

며. 차량유지비

1) 의의 :

업무용 차량의 유지와 운영을 위하여 지출한 유류대, 세차비, 소모 부속품 구입비, 수리비, 제세공과, 세탁비 등으로 한다. 차량유지비에 관련하여 발생한 매입 부가가치세중 8인승 이하의 승용차에 대하여 발생한 것은 매입세액이 불공제 되므로, 해당 매입세액은 차량운반구에 포함하여 처리한다.

버. 교육훈련비

1) 의의 :

종업원의 업무상 필요한 기술, 지식 등의 교육을 목적으로 교육훈련을 하는 경우에 지출하는 비용으로 수강료, 강사료, 교재비 등으로 한다. 업무와 관련 없이 종업원의 복리후생을 위하여 지출하는 비공식 그룹의 교육에 재출한 비용은 복리후생비로 한다.

2) 분류

- ㉠ 사내 교육비 : 사내에서 실시하는 교육훈련을 위하여 지출한 비용으로 강사비, 교재비 등으로 한다.
- ㉡ 사외 교육비 : 사외에서 실시하는 교육훈련에 참가하기 위하여 지출한 비용으로 수강료, 응시료 등으로 한다.
- ㉢ 기타

서. 대손상각

1) 의의 :

회사의 외상매출금, 받을 어음 등의 매출채권과 미수금, 대여금, 선급금 등의 채권은 반드시 전액 회수된다고 볼 수 없다. 이러한 채권중 일부를 실제로 받지 못하게 된 경우 회수불능 채권을 비용 처리하게 되는데 이 비용을 대손상각이라 한다.

대손상각은 회계연도에 있어서 발생할 경우도 있고, 발생하지 아니할 경우도 있는데 회사가 채권중 받지 못하게 될 가능성이 있다고 생각되는 채권에 대해 미리 대손을 예상하여 비용 처리하는 경우의 비용을 대손상각이라 한다.

2) 회계처리

- ㉠ 결산기말에 채권 잔액에 대하여 1%의 대손충당금을 설정한다.
- ㉡ 대손설정 대상 계정과목에는 외상매출금, 받을 어음, 단기대여금, 미수금, 미수수익, 선급금, 장기대여금, 장기성 받을 어음 등이 있다.

* 대손을 설정하는 때

차) 대손상각 XXX 대) 대손충당금 XXX

* 실제로 대손이 발생시

차) 대손충당금 XXX 대) 외상매출금 XXX

어. 이자수익

1) 의의 :

이자수익이란 금융기관 등에 기업자금을 예금한 경우의 예금이자와 대여금 등의 금전소비대차 계약에 의하여 수수하는 이자수입을 말한다. 이자수익은 발생기준에 의하여 약정에 따라 그것이 발생한 기간에 배분되어 수익으로 인식되어야 하므로, 결산기말에 미수수익, 선수수익을 계상하여야 한다. 이자수익을 수수할 때는 대개 지급처에서 원천징수를 하게 되므로 원천징수 여부를 확인하고 원천징수 영수증을 교부받아야 한다.

2) 회계처리

* 대여금에 대한 이자를 원천징수하고 잔액을 수령한 때

차) 현금 XXX 대) 이자수익 XXX

선급법인세 XXX

* 결산기말에 미수 수익을 계상한 때

차) 미수 수익 XXX 대) 이자 수익 XXX

* 결산기말에 이자 수익 중 기간 미경과분에 대해 선수 수익을 계상한 때

차) 이자 수익 XXX 대) 선수 수익 XXX

저. 이자비용

1) 의의 :

기업이 업무와 관련하여 타인자본을 사용하였을 경우에 지급하는 대가 중에서 차입금에 대하여 지급하는 것을 이자비용이라 하며, 받을 어음을 할인받는 경우에 지급하는 대가는 매출채권처분손실이라 한다. 이자비용은 타인자본을 사용함에 따라 사용기간에 의하여 발생하는 비용이므로, 그 발생비용을 기간배분의 원칙에 입각하여 결산기말에 선급비용, 미지급비용으로 결산 정리하여야 한다.

5. 세무신고 실무

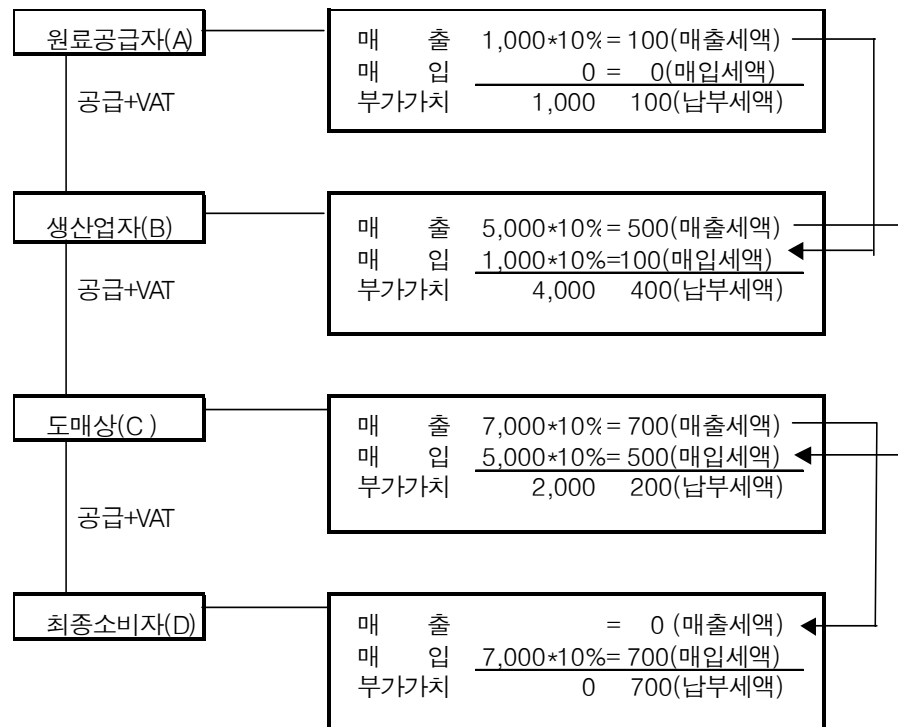
가. 부가가치세 신고 실무

1) 의의 :

부가가치세란 재화나 용역의 생산 및 유통 단계에서 창출된 부가가치를 과세대상으로 하는 조세를 말한다. 부가가치세는 재화나 용역의 최종 소비자가 부담하며 생산자와 유통업자는 단순히 세금을

중간에서 거래 징수하여 납부하는 역할을 담당하게 되며, 현재 우리나라는 세액 공제법으로 부가가치세액을 계산하고 있다.

<부가가치세의 흐름>



VAT의 계산

$$A \rightarrow B : 100 - 0 = 100$$

$$B \rightarrow C : 500 - 100 = 400$$

$$C \rightarrow D : 700 - 500 = 200$$

$$\text{계} \quad \quad \quad 700$$

* 상기의 흐름을 살펴보면 재화(원료, 제품, 상품)의 공급과정에 있어 총 산출 된 부가가치는 7,000 원이며 동 부가가치에 대한 세액 700원의 납세자는 최종소비자인 D의 앞 단계에 있는 A(100), B(400), C(200) 이나 실제 부가가치세의 부담자는 최종소비자인 D임을 알 수 있다.

2) 과세대상

- ㉠ 재화의 공급 : 계약상 또는 법률상의 모든 원인에 의하여 재화를 인도 또는 양도하는 것으로 한다.
- ㉡ 용역의 공급 : 계약상 또는 법률상의 모든 원인에 의하여 역무를 제공하거나 재화, 시설물 또는 권리를 사용하게 하는 것을 말한다.
- ㉢ 재화의 수입 : 위의 재화를 외국으로부터 수입하는 것을 말한다.

- ㉔ 부수재화와 용역 : 재화와 용역의 공급시 주된 거래인 재화의 공급에 필수적으로 부수되는 재화 또는 용역의 공급은 주된 거래인 재화의 공급에 포함되고, 주된 거래인 용역의 공급에 필수적으로 부수되는 재화 또는 용역의 공급은 주된 거래인 용역에 포함되는 것으로 한다.
- ㉕ 면세 : 특정한 과세대상에 대하여 당해 사업자에게 부가가치세의 납세의무가 면제되는 것으로 한다.

3) 납세의무자 :

납세의무자란 세법에 의하여 국세를 납부할 의무가 있는 자를 말하며, 그 요건은 다음과 같다.

- ㉑ 사업의 목적상 영리목적의 유무와 관련이 없다.
- ㉒ 계속적, 반복적으로 사업성을 갖추어야 한다.
- ㉓ 사업상 독립성을 갖추어야 한다.
- ㉔ 과세대상의 공급자에 한한다.
- ㉕ 사업자가 부가가치세가 과세되는 재화를 공급하거나 용역을 제공하는 경우에는 사업자등록의 여부 및 공급시 부가가치세의 거래징수여부에 불구하고 납세의무를 진다. 한편, 과세의 대상이 되는 행위 또는 거래의 구속이 명의일 뿐이고 사실상 귀속되는 자가 따로 있는 경우에는 사실상 귀속되는 자에 대하여 부가가치세법을 적용한다.

4) 과세기간

구분	계속사업자	신규사업자	폐업자
제 1 기	1월 1일 ~ 6월 30일	사업개시일 ~ 6월 30일	1월1일 ~ 폐업일
제 2 기	7월 1일 ~ 12월 31일	사업개시일 ~ 12월 31일	7월 1일 ~ 폐업일

5) 납세지

- ㉑ 의의 : 부가가치세는 사업장마다 납부하여야 하며, 사업자에게 2이상의 사업장이 있는 경우에는 정부의 승인에 의하여 주된 사업장에서 총괄하여 납부할 수 있다.
- ㉒ 직매장 : 자기의 사업과 관련하여 생산, 취득한 재화를 직접 판매하기 위하여 특별히 판매시설을 갖춘 장소
- ㉓ 하치장 : 사업자가 재화의 단순한 보관, 관리시설만을 갖춘 장소로서 판매행위가 이루어지지 않는 장소, 하치장 설치일 부터 10일 이내에 관할 세무서장에게 하치장 설치 신고서를 제출하여야 한다.

6) 사업자등록

- ㉑ 의의 : 부가가치세법상 사업자가 사업장 관할 세무서에 납세 의무자로서 인적사항을 신고하여 등재하게 하고 사업자등록번호를 부여받는 것
- ㉒ 등록신청 : 신규로 사업개시한 자는 사업장마다 사업개시일 로부터 20일 내에 신청하며, 사업자등록은 사업장별로 하여야 한다.
- ㉓ 사업개시일 : 재화 또는 용역의 공급을 개시한 날

㉠ 신청 구비서류

- ㉡ 사업자등록신청서
- ㉢ 개인인 경우 주민등록등본, 법인인 경우는 법인등기부등본
- ㉣ 법령에 의하여 허가를 받아야 하는 사업의 경우는 사업허가증사본
- ㉤ 임대차계약서 사본

7) 거래 시기

- ㉡ 재화의 공급 : 재화가 인도되거나 이용가능 하게 되는 때로 한다.
- ㉢ 용역의 공급 : 용역이 제공되거나 재화, 시설물, 또는 권리가 사용되는 때로 한다.
- ㉣ 기 타 : 사업자가 재화 또는 용역의 공급시기가 도래하기 전에 세금계산서를 교부하는 경우에는 그 교부하는 때를 당해 재화 또는 용역의 공급시기로 본다.

8) 영세율

- ㉡ 의의 : 매출 부가가치세는 완전히 면제받으며, 매입 부가가치세는 환급받는 제도
- ㉢ 적용대상
 - ㉣ 수출하는 재화
 - ㉤ 국외에서 제공하는 용역
 - ㉥ 선박 또는 항공기의 외국항행 용역
 - ㉦ 기타 외화를 획득하는 재화 또는 용역

9) 면세

- ㉡ 의의 : 매출부가가치세는 면제하나 매입부가가치세는 면제해 주지 않는 제도
- ㉢ 적용대상
 - ㉣ 가공되지 아니한 식료품 등
 - ㉤ 국내생산 비식용 농, 축, 수, 임산물로서 미가공 된 것
 - ㉥ 수도물
 - ㉦ 연탄과 무연탄
 - ㉧ 여객운송 용역(단, 항공기, 고속버스, 전세버스, 택시 제외)
 - ㉨ 의료보건 용역과 혈액
 - ㉩ 교육용역
 - ㉪ 주택과 이에 부수되는 토지의 임대 용역
 - ㉫ 우표, 인지, 증지, 복권과 공중전화
 - ㉬ 도서, 신문, 잡지, 관보, 통신으로서 대통령령이 정하는 것
 - ㉭ 예술창작품, 예술행사, 문화행사와 비직업 운동경기
 - ㉮ 도서관, 과학관, 박물관, 미술관, 동물원 또는 식물원등의 입장

10) 과세표준과 세율

㉠ 과세표준 : 다음에 제기한 가액의 합계액(공급가액)

㉡ 금전으로 대가를 받은 경우에는 그 대가

㉢ 금전 이외의 대가를 받는 경우에는 자기가 공급한 재화 또는 용역의 시가

㉣ 부당하게 낮은 대가를 받거나 대가를 받지 아니하는 경우에는 자기가 공급한 재화 또는 용역의 시가

㉤ 과세표준에 불산입 되는 사항

㉥ 부가가치세

㉦ 매출에누리과 환입

㉧ 공급받는 자에게 도달하기 전에 파손, 훼손 또는 멸실된 재화의 가액

㉨ 국고보조금, 공공보조금

㉩ 용기대금과 포장비용

㉪ 대가와 구분하여 기재한 종업원의 봉사료

㉫ 공급 받는 자가 부담하는 원자재 등의 가액

㉬ 공급대가의 지급지연으로 인한 연체이자

㉭ 세율 : 10%의 단일세율로 한다.

11) 세금계산서

㉠ 의의 : 세금계산서란 납세의무자로 등록된 사업자가 재화 또는 용역을 공급할 때 공급을 받는 자에게 교부하는 계산서이다. 세금계산서가 지니는 기능은 다음과 같다.

㉡ 부가가치세의 전가와 매입세액공제 가능

㉢ 거래의 상호대사 기능

㉣ 송장의 역할

㉤ 영수증의 역할

㉥ 청구서의 역할

㉦ 장부의 역할(기장)

㉧ 작성 교부시기 : 세금계산서는 사업자가 재화나 용역을 공급하는 때에 작성, 교부하는 것이 원칙이다. 그러나 대리점과 같이 거래가 빈번히 발생하는 경우에는 사업자의 편의를 위해 1개월을 거래단위로 하여 1개월분을 한 장에 작성, 교부할 수 있으며, 이러한 경우에는 그 다음달 10일까지 세금계산서를 교부할 수 있다.

㉨ 기재사항

㉩ 필요한 기재사항

㉪. 공급하는 사업자의 등록번호와 성명 또는 명칭

㉫. 공급받는 자의 등록번호

㉬. 공급가액과 부가가치세액

㉭. 작성연월일

㉮ 임의적 기재사항

- ㄱ. 공급하는 자의 주소
 ㄴ. 공급받는 자의 상호, 성명, 주소
 다. 공급하는 자와 공급받는 자의 업태와 종목
 ㄹ. 공급품목
 ㄷ. 단가와 수량
 ㄹ. 인도 연월일
 ㅅ. 거래의 종류

㉔ 교부방법

- ㉔ 일반적인 교부 : 세금계산서는 사업자가 재화 또는 용역을 공급하는 때에 공급자용(적색), 즉 보관용 1매와 공급받는 자용(청색), 즉 보관용 1매, 합계 2매를 동시에 복사 발행하여 그중 공급받는 자용 1매를 거래상대방에게 교부하여야 한다.
- ㉔ 세금계산서 교부특례 : 세금계산서는 재화 또는 용역의 공급시기에 발행하는 것이 원칙이나, 대리점처럼 거래가 빈번하게 발생하는 경우에는 재화 또는 용역의 공급일이 속하는 달의 다음달 10일까지 세금계산서를 교부할 수 있다.

㉕ 세금계산서의 작성사례 및 방법

<세금계산서 양식>

세금계산서 (공급자용)										책 번호		권		호	
										일련번호					
공 급 자	등 록 번 호						공 급 받 는 자	등 록 번 호							
	상 호(법인명)			성 명				상 호(법인명)			성 명				
	사 업 장							사 업 장							
	소 재 지							소 재 지							
	업 태			종 목				업 태			종 목				
작성년월일		공 급 가 액					세 액					비 고			
월 / 일	품 목		규 격	수 량	단 가	공 급 가 액		세 액		비 고					
합 계 금 액		현 금		수 표		어 음		외 상 미 수 금		영 수					
₩	-								위 금액을		청 구 함				

- ㉔ 숫자는 아라비아 숫자로, 문자는 한글로 기재한다.
- ㉔ ‘공급자’란은 인쇄하거나 고무인으로 날인하여야 한다.
- ㉔ ‘공급받는 자의 등록번호’란은 공급받는 자의 등록번호를 기재한다.
- ㉔ ‘공급자 및 공급받는 자의 업태, 종목’란은 공급자 및 공급받는 자의 사업자등록증에 기재된 업태, 종목 중 당해 공급거래품목에 해당하는 업태, 종목을 기재한다. 단, 2개 이상의 업태, 종목을 거래하는 경우에는 공급가액이 가장 큰 품목에 해당하는 업태, 종목을 기재하되 ‘**외’라고 기재한다.

- ㉔ ‘작성연월일’란은 세금계산서를 실제 작성하는 일자를 기재한다. 단, 법 제54조의 규정에 의하여 거래금액을 합한 세금계산서를 교부하는 경우에는 거래 월의 말일자로 기재한다.
- ㉕ ‘공급가액’란은 재화 또는 용역의 공급에 대하여 거래상대방으로부터 받는 가액(부가가치세를 제외한 금액)을 기재하고 ‘공란 수’에는 공급가액으로 기재한 금액 앞의 빈칸 수를 기재한다.
- ㉖ ‘세액’란은 재화 또는 용역의 공급가액에 세율을 적용하여 산출한 부가가치세 세액을 기재한다. 단, 법 제11조 및 법 제57조의 규정에 의하여 영세율이 적용되는 거래의 경우에는 ‘영세율’이라 기재한다.
- ㉗ ‘품목’란은 공급가액이 가장 큰 품목 순으로 기재하되, 거래품목이 4가지를 초과할 경우에는 마지막 품목란에 ‘**외 *종’으로 기재하고 공급가액 및 세액란은 합계하여 기재하며 규격, 수량, 단가는 기재하지 아니한다. 단, 법 제54조의 규정에 의하여 거래금액을 합계한 세금계산서를 교부하는 경우에는 ‘품목’란 첫째 란에 ‘주요 품목외 **종’으로 기재하고 공급가액 및 세액란을 합계한 금액으로 기재할 수 있다. 이 경우 규격, 수량, 단가는 기재하지 아니한다.
- ㉘ ‘비고’란 :
 - ㄱ. 위수탁 매매 또는 대리인을 통한 매매의 경우 수탁자 또는 대리인의 등록번호
 - ㄴ. 공급받는 자가 일반소비자인 경우 공급받는 자의 주민등록번호
 - ㄷ. 제54조의 규정에 의하여 거래금액을 합계한 세금계산서를 교부하는 경우에는 ‘합계’
- ㉙ ‘위 금액을 영수(청구)함’란은 현금판매 시에는 ‘영수’를, 외상판매 시에는 ‘청구’를 두 줄로 삭제한다.
- ㉚ 영수증 : 주로 사업자가 아닌 다수의 소비자를 상대로 하는 비교적 소액거래에 사용된다.
 - ㉚-1 소매업
 - ㉚-2 음식점업(다과점업을 포함한다)
 - ㉚-3 숙박업
 - ㉚-4 목욕, 이발, 미용업
 - ㉚-5 여객운송업
 - ㉚-6 입장권을 발행하여 영위하는 사업
 - ㉚-7 주로 사업자가 아닌 소비자에게 재화 또는 용역을 공급하는 것으로서 세법에서 규정하는 것.
- ㉛ 수정세금계산서 : 세금계산서를 교부한 후 그 기재사항에 관하여 착오 또는 정정사유가 발생한 경우와 공급가액의 증감이 발생한 경우에는 수정 신고기한 내에 국세청장이 정하는 바에 따라 세금계산서를 수정하여 교부할 수 있다.
- ㉜ 세금계산서 합계표의 제출 : 사업자는 매출, 매입처별 세금계산서 합계표를 당해 예정신고 또는 확정신고와 함께 정부에 제출하여야 한다. 만일 각 예정신고와 함께 제출하지 아니한 매출, 매입처별 세금계산서 합계표는 당해 예정신고기간이 속하는 과세기간의 확정신고와 함께 정부에 제출할 수 있다.
- ㉝ 납부세액
 - ㉝-1 납부세액 계산

일반 과세자 : 매출액 × 10% - 매입세액 = 납부할 세액
 - ㉝-2 매입세액 불공제

- ㄱ. 세금계산서 미수취, 부실기재 : 세금계산서는 매입세액공제의 근거가 되는 것으로서 세금계산서를 교부받지 아니하거나 필요한 기재사항을 기재하지 아니한 경우에는 동 매입세액을 매출세액에서 공제하지 아니한다.
- ㄴ. 매입처별 세금계산서 합계표의 미제출, 부실기재 : 사업자가 예정신고, 확정 신고와 함께 제출하여야 할 매입처별 세금계산서합계표를 제출하지 아니하거나 부실 기재한 경우. 단, 수정 신고하거나 경정시 경정기관의 확인을 거쳐 세금계산서를 제출하는 경우는 예외로 한다.
- ㄷ. 사업과 관련 없는 매입세액 : 사업과 직접 관련 없는 거래와 관련된 매입세액은 매출세액에서 공제하지 아니한다.
- ㄹ. 비영업용 소형승용차의 구입, 유지관련 매입세액 : 운송사업용으로 사용하지 아니하는 정원 8인 이하의 사람의 운송만을 목적으로 제작된 승용차와 관련된 매입세액은 매출세액에서 공제하지 아니한다.
- 구입관련 매입세액 : 자본적 지출
 - 유지관련 매입세액 : 차량유지비 (손금)
- ㅁ. 접대비 관련 매입세액 : 접대비관련 매입세액은 매출세액에서 공제하지 아니하며, 접대비로 본다.
- ㅂ. 등록전 매입세액 : 신규로 사업을 개시한 자는 사업개시일로 부터 20일 이내에 사업자등록을 하여야 한다. 사업자등록신청 전에 거래 징수당한 매입세액은 매출세액에서 공제하지 아니한다.
- ㅅ. 면세사업 관련 매입세액 : 면세사업 관련 매입세액은 매출세액에서 공제하지 아니한다.
- ㅇ. 토지의 자본적지출 관련 매입세액 : 토지의 조성 등을 위한 자본적 지출에 관련된 매입세액은 매출세액에서 공제하지 아니한다.

㉠ 신고와 납부 : 부가가치세 신고기한

확 정 신 고			예 정 신 고		
기 별	과 세 기 간	신 고 납 부 기 한	기 별	과 세 기 간	신 고 납 부 기 한
제 1 기	1 . 1 ~ 6 . 3 0	7 . 2 5	제 1 기	1 . 1 ~ 3 . 3 1	4 . 2 5
제 2 기	7 . 1 ~ 1 2 . 3 1	익 년 1 . 2 5	제 2 기	7 . 1 ~ 9 . 3 0	1 0 . 2 5

㉡ 신고요령

- ㉡-1 부가가치세 매출세액은 과세표준에 세율을 곱하여 계산한다
- ㉡-2 부가가치세 신고서상의 매출세액 계산구조

구 분				금 액①	세 율	세 액	
과 세 표 준 및 매 출 세 액	신고 기간 분	과세	세금계산서 교부분②		10%		
			기 타②		10%		
		영세 율	세금계산서 교부분		0%		
			기 타		0%		
	예정 신고 누락 분	과세	세금계산서 교부분②		10%		
			기 타②		10%		
		영세 율	세금계산서 교부분		0%		
			기 타		0%		
	대손세액가감						
	매출세액합계						

- ㉔ 매출세액에 대해서는 반드시 과세표준금액을 기재한다.
- ㉕ 세금계산서교부분에는 란에는 매출 시 세금계산서를 발행한 금액을 합계하여 기재한다. 기타 란에는 세금계산서를 발행하지 않고 현금이나 카드 등을 받고 매출한 금액의 합계를 기재한다. 예정신고 누락분에는 동일하게 기재하면 되나 확정 신고시에만 작성한다.
- ㉖ 매입세액은 사업자가 물품을 구입할 때 세금계산서나 계산서를 교부받은 것에 한해 기재하여야 한다.
- ㉗ 부가가치세 신고서상의 매입세액 계산구조

구 분		금 액	세 율	세 액
매 입 세 액	세금계산서수	일 반 매 입①	10%	
	취 분	고정자산 매입①	10%	
		예정신고 누락분		
		기타공제매입세액	3/103	
		합 계		
		공제받지 못할 매입세액		
		차 감 계		

- ㉘ 사업을 위해 매입한 금액을 기재하되 직접적인 금액은 일반 매입란에, 영업을 유지하기 위해 구입한 기기 등을 구입했을 경우엔 고정자산 매입란에 기재한다. 세금계산서에 나와 있는 금액과 세액의 합계를 각각 기재한다.
- ㉙ 기타 공제매입 세액란에는 위에서 설명한 면세제품을 구입하고 계산서를 발급 받았을 경우에 기재하며, 금액의 3/103의 비율을 적용하여 기재한다.(의제매입세액공제)

< 참 고 > 사업자등록번호의 부여

사업자등록번호 및 고유번호는 다음과 같이 세무서코드(3자리) 개인 법인 기타 구분코드(2자리) 일련번호(4자리) 및 검증번호(1자리)의 순서에 의하여 10자리로 구성된다.

① □ □ □ ② □ □ ③ □ □ □ □ ④ □

① 관할세무서코드 : 첫째자리는 지방청 구분코드

둘째, 셋째자리는 세무서코드로서 전국 세무서 동별 코드표를 참조

② 개인 법인 기타 구분코드

: 개인 과세사업자는 동별로 구분한 코드(01 ~ 79)

법인은 성격별로 다음과 같이 구분하여 부여한다.

80 : 아파트 관리사무소 등, 다단계 판매원

81, 86, 87 : 영리법인의 본점

82 : 비영리법인

83 : 국가, 지방자치단체, 지방자치단체조합

84 : 외국법인

85 : 영리법인의 지점

89 : 법인이 아닌 종교단체

90 ~ 99 : 개인(면세자)

③ 코드별 고유번호 : 세무1과 : 0001 --2999

세무2과 : 3000--5999

④ 검증번호 : 전자계산조직에 의하여 사업자 등록번호의 오류여부를 검증하기 위하여 부여된 번호

제4장

프랜차이즈 우수기업 운영사례 분석

- 제1절 주부 파트타임 아르바이트사원을 점장으로 육성하여
기업갱생에 성공한 M기업(일본)
- 제2절 파트타임 사원의 근무의욕에 관한 조사연구 사례
- 제3절 총 정 리

제4장 프랜차이즈 우수기업 운영사례 분석

제1절 【사례1】 주부 파트타임 아르바이트사원을 점장으로 육성하여 기업갱생에 성공한 M기업(일본)

주부 파트타임 점장을 육성해서 파트비율 90%를 목표로 하였다 <마이칼의 도전>

【마이칼리스트는 1993년 4월 니치이(마이칼)그룹의 외식사업을 전개해온 【구루메피아자】 등 약 200점포를 운영하는 카로스와 중국요리점과 함박스테이크 점포 등을 약40점포 전개하는 코마스 그룹2개사의 운영권을 취득한 뒤 니치이가 100%출자해서 설립한 기업이다.

그러나 그 이전의 전신으로부터 계산하면 30여년의 역사를 갖는 일본 외식 프랜차이즈 기업의 개척자적 존재이다.

동사는 마이칼 그룹의 외식사업을 총괄하는 신회사로서 시작했으나, 95년에는 패밀리레스토랑 【神戸北の坂】 【라면전문점 도라장】 【돈가스전문점 야돈】 등의 업태를 개발해서 마이칼그룹의 사티이 등을 중심으로 순조롭게 점포 수를 증가시켜 99년에는 일본 국내, 홍콩 대련 등 함께 610호 점포를 전개, 2002년에는 348억엔의 매출고를 달성하였다.

◇ 경영개혁의 기동은 【변화시키는 경영】 이다

마이칼리스트는 외식사업으로서 긴 역사를 갖고 있으며, 모기업(母企業)인 마이칼도 일본의 유통을 지탱해온 회사였음으로 인재층이 두터운 기업이었다. 반면 경험을 중심으로 한 사원이 많아서 인건비 부담을 무겁게 지고 있는 것도 사실이었다.

동사의 압야 사장은 옛날부터 【변화율(變化率)】이라는 용어를 말하며, 변화의 중요성을 강조하여왔다. 그 가운데서도 파트(part)점장의 육성 등 프랜차 사원(동사의 정사원 이외의 사원 파트 아르바이트 계약사원의 호칭)의 적극적인 등용에 의해 인건비의 절감 내지 그것의 변동비화 추진을 중요한 전략과제의 하나로 전개해 왔다.

구체적으로는 전체 점포에서 90%(노동시간비)의 파트비율을 목표로 하고 있다. 일본의 외식의 파트비율은 80%에 지나지 않는 수준임으로 상당히 높은 목표이다. 일반시장에서 점포를 전개하는 가맹기업의 점포와는 다소 사정이 다르나 마이칼리스트의 각 점포는 서티 등의 상업 집합지(동사에서는 모점포라고 호칭한다)의 음식점가에 집중 출점 하는 등의 유리한 점이 있었다.

결국은 상업 집적지의 크기에 따라 다르나 1개 모점포(母店鋪)에 총괄 점장 혹은 모점포 매니저라는 관리사원을 한사람 내지 두 사람 배속하고 다른 위성 점포의 점장은 가능한 한 파트 점장으로 바꾸어 가는 것을 쉽게 할 수 있었다. 그러나 파트 점장의 기용은 간단한 일만은 아니었다.

우선 파트 점장으로서의 역량을 갖춘 인재의 수, 본인이 책임 있는 직책에 임명되는 일에 대한 저항감, 주부의 경우는 가정 사정이 있음으로 파트 점장으로서의 역할을 쉽게 받아들일 수 있는가 없는 가라는 과제도 남게 되는 것이었다. 동사에서는 이러한 과제를 하나 하나 명확히 처리해서 【변화하고 변화시키는 경영】을 착실히 진행하였다.

◇ 마이칼리스트의 인재육성 포인트

프랜차이즈원 다시 말하면 파트 타이머를 주체로 해서 점포운영을 목표로 하는 마이칼리스트로서는 현장 책임자의 리더십과 프랜차이즈원 제도는 지극히 중요한 의미를 갖는다. 현장리더의 능력과 제도의 상태와 수준에 따라 현장의 사기, 서비스 수준, 품질수준 그리고 최종적으로는 업적에까지 커다란 영향을 주기 때문이다.

그러면 동사의 인력양성의 일단을 살펴보자.

① 모범을 나타내 보이는 업무가 가능한 리더

모점포 매니저라고 불리어 지는 책임자를 필두로 경험이 풍부한 사원이 조리과 서비스의 모범을 보이는 OJT를 진행한다. 그 기술의 높이가 신뢰를 생기게 하는 요인이 되고, 이 신뢰감은 변화되기 어려운 것이다.

② 상대의 감정을 이해할 수 있는 리더

주부 파트가 많은 업체에서는 알고 있는 일이지만 젊은 사원이 인생경험이 풍부한 파트사원과 잘 어울릴 수 없어 고민하는 예를 많이 본다.

동사의 경우에는 모 점포 매니저와 총괄 점장, 최종적으로는 지구장이라는 직위의 경험이 많은 것이 정신적인 면에서는 플러스 요인이 되고 있다. 기술적인 지도에 추가해서 극히 섬세한 부분까지 모범을 보이는 정신적으로 프로적인 면모를 보이는 인재가 있다.

③ 준법정신에 철저하다

【사람에게 상냥한 사품】이라고 소개받은 회사가 있으나, 동사도 그 하나의 예에 속한다. 사람에게 상냥하다고 표현하면 규칙이 무른 회사라고 말할지도 모르나, 지켜야 할 것은 지키며, 일하는 환경을 적극적으로 정비하는 자세를 명확히 하는 것이다. 최근 잘 들리는 【준법 準法】이라는 용어가 있으나, 많은 기업이 준법교육을 철저히 하는 등 적극적으로 교육업무를 진행하고 있다. 또한 그렇게 하지 않으면 안 되는 사회 환경이 되었고, 외식도 예외는 아니다. 특히 근로에 관하여서는 좋은 업체라고 말할 수 없다. 당연한 이야기지만 마이칼리스트에서는 근로기준법을 준수하는 점포운영을 철저히 교육하고 있다.

기업은 인재 그 자체가 전부이다. 파트사원의 수준을 향상시키는 것은 기업이 종업원에 대한 책임을 진다는 것이 가장 중요하다. 결국 그것이 인재확보, 인재육성, 품질향상에 연결된다고 생각된다. 따라서 파트사원에게도 고용계약시의 약속, 사회보장과 노동보험에 관한 사항을 결정하고 연차 유급휴가의 실시 등 노동기준에 관해서도 준법정신에 기초해서 철저히 운영되도록 하여야 한다. 물론 사원의 불합리한 주장이나 부정행위에 대해서는 철저히 벌하지만 노사가 상호 좋은 관계를 만들어 일하기 좋은 환경 만들기를 행하고 일할 의욕을 이끌어 내는 업무에 열심히 노력하는 것이 기본자세이다.

현재 동사에서는 새로운 파트 점장 육성과 조직의 활성화를 위하여 개혁을 추진 중에 있다

◇ 스킬체크로 파트 주부사원을 부점장에 기용

당연한 일이지만 점장이 되기 위해서는 매니지먼트에 대한 능력을 엄격히 묻는다.

또한 그러한 책임의 무거움 때문에 능력은 있으나, 점장 취임을 스스로 원하지 않는 사원도 적지 않다. 따라서 앞으로는 처음부터 점장 후보에게 적당한 조건을 갖춘 인재를 파트로 채용하는 것도 필요

요로 한다고 동사에서는 판단하고 있다. 또한 처우를 포함해서 파트 점장제도의 체계화도 급선무다. 상세한 설계는 지금부터 행하여 갈 것이지만 직능에 대한 처우의 명확한 체계화를 시작으로 알기 쉬운 확실한 제도의 구축이 파트사원의 전력향상에는 필요불가결한 요소가 된다

이와 관련하여 파트 점장의 직무수당은 월 1만엔 시간급은 일반파트사원과 동일수준이며 평균800엔 대로 하고 있다. 파트사원을 어떻게 점장에 기용할 것인가는 본인으로서도 무엇인가 중요한 결정을 해야 함으로 동사에서는 2002년 5월부터 부점장제를 본격적으로 도입하기 시작했다. 채택 방법으로는 점장 후보 인재와 시간책임자의 두 가지 직무로 나누었다 주방과 홀의 여러 가지 시간대별로 배속하는 경우에는 최대 1점포 4명의 부점장이 근무하게 하였다. 2003년 5월 시점의 총 인원수는 322명이며, 그 가운데 약 90%가 파트사원이다. 나머지 10%는 정사원이고 아르바이트는 거의 책임자로 등용하지 않는다. 부점장의 직무명 자체는 이전부터 있었으나, 파트주부의 육성과 캐리어 향상에 초점을 맞추어서 등용을 행한 것은 처음이며, 부점장은 임명제로 등용함에 임해서는 다음 도표와 같이 35개 항목에 이르는 【스킬체크표】로 본인의 스킬을 평가하였다.

체크항목은 【QSC 수준】과 【매니지먼트】로 크게 2개 영역으로 나누어 매니지먼트는 사람, 물품, 자금, 업무의 4개 항목으로 구성하였다. 사람의 매니지먼트는 【종업원의 근무보고가 될 수 있다】라는 문제에서부터 【하루의 예산과 시간대별 매출에 응해서 쉬프트(shift)조작을 할 수 있다】는 등 어느 정도 숙련된 기술을 요하는 항목까지 나란히 구성되어있다.

【스킬향상훈련】의 전후 2회 이 체크표에 의해 체크가 행해진다. 여러 가지 본인평가와 면접자 평가를 체크하는 난이 설정되어있다. 기본적으로는 점장, 점장 이외의 매니저 그리고 본인에 의해 평가되고 일정한 항목 수를 패스하면 인사과에서 그것을 받아 발령을 내는 순서로 되어있다. 그러나 이 【스킬체크표】는 점장 등용의 용도로도 사용되어진다. 부점장이라는 완규 선을 놓음으로서, 앞으로는 등용이 좀더 원활하게 운영 될 것으로 생각된다.

【도표】 마이카리스트의 점장 부점장등용 스킬 체크표

○번호는 반드시 할 수 있어야 함			
Q C S	Q	1	상품 제조 매뉴얼에 따라 상품을 만들 수 있다
		2	요리를 재빨리 조리해서 적정온도에서 모양 좋게 정리할 수 있다
		(3)	식품위생 지식이 있으며 식자재의 보관도 정확하다
	S	4	언제나 밝은 미소로 인사 접객 용어를 활용하여 대응한다
		(5)	사담은 하지 않으며, 동작은 활발하고 항상 고객에게 유의한다
		6	주문을 복창하고 순서대로 상품을 제공한다
	C 사람	7	어피어런스 체크 슈트를 활용하고 준수한다
		8	위생 매뉴얼과 소제 용구의 사용방법을 이해한다
		9	소제계획이 있으며, 전원이 실행하고 있다. 점포는 반짝 반짝 빛난다
		(10)	위생상태 체크시트의 지적사항을 개선할 수 있다
		11	조례, 미팅의 의미를 이해하고 계획대로 실행한다
		(12)	요원계획, 채용계획의 입안 실행이 가능하다
		(13)	일별 예산과 시간대매출고에 응해서 근무배치를 지시할 수 있다
매 네 지 맨 트	C 사람	14	결원에 대응하고 파트타임에 따른 근무배치를 지시할 수 있다
		15	종업원의 근무보고를 할 수 있다
		16	종업원의 OJT 계획을 하고 실시할 수 있다
		17	종업원에게 신뢰 받는다고 생각하고 지도도 가능하다
	물 품	18	일자별 판매 예산에 따른 제품생산 및 식자재 준비가 가능하다
		19	일자별 판매예산에 응해서 발주가 가능하고 재고 컨트롤이 가능하다
		20	정확한 검수처리 방법을 알고 실행 할 수 있다
		(21)	정확한 당일 사용량 파악이 가능하고 당일 사용량 표 작성이 가능하다
		22	로스를 파악하는 방법, 절감하는 방법을 알고 있다
		23	메뉴 변경에 대응 할 수 있다
		24	소구용품(샘플 pop등)을 교육받은대로 연출할 수 있다
	금 전	25	기기 메인터너스의 지식이 있으며 위기 대응이 가능하다
		(26)	레지스타 회계, 점검, 정산을 정확하게 처리 할 수 있다
		(27)	매출금 잔돈의 거스름 돈의 처리 룰을 알고 처리하고 있다
		28	코스트 의식을 갖고 경비절감에 노력 한다
		29	수익 예측표를 작성할 수 있다
		30	가장 잘 팔리는 제품, 판촉상품을 알고 적극적으로 판매하고 있다
		31	매출 실적의 경향을 알고 매출고 증진 대책을 수립할 수 있다
	업 무	(32)	개점업무, 폐점업무 책임을 갖고 실행할 수 있다
		(33)	긴급시(고정처리, 산재처리)의 대응이 가능하다
		(34)	방제 체크의 확인이 가능하다
		35	장표, 전표류의 처리를 정확하게 처리 할 수 있다.

정리 : '예'라고 답한 것이 28개 이상이면 점장 합격. '예'가 21개 이상이면 부점장 합격. 단 점장의 경우 ()안의 번호 항목에 1개라도 '아니오'가 있으면 불합격

제2절 파트타임 사원의 근무의욕에 관한 조사연구 사례

외식업의 파트타임어의 욕성을 분석(平田 아이템 사람과 업무 연구소)

◇ 적절한 평가와 보수가 일할 의욕을 생기게 한다.

【일할 의욕이 업무를 좌우한다】

A 연구소에서는 일할 의욕을 테마로 해서 파트타임으로 일하는 사람들에게 앙케이트 조사를 실시해서 일할 의욕이 일어나면 근무태도가 변하는가?라고 물은 즉, 그 70%가 변한다라고 대답하였다. 그렇지만 그 구체적 변화는 활발하게 근무하게 되었다. 62%, 많은 업무를 하게 되었다 35%라는 대답이었다. 음식점 경영자들은 누구라도 바라는 내용이다.

아무리 파트 사원화를 추진하여 코스트 절감을 시도해도 흔들흔들 일해서는 의미가 없다. 그것뿐만이 아니고 음식점의 경우 파트사원은 접객서비스의 최일선에 서 있다. 파트사원의 대응 여부에 따라 고객의 이탈가능성이 생길수도 있으며, 한 번 떨어진 고객을 다시 되돌아오게 하는 것은 쉬운 문제가 아니다. 파트사원의 일할 의욕은 점포의 경영을 흔들리게 하든가 흔들리지 않게 하는가의 중요한 문제이다.

【이러할 때 일할 의욕이 일어난다】

그러면 어떻게 하면 파트사원은 일할 의욕이 일어나는 것일까? 결론적으로 말하면 기본적으로는 정 사원의 문제와 다르지 않다는 것이다. 포인트는 적절한 평가와 보수문제이다.

파트사원에게 어떤 때에 일할 의욕이 생기는가를 물어본 앙케이트 결과이다. 가장 많은 쪽은 역시 자신의 업무에 대하여 평가가 있을 때다. 그 다음이 직장의 커뮤니케이션이 좋을 때는 가능하다면 즐겁게 일하고 싶다는 말이지만, “동료들에게 인정받고 싶다”라는 욕구도 엿보인다. 또한 고객에게 칭찬받을 때, 상사에게 칭찬 받을 때라고 대답한 사람은 3사람 중 1명이다.

파트사원으로서 많은 경우에 인사고과 등의 공식적인 것을 목표로 하는 것은 아니나, 일상에서 조그만한 대화가 그 역할을 담당한다고 생각한다.

여기서 중요한 것은 반드시 말로서 표현해서 전달하는 것과 아무리 많이 생각해도 본인에게 전달되지 않으면 의미가 없다. 또한 평가의 내용은 가능한 한 구체적인 방법이 좋다.

예를 들면 매일 영업개시 15분전에 출근 하세요, 어려운 고객이지만 반드시 웃는 얼굴로 대응하세요 등 사실에 기초한 평가인 경우 파트사원은 “내가 하는 일을 보고 있다”고 생각을 강하게 하게 된다. 당연히 일할 의욕도 높아진다.

【파트의 소리】 일할 의욕을 일으킬 때의 근무태도는?

- 잔업을 한다 (30대 전반)
- 세밀한 장소까지 말끔히 청소한다 (50대 전반)
- 보통보다 신중하고 정중하게 업무를 행한다 (20대 전반)
- 진향적으로 의욕을 유익하게 움직인다 (40대 후반)

- 고객에게 밝고 정중하게 접대한다 (30대 전반)
- 업무에 관하여 연구를 한다 (30대 전반)
- 언제나 가일층 열심히 하려고 생각한다 (20대 후반)
- 농담을 하거나 적극적으로 커뮤니케이션을 하려고 한다 (20대 전반)
- 업무에 집중 할 수 있고 동료와 함께 자연스럽게 협력할 수 있다 (50대 전반)

파트타임으로 근무하고 있는데 의욕이 생기는 때는 언제인가?(복수응답 334명)

자신의 업무에 대하여 평가가 있을 때	(229명)
직장의 커뮤니케이션이 좋을 때	(202명)
업무의 성과가 실감될 때	(152명)
고객에게 칭찬받을 때	(131명)
시급이 올랐을 때	(125명)
희망하는 대로 근무표가 편성되었을 때	(121명)
책임있는 일을 맡겼을 때	(15명)
자신의 의견 생각이 받아들여질 때	(111명)
상사에게 칭찬을 받을 때	(103명)
자신의 업무에 대한 의의를 알았을 때	(73명)
회사에 공헌하고 있음을 실감할 때	(73명)
업무이외에 좋은 일이 있을 때	(53명)
지시, 명령이 명확할 때	(44명)
상여금이 지급될 때	(42명)
휴무 전날	(34명)
연차 유급휴가를 받았을 때	(30명)
교육연수를 받을 때	(27명)
회사의 경기가 좋을 때	(16명)
신입사원이 들어왔을 때	(11명)
점장, 리더 등에 발탁되었을 때	(11명)
의욕을 느끼지 않는다	(1명)

- 하나의 업무를 맡겨서 성공하였을 때 (40대 전반)
- 몸은 힘이드나 바빠서 매출고가 올라갈 때 (30대 후반)
- 사원과 팀을 만들어 하나의 일을 완수하였을 때 (30대 전반)
- 회사로부터 기대한다는 감을 느낄 때 (40대 전반)
- 회사의 회식 등에 참가해서 동료의식을 강하게 느낄 때 (50대전 반)
- 신입사원의 교육을 맡겼을 때 (20대 후반)
- 상사에게 “수고했습니다” 라는 말을 들었을 때 (40대 후반)
- 영업실적이 올라가서 표창 받을 때 (30대 후반)

- 상사가 친절하게 지도할 때 (30대 후반)
- 평가가 시급에 반영 되었을 때 (30대 후반)
- 자신의존재가 인정받고 있다고 느낄 때 (40대 후반)
- 교육, 연수 등에서 정사와 동등한 대우를 받을 때 (50대 전반)
- 함께 일하는 선배의 인품이 존경스러울 때 (30대 후반)

◇ 이럴 때 의욕이 사라진다

파트로 근무하고 의욕이 없어지는 것은 어떤 때인가?(보수회답 334명)

직장의 인간관계가 잘 이루어지지 않을 때	(203명)
업무에 대한 평가가 없을 때	(156명)
정사원의 지시가 불명확 할 때	(108명)
업무가 잘 진행 안 될 때	(107명)
정사원이 업무를 안 할 때	(84명)
정사원이 알아보는 태도를 보일 때	(81명)
정사원의 능력부족을 느낄 때	(75명)
고객이 클레임을 말할 때	(74명)
업무이외의 고민이 있을 때	(69명)
성사에게 질책을 받을 때	(51명)
간단한 업무만 부여할 때	(50명)
신입사원이 시급이 높을 때	(42명)
업무를 증가시킬 때	(39명)
시급이 내려갔을 때	(34명)
잔업이 있을 때	(24명)
연차 유급휴가를 받지 못하였을 때	(24명)
어려운 일을 명령받았을 때	(13명)
의욕이 없어질 때는 없다	(8명)
책임있는 업무가 부여될 때	(5명)

- 파트는 사용 후, 버리는 것이라는 사고가 경영자의 태도에서 보여질 때 (30대 후반)
- 영업종료 시간이 되어도 당연한 듯이 잔업을 시킬 때 (30대 전반)
- 정사원만으로 미팅, 파트는 언제나 모기장 밖 (40대 후반)
- 사원의 지시가 사람에 따라 다를 때 (30대 후반)
- 상사로부터 신임 받고 있는지를 잘 모를 때 (30대 후반)
- 열심히 일하는 사람과 그렇지 않은 사람의 상여가 같을 때 (40대 후반)
- 급격히 근무일수가 줄어들때 수고하셨습니다라는 말 한마디 없을 때는 슬픈 기분이 든다 (30대 전반)

- 책임 있는 업무를 맡길 때 다른 정사원으로부터 파트주제에라는 음해성 말을 들을 때 (30대 전반)
- 그날 반드시 해야할 일이기 때문에 파트가 잔업을 할 때, 상사가 아무 말없이 먼저 가버릴 때 (40대 전반)

【파트의 소리】 이럴 때 평가를 받고 싶다

- 근무태도와 책임감. 상사가 보고 있을 때 만 열심히 일하는 사람도 있으나, 그런 표면적인 것이 평가받지 않도록 바란다.
- 거래선에 대한 관심과 배려
- 사람을 붙들려는 노력
- 완성된 것만이 아니고 업무의 과정도 보아 주었으면 한다.
- 사람이 싫어하는 일도 불평을 하지 않고 한다.
- 리더적인 존재가 되고 후배를 육성하고 있다.
- 남의 험담을 안하고 누구라도 명랑하게 대한다.
- 자신을 찾아서 실행한다.
- 조금씩 몸의 상태가 나빠도 결근하지 않고 열심히 일한다.

보수에 관한 회답은 시급이 올라갔을 때가 5위에 올라갔다. 기타의 관련 앙케이트에서는 임금에 대해서도 파트사원에게 물었으나, 여기서는 회답자의 85%까지가 파트의 임금도 평가에 기초해서 결정되는 것이 좋다고 하고 있다. 이유는 의욕에 연결 된다가 78%로 가장 많았다.

점포의 예산에 한계가 있고, 파트사원의 시급을 간단히 올리는 것은 어려운 일이다. 그러나 능력과 기술 공헌도와 근무태도 등에 관계없이 파트이기 때문이라는 이유로 언제나 임금이 일률이거나, 근무년수 만에 의해 승급이 결정되는 시스템에서는 절대로 의욕은 발생되지 않는다.

◇ 이러 할 때 의욕이 없어진다

다음에 파트사원이 의욕이 없어질 때에 대해서 살펴보자

1위와 2위는 의욕이 생길 때의 뒤집은 내용이다.

주목되는 것은 3~7위에 나온 정사원에 대한 크레임이다.

파트사원 대부분은 OL경험과 다른 회사에서 파트경험을 갖고 있다. 결국은 타사의 상사나 조직을 알고 있고, 무엇인가 비교가 될 수 있기 때문이다. 또한 대개의 경우 정사원은 파트사원에 비해 높은 임금을 받고 있는 자들이다. 할 수 없는 사원에 대한 비난이 강한 것은 당연하다.

위촉하는 일은 아니나, 파트사원의 협력 없이 점포는 성립되지 않는다. 어떤 일도 솔선수범하고 가능한 한 알기 쉽게 지시를 염두에 두고 파트사원의 신뢰를 얻는 것이 아주 중요하다. 업신 여기는 태도 등을 가져서는 안 되고 파트너십의 관계를 갖는 것이다. 그래서 근무시간표가 공평하고 거의 자신이 희망대로 되지 않는 경우에도 파트사원의 의욕은 저하된다.

파트사원은 가사나 육아라는 본업을 갖고 있으며, 빈 시간을 이용하여 근무한다. 희망을 전부 들어주는 것은 불가능하나 배려하는 것은 중요하다.

◇ 파트사원의 의욕으로 번성 점포를 만든다.

파트사원은 고객 접점에서 근무하고 중요한 위력을 갖는 집단이다. 따라서 파트사원의 일할 의욕을 잘 이끌어 내어서 전력화가 될 수 있다면 점포의 매력은 증가한다.

스테이크 점포에서는 일체 청소업자를 들여놓지 않아도 바닥이나 창문도 번쩍번쩍 빛나고 있다. 흰 벽은 더러워지지 않으며, 관상용 식물도 싱싱하게 보인다. 이것을 유지하는데 기폭제 역할은 실은 파트사원인 매니저이다. 다른 사원에게 동의를 얻어 스스로 솔선해서 근무시간을 쓸모 없이 하지 않고 일하였기 때문이다. 여러 기업에서 파트사원을 테마로 취재하였으나, 이러한 예는 결코 진기한 이야기가 아니다. 파트사원의 의욕 하나로 번성점포가 될 수 있다.

제3절 총 정 리

1. 파트타이머를 점포책임자로 육성하기 위한 방안의 검토

종업원을 파트화 하는 것은 업계를 불문하고 큰 흐름으로 진행되고 있다.

그 이유는

첫째, 사원에 비해 총액 인건비가 낮다.

둘째, 필요할 때 필요한 만큼의 노동력을 투입 할 수 있다는 점이 거론되고 있다.

외식업은 노동집약적 사업이며, 런치타임과 아이들 타임 등 바쁜 시간과 한가한 시간의 차가 격심하기 때문에 이러한 메리트를 최대한 살릴 수 있는 업태이다.

슈퍼마켓과 나란히 종업원의 파트비율이 높은 것은 당연한 일이다. 사실 정사원은 점장뿐 오너 이외는 전원 파트타이머인 점포도 적지 않다.

2. 파트사원의 일할 의욕을 끌어내는 포인트

조직의 일원으로서 인정 되고 있다라는 자각이 자신감을 배양시킨다.

포인트 1) 커뮤니케이션을 연마 한다.

경영상의 모든 문제의 원인은 커뮤니케이션의 부족에 있다고 말하는 저명한 경영학자가 있다. 확실히 현장의 소리를 들으면 커뮤니케이션의 부족이 여러 가지 문제의 근본이 되고 있음을 알 수 있다.

커뮤니케이션이란 용어를 빈번하게 입에 올린다고 하여 그 의미를 안다고 설명할 수는 없다.

사전에는 지각, 감정, 사고의 전달이라고 하나, 그 어원은 라틴어의 Communis이다. 어원에서 커뮤니케이션이라는 용어를 생각하면 그 의미는 동일물건을 갖고 공유화 하는 일. 자기인지와 타인인지의 차이를 없애는 일이라고 말 할 수 있다.

인간관계의 기본은 정보를 공유해서 상호이해를 같이 하는 것이나, 말 할 필요 없이 커뮤니케이션

그 자체가 대단히 중요한 것이다.

어찌되었던 굵고 짧은 파이프에 의해 상호이해가 깊어지고 커뮤니케이션을 연마하는 것이 가능한 어떤가를 생각해 보자.

① 정보를 공유 한다

상호이해를 하기 위해서는 우선 공통의 언어로 대화가 가능한 상태를 만들지 않으면 안된다. 그렇게 하기 위해서는 서로가 상대방에게 정보를 공유하는 것이 대단히 중요하다. 또한 일할 의욕이 있는 파트 아르바이트들도 정보에 굶주려 있다.

알지 못하는 일에 흔들림을 느낄 수 있다. 같은 정보를 공유하는 것이야 말로 쌍방의 인식의 차이를 매울 수 있다. 상호 이해가 합쳐지는 것은 우선 정보를 공유하는 것이 출발점이다.

② 남의 말을 잘 듣는 사람이 되자

어떤 회사에서 파트사원에게 신뢰 할 수 있는 점장의 조건에 대해서 앙케이트를 취하였더니 잘 이야기를 들어 주는 점장이라고 답한 것이 가장 많았다. 파트사원은 단시간 근무가 많아 이야기 할 기회를 갖는 것이 어려운 점도 있으나, 단시간에서도 파트사원의 말에 귀를 기울이는 것이 대단히 중요하다. 현자는 상대의 이야기에 귀를 기울여서 적극적으로 경청하는 것에 유의하고 있다. 상사가 질문을 했을 때 의견을 아무 거리낌 없이 말할 수 있는 풍토가 되면 커뮤니케이션은 원활하게 이루어진다.

③ 대화를 중요하게 생각 한다.

조례에서도 연락사항이나 통달 사항만을 언제나 같은 방식으로 전달하거나 흑백을 가르는 것과 같은 회의만 하면 사원들이 위축되어 의견이 나오지 않는다.

상사는 자신이 생각하고 있는 것을 명확히 전달하는 것도 중요하나 잘 듣는 자로서, 상호의 대화를 유도하는 것도 유의 할 필요가 있다.

④ 칭찬에 능숙하고 꾸짖음에도 능숙할 것

칭찬한다는 것은 사람을 그렇게 마음에 들게 하기 위하여 좋은 방법은 아니나, 칭찬하는 방법에 능숙한 사람은 그렇게 많지는 않다. 그만큼 효과적인 칭찬방법은 어려운 일이나 그 포인트는 부하의 좋은 점을 발견하려고 노력하는 일, 수줍어하는 일을 극복하는 것, 상황에 따라 말만이 아닌 태도 등으로 칭찬하려는 연구를 하는 일. 칭찬하는 일을 하나에 묶어서 칭찬하는 일 그리고 가장 효과적인 것은 시간을 너무 끌지 않고 칭찬하는 일이다.

똑같이 효과적으로 견책하는 방법의 포인트도 있다. 한번에 하나씩 만을 견책하는 일. 도망갈 길이 없도록 추궁하는 일, 감정을 넣어서 질책하는 일은 안된다.

포인트 2) 신뢰한다는 것을 실질적인 행동이나 표시로 증명하라.

자네는 알 필요가 없다, 당신에게는 관계가 없다

악의는 없으나, 이런 표현이 수시로 입에서 나오는 경우가 있다. 파트사원 중에는 사원과 같은 업무를 하고 있다 우리들이 점포를 지탱 하고 있다라고 하며 업무에 대한 자부심과 프라이드를 갖고 근무하고 있는 사람이 많다. 그러한 사람들에게 이러한 말을 하면 누구라도 신용 받지 못하고, 인정받지 못하고, 신뢰받지 못하고 있다라고 생각한다. 결국은 일할 의욕을 상실하고 시키는 일만 하는 사람이 되고 만다.

파트사원을 육성하려고 생각한다면 상사가 신뢰의 증거를 표시하는 것이 중요하다. 거기에는 포인트 1)과 같이 정보의 공유가 필요 불가결하다. 파트사원도 사원과 같은 정보를 전달함으로써 신뢰받고 있고, 조직의 일원으로서 인정받고 있다라는 기분이 생겨 자신감이 발생 한다. 결국은 상호신뢰감이 높아지면 업무를 맡겨서 상대방에게 커다란 자신감을 심어주는 동시에 책임을 자각하게 된다.

권한 위양에 대해서는 좋은 방향으로 처리하면 생각하지도 않았던 사람이 의외의 능력을 발휘하나 가정을 갖고 있는 주부파트의 경우에는 맡겨진 업무가 너무 벅찰 때가 많으므로 주의를 필요로 한다.

포인트 3) 보람을 찾도록 한다.

일할 의욕은 보람을 갖는데서 생겨난다. 보람이란 일할 의욕만의 가치이다. 업무의 가치 또는 의의를 찾지 못하면 의욕이 발생하지 않는다. 그러면 일할 의욕을 어떻게 발견할 것인가를 생각해보자.

① 흥미, 관심을 업무 가운데서 발견 한다

업무에 흥미와 관심을 갖게 함에는 업무가 즐겁다고 생각하는 기분을 심어주는 일이다. 그러면 업무가 즐겁다고 생각하는 것은 어떠한 때문인가 그것은 해온 일의 성공체험이다. 리더는 부하의 능력을 진단해서 발돋움하면 반드시 손을 뺀어 목표를 주고 처음에는 조그만 성공에서, 실적을 쌓아가며 일하면 가능하다는 자신을 붙게 한다.

사람은 성공체험을 쌓아 가면 업무가 즐겁게 되는 동시에 자신이 붙어 한 단계 위의 목표에 도전하려는 의욕이 생겨난다. 【목표설정→도전→성공→자신→새로운 목표설정】과 순환하는 상황 만들기를 지향한다.

② 업무의 가치와 중요성을 나타내 보인다

흥미와 관심을 갖는 것은 성공체험만으로는 충분하지 않다. 자신의 업무가 어디에 공헌하고 있는가, 또는 관계 있는 사람들에게 어떻게 영향을 주고 있는가하는 등 업무의 의의와 가치를 보이게 하는 것이 중요하다. 파트사원에 대해서 로스의 축소나 생산성의 향상이라는 목표만을 강요해서는 업무 중에 즐거움이나 가치를 발견하는 것은 상당히 어렵다. 점포의 재산인 고객의 만족도를 기준으로 업무의 가치목표를 정하여 행동하고 평가하는 업무를 구성하는 것이 중요하다.

③ 구체적인 목표와 명확한 평가척도를 갖는다

업무의 가치를 인식 하게 되면 그것을 위하여 목표를 구체적으로 설정한다. 그것도 달성도와 성과를 정량적으로 측정할 수 있는 수치에 가능한 옮겨 놓고 싶은 것이다. 왜냐하면 개인을 칭찬하거나 질책하거나 혹은 평가함에 있어서 객관성과 공정성 납득이 중요하기 때문이다. 특히 파트타임 사원은 근무 중 동시각에 근무하지 않기 때문에, 어떤 이유로 평가되었는지가 불투명하면 회의적이 된다. 현장의 소리를 들으면 어떻게 해서 그녀가 점장이 되었는가를 알지 못하겠다. 어떻게 해서 그의 시간급이 나보다 높은지를 이해할 수 없다 등 특히 승급이나 승격에 대해서 이유를 확실히 하지 않으면 조금은 의식의 혼란이 야기된다.

그것이 매꾸어 지지 않는 고랑이 되는 경우도 있다. 또한 명확한 목표 설정이 가능하면 좋은 의미에서 상호의식하고 경쟁하는 효과도 나온다.

④ 목표 달성을 유도하는 행동을 보인다

이것은 리더인 점장이나 지배인에게 요구되는 것이나 입으로 반복해서 말하는 것만으로는 사람은 움직이지 않는다. 해보세요 말해서 해보도록 한다. 칭찬하지 않으면 사람은 움직이지 않는다고 말하는 것처럼 리더가 솔선해서 도리와 모범을 보이고 업무를 위임하여 성과를 체크하며 노력에

대한 격려와 성가에 대한 칭찬을 잊어서는 사람은 육성되지 않는다. 리더는 목표를 주면 반드시 그 달성도를 체크해서 목표에 대한 행동을 지원하거나 부하의 말에 귀를 기울이고 상황에 따라 업무의 흐름을 이행하지 않으면 안된다.

포인트 4) 일할 의욕을 지속시킬 수 있는 고리를 만들어야 한다.

일시적으로 의욕을 이끌어내는 것은 의외로 간단하다. 당근을 늘어뜨리는 것과 같이 인센티브를 주는 것은 즉효성이 있을 것이다. 그러나 의욕을 지속시키게 하는 것은 외발적인 자극만으로는 어렵다. 내발적인 자극을 업무 집행상 고려할 필요가 있다. 가장 효과적이라고 생각되는 것은 목표관리 제도이다. 앞에서 기술한대로 의욕을 이끌어내는 것은 행하여 가능한 달성감과 성공체험이 자신을 생기게 하고 업무 진행 중에 가치와 의의를 발견해서 새로운 목표에 도전해 스스로 움직이게 하는 것이다. 바꾸어 말하면 의욕을 갖고 자주적으로 행동하는 것과 같이 되는 것이다. 이것이 의욕의 개발하는 당연한 자세이다. 그렇게 하기 위해서 개인이 주체적으로 생각하는 목표를 설정하고 그 달성을 위한 액션을 만들어 실행하고 결과의 평가와 문제해결 그리고 새로운 목표 만들기라는 부단한 끈을 만들어 가는 것이 바람직하다.

포인트 5) 조직으로서 파트의 업무구성을 확립한다.

의욕이 없는 직장의 문제는 일하는 근무자와 리더의 의식만이 아니고 회사의 업무구성이 어지러운 것이 원인이 되는 경우가 많다.

파트사원들을 인터뷰하면 나오는 이야기의 태반은 확실히 쓸데 없는 푸념 일지도 모른다.

그러나 그 이면을 생각해 보면 그와 같은 이야기가 나오는 배경에 여러가지 문제가 있다는 점에 유의해야 한다. 파트사원만을 옹호할 것은 아니나, 불평불만의 근원에는 회사의 업무구성 그 자체의 문제가 있는 경우가 많다.

예컨대 【이야기를 듣지 않는다】 【무엇이 평가척도가 되는 것인지 알 수가 없다】 【시급이 낮아서 불평을 말하게 되는 것이다】 【왜 그가 점장이 되었는지 설명도 없다】 【아무것도 할 수 없는 신인과 5년이나 근무한 나의 시간급이 같은 것은 인정할 수 없다】 【누구라도 나의 일을 보려고 하지 않는다】 【아무리 열심히 일해도 누구도 인정하지 않는다】 등 현장의 소리는 여러 가지로 들린다. 결국은 회사로서 기준 업무구성, 제도가 없기 때문에 불투명, 불공평이 만연되어 일할 의욕이 상실되어 버린다. 이것이 조직 업무구성의 문제이다. 근로자의 능력을 연마하여 의욕을 이끌어내는 것은 사람과 업무와 보수의 3가지 관점에서 인재 매니지먼트를 고려하고 제도로서는 직능자격제도 평가제도 보수제도 교육 훈련 제도 등의 인사제도 확립이 필요하며, 사원의 자율을 추구함에는 이러한 회사의 업무구성의 정비 를 뒤로 돌려서는 발전이 되지 않는다.

제5장

가맹사업 희망자의 본부선택요령

■ 제1절 가맹하기 전 체크해야 할 일

제5장 가맹사업 희망자의 본부 선택요령

제1절 가맹하기 전 체크해야 할 일

◇ 가맹 본부 선택시 필수 체크사항 3가지.

- 본부 간부와 면담에서 내용을 알아보는 방법
- 기존 가맹점 방문사의 경청 포인트
- 필요서류의 점검 등

가. 본부 면접을 통해서 상대방의 자세를 읽는다.

1) 좋은 얘기만 하는 데는 속지 말 것

객관적인 증거 없이 “돈을 벌 수 있다” “영업이익이 높다” “타사보다 로열티가 적다”는 것을 강조하는 본부 또는 개발 영업맨은 주의를 요한다. 좋은 얘기의 이면에는 “가맹계약만 하면 뒤는 어찌되어도 좋다”라고 생각하는 예가 많다.

2) 계약을 급하게 서두르는 본부는 경계하라

“지금 가맹하면 유리합니다.”

“테리토리가 남아 있습니다.”

“유리한 점포물건이 있으므로 먼저 계약해 달라”라고 말하는 것도 반드시 경계해야 한다.

3) 상대의 자세와 본심을 읽어라

이야기하는 방법이 일방적이다. 방자하고 거만하다. 거짓말이 있다. 가맹희망자 측의 의견에 귀를 기울이지 않는 태도나 자세는 장기계약기간 중 신뢰관계를 유지하지 못한다.

또한 간부 또는 담당자로부터 청취하고 조사해야 하는 사항은 우선 최초 계약에 수반하는 비용으로써, 점포 취득비, 공사비, 자재비, 기타 초기에 필요 투하자금이 어떤 수준인가?

팜플렛에는 알 수 없는 정보의 수집과 확인이다. 가장 중요한 것은 매출고 예상 산출법이 어떻게 설정되어 있는지, 그 산출근거와 시스템을 조사하는 일이다. 결국 본부가 가맹점에 대해서 어떤 지원을 실시하고 있는가, 그 내용을 구체적으로 듣는 것이다. 그 외 가맹본부 방문 시에는 사무실의 크기, 종업원 수와 태도나 분위기, 기타 어떤 다른 사업을 하고 있는 가 등을 조사한다. 가맹본부 가운데는 이름만 있고, 실제로 하지 않는 본부도 있다. 그러나 방문 시에 회사 개요는 물론 본부가 발행하는 회사보, 가맹점 정보지 등을 입수한다. 또한 가맹계약을 검토하는 전제로써, 최근 발행의 “민법, 상법, 공정거래법에 관련한 사항을 서면화 한 것(정보공개서)”를 청구하는 것이 좋다.

나. 기존 가맹점에서 정보를 듣고서 실태를 파악한다.

본부의 소개나 점포 리스트에서 기존 가맹점을 선정해서 예의를 지키며 방문해 문의하면 본부가 이야기한 내용이나 팜플렛에 나오지 않는 이면을 파악할 수 있다. 점포 오너로부터 듣고 체크하는 포인트는 다음과 같다.

- 1) 초기투자액은 본부가 제시한 범위 내에서 이루어지는가?
- 2) 채산성이 확보되는 것은 어느 정도 시간이 걸리는가?
- 3) 매출 예측과 실제 매출실적과의 차이는 어떤가?
- 4) 영업이익율과 순이익율의 예측과 실적은 어떤가?
- 5) 브랜드의 지명도, 신뢰도는 매출에 공헌하고 있는가?
- 6) 본부의 지도력이나 그 실체는 어떤가?

경쟁점이 출현 하던가, 영업부진이 될 경우 본부의 대응은 어떤가?

- 7) 가맹점의 실패 예나 그 비율, 그 원인은 무엇인가?
- 8) 가맹점간의 동료의식은 어떤가?

본부의 방침에 대한 불만을 갖고 있는 점포는 없는가? 그 이유는 무엇인가?

- 9) 가맹점 회의가 있을 때 그 활동상태는 어떤가?
- 10) 가맹점계약서의 기재내용과 실태 중 틀리는 점, 문제가 되는 점은 없는가?

다. 가맹점 계약을 위한 준비

1) 가맹점 계약시의 주의사항

A. 사전 체크사항

㉠ 모집광고를 주의하라

문구가 화려하고, 재미있는 광고는 의심하라. 허식이 적고 간결한 광고, 연령제한 등 엄격한 조건이 붙어있는 광고는 신뢰성이 높다. 로열티가 낮고 투자자금이 적게 소요되며, 많은 이익이 난다는 광고는 신뢰성이 낮다.

㉡ 모집매체의 브랜드를 가맹 본부의 신뢰도와 연결시키지 말 것

광고하는 신문잡지가 신뢰할 수 있는 기관이라도 가맹본부의 신용과는 관계가 없다.

신문, TV 등에 광고한 업체니까 믿어도 된다는 식의 판단은 금물

예) 모텔 점포 없이 5대 일간지에 가맹점 모집 광고를 행하는 극단적인 예도 있다.

㉢ 자기의 적성, 성격과 조화를 맞출 수 있는 업태, 업종인지 체크해 본다.

자기의 성격, 조건에 맞지 않으면 가맹후도 문제가 발생한다.

㉣ 기존점포를 방문 경영주와 대화를 나눈다.

가맹에 따르는 숨어있는 불안, 의문을 해소하기 위해 최소한 2-3개 이상의 점포방문 조사, 영업 5년, 영업 2년, 영업 1년 정도의 점포를 선택, 초기영업의 어려움, 손익분기점에 이르기까지의 시간 등을 체크해 본다.

B. 계약 체결시 체크사항(가맹본부가 작성한 서류의 체크중심)

서류명칭	체크 포인트	비고
1. 법령에 관계되는 사항	① 가맹시 입금하는 가맹금, 보증금, 기타 금전의 관리, 귀속사항 ② 상품판매조건(입금 및 지정물품) ③ 경영지도 관련사항 ④ 상품, 상호, 기타 표시물에 관한 사항 ⑤ 계약기간, 계약갱신, 계약해지에 관한 사항 ⑥ 공정거래법 등 관련 법규와 연관된 사항	
2. 가맹점 계약서	① 계약서의 분량이 2-3매로 간단하면 주의. ② 각 조문의 설명을 충분히 듣는다.(조문 하나하나를 따지며 정중히 설명하는 본부라면 신뢰성이 높다.) ③ 계약을 급하게 서두르는데 끌려가지 말 것. ④ 사전 설명내용과 기존 점포 면담시 확인한 내용과 다른 점은 확실히 질문하여 내용파악 ⑤ 계약서에 첨부된 운영규정을 세밀히 분석한다.	
3. 운영계획서	① 매출 산출기준의 객관성 합리성 체크 ② 인건비의 구성 및 계산방법 체크 ③ 상품원가율의 조사(표준원가율과 기존 점포 원가율의 차이 등) ④ 감가상각의 계산기준 ⑤ 점포 인테리어, 설비 비품의 내역서, 건적금액의 적정여부	
4. 매뉴얼	① 매뉴얼의 정비여부 ② 어떤 매뉴얼이 있는가 ③ 매뉴얼의 실물(인쇄된 책)의 확인	
5. 기타	① 회사 안내서 ② 가맹점 소식지 ③ 가맹안내 팸플렛 ④ 경영진의 이력서 등	

C. 자기 자신의 실력 재평가 (자산재평가, 사람, 상품기호도, 자금)

㉠ 인력 (사람)

가족이해와 협조를 우선 얻는다 (특히 배우자)

가족 중에서 지원가능 한 인력의 우선 체크

㉡ 업종선택

자기의 적성, 식성, 성격에 맞는 업종인가

㉢ 자금

최소한 일정기간 (BEP:손익분기점에 이르는 기간)의 생활비와 원자재 구입비는 확보
친인척으로부터 조달은 문제가 된다.

타인자금 의존도가 높지 않을 것

㉣ 프랜차이즈 비즈니스에 대한 이해도를 높일 것

타인과의 협업, 협동정신이 있는지 프랜차이즈 본질에 대한 정확한 이해와 인식이 성공의 열쇠.
“골프는 남녀노소 누구라도 플레이가 가능하다. 그러나 누구나 싱글이 되지는 못한다”는 의미
와 프랜차이즈 성공의 길은 일치한다.

㉤ 자기책임의 원칙을 이해하라

어떤 가맹 본부라도 개인의 사업결과는 책임지지 않는다.

본부에 사기 당했다고 판단되어도 그것은 자기 책임 하에 이루어진 결과임을 인식해야 한다.

라. 본부의 매니지먼트 시스템의 완성도 및 분석

- 매니지먼트 기능과 성공요인을 체크한다.
- 라이프사이클 별 성공요인을 체크한다.

본부 매니지먼트

- ① 이념, 정책의 명확화
- ② 본부기능(SV기능, 기타)의 충실 (SV 1인당 7-8점포)
- ③ 조직, 인적자원의 충실

상 품

- ① 요리 메뉴의 차별화
- ② 드링크 메뉴의 차별화
- ③ 가격 경쟁력

점 포 운 영

- ① 오퍼레이션과 채산성의 확립, 손작업지향, 대량생산 지향, 표준점포 규모, 오퍼레이션 매출고, 표준 원가율, 매출고 관리율, 실제 영업점포 점검, 출점 전략 체크포인트
- ② QSC의 매니지먼트
- ③ 교육, 훈련의 충실(20-30분 점포관찰), 특히 인사, 상품제공 등의 기본동작 관찰

판 측

- ① 본부에 의한 판측 : 수단시기, 역할(본부와 점포)
- ② 점포단위 판측

출 점

- ① 출점 입지의 세분화(Segmentation)
- ② 입지 전략의 확립
- ③ 적절한 출점 스피드
 - 출점 입지 기준을 체크

이미지 디자인

기업이미지, 점포이미지

- ① Corporate 이미지
- ② 이미지 지명도 향상책
- ③ 점포디자인의 통일

마. 라이프사이클에 맞는 매니지먼트 시스템 체크

음식업태의 마켓 성장력 여부, 기업의 라이프 사이클을 본다.

사례) 출점 입지 기본 예 (20평 표준 규모)

역 앞 상점가 입지	상권 입구	1Km권에 15,000명 이상
	가장 가까운 역의 승하차 객수	1일 평균 1,000명 이상
	점포 앞 통행량	1일 평균 5,000명 이상
로드사이드 입지	상권 인구	1.5km권에 5,000명 이상
	차량통행량	1일 평균 7,000대 이상
	기타	상업시설이 집중되어 있을 것 차량의 주차가 용이할 것
주택지 입지	상권인구	1Km권에 20,000명 이상
	점포 앞 통행량	1일 평균 5,000대 이상

바. 업종별 음식 프랜차이즈 유망도를 분석한다.

1) 업계규모

① 점포수

프랜차이즈 직영점을 합한 점포수의 평균치

② 매출고

프랜차이즈 직영점의 연평균 매출액의 합계

2) 업종별 경영지표

① 점포면적 표준점의 점포면적의 평균치를 나타낸다.

② 개업자금 합계(초기투자액)

모델점 개업 자금란의 합계수치의 평균

그 내역은 보증금, 가맹금, 설비자금, 상품대금, 기타자금

③ 평당 개업자금

개업자금 합계 ÷ (점포면적 × 0.3025)에 의해 산출한 평균치

④ 1점포당 연간 매출고

(96년 매출고 ÷ 96년 점포 수)에 의해 산출한 평균

⑤ 평당 매출고

1점포당 매출액 ÷ (점포면적 × 0.0325)에 의해 산출

단, 점포면적은 표준점 규모

⑥ 평당 표준점포 매출고

표준점의 연간매출고 ÷ (점포면적 × 0.0325)에 의해 산출

⑦ 매출액의 식자재 원가 차감이익

표준점의 업적 란에서 기재된 해당 이익의 평균치

- ⑧ 월간 영업이익
표준점의 업적 란에 기재된 월간 영업이익의 평균
- ⑨ 투하자본 회수기간
개업자금 합계 ÷ (영업이익×12)에 의해 산출
- ⑩ 점포지도 체제
점포수 합계 ÷ SV 수에 의한 산출한 평균치
- ⑪ 1점포당 종업원수
표준점 란에 표시된 정사원 + 아르바이트
- ⑫ 프랜차이즈 가맹점 비율
실적대 표준매출고 비율
5평균 매출액 ÷ 6평균 표준점 매출액에 의해 산출

사. 본부를 이해하는 8가지 지표

(본부를 선택하는 체크포인트)

프랜차이즈 가맹사업 = 자기인생을 본부에 맡기는 것과 동일, 본부는 여러 각도에서 검토할 필요가 있다.

가장 중요한 것 : 기업의 경영이념에 공감여부

본부의 종합적인 경영력을 객관적으로 판다.

1) 평균 연간 점포 수 증가

$$1\text{년간 평균점포수 증가} = \frac{\text{현재의 점포 수}}{\text{영업 년 수}} (\text{점포 수})$$

예) 영업 년 수가 5년 이상이면 적어도 연평균 5점포 이상 되어야 한다.

2) 최근 1년간 평균 연간 점포 수 증가

$$\text{최근의 점포수 신장률} = \frac{3\text{년간의 증가점포} \div 3}{3\text{년 전의 점포 수}} \times 100(\%)$$

예) 3년간 평균 점포수 증가가 5점

경영 점포 수 100점포 본부 증가율 5%

경영 점포 수 50점포 본부 증가율 10%

※ 5-10% 바람직한 지표

3) 점포 평균 1년간 매출고

$$1\text{점포당 매출고} = \frac{\text{기말의 점포 총 매출고}}{(\text{기초 점포 수} + \text{기말 점포수}) \div 2} \times 100(\%)$$

예) 가맹안내서에 모델점 매출고와 현저한 차이가 있는 경우 ---> 본부에 이유 문의

4) 기존 점포 매출고 신장율

$$\text{기존점 매출고 신장율} = \frac{\text{전기의 1점포당 매출고}}{\text{금기의 1점포당 매출고}③} \times 100(\%)$$

5) 투자효율

$$\text{투자효율} = \frac{\text{1점포당 매출고 ③}}{\text{개업자금(점포 취득비는 제외)}} \times 100(\%)$$

6) SV 1인당 관리 점포 수

$$\text{SV 1인당 관리점포수} = \frac{\text{총점포수}}{\text{SV의 인수}} \times (\text{점포수})$$

예) 5년 이상의 FC 전기업의 평균 1인당 27점포

7) 메뉴 개발율

$$\text{메뉴개발율} = \frac{\text{1년만의 신메뉴투입수}}{\text{기존 메뉴수}} \times 100(\%)$$

8) 직영점 비율

$$\text{직영점비율} = \frac{\text{직영점수}}{\text{점포 수}} \times 100(\%)$$

- 10-20% 전후가 바람직함
- 50% 이상일 때는 본부 기업으로서는 프랜차이즈시스템이 사업주체가 아니다.

아. 가맹 후 본부와 커뮤니케이션 유지방법

1) 본부와의 의사소통을 원활히 하는 방법

가맹점 오너는 자기점포에 국한되는 문제만 생각할지 모르나, 전체가 성장발전하지 않으면 가맹점의 일원으로 자기점포의 장래도 없다.

본부 -- 가맹점

운동공동체 - 서로의 역할을 책임지고 협력하는 일이 전체의 존속이나 성장에 불가결한 요소

본부 -- 가맹점

커뮤니케이션 - 보고

연락

상담

- ① 가맹점이 정기적으로 본부에 보고 해야해야 할 사항의 보고를 지체 없이 행할 것
- ② 신 메뉴 도입이나 판매촉진 캠페인 등 본부의 요청에 대하여 연락이나 발주관계의 룰을 지키는 일
- ③ 이러한 일에 대만한 업무를 함으로써, 본부 측에 비협조적이라는 가맹점으로 낙인찍히지 말 것
- ④ 보고사항 담당자의 이름을 알아둘 것
- ⑤ 적극적인 인사를 하는 자세가 필요하다.
- ⑥ 본부 내부평가가 좋게 되면 지원을 받는 것이 용이하다.
- ⑦ SV의 지도를 희망하는 경우는 사전에 상담내용을 전화로 연락하는 것이 바람직하다.
- ⑧ SV의 내점빈도는 많지 않으므로, 돌연한 상담희망은 효과가 적다.
- ⑨ 상담노트의 준비
과거 지도를 받은 사항, 그 후의 개선사항, 활동이나 실적, 의문점 등을 기록하고 금번회의 상담 사항 등을 정리해 두면 단시간에 효과 있는 상담을 받을 수 있다.
- ※ 본부와의 마찰은 매일의 사소한 일에서 커뮤니케이션 부족이 원인이 된다.
- ⑩ 불평불만이나 일방적인 푸념은 SV의 발길을 멀게 한다.
- ⑪ SV와의 커뮤니케이션은 객관적인 문제나 사실을 지적해서 가맹점으로써, 아이디어를 제안하는 것이 중요하다.
- ⑫ 판매촉진, 메뉴개선 등 마케팅 정책은 시행착오를 거치면서 가맹노하우가 구축되므로, 가맹점으로부터 정보수집이 SV의 중요역할임을 인식.
- ⑬ SV도 인간인 이상 적극적인 가맹점에는 협력을 하기 마련이며, 일방적인 제안이나 문제 지적만은 피해야 한다.

2) 가맹점 회의나 본부회의 등에 적극적으로 참가한다.

가맹본부 - 가맹점

계약상 대등한 관계

- ① 그러나 전체의 의사결정은 가맹본부가 행한다.
- ② SV만의 국한된 의사, 요망사항을 이러한 회의에서 적극 참가 진술한다.
- ③ 단, 자기점포만의 특수사정을 전면에 내세워서는 곤란
- ④ 어디까지나 전체의 이익을 고려한 발언이 포인트가 된다.
- ⑤ 자기의견이 채택되지 않는 대신 본부의 지시를 어기거나 자기 마음대로 점포를 운영하는 것은 커다란 문제를 야기 시킨다.

3) 업적이 나쁠 때 2호점 출점 시의 커뮤니케이션을 취하는 방법

① 업적이 나쁠 때의 문제는

가맹 후 매출예상이 맞지 않거나 SV의 지속적인 지도가 없으면 본부 측 책임이지만, 가맹점이 본부에 지나치게 기대를 갖는 것도 문제, 이러한 경우 서로 책임추궁만 하게 되고 점포의 업적개선이나 고객만족 서비스를 잊어버리고 만다. 이 모든 문제는 일정한 대화, 공통목적의 인식, 커뮤니케이션을 통해서 해결

② 업적이 순조로워 사업 확대를 기도할 때

SV 또는 본부와 협의하는 것이 유리(본부에는 건물관계의 정보가 많다)

자. 프랜차이즈 가맹을 해서는 안 되는 10대 조건

- 1) 대상고객이 불명확한 컨셉
- 2) 입지기준 설정이 현실과 일치 안 되는 경우
- 3) 특수한 고객만을 대상으로 하고 있다.
- 4) 매출액, 객수의 계절변동 요인이 너무 크다.
- 5) 메뉴 레시피가 불명확하다.
- 6) 원가율 (표준 원가율) 설정이 불명확하다.
- 7) 원가관리가 점포별로 차이가 있고, 점포가 독자적인 사입에 의해 시행되고 있다.
- 8) 메뉴판의 습득에 시간이 많이 소요된다.
- 9) 조리기구, 조리방법이 표준화되어 있지 않다.
- 10) 인테리어 및 설비공사의 투자비가 높다.

차. 실패하지 않는 프랜차이즈 가맹의 포인트

1) 실패하는 프랜차이즈 가맹 (사례)

아주 오래된 얘기지만 프랜차이즈 가맹을 희망하는 어떤 사람이 방문해서 당시 신홍 가맹본부 가운데서 크게 신문이나 잡지에 광고를 하고 있는 염가의 비디오 숍에 가맹을 고려하고 있으나, 어떻게 생각하는가에 대한 의견을 요청하였다.

일반적으로 알려져 있지는 않지만 업계 내부에서는 평판이 나쁘고 가까운 경찰에도 검거되었다는 소문도 있었던 시기도 있었다. 실제로 점포를 본적이 있으나, 세간에도 좋은 점포가 없는 상황이기 때문에 개인적으로는 그만두는 쪽이 좋다고 설명하고 충분히 조사토록 권유했다. 그 후 1주간 정도 지난 뒤 같은 사람으로부터 전화가 왔다.

“조금은 수상한 점이 있으나, 수상 한 것 만큼의 돈을 모을 수 있지 않을까 생각해서 가맹계약을 했다”고 말했다. 관촬을까? 라고 염려한 수개월 후 가맹본부가 도산, 가맹한 사람으로부터 “완전히 본부에 속았다”라고 말했다.

여러 가지 타입의 가맹희망자의 상담을 받고 그 후, 진행 경위를 관찰해왔으나, 프랜차이즈 가맹에 성공하는 사람, 실패하는 사람 간에는 몇 개의 공통점이 있었다.

성공하는 패턴은 2극화하고 있다. 직감적으로 좋다고 믿고 프랜차이즈에 가맹하고 그대로 성공한 좋은 경우와 사전조사(전문가, 신뢰 있는 인맥으로부터 얻은 정보수집도 포함)에 주력해서 수집된 신뢰도 높은 정보를 객관적으로 분석하고 또, 회사의 자원이나 오너의 기호 등과의 균형을 고려하고 선택하는 원리원칙에 의한 패턴이 그것이다.

여기에 비해서 실패하는 가맹자의 많은 수는 사전조사를 중도에 포기하고 수집된 정보에는 무엇인가 그냥 지나친 점이 있는 경우가 많다. 전술한 “돈이 벌린다”라는 감언에 쉽게 넘어가는 극단적인 경우도 있고, “대기업이 전개하는 프랜차이즈이기 때문에“ 라든가 “번성 점포가 많다는 정보를 듣고서“라는 경우, “당사에는 거래선이 몇 개 있으므로, 어떤 상품·서비스도 자신이 있다“ 라든가 이용자의 눈에 확실히 위화감 있는 서비스 프랜차이즈를 본업으로 복합해서 시너지 효과를 내놓으려는 경우 등 본부의 좋은 면을 자기의 형편에 따라 좋게 해석해서 맹목적으로 믿어버리려는 패턴이 있다.

성공의 원리로서 가장 우선은 노력을 아끼지 말고 조사를 해서 객관적인 정보를 분석하는 것이 바람직하다. 희망하고 원한다는 생각에 치우쳐서 선택한다면 진정한 본부의 가치는 발견할 수 없다.

2) 프랜차이즈 선택은 주식투자와 같다

프랜차이즈 선택은 주식투자와 같다. 바꾸어 말하면

- ① 마켓의 성장사를 읽는다.
- ② 기업이나 비즈니스의 평가를 행하고 그 증권을 살 것인가 아닌가를 결정한다.

예를 들면 New Business형 벤처기업인 신흥 프랜차이즈는 높은 위험성은 있으나, 성공하면 그 결과도 크게 된다. 가맹도 하기 쉬운 것이 특징이다.

한편 성공한 대기업의 경우 적은 리스크로 시장이 성숙되어 있으며, 경쟁이 심하고 결과도 적게 나오는 것이 일반적이다. 그렇다면 인기상품이라는 조건은 까다롭고 배율도 높고 희망해도 손에 넣기가 어려운 것이다.(가맹하기가 어렵다.)

대두하는 메가 프랜차이즈(복수의 다른 업종 FC를 운영하는 대기업 FC 가맹점)에는 그러한 감정결과가 많이 나온다. 이 증권은 안전수입용, 이 증권은 먼저 투자의 진미를 알기 위해서 우선 행해보는 비즈니스, 이 증권은 사원교육 들을 위해서 등으로 나누어진다.

크고 작고의 구분 없이 이러한 신장하는 파워 프랜차이즈를 확인하기 위해서는 우선 다음의 각 항목에 관한 정보 데이터를 수집한다. 여담이지만 시간이 지난 뒤 저명한 증권 분석가와 이야기를 할 때 벤처 자본가들이 심취하는 “프랜차이즈 요술”의 이야기를 들었다.

어떤 소매업 가맹본부를 공개할 때 자료에 나타난 이익률의 높이(설비투자는 가맹점이 하기 때문에), 출점스피드의 빠른점, 매출고 신장률, 어떤 것을 보아도 눈이 부실 정도로 매력적이었다. 거기에 투자를 했을 때 시장전체가 얼어붙어 가맹점수는 많으나, 가맹점의 매출액이 나빠지고 결국은 그 후, 주가가 급락해 버렸다. “좋고 나쁜 것을 감정”하기 위한 중요한 포인트는 매출규모나 출점 스피드, 기업의 크기에 혹해서 필요한 조사를 태만하게 한 것이다. “감정의 결정수단”은 안타깝게도 체험이나 센스에 기초한 직감력이지만, 치밀한 조사는 직감력을 증가시키는 중요한 역할을 하게 된다.

3) 감정의 포인트

① 비즈니스 평가

시장을 읽기 위해서 필요한 정보

- 시장규모 (현상, 확대가능성)
- 업계정보 (규제, 유통, 제조)
- 경쟁정보 (수, 질, 참가 장벽)

프랜차이즈 가맹에서 마켓에 참가하여 목표로 하는 5가지 항목

- 우선 잠재시장에 가맹해서 파이오니아 본부와 함께 시장을 나누어 개척한다.
- 시장이 현시적으로 나타나는 타이밍을 취한다.
- 성장확대기의 추세에 편승한다.
- 시장이 안정되는 시기에 대형 프랜차이즈에 가맹한다.
- 안정된 시장에 입지 전략으로 급신장 하는 후발 본부에 가맹한다.

프랜차이즈는 주지하다시피 사업확대 방법이다. 새로운 사업 시장재편사업, 확대시장 이어야 하는 것이 전체조건이다. 최근에는 여러 가지 간행물에 의해 다양한 데이터나 정보가 비교적 간단하게 입수될 수 있다. 유통시장의 선택이나 시장규모의 크기 등을 예측하는 일은 대부분의 분야에서 그렇게 어려운 일은 아니다. 가장 어려운 일은 “착수하는 타이밍”이다.

본래 프랜차이즈 가맹의 최대의 좋은 점을 맛보는 것은 이것이 노리는 목표이다. “착수 타이밍을 읽는 것은 우선 업계정보를 입수하는 일이다.”

규제완화, 유통혁명, 가격변동이 일어나는 일 등 자금까지 걸림돌이 되어 왔던 시장장벽이 없어지는 시기를 정확히 확인한다. 다음에 기존에 있던 점포나 서비스 거점의 고객 발걸음을 정기적으로 관측한다. 고객의 움직임은 시장의 변동과 같다. 어떤 점포가 똑같이 고객의 발걸음이 신장된다면 그것을 혼동하지 않고 참가의 우선 접촉이 된다. 틀림없이 “사는 시기”가 되는 것이다. 또한 변화의 스피드가 빨라질 것이다. 사업의 철퇴시기를 읽는 것은 대단히 중요한 포인트가 된다.

② 시장을 읽는다

비즈니스 평가 포인트

- 상품, 서비스의 우위성
- 사업의 수익성
- 기술습득성과 이전가능성
- 프랜차이즈시스템의 요점

가맹본부와 가맹점의 역할분담이 기본이다. 바꾸어 말하면 본부와 가맹점이 역할을 분담해서 이익을 분배해서 상호 만족할 수 있는 충분한 이익이 나오지 않으면 성립될 수 없다. 번성해서 이익률이 높은 비즈니스를 실현하고 있는 본부는 상품, 서비스의 우위성이나 운영 노하우든가 필연적으로 있다는 것은 틀림없는 일이다. 그렇지만 본부가 제출한 사업 시뮬레이션은 세밀한 경비나 금리 등을 빼고서 제

출하는 경우가 많으므로, 빠트리지 않도록 조심하여야 한다.

③ 기업평가

기업평가의 포인트

- 오너의 프로필과 비전
- 기업프로필과 실적
- 사내플랜, 스텝진
- 사외플랜, 스텝진
- 거래선, 고객의 소리(평가)

많은 가맹본부는 벤처 기업쪽이 많다. 급속한 확대를 추진함으로서, 스스로의 비즈니스 내용이나 비전을 가맹희망자나 매스컴, 금융기관에 정확하게 전달, 상대를 매료시키지 않으면 앞으로 전진 할 수가 없다.

업계에는 다스킨의 미스타 스즈끼, 세븐일레븐의 반문, 모스푸드의 사라다, 벤처 3가의 증전, 프라지 크리에이티브의 대지마, 북크오프 판본 등 이야기 숨씨가 좋은 카리스마적인 오너가 수도 없이 많다. 이런 사람들 없이 얻어진 위업은 그들의 Presentation의 높은 능력과 결코 떨어질 수 없는 것이다.

프랜차이즈는 종교 활동에 통하는 면이 있다. TOP 이 말하는 비전과 전략에 매료된 가맹경영자나 협력자가 모여 본부의 컨셉이나 교육에 의해 많은 스텝진을 기분 좋게 세뇌해 간다. 사회적 사명감과 비즈니스 Concept 등이 어떻게 침투할 것인가는 가맹의 확대에 중요한 키포인트가 된다. 우수한 비즈니스 스킬을 확립한 점포도 그것을 움직이는 인간의 모티베이션이 낮으면 조그만 그림이 될 뿐이다. 또한 상호간의 트러블이나 클레임도 신뢰나 동지의식이 강하면 긍정적으로 변한다. “비전” 과 “과장” “사기”는 종이 한 장 차이이다. 받아들이는 눈이 없으면 그것은 동일한 것으로 반영된다. 성의와 재능과 계획성을 잘 조화시킨 것이 ‘비전’인가 오움 진리교의 마원과 같은 사기수법의 프랜차이즈 인가를 확실히 구별하기 위해서는 TOP 이나 기업의 과거실적이나 거래선, 고객들로부터 신용 등 여러 각도에서 신중히 관찰하는 것이 대단히 중요하다.

제6장

점포운영에 필요한 지침

- 제1절 일일업무 시간계획표 사례
- 제2절 【영업준비 점검표】 사례
- 제3절 【폐점시 점검표】 사례
- 제4절 【자가 위생점검표】 사례
- 제5절 점포직원의 업무내역 사례
- 제6절 【모범사원 선발 기준】 사례포
- 제7절 【금전관리 메뉴얼】 사례
- 제8절 POS 레지스타 정산서
- 제9절 근로계약서 사례

제6장 점포 운영에 필요한 지침

제1절 일일업무 시간계획표 사례

09 : 30	출근 ... 오늘도 힘찬 하루를 홀 직 원 : 출근과 동시 청소 개시 주방직원 : 출근과 동시 유니폼 갈아입기 조리 준비
10 : 00	직원회의 ... 시간에 늦지 않도록 회의 장소 : 1층 룸
11 : 00	아침식사 : 맛있게 부탁드립니다 식사장소 : 1층 룸
11 : 30	청소 및 영업 준비 완료 지배인, 주방장 각 준비 상태 확인
11 : 40	부서별 조회 및 교육 홀 : 전달사항 및 인사교육(유니폼 착용) 주방 : 전달사항
12 : 00	영업 개시(중식 영업) ... 일을 즐겁게
14 : 30	영업 완료 ... 수고 하셨습니다. 중식 후 비번 휴식 식사 장소 : 숙소 식당
14 : 30	구매물품 도착 검수 및 확인 ... 정확한 확인
17 : 00	영업 준비
17 : 50	영업 교육(5분 이내)
18 : 00	영업 개시 (석식 영업)
21 : 00	직원 식사 (교대조 편성) 식사 장소 : 숙소 식당
22 : 00	영업 종료 준비 퇴근 ... 오늘 하루도 수고 하셨습니다.

제2절 【영업준비 점검표】 사례

	절 차	이 유	점 검
외부	1. 점포 바깥 주위를 살펴본다. 2. 정문을 통하여 점포 안으로 들어가 본다.	1. 주위가 평소와 변화가 없는가. 혹은 간판이나 기타 부착물이 파손되지 않았는가를 관찰 2. 문이나 통로에 이상이 있나 없나 점검	
관리	1. 카운터, 업소내부, 룸 등을 살펴본다. 2. 전일 야간지배인의 노트를 살펴본다. 3. 금고를 확인한다. 4. 장부, 전표 기타 경리준비물을 점검한다. 5. 식음료 재료 재고를 점검한다. 6. 종사원 근무시간표를 점검한다. 7. 은행에 간다.	1. 청소상태나 수리할 것이 있나 없나를 확인 2. 긴급한 내용의 메모가 있나 없나를 확인 3. 시재 확인, 거스름돈 동전 준비 확인 4. 개점분비 완료가 되었나를 확인 5. 음료, 식재료 재고를 파악하여 영업 준비에 이상이 없음을 확인 6. 종사원 근무시간 확인 7. 현금은 예치하고 잔돈 및 동전교환 목적	
에너지	1. 장비시동 및 가스, 화기 점검 2. 위생 점검 차트 점검 3. 점포의 정돈상태 점검 4. 음악을 틀어 놓는다. 5. 문을 연다.	1. 장비나 기계의 이상이 있나 없나를 확인. 가스, 화기 확인 2. 식품, 용기, 설비, 화장실, 환기상태 및 종사원의 유니폼, 용모상태 확인 3. 전체적인 청소상태 4. 쾌적한 분위기를 살리기 위하여 5. 영업을 위하여	

제3절 【폐점시 점검표】 사례

	절 차	이 유	점 검
에너지	1. 바깥 주위 점검 2. 외부간판 전기를 끄고 문을 잠근다. 3. 내부의 불필요한 장비나 전기를 끈다. 4. 필요치 않은 근무자는 일찍 귀가시킨다. (마감 1시간 전후) 5. 필요품을 준비해 놓는다. 6. 영업마감을 감독한다.	1. 안전확인 2. 폐점 3. 에너지절약 4. 인력의 효율적 관리 5. 내일 쓸 것에 대비 6. 청소상태, 음식관리 확인	
관리	1. 재고파악 2. 판매일지 작성 3. 현금을 세고 금고 속에 현금을 보관한다. 4. 내일 개점 책임 근무자에게 노트를 작성한다.	1. 재고현황 차트 기록 2. 판매일지 기록 3. 현금이 맞는지를 확인하고 안전을 위하여 4. 정확한 인계인수 특기사항을 위해서	
시설	1. 주방의 가스시설이나 화기를 최종 점검한다. 2. 내부를 돌아보고 화장실은 폐점직전 확인한다. 3. 창문과 모든 출입구를 잠근다. 4. 다시 한번 입구를 점검한다.	1. 가스, 확인 안전 확인 2. 화재나 기타 누수 등의 방지 확인 3. 안전 4. 안전 확인	

제4절 【자가 위생점검표】 사례

날짜 : 월 일

점검자 : 인

체크항목	세부체크사항	확인 1	확인 2
검수관리	1. 검수대 (빠렛트)가 설치되어 있는가?		
	2. 표기사항을 확인하고 검수서에 기록하였는가?		
	3. 육류, 어패류, 냉동식품의 경우 중심온도를 체크하였는가?		
	4. 검수 직후, 상온에 방치하고 있지 않은가?		
	5. 검수품의 상태 확인을 하였는가?		
	6. 검수자가 위생장갑을 착용하며 교차 오염에 만전을 기하는가?		
	7. 야채, 육류, 어류 순으로 검수하는가?		
	계		
냉장냉동고의 위생상태	1. 재고품목은 많은가?		
	2. 모든 식재의 덮개는 덮여 있는가?		
	3. 바닥에 식재를 방치하지 않았는가?		
	4. 체크리스트 비치 및 실제로 관리되고 있는가?		
	5. 관리 담당자가 지정되어 있는가?		
	6. 적정 온도는 유지되고 있는가?		
	7. 청소 상태는 양호한가?		
	8. 교차오염 방지 유무(예 : 육류·어류-하단, 야채류완제품-상단)		
	9. 원재료에 대한 라벨링이 되어 있는가?		
	10. 입고 시 포장용기 그대로 보관하고 있지 않은가?		
	계		
보존식 관리	1. 식재 보관이 냉장 5℃ 이하로 보관되는가?		
	2. 보존식이 위해요소로 부터 격리되어 있는가?		
	3. 유효기간 경과된 원재료 등을 폐기하고 있는가?		
	4. 식재 검체 시 위생장갑, 전용집게, 도구 등의 소독이 이루어지는가?		
	5. 식재 검체 후 상온에 방치하지 않는가?		
	6. 영양사가 직접 검체를 실시하는가?		
	7. 식재 검체 도주 방치 후 다른 일을 하지는 않았는가?		
	계		
양념통의 위생상태	1. 양념통의 용기가 통일되어 있는가?		
	2. 소분 라벨링이 되어 있는가?		
	3. 양념별 전용 스푼이 있는가?		
	4. 양념에 이물질이 없는가?		
	계		

체크항목	세부체크사항	확인 1	확인 2
창고의 위생상태	1. 입고일, 원산지 표기가 잘 되어 있는가?		
	2. 바닥에 물기가 없는가?		
	3. 바닥이 깨끗한가?		
	4. 벽 등의 모서리에 거미줄 등의 위해요소가 없는가?		
	5. 환기 및 습도*(65% 미만)가 적절한가?		
	6. 식재와 소모품이 분리, 관리하고 있는가?		
	7. 식재가 바닥에 방치되고 있지 않은가?		
	8. 유통기한이 경과된 제품이 있지 않은가?		
	9. 위험 식재(소다, 빙초산 등)이 방치되어 있지 않은가?		
	10. 창고관리표시가 실시간으로 관리되고 있는가?		
	11. 식재가 개봉되어 있는 채로 방치되고 있지 않은가?		
	계		
바닥 및 트렌치 확인	1. 주방바닥이 청결하게 관리되고 있는가?		
	2. 배수상태는 양호한가?		
	3. 트렌치 청소는 매일 이뤄지고 있는가?		
	4. 주방내의 최종 거름망을 매일 청소하는가?		
	5. 모든 배수호스가 바닥 배수구와 연결 관리되고 있는가?		
	계		
잔반통 및 쓰레기통	1. 항상 뚜껑을 덮어 관리하고 있는가?		
	2. 잔반 및 쓰레기를 즉시 외부로 배출하는가?		
	3. 잔반통 및 쓰레기통을 매일 청소하는가?		
	4. 외부의 잔반통이 내부에 영향을 끼치지 않게 관리하고 있는가?		
	계		
조리 시 위생사항	1. 도마의 구분 사용을 하고 있는가?		
	2. 칼의 구분 사용을 하고 있는가?		
	3. 바구니의 분리사용을 하고 있는가?		
	4. 야채 다듬기 이후 조리 전에 청소 및 살균이 이루어지는가?		
	5. 도마 위에 사용 중인 행주나 칼이 올려져 방치되고 있지 않은가?		
	6. 조리된 음식을 바닥에서부터 15센티 이상 보관하는가?		
	7. 조리된 음식의 뚜껑이 잘 닫혀 있는가?		
	8. 조리시작 전에 전 처리 구역의 바닥 및 기기들이 정리정돈 되어 있는가?		
	계		

제5절 점포직원의 업무내역 사례

1. 지배인(점장)의 업무

1) 지배인(점장)의 10대 관리업무

- ① 정보관리 : 점포의 모든 내외정보의 집합 및 분석.
- 시장정보, 경쟁점 정보, 점포정보(매출통계유지, 매출분석, 인원 등)
- ② 고객관리 : 점포를 이용하는 고객의 현황 파악 및 크레임의 처리
- 고객의 현황, 내점 동기, 고정고객의 유지, 신규고객의 창출방안 설정
- ③ 작업관리 : 종업원 작업의 효율적 운영과 정확한 작업으로의 유도
- 업무계획표, 업무 체크표, 업무평가표의 작성 및 운용
- ④ 인원관리 : 전체 인원의 흐름의 파악과 업무 독려
- 직원 개인 인적사항 파악, 직원근태, 작업배치 및 조정, 직원채용과 해고 등
- ⑤ 교육관리 : 기존 직원의 정기적인 정신교육과 신입직원의 OJT 교육
- 정기 교육계획표 작성 비치 및 시행, 신입사원 교육계획서 작성 및 시행
- ⑥ 재고관리 : 점포 내 입출고 모든 재고의 파악 및 검수
- 재고 기준표 비치 유지, 적정재고 유지, 재고 조사, 발주량 결정
- ⑦ 금전관리 : 점포 내 모든 금전상의 문제의 확인
- 매출 금전 확인 및 인수인계, 매출일보의 확인, POS 관리
- ⑧ 제품관리 : 판매되는 상품의 맛과 양에 대한 확인
- 제품의 맛과 양에 대한 기준 숙지, 고객의 맛과 양에 대한 평가 파악
- ⑨ 보고관리 : 점포에서 발생하는 모든 사항의 기록유지 및 보고
- 점포일지의 기록유지, 정기적인 보고(일일, 주간, 월간, 계간, 연간 등)
- ⑩ 시설관리 : 전 점포 시설 전반에 대한 현황 파악 및 안전에 대한 사항
- 냉난방, 조명, 음악, 마이크, 가스, 전기, 물의 정상적 운용 등

2) 시간대별 주요 업무 관리

시간대	주요 관리 업무	주요 확인 업무내용
09 : 00 - 10 : 00	인원관리	직원근태, 작업배치, 영업 준비
10 : 00 - 12 : 00	교육관리, 보고관리, 시설관리	조회, 회의, 보고, 냉난방, POS
12 : 00 - 14 : 00	고객관리, 작업관리, 제품관리	인사, 예약, 제품, 크레임
14 : 00 - 17 : 00	시설관리, 정보관리	고객대장, 판촉, 기기, 비품, 도구
17 : 00 - 18 : 00	인원관리, 교육관리, 시설관리	작업배치, 영업 준비, 조명, 간판
18 : 00 - 21 : 00	고객관리, 작업관리, 제품관리	인사, 예약, 좌석, 제품, 크레임
21 : 00 - 23 : 00	금전관리, 재고관리	금전, 일보, 마감, 시건장치

3) 지배인(점장) 5대 책임 업무

- ① 점포 제반사항의 구체적인 보고
- ② 고객 불편 사항 및 크레임의 처리
- ③ 종업원의 채용 및 교육
- ④ 점포매출 등의 정보 관리 및 통계유지
- ⑤ 시설, 비품 등의 청결성, 완벽성 관리 유지

2. 조리장의 업무

1) 조리장의 10대 주요업무

- ① 온도관리 : 주방의 모든 식재료와 제품의 맛과 선도 관리
 - 냉동·냉장창고, 주방 냉동·냉장고
- ② 위생관리 : 주방의 인원, 기기, 시설 등에 대한 청결 및 위생 관리
 - 재료의 신선도, 점포시설 및 도구의 오염, 개인 위생
- ③ 작업관리 : 종업원 작업의 효율적 운영과 정확한 작업으로의 유도
 - 업무 기준표, 업무 체크표, 업무평가표의 작성 및 운용
- ④ 인원관리 : 전체 인원의 흐름의 파악과 업무 독려
 - 직원 개인 인적사항 파악, 직원근태, 작업배치 및 조정, 직원 채용과 해고 등
- ⑤ 교육관리 : 기존 직원의 정기적인 정신교육과 신입 직원의 실기 교육
 - 정기계획표 작성 비치 및 시행, 신입사원 교육계획서 작성 및 시행
- ⑥ 재고관리 : 점포내 입출고 모든 재고의 파악 및 검수
 - 재고 기준표 비치 유지, 적정재고 유지, 재고 조사, 발주량 결정
- ⑦ 제품개발 : 계절별 신 메뉴의 개발
 - 일일, 주간, 월간, 계절간 으로 지속적인 새로운 맛의 개발
- ⑧ 제품관리 : 판매되는 상품의 맛과 양에 대한 확인
 - 제품의 맛과 양에 대한 기준 설정과 조정, 고객의 맛과 양에 대한 평가 파악
- ⑨ 보고관리 : 점포에서 발생하는 모든 사항의 기록유지 및 보고
 - 작업일지의 기록유지, 정기적인 보고(일일, 주간, 월간, 계간, 연간 등)
- ⑩ 시설관리 : 전 주방시설 전반에 대한 현황 파악 및 안전에 대한 사항
 - 기기, 도구, 용기, 가스, 전기, 물의 정상적 운용 등

2) 시간별 주요 업무 관리

시 간 대	주요 관리 업무	주요 확인 업무내용
09 : 00 - 10 : 00	인원관리, 온도관리	직원근태, 작업배치, 작업준비
10 : 00 - 12 : 00	작업관리, 보고관리, 시설관리	조회, 보고, 검수, 기기점검
12 : 00 - 14 : 00	작업관리, 제품관리	맛, 양, 예약, 제품, 작업, 연구
14 : 00 - 17 : 00	시설관리, 제품관리	기기, 비품, 도구, 창고점검
17 : 00 - 18 : 00	인원관리, 교육관리, 시설관리	작업배치, 영업준비
18 : 00 - 21 : 00	고객관리, 작업관리, 제품관리	맛, 양, 예약, 제품, 크레임
21 : 00 - 23 : 00	재고관리, 위생관리, 온도관리	재고, 발주, 안전장치

3) 조리장 5대 책임 업무

- ① 주방 제반사항의 구체적인 보고
- ② 주방 제품의 맛과 양의 관리
- ③ 주방에 입출고 되는 전 제품 및 재료의 입출고와 재고관리
- ④ 신제품의 개발
- ⑤ 주방 시설, 비품 등의 청결성, 완벽성 관리 유지

3. 영업주임의 임무

1) 영업주임의 주요 업무

- ① 주위 환경의 정리, 정돈 : 점포 내외부의 환경의 유지
 - 계절별 화분 조성, 외부 광고물, 판촉물의 관리, 쓰레기 처리장 관리
- ②接客서비스의 주체 : 입점고객의接客 주체
 - 입점고객의接客 주체로써 주문의 접수와 제공 매너 및 고객 불편점의 사전 확인과 대응으로써 고객만족을 위한 최선의 서비스 제공
- ③ 서빙 매너의 교육 : 전 서빙 요원의 행동 주시, 관찰로 서빙 매너의 교육
 - 전 서빙요원의 중심으로써 요원의 행동의 교정과 매너 지도
 - 제품 제공의 순서확인과 자동 제공 기물의 사전 확인
- ④ 제품의 상태 파악 : 조리 제품의 온도, 품질 확인
 - 제공 제품의 사전 점검으로 제품 클레임 방지와 고객 불만 사항의 적극적 접수로 제품 문제의 파악과 주방의 전달 책임
- ⑤ 점포 현황 보고의 의무 : 점포 운영에 관한 현황 및 문제점의 파악과 건의
 - 점포는 주위 환경에 따라 수시로 그 여건이 변하므로 변화되는 여건을 수시 파악하여 지배인에게 보고한다.(본 사항의 의무사항으로 보고 되지 않은 일에서 문제가 발생 할 시는 적절한 응분의 조치가 따름)

4. 경리, 출납의 주요 임무

- 1) 현금관리 : 점포 내에서 일어나는 모든 현금 및 카드, 외상금의 현황 파악
 - 카운터 및 거래관계에서 발생하는 모든 현금의 입금과 출금에 대한 현황을 파악하고 보관하며 은행거래 및 지불액 등에 대한 정확한 근거를 유지한다.
 - 주요업무내용 : 상품판매에 대한 현금수수, 대표 결재분에 대한 지불액 송금, 점포처리 소액지출에 대한 증빙 확보, 현금의 입금 및 출금
- 2) 보고관리 : 점포 내에서 발생하는 금전에 관한 모든 사항에 대한 보고
 - 매출입금, 지불결제, 지불유보, 소요자금, 지출 예정 사항 등의 점포 전반의 금전에 대한 사항의 보고
- 3) 장표관리 : 점포에서 발생하는 전체적인 서류양식의 관리
 - 매일 발생하는 일보, 주·월간 발생하는 월보 등 점포에서 발생하는 모든 서류의 유지 보관.
 - 별도의 서류함을 비치하여 전체 서류 및 양식류를 관리
- 4) 고객정보수집의 책임 :

카운터에서 접촉하는 고객의 정보를 수집하여 수시로 영업 책임자에게 전달하고 카운터의 주위는 항상 정돈과 청결이 필요하며 미적 감각을 최대한 발휘하여 카운터를 편리하고 편안한 장소가 되도록 한다.
- 5) 업무결산 :

일일 및 주간 그리고 월간의 점포 정보를 수시로 파악하여 보고하며 이의 지속적인 통계유지를 한다.

제6절 【모범사원 선발 기준】 사례표

1. 홀 서빙사원

순위	평가항목	배점	평가방법	평가 예	비고
1	매출 기여도	30	개인별 매출 점유율 = 매출 기여도 단, 최고 30점	총매출 = 85,000천 개인매출누계 = 21,000천 매출기여도 = 21,000 / 85,000 = 24.7% = 24.7점	개인별 매출실적산 출 불가시 스마일 투표수로 결정 가능
2	근태 사항	20	총점 20점에서 근태실적을 빼나간다. 무단결근 10점 1일전 유계결근 8점 2일전 유계결근 5점 지 각 3점 조 퇴 2점	김**의 실적 - 결근 1회 5점 - 지각 1회 3점 계 8점 근태점수 20 - 8 = 12점	
3	접객 인사성	10	관리자의 개인 평가에 의한 평점	관리자 평가 90점 9점	
4	사고 적극성	10	관리자의 개인 평가에 의한 평점	관리자 평가 75점 7.5점	
5	업무 협조성	10	직원 상호간 가장 업무 협조가 잘되는 사람 2인을 무기명 작성 제출한다. 1위 10점 2위 8점 3위 6점 4위 4점 5위 2점	업무 협조 투표 2위 = 8점	스마일 상 투표 시 동시투표
6	업무제안회수	5	서식에 의한 업무 제안 1회당 2점	제안사항 2회 2 × 2 = 4점	
7	근무 연속성	5	근무 3개월 당 1점씩 자동 계산	입사 10개월 10 / 3 = 3.3점	
8	직원인기투표	10	직원인기투표방법 - 직원 각자가 2인의 인기인을 무기명 으로 작성 제출한다. 1위 10점 2위 7점 3위 5점	인기투표 2위 = 7점	스마일 투표 시 동시투표
합 계		100		75.5점	
위와 같은 방식으로 개인별 실적을 전원 산출하고 공개한다. 평점이 70점 이상인 자에게 1, 2, 3위 등 평가를 매기고 포상한다. 단, 입사 3개월이 경과하지 않은 자와 70점 미만인 자는 등위를 결정하지 않는다.					

2. 주방사원

순위	평가항목	배점	평가방법	평가 예	비고
1	작업표준성	20	맛, 메뉴 배열, 음식의 양등 항상 일정한 기준에 의하여 조리되고 있는가를 조리 기준표에 의해 상대 평가 1위 20점 2위 15점 3위 10점 등외 5점	관리자는 매일의 작업에서 직원을 평가하고 전요원의 등위를 설정한다. 관리자 평가 2위 = 15점	
2	근태 사항	20	총점 30점에서 근태실적을 빼나간다. 무단결근 10점 1일전 유계결근 8점 2일전 유계결근 5점 지 각 3점 조 퇴 2점	김**의 실적 - 결근 1회 5점 - 지각 1회 3점 계 8점 근태점수 20 - 8 = 12점	
3	절제 절약성	10	전기, 수도, 가스 등의 절약성을 관리자의 평가에 의한 평점	관리자 평가 90점 9점	
4	정리 정돈성	10	주방, 또는 창고 등을 잘 정리하고 있는가를 관리자가 평가한다.	관리자 평가 75점 7.5점	
5	업무 협조성	20	직원 상호간 가장 업무 협조가 잘되는 사람 2인을 무기명 작성 제출한다. 1위 20점 2위 15점 3위 10점	업무 협조 투표 2위 = 15점	스마일 상 투표 시 동시투표
6	근무 연속성	10	근무 3개월 당 1점씩 자동 계산	입사 17개월 17 / 3 = 5.6점	
7	직원인기투표	10	직원인기투표방법 - 직원 각자가 2인의 인기인을 무기명으로 작성 제출한다. 1위 10점 2위 7점 3위 5점	인기투표 2위 = 7점	
합 계		100		75.5점	
<p>위와 같은 방식으로 개인별 실적을 전원 산출하고 공개한다. 평점이 70점 이상인 자에게 1, 2, 3위 등 평가를 매기고 포상한다. 단, 입사 3개월이 경과하지 않은 자와 70점 미만인 자는 등위를 결정하지 않는다.</p>					

제7절 【금전관리 메뉴얼】 사례

1. 영업 종료후의 금고 시재 인수인계 방법

1) 영업이 종료

점장(부점장)은 카운터의 레지스터정산을 마치고 일일정산을 위한 판매일보상의 전일 현금 보유금액과 금일의 판매금액을 합산 하여 금고 내 현금과 일치하는지를 점장(부점장)이 직접 확인하여 일일 현금 인수관계 관리대장의 해당란을 명확히 기재한 뒤 익일 근무자에게 인계토록 한다.

(양식참고)

적요	구분	기록요령	금액		비고
①					
②	현 금				
	카 드				
	계				
③					
④		①+②+③			
⑤					
⑥					
⑦					
⑧					
⑨					
⑩					
⑪	M. G. R확인	인계 MGR	(인)	인계 MGR	(인)

2) 양식 기록방법

- ① 전일 현금보유액 : 판매일보 ⑪항 즉 금일 현금 보유액과 일치토록 한다.
- ② 금일판매금액 : 현금판매액+카드판매액을 레지 정산서에 의해 구분 기록한 뒤 합계한다.
- ③ 점포로 입금 : 본사로부터 송금된 경비(임대료 등 관리비)
- ④ 판매 현금보유액 : ① + ② + ③항의 합계금액
- ⑤ 금일지출내역 : 본사송금(은행지로) 점장 판촉 전표합계, 기타 판매비, 제품폐기(제품폐기 집계표) 등의 합계액
- ⑥ 실제 현금 보유액 : ④ - ⑤

- ⑦ 수량을 구분하여 정리
- ⑧ 현금차이 : ⑥항과 ⑦항의 실제 차액을 (+), (-)로 기록한다.
- ⑨ 현금차이 발생 사유 : 명확한 발생차이를 기록하여 완전정리 후 인계 MGR의 서명날인 후, 익일 근무자에게 인계토록 한다.

3) 기타

- ① 점포의 사무실 키, 금고 키, 인수대장은 익일 근무자에게 동시 인계되어야 하나 근무사정상 휴무일, 근무일 변동이 있으므로 점포관리자는 각각 키를 1개씩 보관하여 근무토록 한다.
- ② 익일 아침 근무자는 출근 후, 영업 준비를 위한 기본업무 후 준비업무와 인수인계대장에 의한 금고시제를 확인하며, 이때 본사 송금전표 및 기타 제반사항에 대한 영수증철을 비교하여 인수 MGR란에 서명 날인하여 보관한다.
- ③ 일일 현금 인수인계 대장은 매일 작성하여 파일철에 비치하여 본사의 요구가 있을시, 제출하도록 한다.
- ④ 금고 시제는 인수인계시마다 정확히 점검하여야 하고 인수인계란에 서명 날인함으로써, 책임소재를 명확히 한다.
- ⑤ 상기 인수인계 대장은 월별 집계하여 익월 5일까지 본부 영업부서에 보고토록 한다.

2. POS 레지스타 정산매뉴얼

1) 근무에 임하여

- ① 카운터 아르바이트가 POS 레지스타로 교대근무는 Shift 근무표를 기준으로 교대함을 원칙으로 한다.
- ② 카운터의 POS 레지스타 근무에 임하는 아르바이트는 사전에 4~5시간 계속 근무에 지장이 없도록 충분한 휴식, 식사, 화장실 요무 등을 마치고 근무에 임하여야 한다.
- ③ POS 레지스타 근무 중 피치 못할 사정(식사, 용변 등)이 발생했을 때는 반드시 점장(부점장)에게 연락하여 계속적인 업무에 차질이 없도록 한다.
- ④ POS 레지스타 근무 중 긴급교대 업무가 발생했을 때는 점장의 책임 하에 제3의 POS 레지스타 업무를 진행시킬 수 있다.
- ⑤ 이때 현금 정산 등 책임한계가 있으므로, 그 업무 집행시간은 10분을 초과하지 않는 범위 내에서 실행한다.

2) 준비사항 및 확인사항

- ① 캐시 박스의 영업 준비금(거스름돈)의 확인
- ② POS 레지스타, 주방 POS 레지스타기의 전달기기의 작동상태 이상 유무, 카드로 회기 등의 정상 위치 확인
- ③ 주문도중 주방 프린터기에 미 전달 분의 유무 확인

3) 인수인계서의 업무순서

- ① 다음 POS 레지스타 근무자가 캐시 박스 및 근무태세를 갖추고 Shift 교대시간 2분전에 카운터로 간다.
- ② 카운터 근무자는 다음 근무자의 준비태세를 보고 주방에 전달 전표가 없고 대금 계산을 하기 위해 카운터 앞에 고객이 기다리고 있지 않는 순간을 확인하여 교대근무를 한다.
“지금 교대 합니다” → 인계 아르바이트
“교대 준비 완료 했습니다” → 인수 아르바이트
- ③ 인계 아르바이트는 교대직전 키를 작동시켜 근무 시간 중의 총매출액을 계산한다.
- ④ 인계 아르바이트는 POS 레지스타에서 캐시 박스를 분리한다.
- ⑤ 인계 아르바이트가 캐시 박스를 분리하면 인수 아르바이트는 즉시 자기가 지참한 캐시 박스를 POS레지스타에 삽입시키고 즉시 기본 작업에 임한다.

4) 현금정산

- ① 수표 10,000원 권, 1,000원 권, 500원 권, 50원 권 순으로 전체 현금을 집계한다.
- ② POS 레지스타 정산서에 자기의 해당란에 필요사항을 기입한다.
 - 시간 : 자기의 근무시간(AM 10:30 ~ PM 15:30)
 - 성명 : 등록원 자기성명 (홍길동)
 - 현금시재 : X-KEY 매출누계
 - A : POS 레지스타 캐시 박스 안에 있는 현금의 합계액
 - B : 영업 개시 전 준비한 준비금
 - C : (A-B) 캐시 박스 내 순 매출 시재금액
 - D : 현재의 X-KEY 매출누계
 - E : 전 근무자 X-KEY 매출누계
 - F : 자기 근무시의 X-KEY 매출액(D-E)
 - G : 차액(현금과부족) (C-F)
 - 현금차이 발생 사유
 - 조정차액

G X-KEY 매출액과 캐시박스 현금 차액 중 현금의 수령 없이 이루어진 매출액이 있으면 이를 점장 판촉, 완제품 폐기, 카드판매를 포함하여 조정한 순 차액을 말한다.

예) X-KEY 매출 현금부족 18,000원

점장판촉	A) 갈비탕 1개	5,000원	
	B) 물냉면 1개	5,000원	
	C) 조흥은행 BC카드	10,000원	합계금액 : 20,000원

따라서, 조정차액은 제로이다.

5) 현금차이 발생시의 처리방법

- ① 현금차액이 2,000원 이하 발생시에는 점장, 부점장의 책임 하에 그 발생사유를 기록한다.

- ② 2,000원 이상 현금과부족이 발생할 시에는 해당 발생사유를 당일 근무자(점장, 부점장)가 작성하고 확인하여 본부에 보고한다.
- ③ 이때의 보고양식은 POS레지스타 정산서 양식을 사용한다. (복사하여 보고)

제8절 POS 레지스타 정산서

점포명 : _____

20 . . . (. . . 요일)

시	간							
성	명							
현 금 시 재	100,000							
	10,000							
	5,000							
	1,000							
	500							
	100							
	50							
	10							
A	계							
B	준비금							
C	매출현금시재 (A - B)							
D	현재 X 계							
E	전 X 계							
F	기간매출 D - E							
G	차액 C - F	+	+	+	+	+	+	+
		-	-	-	-	-	-	-
현금차액발생사유								
1. 오타 주문 취소의 경우 영수증 번호 및 금액 기록								
2. 영수증은 손님의 인 적사항 기록								
3. 영수증은 본란에 첨부								
조 정 차 액		+	+	+	+	+	+	+
		-	-	-	-	-	-	-
비 고								
Mate 확 인								
Mgr 확 인								

제9절 근로계약서 사례

근로계약서

_____에 재직 중 점포의 취업규칙과 제반규정 및 MATE 채용(관리) 규칙을 성실히 준수할 것을 서약하고, 다음과 같이 근로계약을 체결함.

- 다 음 -

1. 계약 기간 : 자 200 년 월 일 - 지 200 년 월 일
2. 근로 시간 : 1일 시간
단, 본인의 희망일자별(요일별) 근무시간표에 의하여 근무시간 확인 Time Card 또는 POS 기록사항을 근로시간으로 한다.
3. 장 소 : (점)
4. 임 금 : 시간급(Rank별 시간급 기준) : 원
5. 종사하는 업무 : 주방 및 서비스 구역
6. 기타 근로기준 : 점포의 취업규칙과 제반규정 및 Mate 채용(관리)규칙의 정한 바에 의함.

상기 사실을 확실히 하기 위하여 본 계약서를 2통 작성하여 각각 1통씩 보관기로 함.

채용구비서류

- | | |
|--------------------|----|
| 1. 이 력 서(사진부착) | 1통 |
| 2. 주민등록등본 | 2통 |
| 3. 근로계약서(회사소정양식) | 1통 |
| 서약서(회사소정양식) | 1통 |
| 친권자 취업 동의서(회사소정양식) | 1통 |
| 건강진단수첩(보건소 발행) | 1부 |

20 년 월 일

사용자	주 소 :
	성 명 :
근로자	주 소 :
	성 명 :
	주민등록번호 :

[참고문헌]

1. Franchise Opportunities Hand Book
2. 신상품 개발 이론과 실무(서병국 · 이관희)
3. Franchise in the economy
4. IFA (International Franchise association) 윤리 강령
5. 社團法人 일본 프랜차이즈 협회 교육자료
6. the economics of exclusive distribution shop with special reference to EEC Competition Policy (John Chard)
7. 외식산업경영의 이해(김헌희)
8. 프랜차이즈시스템과 가맹사업 거래의 공정화에 관한 법률(법제처)
9. 실천 경영철학(松下幸乙助)
10. 현대의 경영전략(河野)
11. 실천 프랜차이즈 마케팅 전략(오세근 · 이철우)
12. 뛰는 프랜차이즈 나는 프랜차이즈 (서정현)
13. 프랜차이즈시스템 조직 관리 노하우 (여춘동 · 안창근)
14. business Franchise magazine(UK.97 penny Hopkinson)
15. 맥도날드 인재개발 시스템(맥도날드사 자료)
16. 음식점 경영(상업계)
17. 푸드서비스 매뉴얼(일본컨설팅 그룹 푸드서비스 연구소)
18. 物流の 仕組み (湯淺和夫)
19. 회계와 세무해설(삼일 인포머신)
20. 프랜차이즈시스템의 이해(김진섭 · 김혜영)
21. 프랜차이즈 전략(유재은)
22. 사례로 본 외식프랜차이즈 경영전략 (2003, 김헌희, 백산출판사)
23. 실천 프랜차이즈 마케팅 전략(2002, 오세조 · 이철우, 중앙경제 평론사)
24. 프랜차이즈 체인의 지식(2002, 양병준 역) 크라운 출판사
25. 한국 프랜차이즈 총람(2002) (사) 한국프랜차이즈 협회
26. 창업 귀신이 되지 않으면 성공은 없다 (박경환, 중앙경제 평론사 출간)
27. 성공창업가이드 계경목장 (계경 창업정보)
28. 점포개발 및 상권분석 시스템 구축(이강원 논문)
29. 다음 창업사이트 - 창업자료
30. 네이버 창업사이트 - 창업자료
31. 아이창업사이트 - 창업자료
32. 금주의 신규창업 사이트 - 창업자료
33. 소상공인 지원센터 사이트 - 창업자료
34. 편의점 운영 동향 2003 (2003, 한국편의점협회)
35. 유통채널 Management (2001, 설봉식, 영진Biz.com)
36. 프랜차이즈시스템의 이해 (2002, 김진섭 · 김혜영, 대왕사)
37. 할인점 경영과 실무 (2003, 윤명길 · 고창룡, 두남)
38. 슈퍼바이저 MANUAL (2000, 보광 훼미리마트)
39. Accounting Principles(5th) (1998, Weygant, Kieso Kommel, WILEY)
40. Principles of Management (Harold. Kantz Cyriljo' Donnell, MacGrawhill)
41. セブン-イレブン流通革命 (1991, 岩淵明男, オーエス 出版(株))
42. スーパーバイザー 基礎知識 (平成14年, 日本スシンチサズチエーン協會)
43. www.familymart.co.kr
44. www.sej.co.kr
45. www.familymart.co.jp

「프랜차이즈 경영가이드」 총서 8

프랜차이즈 본부 창업 및 운영실무

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]