

발간등록번호

11-1543000-001564-01

# 해외외식업체 국내진출 현황 및 경영전략 조사

---

# 해외 외식업체 국내 진출 현황 및 경영전략 조사

---

2016. 12



# 목 차

I. 연구 개요 .....	1
II. 국내·외 프랜차이즈 현황 .....	5
1.1. 세계시장 현황	
1.2. 국내시장 현황	
III. 해외 외식기업 국내진출 현황 .....	29
2.1. 전수 및 표본조사 대상 기업의 도출	
2.2. 전수조사 기업 현황	
IV. 해외 외식기업의 Value Chain .....	47
3.1. 외식기업의 Value Chain 모델	
3.2. Value Chain에 따른 30개 해외 외식기업의 본사 전략 사례	
3.3. 해외 외식기업 국내 진출 실패 사례	
3.4. 해외 외식기업 국내 진출 전망	
V. 글로벌 외식기업의 중국진출 전략 .....	144
4.1. 글로벌 외식기업 KFC의 중국진출 전략	
4.2. 국내 외식기업 중국진출 전략 벤치마킹	
VI. 국내 외식기업의 벤치마킹 전략 .....	157
5.1. 국내 외식기업 경영 및 해외 진출 전략 수립	
VII. 부록 .....	172
i. 전수조사 기업 현황	
ii. 참고 자료	

## 표 목차

표 1 연도별 해외진출 국내 외식기업 업체 수와 매장 수 추이	1
표 2 세계 외식 프랜차이즈 시장 규모	5
표 3 프랜차이즈 대표 업종 분류	6
표 4 2016년 프랜차이즈 영역별 경제 전망	7
표 5 외식 관련 프랜차이즈 매출 성장 추이 ( '09년-' 16년)	10
표 6 매출액 기준 전 세계 프랜차이즈 브랜드 TOP 30	12
표 7 사모펀드 국내 운영 주요 외식브랜드 인수 현황	23
표 8 국내진출 해외외식기업 전수조사 현황 요약표	29
표 9 해외기업 주요내용 조사결과 조건표	50
표 10 A 외식기업 본사의 주요 지원 활동	50
표 11 A 외식기업 현장 교육 분야별 세부 내용	53
표 12 B 외식기업 본사의 주요 지원 활동	56
표 13 C 외식기업 본사의 주요 지원 활동	61
표 14 D 외식기업 본사의 주요 지원 활동	63
표 15 E 외식기업 본사의 주요 지원 활동	65
표 16 F 외식기업 본사의 주요 지원 활동	68
표 17 G 외식기업 본사의 주요 지원 활동	70
표 18 H 외식기업 본사의 주요 지원 활동	73
표 19 I 외식기업 본사의 주요 지원 활동	76
표 20 J 외식기업 본사의 주요 지원 활동	80
표 21 K 외식기업 본사의 주요 지원 활동	84
표 22 L 외식기업 본사의 주요 지원 활동	89
표 23 M 외식기업 본사의 주요 지원 활동	91
표 24 N 외식기업 본사의 주요 지원 활동	93
표 25 O 외식기업 본사의 주요 지원 활동	96
표 26 P 외식기업 본사의 주요 지원 활동	98
표 27 Q 외식기업 본사의 주요 지원 활동	99
표 28 R 외식기업 본사의 주요 지원 활동	101
표 29 S 외식기업 본사의 주요 지원 활동	104
표 30 T 외식기업 본사의 주요 지원 활동	106
표 31 U 외식기업 본사의 주요 지원 활동	108

표 32 V 외식기업 본사의 주요 지원 활동	109
표 33 W 외식기업 본사의 주요 지원 활동	112
표 34 X 외식기업 본사의 주요 지원 활동	115
표 35 Y 외식기업 본사의 주요 지원 활동	117
표 36 Z 외식기업 본사의 주요 지원 활동	119
표 37 AA 외식기업 본사의 주요 지원 활동	121
표 38 AB 외식기업 본사의 주요 지원 활동	125
표 39 AC 외식기업 본사의 주요 지원 활동	127
표 40 AD 외식기업 본사의 주요 지원 활동	130
표 41 중국 체인형 외식브랜드 매장 수 Top 10 ( '14)	144
표 42 2015년 업종별 중국 진출 주요 외식 브랜드와 매장 수 현황	150

## 그림 목차

그림 1 해외 외식기업 정보 수집처 및 조사 대상 기업의 선정 기준	2
그림 2 프랜차이즈 레스토랑 업종별 성장세 ( '11년-' 15년)	9
그림 3 일본 편의점의 즉석편의식 제품군 사례	11
그림 4 전 세계 주요 프랜차이즈 브랜드 로고	13
그림 5 외식산업 세분류별 매출성장 추이 비교 ( '06년-' 13년)	14
그림 6 외식산업 세분류별 영업이익성장률 추이 비교 ( '06년-' 13년)	15
그림 7 해외 외식기업의 국내 도입 역사	15
그림 8 1970년대 롯데리아 매장	16
그림 9 1985년 오픈한 한국 피자헛 1호 매장	17
그림 10 데니스 본국 매장과 주요 제공 메뉴	18
그림 11 1990년대 플래닛 헐리우드 매장	19
그림 12 판교 현대백화점 메그놀리아 베이커리 제품과 매장	20
그림 13 해외 외식기업의 국내 도입 시사점	22
그림 14 로하튼 조성 인수자금의 기관별 출자 비율	25
그림 15 버거킹 인수 전후 매출 및 영업이익의 비교 (단위: 억 원, 개)	27
그림 16 늘부 인수 전후 매출 및 영업이익의 비교(단위: 억 원, 개)	28
그림 17 코노피자 대표메뉴(좌) 및 캘리포니아 피자키친 대표메뉴(우)	35
그림 18 맥도날드 로고 및 드라이브스루 매장	36
그림 19 타코벨 로고 및 매장	37

그림 20 스타벅스 커피 로고 및 드라이브스루 매장	38
그림 21 스타벅스 사이렌 오더	38
그림 22 공차 로고 및 매장	39
그림 23 고디바 매장 및 몽슈슈 매장	40
그림 24 던킨 도너츠 로고 및 매장	41
그림 25 피에르 에르메 파리 로고 및 매장	42
그림 26 카페 디올 바이 피에르 에르메	42
그림 27 아웃백 스테이크 하우스 로고 및 매장	43
그림 28 키무카츠 매장(좌) 및 잇푸드 매장(우)	45
그림 29 하이디라오 로고 및 매장	45
그림 30 Porter의 Value Chain Model	48
그림 31 외식기업의 Value Chain Model	48
그림 32 A 외식기업의 직무 개발 과정	52
그림 33 I기업의 배달 시 고객용대 매뉴얼	78
그림 34 K외식기업의 직무개발 과정	85
그림 35 AA외식기업의 직무개발 과정 사례	122
그림 36 프레쉬니스 버거 매장과 제공 메뉴	132
그림 37 베니건스 로고와 제공 메뉴	133
그림 38 VIPS 매장 (좌), The Steak House by VIPS (우)	135
그림 39 도토루 일본 매장과 GS 리테일 도토루 음료 제품	136
그림 40 난시앙 매장과 제공 메뉴	137
그림 41 벤앤제리스 아이스크림 제품	138
그림 42 Sweet Green 매장 내부	140
그림 43 파리바게트 마켓(좌)과 배드파머스 셀러드 바(우)	141
그림 44 Cisca 매장 내 주류 코너와 제공 메뉴	142
그림 45 KFC의 중국 특화 메뉴인 즉 메뉴	145
그림 46 KFC 중국 내 매장 수 변화	147
그림 47 Dicos 매장과 주요 제공 메뉴	147
그림 48 파리바게트의 중국 특화 신메뉴 육송빵	153
그림 49 외식기업의 매뉴얼 카테고리화 세부내용	162
그림 50 Kraljic Matrix에 따른 구매 전략	167
그림 51 Kraljic Matrix를 활용한 외식업체 식재료 구매 전략	168
그림 52 Coffee Bean & Tea Leaf의 진출 가능 국가 리스트 예시	170

# I 연구 개요

## 1.1. 연구 추진배경 및 목적

국내 외식산업은 매년 꾸준히 성장하여 2014년 기준 업체 수 약 65만개, 연매출액 약 83조원, 종사자 수 약 189만명의 거대규모로 전체 산업의 중요한 부분을 차지하고 있다<sup>1)</sup>. 국내 외식시장의 성장과 함께 해외진출도 확대되는 추세이며, 2015년 기준 138개 기업(점포 수 4,656개)이 중국·동남아시아·미국 등에 진출한 것으로 조사되었다.

아울러 외식분야 프랜차이즈산업도 꾸준한 성장세를 기록하고 있으며, 2015년 기준 외식업 가맹본부 수 2,865개, 가맹점 수 99,554개로 조사되고 있다<sup>2)</sup>. 특히 맥도날드, 스타벅스, 피자헛 등 다국적 외식 브랜드들의 경우 본사의 체계적인 지원과 진출 전략을 통해 국내 진출에 성공한 이후 국내 외식산업을 선도하는 리딩 브랜드(leading brand)로 자리매김하고 있다.

표 1 연도별 해외진출 국내 외식기업 업체 수와 매장 수 추이

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
업체수(개)	51	71	77	95	120	138
매장수(개)	991	1,347	1,485	2,717	3,726	4,656

출처: 농림축산식품부 (2016) 2015 외식기업 해외진출 조사

그러나 국내 외식기업의 경우 해외 진출에 경쟁업체를 비롯한 현지 정보의 부족, 문화적 차이, 본사 지원 시스템 미비로 인한 가맹점 관리의 어려움, 현지 직원의 낮은 생산성 등으로 인한 애로사항을 겪고 있으며<sup>3)</sup>, 이로 인해 운영상의 어려움을 겪거나 현지 사업을 철수하는 사례도 나타나고 있는 것으로 파악되고 있다.

1) 통계청 도소매업 조사(2010~2014)

2) (사)한국프랜차이즈산업협회, 공정거래위원회 정보공개서 자료 인용

3) 2015 외식기업 해외진출 사례집 (중국편)



따라서 국내에 진출하여 활발히 사업을 전개하는 해외 외식기업의 국내 시장 진출 현황과 운영 시스템, 노하우 등을 조사·분석해 국내 외식업체의 해외 진출 시 도움이 될 수 있는 활용전략을 도출하고자 하는 데 본 조사의 목적이 있다.

## 1.2. 국내 진출 해외 외식기업 도출

### 1) 해외 외식기업 진출 현황 정보 수집

국내에서 운영하고 있는 해외 외식기업 관련 정보는 다양한 정부 기관과 문헌에 산재되어 있으며, 이 중 본 조사의 목적에 맞는 해외 외식기업의 리스트를 도출하기 위해 공정거래위원회의 최신 자료, 산업통산자원부의 외국인 투자기업 정보 등을 종합적으로 고려하여 최종 리스트를 선정하였다. 각 출처에 명시된 기업 중 본 조사의 대상에 선정하기 위한 기준은 아래와 같다.

그림 1 해외 외식기업 정보 수집처 및 조사 대상 기업의 선정 기준



#### ○ 국내의 가맹사업 전개 외식업체

공정거래위원회는 국내에서 운영하고 있는 가맹 사업체에 관한 정보를 가맹사업 거래에 공개하도록 하고 있으며, 외식을 포함하여 도소매, 서비스업 등 다양한 산업의 가맹사업체의 정보를 소비자에게 공유하고 있다.

이 중 2015년 가맹사업체 총 3,096개에서 외식 가맹사업체만을 본 조사에 포함시키되, 한국농수산물유통공사의 외식기업해외진출실태조사를 참고하여 국내 브랜드를 제외한 해외 브랜드만을 본 조사의 대상으로 선정하였다. 또한 한식, 분식 등 해외 브랜드에서 자연적으로 제외되는 업종을 조사 대상에서 제외하여 총 46개 브랜드를 선정하였다.

#### ○ 외국인 투자기업 현황

산업통상자원부는 국내에서 운영하고 있는 기업체 중 한국 국적을 갖지 않은 외국인이 지분을 10%이상을 투자한 기업을 ‘외국인 투자기업’으로 분류하고 있으며, 도소매, 제조, 서비스 등 다양한 업종에 관한 외국인 투자기업의 정보를 공유하고 있다.

이 중 가맹·비가맹을 모두 포함하여 758개의 외식업체가 외국인 투자(지분 10%이상)를 받은 것으로 식별되었으며, 주 업종을 외식으로 하는 법인 기업과 가맹 사업을 전개하는 기업을 조사 대상으로 선정하였다. 한식, 분식 업종과 개인 사업자가 투자한 경우는 제외한 결과 총 29개의 기업이 조사 대상으로 선정되었다.

#### ○ 해외 브랜드 국내 진출 현황

외식연감(2015)은 국내에 진출하여 운영하고 있는 해외 외식 브랜드 중 피자·햄버거·샌드위치, 일식, 제과점업 등 다양한 업종의 주요 브랜드 95개를 소개하였으며, 이 중 본 조사에서는 현재 운영중인 해외 브랜드를 재조사하여 철수 브랜드를 제외한 총 92개 브랜드를 조사 대상으로 선정하였다.

### 2) 전수조사 대상 기업

전수조사 대상 기업은 위에 소개한 다양한 리스트의 브랜드에서 중복된 브랜드를 제외한 106개 브랜드를 대상으로 하여 현황 조사를 실시하였다. 상세 리스트와 기업 운영 현황은 아래에 서술되어 있다.

### 3) 표본조사 대상 기업

표본조사 대상 기업은 전수조사 대상 기업 중 가맹사업을 전개하여 주로 가맹 형태의 진출이 많은 국내 외식기업이 벤치마킹할 수 있는 요소가 많은 기업, 매출액과 매장수가 많아 국내 시장에서 운영 노하우가 있고 확장이 활발한 기업의 관계자를 우선적으로 컨택 하였으며, 총 30개 기업이 조사되었다. 자세한 조사 내용은 외식 기업의 Value Chain 에 서술되어 있다.

## II 국내·외 프랜차이즈 현황

### 2.1 세계시장 현황

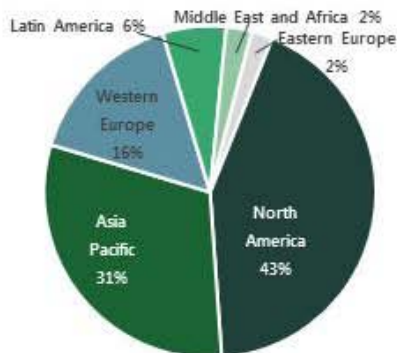
#### 가. 세계프랜차이즈 개황

##### 1) 전세계 프랜차이즈 현황 조사

전 세계 외식 프랜차이즈 시장 규모는 북미가 43%로 가장 크며 이어서 아시아가 31%로 뒤를 잇고 있다. 서유럽은 16%, 라틴아메리카는 6%를 차지하고 있으며, 중동과 아프리카와 동유럽은 각각 2%로, 가장 적은 규모를 차지하고 있다.

전 세계 외식 프랜차이즈 시장의 전체 가치는 7,030억 달러 (한화 약 782 조원)이며, 그 중에서 북미는 2,940억 달러(한화 약 327조원), 아시아는 2,111억 달러(한화 약 234조원) 그리고 서유럽 1,086억 달러(한화 약 120조원)로 높은 가치를 띄고 있다.

표 2 세계 외식 프랜차이즈 시장 규모



지역	시장 규모 (백만 US 달러)
North America	294,062.6
Asia Pacific	211,186.0
Western Europe	108,600.2
Latin America	42,453.2
Middle East and Africa	17,129.8
Eastern Europe	14,099.9
총계	703,066.8

출처: Euromonitor, IFA(2016)

이 중 북미 지역에서는 미국이, 아시아 지역에서는 일본이 주요 프랜차이즈 국가로 꼽힌다. 두 나라 모두 다양한 외식 프랜차이즈 모델을 보유하고 있으며,

이들이 전 세계 국가에 진출해 매장을 운영하고 있는 점을 고려해 이 두 국가의 프랜차이즈 운영 현황을 조사하였다.











## 나. 미국 프랜차이즈 현황 조사











### 1) 영역별 프랜차이즈 사업 성장 추이

미국의 프랜차이즈 시장은 ‘유통 식품, 자동차, 비즈니스 서비스, 상업 및 주거 서비스, 숙박업, 개인 서비스, 패스트푸드, 부동산, 유통 제품 및 서비스 그리고 풀 서비스 레스토랑’ 으로 크게 10개의 사업으로 나눌 수 있다. 영역별 잘 알려진 대표 프랜차이즈로는 패스트푸드에 Subway, 식품 유통(retail food)에서는 7-Eleven, 숙박업에는 Hilton, 그리고 부동산 부문에는 Century 21을 꼽을 수 있다.

외식업 프랜차이즈의 형태는 풀서비스 레스토랑과 패스트푸드점이 중심이며, 우리나라와 일본과 같은 국가의 경우 간단한 식사류를 판매하는 편의점(retail food)도 외식업 프랜차이즈의 범위에 포함되고 있다.

표 3 프랜차이즈 대표 업종 분류

분류	세부 해당 업종	대표 브랜드 로고
Automotive	오토바이를 포함한 모든 차량의 자재 공급업체, 타이어 판매자, 자동차 부속 렌탈, 리스업체 그리고 자동차 수리, 보수 업체 등이 해당됨	 
Business & Services	인쇄, 물류, 저장, 창고, 데이터 처리 서비스, 보험사, 중개업, 오피스 행정 서비스, 고용, 투자, 보안, 세금, 급여 그리고 중장비 임대 등이 해당됨	 
Commercial & Residential Services	건축, 개발 그리고 계약, 중공업, 특수 무역 계약, 장비 지원 서비스, 빌딩 및 주택 지원 서비스, 오수 처리 그리고 교정 서비스 등이 해당됨	 
Lodging	호텔, 모텔 등의 숙박업소가 해당됨	 
Personal Services	교육, 헬스 케어, 오락, 레크리에이션, 세탁 서비스, 수의사, 대출 중개인, 신용 중개, 개인 운송 등이 해당됨	 

분류	세부 해당 업종	대표 브랜드 로고
Quick Service Restaurants	식당, 카페, 패스트푸드, 음료/바, 아이스크림, 피자 배달, 샌드위치 테이크 아웃 전문점, 테이크 아웃 도넛/쿠키/베이글 전문점 등이 해당됨	 
Real Estate	빌딩 임대인, 자가 저장고, 부동산, 부동산 대리인/중개사, 재산 관리인 등 관련 업종 등이 해당됨	 
Retail Food	식품, 음료, 편의점, 식품 서비스 계약자, 급식업자, 베이커리 유통, 맥주/와인/양주 매장, 편의점을 보유 주유소 등이 해당됨	 
Retail Products & Services	가구, 가사 도구, 전자 전문점, 건물 자재, 정원 부자재공급자, 건강/개인 관리 샵, 의류/잡화 상점, 꽃집, 소비재 렌탈, 사진 촬영, 서점, 음반 판매점 등이 해당됨	 
Full Service Restaurants	방문자가 좌석에 앉은 상태로 음식 서비스를 주문하고 식사를 마친 후 지불하는 구조로 형성된 모든 식당이 해당됨	 

출처: IFEAF(2016), 각 사 홈페이지

연도별 프랜차이즈 사업 성장률은 각 영역마다 다를 것으로 전망되며, 2016년 기준 상업 및 거주 서비스 사업은 4.4%, 숙박업은 6.6%의 성장세를 보일 것으로 예측된다. 전반적인 프랜차이즈 영역에 대한 소비는 2016년에도 3%의 성장 속도를 유지할 것으로 예상되어 유통 상품과 서비스 프랜차이즈 영역은 계속 강세를 보일 것으로 전망된다.

표 4 2016년 프랜차이즈 영역별 경제 전망

	Establishments		Employment (Thousands)		Output (\$Billions)	
	Amount	증감률	Amount	증감률	Amount	증감률
Automotive	31,968	1.5%	199.3	3.0%	43.84	4.6%
Business Services	99,029	2.0%	1,026.70	3.3%	175.6	5.9%

	Establishments		Employment (Thousands)		Output (\$Billions)	
	Amount	증감률	Amount	증감률	Amount	증감률
Commercial & Residential	64,670	1.6%	384.5	2.8%	59.31	4.4%
Lodging	27,479	1.8%	771.7	2.8%	96.33	6.6%
Personal Services	115,783	1.8%	720.5	2.6%	101.53	4.9%
Quick Service Restaurants	159,839	1.5%	3,446.80	3.3%	248.28	6.3%
Real Estate	91,950	1.7%	327.8	2.4%	57.44	5.7%
Retail Food	63,840	1.5%	535.5	3.2%	44.61	4.7%
Retail Products & Services	103,130	1.9%	547	3.7%	46.58	6.4%
Table/Full Service Restaurants	38,244	1.6%	1,152.20	3.3%	70.09	6.3%
<b>TOTAL</b>	<b>795,932</b>	<b>1.7%</b>	<b>9,111.90</b>	<b>3.1%</b>	<b>943.6</b>	<b>5.8%</b>

출처: IFEAF(2016)

## 2) 외식 관련 프랜차이즈 성장 추이

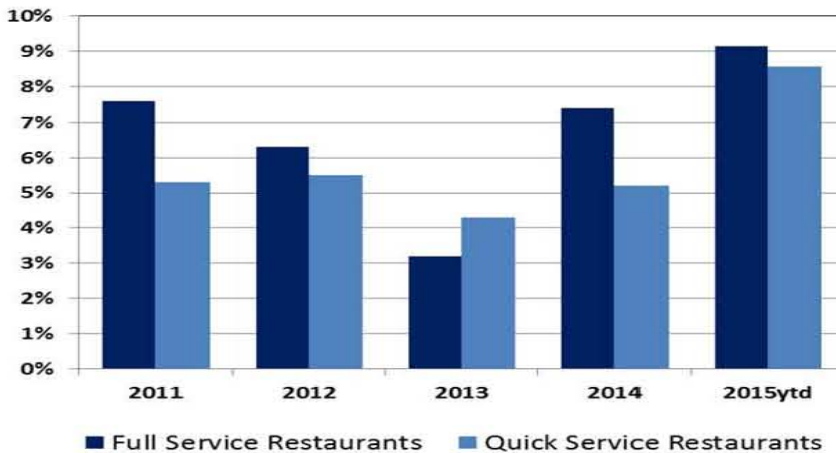
외식업 프랜차이즈의 형태는 식사를 제공하는 것이 주목적인 풀 서비스 레스토랑, 패스트푸드점이 차지하는 비중이 높은 편이다. 그러나 최근 편의점 업체들이 바쁜 직장인을 대상으로 한 테이크아웃 메뉴를 선보이며 외식 관련 프랜차이즈에 포함되는 추세인데, 이는 편의점과 같은 Retail 영역의 프랜차이즈가 간편한 식사류를 제공하며 외식업 프랜차이즈의 하나로 새롭게 성장함을 시사한다. 일본의 경우, 매년 외식업 트렌드에 편의점의 제품 출시 트렌드가 빠지지 않고 등장할 정도로 편의점이 외식에서 차지하는 비율이 높게 나타나기도 한다.

프랜차이즈 레스토랑의 성장세는 2013년 다소 꺾였으나 최근 5년간 꾸준히 성장세를 보이고 있으며, 2015년에는 각각 약 8% 수준의 높은 성장률을 나타낼 것으로 예상된다.

소비자의 구매력이 향상됨에 따라 집에서 차려먹기보다는 외식을 선호하는 경향이 증가하였다. 이러한 경향은 풀 서비스 레스토랑<sup>4)</sup>의 판매량과 성장률에도 좋은 영향을 끼쳤다. 2015년 풀 서비스 레스토랑의 판매량은 전년 대비 6.1% 증가하였으며, 2016년에는 6.3%의 성장률을 보일 것으로 비추어진다. 이러한 현상은 더 높은 생산량을 이끌어 낼 것으로 추측되며, 프랜차이즈 시장에서의 고용률도 3.3% 증가할 것으로 전망된다.

전반적인 고용률과 임금의 증가는 특히 퀵 서비스 레스토랑<sup>5)</sup>에 긍정적인 영향을 끼쳤다. 그 이유는 일하는 인구의 수가 증가함에 따라 직장인들이 출퇴근 동안 간편한 음식을 선호하기 때문이다. 이에 따라 퀵 서비스 레스토랑은 직장인 고객들을 끌어 모으기 위한 방안을 내놓고 있는 추세이다. 퀵서비스레스토랑의 수는 2015년 전년대비 1.4% 증가한 것으로 추정되며, 2016년에는 1.5% 약간 증가할 것으로 기대된다. 또한 2016년 전체 판매량은 6.3%까지 증가할 것으로 기대된다.

그림 2 프랜차이즈 레스토랑 업종별 성장세 '11년-' 15년



출처: IFEAF(2016), '15년은 추정치

4) 풀서비스 레스토랑(full service restaurant) : 완전 서비스라고도 불리는 외식업체의 형태로, 매장 내 테이블을 갖추고 고객이 앉아 음식을 주문할 수 있도록 종업원이 매뉴판을 제공함. 후불제 계산 방식으로 상대적으로 폭넓은 메뉴를 제공하며, 제한적 서비스(limited service)와 구분됨

5) 퀵서비스 레스토랑(quick service restaurant): 제한적 서비스(limited service) 업태에 속하며 최소화된 종업원의 서비스와 간소화된 메뉴, 빠른 메뉴 제공 등이 특징인 외식 업체의 형태로, 대표적으로는 McDonald's와 같은 패스트푸드 레스토랑이 있음



풀 서비스 레스토랑과 퀵 서비스 레스토랑의 성장세와 마찬가지로, Retail Food 또한 2009년 이후 매년 꾸준한 성장세를 나타내고 있다.

표 5 외식 관련 프랜차이즈 매출 성장 추이 ('09년-' 16년)

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016f
Table/Full Service Restaurants	(\$Billions)	48.78	50.64	53.48	57.22	59.28	62.15	65.94	70.09
	(%)	-0.8%	3.8%	5.6%	7.0%	3.6%	4.8%	6.1%	6.3%
Quick Service Restaurants	(\$Billions)	173.55	179.51	187.48	197.23	209.26	220.77	233.55	248.28
	(%)	1.2%	3.4%	4.4%	5.2%	6.1%	5.5%	5.8%	6.3%
Retail Foods	(\$Billions)	31.92	34.12	36.47	37.75	39.11	40.74	42.6	44.61
	(%)	-7.9%	6.9%	6.9%	3.5%	3.6%	4.2%	4.6%	4.7%

출처: IFEAF(2016), '16년은 전망치

## 다. 일본 프랜차이즈 현황 조사

### 1) 외식 관련 프랜차이즈 성장 추이

Euromonitor (2016)의 일본 외식시장 보고서에 의하면, 일본 외식산업에서 프랜차이즈의 형태는 패스트푸드, 카페/바, 풀서비스 레스토랑, 배달/테이크 아웃 전문점 등 다양한 업태에서 혼하게 나타난다. 이는 직영 운영과 비교했을 때 프랜차이즈가 비용 대비 효율성이 높고, 근무 시간이 더 길며, 매출 증대에 더 나은 결과를 가져오기 때문이다.

또한 가맹점을 통한 외식기업의 확장은 한 지역에 다수의 매장을 출점하는 전략을 채택하는 경우가 많으며, 이를 통해 유통 과정에서 상하기 쉬운 식재료를 단시간의 배송 거리에서 내에서 소비하고 재료의 신선도를 유지하고자 노력하는 경우가 많다. 따라서 Skylark과 같이 직영을 중심으로 전국적인 브랜드를

운영하는 일부 브랜드를 제외한 대부분의 외식 기업은 프랜차이즈를 통한 기업의 확장에 역량을 집중하고 있다.

특히 편의점의 경우 프랜차이즈를 통한 기업의 확장을 주요 전략으로 사용하고 있는데, 7-Eleven의 경우 매장의 95% 이상을 가맹점으로 운영하고 있다. 일본 외식산업에서 편의점은 빠지지 않고 거론되는데, 이는 일본 내에서 편의점이 고도로 발달되어 있고, 매장에서 다양한 HMR(즉석편의식) 제품과 같은 다양한 조리·반조리 음식을 제공하기 때문이다. 이에 더해 매장 내에서 식사 공간을 별도로 마련하고 있고, 소비자가 편의점에서 식사(외식)를 하는 경우가 흔하다는 점 또한 일본 외식산업에서 편의점이 불가분의 관계라는 점을 시사하고 있다.

그림 3 일본 편의점의 즉석편의식 제품군 사례



출처: Google Image 검색

최근 일본 내에서는 외식업체가 편의점과 파트너십을 맺고 배달 서비스를 제공하는 사례도 나타나고 있다. 교자 전문 외식업체 Osaka Ohsho를 운영하는 Eat & Co. 는 2015년 12월 일본의 편의점 브랜드 Lawson과 계약을 맺고 교자 배달 서비스를 제공하는 편의점 매장을 열며 채널을 확대하였다.

## 라. 세계 프랜차이즈 기업 랭킹 조사

### 1) 매출액 기준 전 세계 프랜차이즈 브랜드 순위

표 6 매출액 기준 전 세계 프랜차이즈 브랜드 TOP 30

Rank	브랜드명	본사국가	14년 기준 Sales (Million\$)	14년 기준 글로벌 매장 수(개)
1	McDonald's	US	35,447	35,000
2	7-Eleven	Japan	20,658	54,578
3	Starbucks	US	12,689	23,187
4	Subway	US	11,900	44,601
5	Burger King	US	8,640	11,000
6	Wendy's	US	8,513	6,500
7	Taco Bell	US	8,200	6,240
8	Dunkin' Donuts	US	7,175	6,200
9	Chick-fil-A	US	5,782	2,000
10	Pizza Hut	US	5,500	15,000
11	Lawson	Japan	5,368	12,296
12	Panera Bread	US	4,500	2,000
13	FamilyMart	Japan	4,418	16,909
14	KFC	US	4,200	19,420
15	Domino's	US	4,100	10,000
16	Sonic Drive-In	US	4,099	3,500
17	Chipotle	US	4,049	1,700
18	Carl's Jr./Hardee's	US	3,570	3,100
19	Little Caesars	US	3,232	4,050
20	Dairy Queen	US	3,210	6,400
21	Arby's	US	3,200	2,000
22	Jack in the Box	US	3,180	2,200
23	Papa John's	US	2,674	4,000
24	Popeyes Louisiana Kitchen	US	2,434	2,000
25	Nando's	US	2,246	1,750
26	JD Wetherspoon	UK	2,070	893
27	Whataburger	US	1,801	790
28	Paris Baguette	South Korea	1,801	3,386
29	Jimmy John's	US	1,757	2,522
30	Costa Coffee	UK	1,720	2,873

출처: IFEAF(2016), Euromonitor(2016) 토대로 재분류

맥도날드는 퀵 서비스 레스토랑 프랜차이즈의 대표로, 미국을 본사로 두고 있으

며, 햄버거, 치킨류, 아침메뉴 그리고 디저트류를 판매하고 있다. 2014년 기준 전 세계에 전 세계에 약 35,000개의 매장이 존재한다. 맥도날드는 미국에만 약 13,000개의 점포가 있고, 일본에는 약 3,500개, 한국에는 약 550개의 점포가 존재한다.

스타벅스는 현재 64개의 국가에서 23,000개의 매장을 보유하고 있는 세계에서 가장 큰 커피 전문점이다. 커피류 이외에도 차와 병음료수, 원두, 샌드위치와 같은 식품을 주로 판매하고 있다. 미국에서만 12,973개의 매장이 존재하며, 이어서 중국에 1,897개, 캐나다에 1,550개의 매장이 존재한다.

7-Eleven은 일본의 편의점 체인점으로, 전 세계적으로 약 5만여 개의 매장을 운영하고 있다. 최근에는 식음료 제품 서비스 제공을 확대하고 있는데, 테이크아웃 메뉴를 확장하고 Seven Cafe를 런칭하여 1인가구, 여성인력, 노년층, 직장인들을 공략하고 있다.

파리바게트는 한국 프랜차이즈 기업으로는 유일하게 30위 순위권에 속하였는데, 이는 중국 시장 진출 성공에서 비롯되었다 할 수 있다. 2004년 9월 처음 상하이에 진출한 이후로 현재 100개 이상의 매장을 중국 현지에서 운영하고 있다. 파리바게트는 까다로운 중국인의 입맛을 공략한 '육송빵'과 '한류' 열풍을 접목한 '빅빵 마케팅' 등의 현지 맞춤형 전략을 실시하여 중국 시장 진출에 성공하였다는 평가를 받고 있다.

그림 4 전 세계 주요 프랜차이즈 브랜드 로고



출처: 각 사 홈페이지

## 2.2. 국내시장 현황

### 가. 국내 외식시장 개황

#### 1) 국내 외식산업 성장 추이

국내 외식산업은 9차 표준산업분류에 의거하여 출장 음식점업, 주점업, 일반음식점, 주점 및 비알콜음료점업과 기타 음식점, 기관구내식당업을 포함한 산업을 의미한다. 통계청(2016)에 따르면, 외식산업의 전체 규모는 2006년 약 50조 원에서 2013년 약 80조 원 시장으로 성장하며 매출은 지속적으로 증가하고 있으나, 최근 5년(2009-2013)간 CAGR (연평균 성장률)이 3.3%로, 2006-2008년의 CAGR 12.8% 대비 급속히 낮아지는 추세를 보인다.

그림 5 외식산업 세분류별 매출성장 추이 비교 ('06년-' 13년)



출처: 통계청 (2016)

또한 영업이익 성장률의 경우에도 2006년-2008년의 경우 약 22%를 나타냈으나, 최근 5년(2009-2013)간 15%로 급격히 낮아지는 추세를 보였다.

그림 6 외식산업 세분류별 영업이익성장률 추이 비교 ('06년-' 13년)



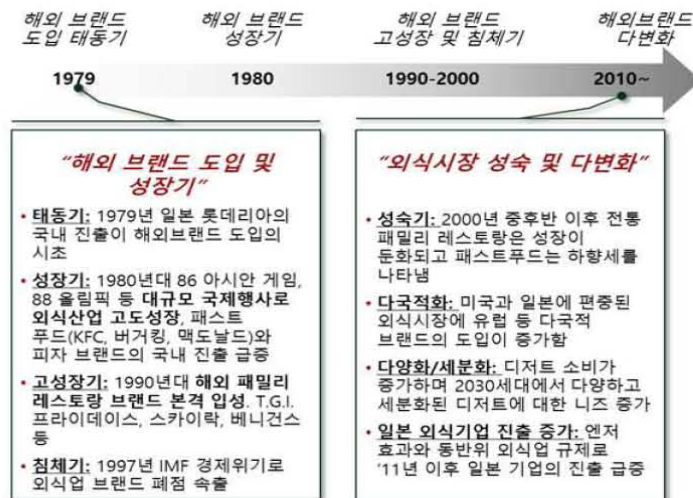
출처: 통계청 (2016)

## 나. 해외 외식기업의 국내 도입 현황

### 1) 해외 외식기업의 국내 도입 역사

한국의식연감(2015)을 바탕으로 정리한 국내 진출 해외 외식 기업의 역사는 크게 해외 브랜드 도입 태동기, 성장기, 고성장 및 침체기, 다변화기로 나뉘며, 국내 외식시장이 성숙기에 접어들어 성장세가 둔화되는 시기인 2000년대 중후반을 기점으로 다변화기에 접어들어 도입 브랜드의 다국적화, 다양화 등이 나타나는 것을 볼 수 있다.

그림 7 해외 외식기업의 국내 도입 역사



### ◦ 해외 브랜드 도입 태동기

1979년 일본 롯데리아의 국내 진출이 해외브랜드 도입의 시초가 되어 본격적인 해외 브랜드 도입이 태동하기 시작했다. 롯데리아는 수동적인 태도를 취했던 전통적인 외식업과는 달리 적극적으로 손님을 유치하기 위한 영업 전략을 취했고, 이는 외식업 경영전략이 변화하는 계기가 되었다. 롯데리아의 도입 이후 1982년 한암이 버거킹을, 1984년 두산이 KFC를, 웬디스 코리아가 웬디스를 도입하는 등 미국 브랜드를 중심으로 해외 브랜드의 도입이 점차 증가하기 시작했다.

그림 8 1970년대 롯데리아 매장



출처: Google Image 검색

### ◦ 해외 브랜드 도입 성장기

1980년대의 국력 신장과 1986년 아시안 게임, 1988년 서울 올림픽 등의 대규모 행사가 국내 외식시장의 성장을 가져다주는 원동력이 되었고, 이를 통해 해외 브랜드 도입의 성장기가 시작되었다. 다양한 국제 행사로 해외 브랜드의 도입이 늘어나며 한국인들이 피자, 치즈, 햄버거 등 낯선 서양 음식에 점차 익숙해졌고, 이를 기반으로 해외 브랜드의 국내 도입이 붐을 이루기 시작했다.

특히 피자를 주 메뉴로 하는 브랜드의 도입이 주를 이루었는데, 1985년에 피자헛이 이태원에 1호점을 개업했으며 1987년 조영물산에서는 피자인을 도입했다. 1989년에 한화그룹 계열사인 골든벨에서는 미국으로부터 셰이키스 피자를 도입했다. 이에 더해 1989년에는 도미노피자가, 1990년 라운드테이블피자가 도입되었다.

그림 9 1985년 오픈한 한국 피자헛 1호 매장



출처: Google Image 검색

또한 1988년에는 햄버거 체인점인 맥도날드가 국내에 처음으로 도입되었고, 미국 그레이스사의 패밀리레스토랑 브랜드인 코코스가 신사동에 1호점을 열었다. 코코스는 일본 로빈후드사와 기술원조 계약을 체결했고, 이후 매장을 50여 개까지 늘리면서 성장했으나 2004년에 파산선고를 받게 되었다. 그 밖에도 1991년 서브웨이 샌드위치·화이트캐슬, 1993년 데어리퀸 등이 국내에 도입되며 국내 외식산업 성장에 기여했다.

#### ○ 해외 브랜드 고성장기

1990년대 해외 패밀리 레스토랑 브랜드가 본격적으로 국내에 입성하기 시작해 해외 브랜드가 큰 폭으로 성장하기 시작했다. 1992년 T.G.I 프라이데이스와 판다로사를 시작으로 1994년 데니스, 씨즐리, 플래닛헐리우드, LA팜스가 도입되었다.

이후 1995년에는 토니로마스베니건스·누메로우노 등이 도입되었다. 시장이 양적으로 크게 성장하며 다양한 브랜드가 도입되었으나, 데니스, LA팜스, 플래닛헐리우드 등의 외식업체는 현지화 전략 부재, 지나친 투자와 높은 객단가, 현지 상황보다 빠른 트렌드 도입 등으로 실패를 겪었다.

데니스의 경우 1987년에 한국 시장에 1차 도입되었으나, 당시 국내에 패밀리레스토랑이라는 개념이 정확하게 정립되지 않은 상태에서 개인사업자가 상호와 외형



만을 수입해 실패를 겪게 되었다. 당시 국내는 패밀리 레스토랑을 운영하기 위한 메뉴얼, 기술적인 노하우가 부족하였으며, 소비층의 외식문화 또한 성숙하지 못한 상태였다.

그림 10 데니스 본국 매장과 주요 제공 메뉴



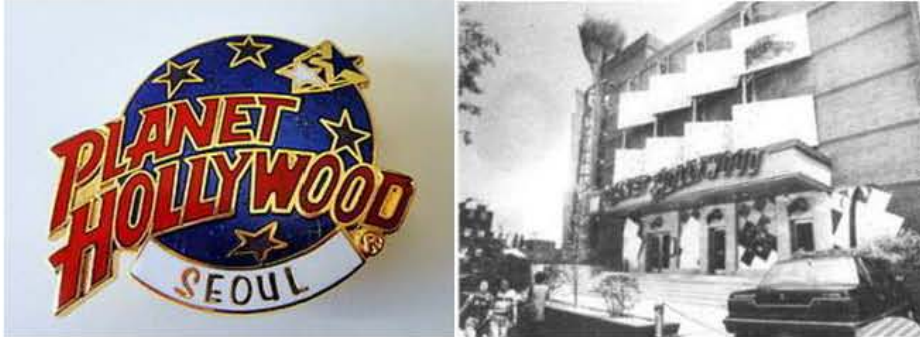
출처: Google Image 검색

이후 데니스는 1994년 일경식품이 2년여간 미국 본사와 접촉한 끝에 다시 국내에 도입하였으며, 실내 골프장 복합건물에 입점하며 라이프스타일을 제안하는 차별화 전략을 내세웠다. 또한 미국 본사가 평균 1~2달러의 저렴한 레스토랑 브랜드를 수립했던 것과 달리 고급화 전략을 통해 당시 1만~1만 4000원의 가격을 책정해 젊은 층을 타겟으로 삼았고, 정통 미국식 메뉴를 현지화하지 않은 상태로 선보였다. 그러나 스포츠와 같은 라이프스타일과 외식을 즐기는 문화는 당시 국내에서는 대중적으로 확산되지 못한 상태였고, 이로 인한 브랜드 포지셔닝 실패와 더불어 1997년 후발 브랜드들이 시장을 잠식해 결국 폐점했다.

LA팜스 역시 데니스와 비슷한 컨셉으로 도입되었다. LA팜스에는 당구대를 비롯한 스포츠 기구뿐만 아니라 스포츠 경기나 영화를 즐길 수 있는 모니터도 설치돼 있었으며, 총 400석의 골프장과 함께 개업해 스포츠와 외식을 결합하며 기존 외식 업체와 차별화를 추구하였다. 그러나 당시 20억원이라는 높은 초기 투자비용과 영업부실로 3년 만에 사업을 종료했다. 플래닛 할리우드는 테마레스토랑으로 할리우드 스타들을 공동 출자자로 큰 관심을 끌었다. 그러나 음식의 객 단가가 지나치게

높았고, 우리나라의 입맛을 반영하지 않은 메뉴 구성으로 7개월이라는 짧은 시간 안에 문을 닫게 되었다.

그림 11 1990년대 플래닛 할리우드 매장



출처: Google Image 검색

#### ○ 해외 브랜드 침체기

1997년의 IMF 경제 위기 이후 외식업 브랜드의 폐점이 속출하기 시작했다. 가계 소득이 감소하고 경제가 불황에 빠지며 소비자의 외식비 지출이 크게 감소했고, 이로 인해 1997년 상반기 테니스를 시작으로 리틀시저스피자, 케니로저스로스터스, 체스터 후라이드치킨, J브레이크스, 요시노야 등 다수의 브랜드가 부도를 맞게 되었다. 특히 직전까지 외식업이 고성장하던 상황에서 다수의 브랜드가 막대한 초기 투자액과 단기간 공격적으로 점포를 확장하며 부채가 증가한 상황이었기 때문에 다수의 외식업체가 피할 수 없는 경영난을 겪었으며, 모기업의 경영이 악화되며 자금난이 가중되어 부도를 맞기도 하였다. 체스터 후라이드치킨의 경우, 1993년부터 국내에 진출해 200여 개의 점포를 운영하기도 하였으나, 1997년 11월 뉴코아에 단기간에 개설한 8개의 직영점이 뉴코아의 부도로 인해 자금난이 가중되어 부도선고를 받게 되었다.

#### ○ 해외 브랜드 다변화시기

경제위기로 인해 외식산업이 침체기를 맞은 이후, 2000년대에 들어서는 해외 브랜드의 국내진입이 신중해지고 있다. 이는 패밀리레스토랑 업계의 고속성장이 더뎠고 있고, 패스트푸드업계의 하향추세가 두드러지게 나타나는 영향으로 풀이되

며, 해당 업종 브랜드의 경우 특히 국내 진출에 조심스러운 태도를 나타내고 있다. 패밀리 레스토랑의 경우 IMF 원년에 도입되어 경영난을 극복하며 영업을 지속한 아웃백 스테이크하우스나 베니건스, 우노 등의 경우에도 소비자의 입맛이 다 변화되며 점차 매출이 감소하는 추세를 나타내고 있다.

이에 반해 최근 각국 현지에서 맛집으로 유명세를 얻고 있는 브랜드들의 유입이 거세다. 이들 브랜드는 해외여행객, 파워블로거, 현지 셀러브리티에게 인정받은 맛집들이 주를 이룬다. 예를 들어 2013년 홍대에 오픈한 조인트 버거를 기점으로 레이디가가가 즐겨먹는 화덕피자로 유명세를 얻은 세라피나 뉴욕, 일본의 맛집인 세레브데토마토, 키무라츠, 아까카라, 토로로 등이 있다. 또한 유럽 디저트 브랜드 브리오슈 도레, 미국 정통 립 레스토랑 로리스 더 프라임 립 등도 이에 해당한다. 이러한 흐름은 셀러브리티의 SNS를 통해 맛집을 소개하는 일이 보편화되고 트렌드에 민감한 소비자가 늘면서 그간 미국이나 일본 등에 한정되었던 외식시장이 더욱 다국적화 되고 있다는 특징을 갖는다.

그림 12 판교 현대백화점 매그놀리아 베이커리 제품과 매장



출처: Google Image 검색

2014년에는 제과점업 브랜드의 강세가 시작되었다. 디저트의 소비량이 증가했을 뿐만 아니라 디저트 카페의 창업도 많아졌다. 백화점에서는 가로수길 맛집, 지방 베이커리, 해외디저트 매장 등의 신규브랜드 입점을 통해 고객을 끌어오는 전략을 세우기도 했다. 대표적인 예로는 2015년 개점한 판교 현대백화점에 입점한 미국 컵케이크 브랜드 매그놀리아가 있으며, 개점 당시 1인당 구매 개수에 제한을 들

정도로 소비자의 관심이 집중되었다. 이에 더불어 기존의 일본이나 대만 등의 아시아권 중심의 외식브랜드 뿐만 아니라 전통, 본토의 맛을 강점으로 삼은 유럽과 미국의 유명 외식 브랜드가 입점했다. 이러한 브랜드로는 곤트란 셰리에, 치즈케이크 팩토리, 가렛팝콘샵 등이 있다.

일본 외식업 시장은 장기간 진행되는 내수경기의 악화로 매출하락을 겪고 있었으며, 따라서 신성장 동력을 찾기 위해 해외진출에 주력하고 있다. 특히 지리적으로 가깝고 문화가 유사한 한국시장에 대한 진출이 급증하고 있다. 이는 국내 소비자가 일식 익숙하고, 젊은 소비층 사이에서는 일본 여행 등으로 브랜드에 대한 인지도도 높기 때문으로 풀이된다. 2011년 일본 최대 회전초밥전문점인 스시로가 국내에 입점했다. 이어 2012년 일본 최대 수제버거전문점인 모스버거, 도시락전문점인 호토모토, 전통스파게티 고에몬 등이 국내에 도입되었다. 특히 2013년에는 엔저효과와 함께 동반성장위원회의 외식업에 대한 규제로 인해 국내 외식업계의 위기를 틈타 일본 외식 브랜드들이 더욱 공격적인 전략을 펼치고 있다.

## 2) 해외 외식기업의 국내 도입 시사점

국내에 진출한 해외 기업의 역사와 사례를 살펴본 결과, 외식기업의 해외 진출에는 크게 다음과 같은 네 가지 시사점을 도출할 수 있다.

첫째는 도입 시기의 중요성이다. 진출 국가의 산업적 성숙도나 소비 환경에 대한 이해가 낮아 도입 시기가 빠른 브랜드는 시장에 정착하지 못하고 실패할 확률이 높다. 일례로 1980년대 도입된 데니스의 경우 국내 시장에서 패밀리 레스토랑의 개념이 명확히 정립되지 않은 상태에서 진출해 실패하였으며, 이후 2차 진출한 모텔과 LA 팝스의 경우 국내에서 레저·스포츠 산업이 활성화되지 않은 단계에서 외식을 결합해 대중화에 실패하였다.

둘째는 업종 트렌드의 중요성이다. 시대마다 선호도가 높은 업종이 다르기 때문에 진출하는 시장의 트렌드에 대한 이해가 수반되어야 하는데, 국내에선 1980년대에

각광받은 패스트푸드와 피자, 1990년대에 유행한 패밀리 레스토랑, 2014년 이후의 디저트 등이 이에 해당한다.

셋째는 외부 환경의 영향으로, 외식업은 외부 경제 상황이 소비 여건을 좌우하고, 정책에 따라 기업의 활동에 제약이 있기 때문에 진출하려는 국가의 외부 환경에 대한 철저한 조사가 필요하다. 국내의 경우 IMF 경제 위기 당시 많은 브랜드들이 폐점하였으며, 또한 동반성장위원회의 외식업 규제로 인해 일본 브랜드들이 국내에 입점하는데 기회로 작용하기도 했다.

마지막으로 중요한 점은 현지 특성에 맞는 전략의 필요성이다. 국내 진출한 데니스나 LA팜스 등 해외 외식브랜드의 경우 한국 소비자의 선호도나 메뉴의 대중성 등을 고려하지 않고 현지 방식을 그대로 도입하였으며, 이로 인해 국내 시장에서 철수하게 된 사례를 볼 수 있다.

그림 13 해외 외식기업의 국내 도입 시사점

<b>도입 시기 중요</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80년대 도입된 패밀리 레스토랑의 철수, 90년대 샌드위치 브랜드 폐점 등 도입 시기가 빠른 브랜드는 실패 확률이 높음</li> </ul>	<b>업종 트렌드 존재</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80년대 패스트푸드와 피자, 90년대 패밀리 레스토랑, '14년 제과점업 브랜드 강세 등 특정 업종에 대한 선호도가 높은 시기가 존재</li> </ul>
<b>외부 환경 영향</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IMF 경제위기, 동반위 외식업 규제 등 외부 환경의 변화가 외식산업에 끼치는 영향이 큼</li> </ul>	<b>현지화 중요</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LA팜스, 데니스는 한국 시장과 소비자 선호도를 반영하지 못해 국내 시장에서 철수함</li> </ul>

## 다. 해외 투자업체의 국내 외식기업 M&A 현황 조사

### 1) 사모펀드의 외식업체 인수 현황

2011년 미국계 사모펀드 '모건스탠리PE'가 국내 외식프랜차이즈 브랜드 '놀부'를 인수하였다. 이후 '놀부'는 전문성과 경영효율성의 강화를 통해

선진 경영 시스템을 정착, 기존 1인 경영체제에서 CEO 체제로 혁신하고 각 분야에 전문가를 부문별로 배치하는 등 조직을 새롭게 개편하였다. 이러한 지분매각의 배경에 대해 ‘놀부’는 그간 한식 세계화를 위해 다양한 글로벌 사업을 추진하면서 투자 대비 효율성이 크지 않다는 한계를 느꼈으며, 이에 따라 글로벌 네트워크와 막강한 자금력을 가진 파트너가 필요했고 (지분 매각을) 결심하게 되었다고 언급했다.

‘놀부’의 경우를 시작으로 많은 사모펀드들의 국내 외식브랜드 인수가 본격화되었다. 2012년 보고펀드에 인수된 버거킹, 2013년 CVCI(현 로하튼)에 인수된 BHC와 KFC 등을 포함하여 2015년에는 사모펀드가 인수한 외식업체 수가 14개로, 최근 5년간 급증하는 추세를 보였다.

또 사모펀드의 인수 형태에도 변화가 생겼다. 초반에는 주로 부실기업을 인수해 경쟁력을 키운 뒤 재매각하는 바이아웃(Buy-out)<sup>6)</sup> 형태인 경영권 인수가 대다수였다. 그러나 국내 사모펀드가 어느 정도 자리를 잡자, 국내 M&A의 주체가 되거나 투자자가 되는 형태도 생겨났다.

표 7 사모펀드 국내 운영 주요 외식브랜드 인수 현황

업체	PEF(사모펀드)	투자시기	투자금액 (억원)	형태
놀부	모건스탠리PE	2011	1200	경영권 인수
버거킹	보고펀드	2012	1100	
BHC치킨	CVCI <sup>7)</sup> (현 로하튼)	2013	1200	
할리스키피	IMM PE	2013	1000	
KFC	CVCI(현 로하튼)	2014	1000	

6) 바이아웃(Buy-out): LBO(Leveraged Buyout). 차입이나 채권 발행을 통해 조달한 자금으로 기업을 인수한 후 기업 가치를 높인 뒤 되팔아 수익을 챙기는 것을 의미

7) CVCI(Citi Venture Capital International): 전 씨티벤처캐피탈로, 현재 시티그룹으로부터 독립해 로하튼으로 불림. 주로 아시아지역에 투자하는 사모투자펀드 운용사

업체	PEF(사모펀드)	투자시기	투자금액 (억원)	형태
크라제버거	나우 IB 캐피털	2014	100	경영권 인수
창고43 <sup>8)</sup>	로하튼	2014	150	
불소식당	로하튼	2014	100	
공차코리아	유니슨캐피털	2014	340	
강호동육칠팔	KIJIN캐피털	2014	200	지분 투자
매드포갈릭	스탠다드차타드PE	2014	500	
토다이	신한금융투자PE	2015	250	
카페베네	K3제5호	2015	224	
그램그램 큰말매순댓국	로하튼	2016	960	

출처: 식품의식경제 (2016), 동아경제 (2015) 참고로 재구성

가장 최근에 국내에서 사모펀드가 외식업체를 인수한 사례는 2016년 3월 BHC의 최대 주주인 글로벌 사모투자펀드 운용사 ‘로하튼’의 ‘그램그램’, ‘큰말매순댓국’ 인수가 있다. ‘로하튼’은 국내기관투자자들을 상대로 960억원 규모의 프로젝트 펀드사업을 진행하여 인수자금을 모았다. 국내기관투자자들인 한국교직원공제회가 360억원, 공무원연금공단이 300억원, 행정공제회가 200억원, 수협중앙회가 100억원을 출자하였다.

이들 기관은 BHC의 유상증자<sup>9)</sup>에 참여하는 형태로 외식업체들에게 투자하였다. 특히 이들은 3년간 우선주 투자자 지위를 가진 상태로 배당을 받다가 그 후에는 인수회사들을 매각하여 차익이 생기면 일정 부분 차익을 공유하는 방식으로 진행된다.

8) 이미 보유한 BHC를 인수 주체로 내세워 해당 기업을 인수함

9) 유상증자: 회사가 주식을 발행할 경우 주주로부터 증자납입금을 직접 징수하는 증자

그림 14 로하콘 조성 인수자금의 기관별 출자 비율



출처: 이데일리 (2016)

최근에 M&A 시장에 매물로 나와 매각을 추진 중(2016년 9월 14일 기준)인 사례에는 한국 맥도날드가 있으며, 투자은행인 모건스탠리를 주관사로 선정하여 매각을 추진하고 있다. 맥도날드는 전 세계 119개국에 진출해 있으며, 이 중 절반 이상인 70여개 국가에서 현지에 전략적 파트너를 두고 마스터 프랜차이즈 형태로 운영하고 있다. 한국 맥도날드의 경우 현재는 미국 본사에서 직영으로 운영하고 있으나, 이에 대한 운영권을 넘기는 매각을 추진하고 있다. 동시에 중국과 홍콩의 맥도날드 운영권도 함께 매물로 나온 상태이며, 매각 주체인 미국 맥도날드 본사는 사모펀드보다는 현지 시장에서 경쟁력을 갖춘 기업, 예를 들면 기존 외식업에 대한 전문성을 보유한 기업 등을 선호하고 있다. M&A 이후 모든 외식업체가 안정적으로 운영되는 것은 아니기 때문에 본연의 경쟁력을 바탕으로 시너지 효과를 낼 수 있는 기업을 우선적으로 고려하고 있으며, 결국 인수자가 맥도날드를 안정적으로 운영해 지속적인 로열티 수익을 보장받기 위한 것으로 해석된다.

## 2) 사모펀드의 외식업체 투자 이유

사모펀드가 다른 직종이 아닌 외식업체에 집중하여 투자하는 이유는 크게



3가지가 있다. 첫째, 외식업은 일반제조업에 비해 사업의 규모가 작다. 상대적으로 적은 금액으로도 업체들을 인수하여 사업을 진행할 수 있는 것이다. 둘째, 손쉽게 외식 기업의 가치를 높일 수 있다. 보통 사모펀드의 주요 인력들은 재무관련 사업에 익숙한 이들이다. 그러나 외식업은 관련 경험이 적어도 다양한 방법을 통해 경영에 참여할 수 있다. 사모펀드는 신규서비스 도입, 재무구조 개선 등을 통해 기업 개편을 할 수 있다. 또한, 국내 프랜차이즈 확장 등을 통해서도 사모펀드가 매출을 쉽게 올릴 수 있다. 셋째, 외식업은 단기간 내에 수익을 낼 수 있다. 사모펀드의 기본적인 목적은 투자금을 회수하는 것이 보통이다. 따라서 현금 유동성이 높은 외식업은 이에 맞게 단기간에 수익을 낼 수 있다.

그러나 이러한 사모펀드가 모든 외식업체를 투자 대상으로 보는 것은 아니다. 사모펀드는 평균 5년간 투자 후 매각을 하기 때문에 짧은 기간 동안 수익을 보아야 한다. 즉, 투자할 외식업체 선정에 까다로운 기준이 필요하다. 사모펀드들이 주로 관심을 보이는 외식브랜드들은 확고한 브랜드가치를 가졌거나 안정된 수익 창출 능력을 가진 경우다.

그 사례로, 로하트에 인수된 ‘창고43’이 있다. ‘창고43’은 동종업계 다른 브랜드들과 달리 손님들에게 고기를 찢어 먹는 색다른 방식을 제시했다. 이에 따라 수많은 충성 고객을 보유하게 되었다. 유니스캐피탈에 인수된 ‘공차코리아’도 좋은 예이다. 공차코리아는 국내 첫 버블티 전문브랜드로 도입되어 이미 소비자 사이에서 인정을 받은 음료 브랜드이다. 특히 매장수가 설립 2년 만에 200개를 넘는 등 높은 성장 속도를 보여준 것이 인수의 배경으로 작용한 만큼, 탄탄한 지지층을 확보하고 있고 성장 가능성이 높은 외식업체들이 사모펀드의 주 투자 대상이다.

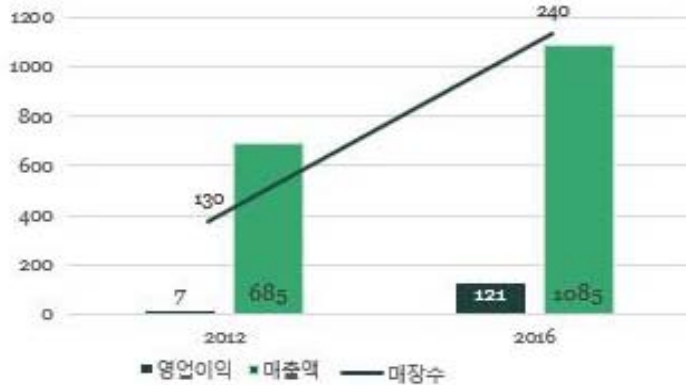
### 3) 사모펀드의 외식업체 인수 후 운영 사례 및 시사점

국내 외식업체를 인수한 후에 사모펀드가 해당 기업을 어떻게 관리하는지 여부도 기업의 성장에 큰 영향을 미친다. 즉, 외식 브랜드에 대한 깊은 분석이

수반되어야 성공적으로 수익을 창출할 수 있다.

2012년 보고펀드가 인수한 버거킹의 경우, 인수 후 공격적인 경영으로 몸값을 2배 이상 올렸다. 이는 전문경영인을 전격 도입하고 매장운영 시스템을 완전히 바꾼 점이 크게 작용하였다.

그림 15 버거킹 인수 전후 매출 및 영업이익의 비교 (단위: 억 원, 개)



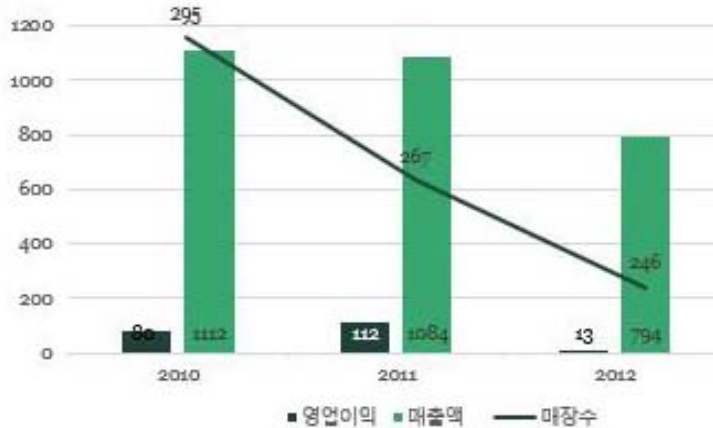
출처: 공정거래위원회 (2016)

이에 더해 버거킹은 변화하는 소비트렌드에 빠르게 대응하여 드라이브 스루와 24시간 매장을 확대하였고, 딜리버리 서비스도 강화하였다. 뿐만 아니라 맥도날드, 롯데리아와의 차별을 위하여 10,000원대 햄버거 세트 등을 출시하며 프리미엄 햄버거 이미지를 구축하였다. 이에 따라 인수되었던 해인 2012년보다 2016년 현재 매장수가 130개에서 240개로 약 85% 증가하였으며, 영업이익은 7억 원에서 121억 원으로 급증하였다. 매출액 또한 685억 원에서 1085억 원으로 58% 이상 증가하였다.

이와 반대로 국내 외식업체 중 가장 먼저 M&A의 사례가 되며 화제를 낳았던 늘부는 버거킹과는 반대되는 행보를 보였다. '늘부'는 사모펀드 인수 이후 경영체제 개편 등 여러 시도를 하였으나 기업 내부의 운영이 제대로 이루어지지 못했다. 사모펀드 인수에 따라 임원직에 해당하는 인력이 교체되어 기존 사업을

이러한 지원이 없었고, 세 경영진이 시도한 새로운 사업들이 성과를 내지 못하자 이에 따라 내부 조직도 불안정해졌다.

그림 16 농부 인수 전후 매출 및 영업이익 비교(단위: 억 원, 개)



출처: 공정거래위원회 (2016)

이 결과, 인수 전 2010년에 비해 인수 후인 2012년에 매장수가 295개에서 246개로 줄었으며 매출액 또한 1,112억원에서 794억원으로 28% 이상 감소하였다. 영업이익 역시 80억에서 13억원으로 급감하였다.

이와 같이 사모펀드의 외식에 대한 이해 정도에 따라 인수 이후 기업의 성장이 크게 달라질 수 있다. 이는 외식 기업에 대한 깊은 분석을 토대로 한 관리 방식이 중요하다는 점을 시사하며, 특히 조리 방식이 패스트푸드 등에 비해 상대적으로 복잡한 한식 브랜드의 경우 그 중요성은 더욱 증가한다. '버거킹' 과 같이 간단 조리 방식을 사용하는 패스트푸드 전문점에 해외 거대 자본이 투입되는 경우 긍정적 효과가 나타났지만, 한식에 대한 이해를 바탕으로 고유한 색을 유지하기 보다는 비즈니스의 측면에서 기업을 관리하여 기업 운영이 어려워진 농부의 사례로 미루어 볼 때, 외식 브랜드에 대한 깊은 이해와 분석이 기업의 성장에 큰 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

### Ⅲ 해외 외식기업 국내진출 현황

#### 3.1. 전수조사 기업 현황

##### 가. 전수조사 기업 현황

국내 진출한 해외 외식기업의 전수조사 결과 총 106개 외식 브랜드가 조사되었다. 국내 외식시장의 트렌드에 따라 각 업종별로 운영 현황에서 차이를 보였는데, 업종별 전반적인 현황 및 대표적인 브랜드의 운영 현황은 다음 표와 같다. 본문에는 요약표를 기재하였으며, 전체 내용의 경우 부록에 수록하였다.

표 8 국내진출 해외외식기업 전수조사 현황 요약표

(단위 : 개)

업종	순번	브랜드명	국내법인명	점포수 ('16)	진출년도	대표메뉴명
피자· 햄버거· 샌드위치 및 유사 음식점업	1	롯데리아	(주)롯데리아	1,306	1979	불고기버거
	2	맥도날드	한국맥도날드(유)	409	1988	빅맥(햄버거)
	3	서브웨이	서브웨이 인터내셔널 비브이	174	1990	서브웨이 클럽 (샌드위치)
	4	버거킹	(주)비케이알	236	1982	와퍼(햄버거)
	5	도미노피자	한국도미노피자(주)	420	1990	슈퍼슈프림 피자(L)
	6	KFC	케이에프씨 레스토랑 아시아 Pte. Ltd.	210	1984	오리지널치킨
	7	피자헛	한국피자헛(유)	337	1984	슈퍼슈프림 피자(L)

업종	순번	브랜드명	국내법인명	점포수 ('16)	진출년도	대표메뉴명
피자·햄버거·샌드위치 및 유사 음식점업	8	파파이스	(주)티에스 푸드앤시스템	108	1994	스파이시치킨
	9	파파존스	한국파파존스(주)	105	2003	슈퍼파파스 피자(L)
	10	스테프 핫도그	(주)스테프코리아	105	1999	스테프 핫도그
	11	타코벨	Taco Bell Restaurants Asia Pte. Ltd.	7	1984	타코수프림
	12	퀴즈노스 서브	(주)유섬	38	2006	트레디셔널 (샌드위치)
	13	버거베이	(주)버거베이	2	2013	햄버거®
	14	코노피자	(주)코노피자코리아	6	2012	마르게리따 피자
	15	모스버거	모스버거코리아	12	2011	모스버거
	16	자니로켓	신세계푸드	15	2011	오리지널 버거
	17	리나스	(주)파리크라상	8	-	햄에그클래식 샌드위치
	18	캘리포니아 피자키친	(주)서울랜드	9	2007	오리지널 바비큐 치킨 피자
비알콜 음료점업	19	파스쿠찌	(주)파리크라상	415	2002	카페라떼
	20	잠바주스	(주)파리크라상	28	2011	스무디
	21	공차	(주)공차코리아	362	2012	블랙밀크티 with 펄
	22	스무디킹	스무디즈코리아(주)	129	2003	스트로베리키스 (스무디)
	23	글로리아 진스	(주)글로리아진스커피코리아	16	1996	아메리카노®
	24	자바씨티	(주)자바씨티코리아	17	2002	샌드위치 세트
	25	제이씨엑스 (JCX)	(주)자바씨티코리아	2	2014	카페아메리카노
	26	에스프레 사멘테일리	(주)큐로에프앤비	16	2008	일리 에스프레소

업종	순번	브랜드명	국내법인명	접포수 ( '16)	진출 년도	대표메뉴명
비알콜 음료점업	27	올리버 브라운카페	올리버브라운코리아	4	2015	아이스초콜릿
	28	컴바이	컴바이코리아	1	2014	컴바이QQ밀크티
	29	보바타임 코리아(주)	보바타임	6	2014	보바밀크티
	30	폴바셋	엠즈씨드(주)	79	2009	카페라떼 (Standard)
	31	커피빈 앤 티리프	(주)커피빈코리아	234	2000	바닐라라떼 (Small)
	32	카리부커피	(주)이앤지커피	5	2007	아이스 아메리카노
	33	올리어스 마이늘	(주)제이엠케이	10	2014	아이스 아메리카노
	34	스타벅스 커피	(주)스타벅스커피 코리아	850	1999	카페모카
제과점업	35	크리스피 크림도넛	(주)롯데리아	123	2004	오리지널 글레이즈드
	36	베스킨 라빈스	비알코리아(주)	1,208	1985	아이스크림 (싱글킹)
	37	던킨도너츠	비알코리아(주)	760	1993	던킨글레이즈드
	38	하겐다즈	한국하겐다즈(주)	12	1991	그린티빙수
	39	비어드파파	스위트밀(주)	31	2002	오리지널 슈크림
	40	더오리지널 팬케이크 하우스	더오리지널팬케이 크하우스프랜차이즈 징잉크	2	2013	더치페이비
	41	코트도르 (Cotedor)	(주)코트도르제이피	4	2010	카네이션케이크
	42	미스터 도넛	(주)에스디케이이	30	2007	프렌치 크롤러
	43	로티맘	(주)로티맘코리아	47	2007	로티번

업종	순번	브랜드명	국내법인명	점포수 ('16)	진출년도	대표매뉴명
제과점업	44	로티보이	(주)로티보이	24	2007	로티보이
	45	도넛플랜트 뉴욕시티	(주)디피파트너스	13	2007	바닐라빈즈
	46	쿠쿠루자	(주)쿠쿠루자코리아	2	2014	시애틀 팝콘(S)
	47	콘트란 쉐리에	(주)콘트란쉐리에 코리아	17	2014	크루아상 오 자명드
	48	Lady.M	(주)레이디엠컨셉션스 코리아	12	2014	밀 크레이프 케익
	49	하라도너츠	미래푸드	6	2011	하라 도너츠
	50	피에르 에르메	피에르에르메코리 아	3	2014	마카롱
	51	포송	드림답	7	2010	에클레르
	52	파파버블	(주)위블레싱	2	2008	수제과일캔디
	53	치즈케이크 팩토리	솔로몬F&B	2	2013	치즈케이크
	54	주니어스 치즈케이크	롯데백화점	2	2014	치즈케이크
	55	제르보	롯데백화점	1	2015	에스토르 하지 토르타
	56	웻즐스 프레즐	레티올라	3	2004	시나몬 바이츠
	57	시즈캔디	한스텔	3	2012	시나몬 롤리팝 (12개입)
	58	벤스쿠키	-	2	2011	쿠키
	59	몽슈슈	몬셀코리아	5	2013	틀케이크
	60	마리온 크레페	마리온코리아	2	2007	바나나생크림 크레페
	61	길리안 초콜릿카페	(주)롯데제과	1	2014	초콜릿풍두
	62	고디바	(주)비에스케이코퍼레 이션	24	2012	고디바소프트아이스크 림
	63	가렛팝콘	가렛코리아	3	2014	시카고믹스(S)

업종	순번	브랜드명	국내법인명	점포수 ('16)	진출년도	대표메뉴명
서양식 음식점업	64	토다이	(주)토다이코리아	7	2006	평일 디너(뷔페)
	65	펙(Peck)	펙에스피에이	1	2014	런치코스
	66	파사카페	(주)툴쿠아즈	11	2000	파사 케밥
	67	크래프트웍스 (Craftworks)	크래프트웍스 유한회사	3	2010	샘플러(7가지 맥주)
	68	하드락카페	하드락카페	2	2014	클래식클럽샌드위치
	69	올프강 스타이크하우스	(주)올프강스타이크하 우스	1	2015	비버리힐즈 잡 스테이크
	70	아웃백스테 이크하우스	(유)아웃백스테이 크 하우스코리아	74	1997	메이비 백립 (400g)
	71	우노	에릭스에프앤비(주)	5	1997	김치 필라프
	72	T.G.I. Friday's	(주)롯데리아	33	1992	런치세트
	73	칠리스	엔타스디에프에이 에스코리아(유)	1	1997	칠리 핫도그 (싱글)
일식 음식점업	74	코코이찌방야	(주)농심	23	2008	멘치까스카레
	75	사보텐	(주)켈리스코	65	2009	사보텐정식
	76	기소야	(주)공영식품	66	1988	김치우동정식
	77	가츠라	(주)푸른에프앤디	31	2000	로스까스 정식
	78	호토모토	(주)와이케이 푸드서비스	3	2012	제란규동
	79	고우	(주)사무라이글로벌	1	2013	모듬꼬치 5종
	80	가젠	오가닉코리아	2	2007	해물야끼우동
	81	갯덴스시	갯덴코리아	5	2010	3종 사시미모듬
	82	갯파스시	갯파크리에이트 코리아	5	2009	스시뷔페(성인기준)
	83	고에몬	디앤드코리아(주)	1	2012	까르보나라 멘타이코
	84	도쿄하야시 라이스클럽	AK플라자	6	2011	오리지널 치킨 카레
	85	마루가메제면	(주)도라돌코리아	10	2012	가케우동
	86	미스트	라루체	1	2011	미소라면
	87	보테쥬	에스트푸드	5	2011	오코노미야키



업종	순번	브랜드명	국내법인명	점포수 ( '16)	진출년도	대표메뉴명
일식 음식점업	88	소소	와라와라코리아	1	2002	소소 라면샐러드
	89	스시로	(주)스시로한국	6	2011	런치세트
	90	시로키야	시로키야	1	2010	오펜노미야키
	91	아지센라면	아지센라면	1	2009	돈코츠라면
	92	야마야	(주)메일유업	4	2010	모즈나베
	93	와타미	지엔에스와타미푸드 엔베버리지서비스(주)	2	2013	소고기 타다끼
	94	잇푸도	AK플라자	2	2011	하카타돈코츠라멘
	95	쯔루하시 후게츠	후게츠코리아	3	2007	후게츠 오코노미야끼
	96	키무카츠	키무카츠코리아	7	2013	키무카츠 플레인
	97	렛펜	렛펜코리아	9	2008	명물 렛펜야끼
중식 음식점업	98	판다 익스프레스	시타델판다익스프레 스(주)SF이노베이션	2	1990	3entrees
	99	피에프창	에텍스에프앤비	4	2014	창스스파이시치킨
	100	하이디라오	하이디라오코리아	1	2014	샤브샤브 마라탕
	101	던타이펑	미디어월그룹	20	2004	샤오롱바오
기타 음식점업	102	빨라쵸 델프레도	빨라쵸	60	2002	꼬빠삐콜라
	103	두르가	유한회사 두르가	6	2006	치킨 티카
	104	왓츠피데	주식회사 왓츠피데	6	2014	불고기포켓
	105	요요 프레쉬티마	엠떠블유희딩스	5	2015	팝핑티 (스트로베리민트)
	106	페퍼런치	(주)페퍼푸드서비스	1	2003	햄버거스테이크

출처: 공정거래위원회 및 각 사 홈페이지 (2016)

## 1) 피자·햄버거·샌드위치 및 유사 음식점업 기업

피자·햄버거·샌드위치를 메뉴로 하는 해외 브랜드는 80년대 한국에서 개최된 국제행사를 계기로 국내에 진출하여 큰 붐을 일으켰다. 이후 90년대까지 총 10개의 해외 브랜드가 MF(마스터 프랜차이즈), JV(조인트 벤처), 직접 진출의 방식을 통해 국내에 진출하였고 그 중 6개의 도입이 MF 형태로 이루어졌다. 2000년대 IMF 경제위기로 인해 패스트푸드업계를 비롯한 외식 산업이 타격을 받으면서 해외 브랜드의 국내진출이 감소하였고 현재는 주로 상업지나 오피스, 학원가를 중심으로 가맹사업을 중점적으로 진행하고 있는 것으로 나타난다.

피자와 햄버거 브랜드의 경우 제품차별화에 집중하는 트렌드의 변화를 찾을 수 있다. 버거 브랜드의 경우 이전의 80년대의 패스트푸드로서의 버거에서 최근 자니 로켓 등의 브랜드와 같이 고급 버거를 제공하는 추세로 변화되고 있다.

피자 브랜드 또한 90년대 패밀리 레스토랑 형태에서 벗어나서 최근의 코노피자와 캘리포니아 피자 키친과 같은 경우처럼 다른 업체와 명확히 구분되는 자사만의 제품을 제공하는 것으로 브랜드의 전략이 변화하고 있다. 캘리포니아 피자 키친은 여러 지역의 재료를 사용한 피자를 판매하면서 독특함과 웰빙이라는 특징으로 인기를 얻고 있는 브랜드이다. 브랜드의 대표 메뉴로 아보카도를 사용한 ‘캘리포니아 클럽 피자’가 있다.

그림 17 코노피자 대표메뉴(좌) 및 캘리포니아 피자키친 대표메뉴(우)



출처: 각 사 홈페이지

○ 사례기업 - 맥도날드

맥도날드는 한국맥도널드(유)와 미국의 McDonald's가 공동투자하는 JV(Joint Venture)의 형태로 1988년에 국내 도입된 미국 패스트푸드 브랜드로 대표 메뉴로는 '빅맥'이 유명하다. 국내 맥도날드의 경영 현황은 14년도 기준 매출액 5,652억 원, 직영 점포수 244개, 가맹 점포수 90개, 임원 20명, 직원 11,724명으로 조사되었다.

현재 맥도날드는 영업과 관련하여 맥딜리버리와 맥드라이브 등 다양한 채널을 활용한 여러 서비스를 제공하고 있다. 맥딜리버리는 인터넷으로 주문하면 배달해주는 서비스이며, 맥드라이브는 소비자가 매장 안으로 들어갈 필요 없이 차 안에서 주문 후 바로 테이크아웃을 할 수 있는 드라이브 스루 형태(drive-through)의 서비스이다. 맥드라이브는 국내에서 1992년부터 시작된 이후, 2016년 5월 기준 223개의 맥드라이브 매장이 운영되고 있으며, 주유소와 같은 채널에 입점하며 계속 성장하는 중이다.

그림 18 맥도날드 로고 및 드라이브스루 매장



출처: 맥도날드 홈페이지 (www.mcdonalds.co.kr), Google 이미지 검색

○ 사례기업 - 타코벨

타코벨은 1984년에 MF 형태로 국내에 진출한 미국 타코 브랜드로, 토르티야에 여러 재료를 넣어 먹는 멕시코 전통음식인 타코를 주 메뉴로 하는 브랜드이다. 타코벨의 2014년도 기준 매출액은 657,472만원이며, 2016년 기준으로 국내에 총 8개

점포를 운영하고 있는 것으로 조사되었다.

그림 19 타코벨 로고 및 매장



출처: 타코벨 홈페이지 (tacobellkorea.com), Google 이미지 검색

타코벨은 국내에 최초로 진출한 이후 다시 사업을 정비해 재진출한 해외 브랜드 중 하나로 2010년 이태원에 점포를 내며 국내에 재진출하였다. 90년대 한국에 최초로 진출한 타코벨은 당시 생소했던 멕시코 요리를 현지화하지 않은 상태로 고 가격에 제공해 사업 부진을 겪다 철수하였으며, 2010년 재진출 시에는 과거 실패 원인을 분석해 한국인의 입맛에 맞는 소스 개발, 메뉴의 다양화, 1,000원 대의 저렴한 가격 설정이라는 전략을 설정하였다.

## 2) 비알콜 음료점 업종 기업

비알콜 음료점업의 해외 브랜드는 1996년 호주 글로리아진스와 1999년 미국 스타벅스커피가 국내에 최초로 진출한 이후, 자바씨티(2002), 에스프레사멘테 일리(2008), 올리버브라운 카페(2015) 등 해외 커피 브랜드의 신규 진입이 꾸준히 이루어져왔다.

최근 잠바주스, 공차와 같은 스무디, 대만 밀크티 브랜드 등 커피 이외 제품의 브랜드가 들어오면서 그동안 거의 커피에 한정되어 있던 비알콜 음료점업 해외 브랜드의 제품이 보다 다양해지는 있는 추세이다.

○ 사례기업 - 스타벅스 커피

그림 20 스타벅스 커피 로고 및 드라이브스루 매장

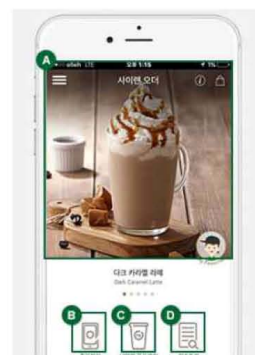


출처: 스타벅스 커피 홈페이지 (www.istarbucks.co.kr)

스타벅스 커피는 가맹사업 전개가 대다수인 비알콜 음료점업 브랜드와는 달리 직영사업으로 국내의 모든 매장을 관리하고 있는 브랜드이다. 직영 중심의 매장 운영방식은 동일한 하나의 상권을 선점하기 위해 여러 매장을 설치하는 것을 가능하게 한다. 2016년 스타벅스 커피의 국내 점포수는 850개로 국내 비알콜 업종 해외 브랜드 중에서 가장 많다.

맥도날드와 마찬가지로 스타벅스 커피 또한 드라이브 스루(Drive Thru) 매장 운영 등의 서비스를 확대 제공하고 있다. 스타벅스 커피가 2014년 도입한 스마트 픽업 서비스 사이렌오더(Siren-order)는 모바일 애플리케이션을 사용하여 미리 주문을 하고 매장에서 바로 음료를 받을 수 있는 서비스로 드라이브 스루 매장 운영과 마찬가지로 소비자의 니즈(Needs)를 적극적으로 반영하고 있다. 한국 스타벅스 커피에 따르면 사이렌오더 서비스의 누적사용량의 약 80%가 20, 30대 여성의 소비인 것으로 나타났다.

그림 21 스타벅스 사이렌 오더



출처: 스타벅스커피 홈페이지 (www.istarbucks.co.kr)

○ 사례기업 - 공차

그림 22 공차 로고 및 매장



출처: 공차 홈페이지 (www.gong-cha.co.kr)

2012년 국내에 진출한 대만 밀크티 브랜드 공차는 비알콜 음료점업의 다른 브랜드에 비해 비교적 늦게 국내에 진출한 브랜드임에도 불구하고 2016년 기준 스타벅스 커피(850개)와 파스쿠찌(415개)에 이어 국내 점포 수 순위 3위(362개)에 해당하는 것으로 나타났다.

브랜드의 국내 도입에 있어서 공차의 경우 기업이 아닌 개인이 브랜드 도입을 성공시켰다는 점이 독특하다. 김여진 前공차코리아 대표는 공차를 MF 방식으로 도입하였다. 개인이 대기업과 경쟁하여 공차 브랜드의 국내 판권을 따낼 수 있었던 요인으로 김 前대표의 음료시장에 대한 이해와, 브랜드의 경쟁력을 좌우하는 제품의 차별성을 개인 파트너가 대기업에 비해 보다 잘 유지할 수 있을 것이라는 본사의 판단이 주요했다. 현재 공차는 차와 커피 이외에 판매하는 제품을 다양화하고, 2016년 6월 브랜드의 대만 본사 RTT(Royal Tea Taiwan Co.) 인수를 바탕으로 글로벌 브랜드로의 성장을 목표로 하고 있다.

### 3) 제과점 업종 기업

제과점 업종은 80, 90년대 미국 브랜드들(베스킨라빈스, 던킨도너츠, 하겐다즈 등)

의 국내 진출을 시작으로 이후 새로 들어오는 제과업종 해외 브랜드가 2000년대와 2010년대에 각각 11개, 18개로 그 수가 증가하고 있다.

그림 23 고디바 매장 및 몽슈슈 매장



출처: 각 사 홈페이지

이들 중 80, 90년대에 진출한 세 개의 브랜드가 여전히 국내시장에서 매출액 순위 2위부터 4위까지를 차지하고 있으며, 벨기에 초콜릿 브랜드 고디바, 일본 툴케익 브랜드 몽슈슈 등 2010년 이후 국내에 진출한 브랜드는 그 이전의 브랜드들과 차별화되는 고급전략으로 백화점과 쇼핑몰에 입점하고 있다.

국내 디저트 시장 활성화의 배경은 경제 불황에 따른 소비행태의 변화와 관련이 깊다. ‘2015 국내 외식트렌드 조사보고서(한국농수산물유통공사, 2015)’에 따르면 가치소비, 로케팅 소비, 메시티지 소비 등 변화하는 소비 행태를 반영하는 신조어로 For Health(건강), One(싱글족), Recreation(여가), More convenient(편의), Expensive(고가)의 앞 글자를 딴 “포미(FORME)”가 2015년 주요 주제 중 하나로 설명된다. 국내에서 나타나는 고급 디저트 브랜드의 성장 역시 ‘포미’ 소비의 특징을 잘 보여주고 있다.

○ 사례기업 - 던킨도너츠

그림 24 던킨도너츠 로고 및 매장



출처: 던킨도너츠 홈페이지 ([www.dunkindonuts.co.kr](http://www.dunkindonuts.co.kr))

던킨도너츠는 1984년 국내에 진출 후 1991년에 철수하였다가 1994년에 국내에 다시 진출하였다. 2016년 기준 점포 수 760개로 제과점 업종 해외 브랜드 중 배스킨라빈스에 이어 2위를 차지하고 있다.

던킨도너츠는 2013년에 브랜드의 국내 콘셉트 전환 결정을 통해 이전의 도넛 메뉴 판매 중심에서 식사가 가능한 메뉴와 음료를 제공하는 것으로 제품 다양화를 시도하였다. 그 중 이미 자체 로스팅 센터에서 국내 매장에 공급하고 있는 커피 판매를 중점적인 분야로 선정, 매출액의 50%를 커피·음료에서 달성하는 것을 목표로 삼았다.

던킨도너츠 브랜드 재진출은 우리나라 이외에 미국, 유럽, 러시아 등 다양한 나라에서 이루어졌다. 2010년, 던킨도너츠는 1996년 최초진출 이후 러시아 모스크바에 다시 진출하였다. 유럽 시장의 경우 1999년대 중반 최초로 진출했던 영국에 2013년 다시 점포를 개설하면서 현지인의 입맛을 고려한 단맛이 덜한 도넛과 순한 커피로 제품을 변경, 식사메뉴로 아침 샌드위치를 새로 추가하였다. 미국 내에서도 이미 포화상태의 커피, 도넛 시장에서 블루칼라층을 겨냥 대상으로 커피와 아침식사 제공을 주요 경쟁력으로 삼고, 프랜차이즈 형태를 확대하는 전략으로 점포를 증가시키고 있다.



○ 사례기업 - 피에르 에르메

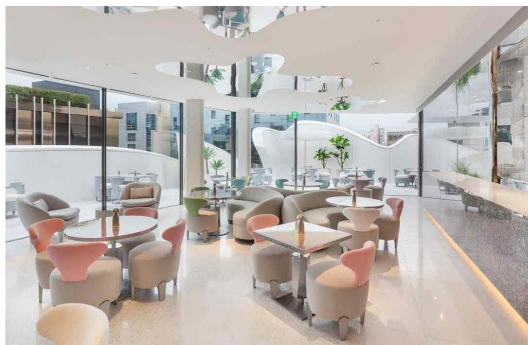
그림 25 피에르 에르메 파리 로고 및 매장



출처: 피에르 에르메 파리 홈페이지 ([www.facebook.com/pierrehermekorea](http://www.facebook.com/pierrehermekorea)), Google 이미지 검색

피에르 에르메 파리는 마카롱 1개에 4,000원에 달하는 고급 마카롱 브랜드 라뒤레 (La Durée) 브랜드와 함께 프랑스 정통 마카롱을 대표하는 브랜드로, 독특한 맛의 조합의 마카롱으로 유명하다. 2014년에 국내에 처음 진출하여 2016년 현재 국내 현대백화점 3곳과 강남의 카페 디올 바이 피에르 에르메(Café Dior by Pierre Hermé)를 포함하여 총 4개의 점포를 가지고 있다.

그림 26 카페 디올 바이 피에르 에르메



출처: 피에르 에르메 홈페이지 ([www.facebook.com/pierrehermekorea](http://www.facebook.com/pierrehermekorea))

카페 디올 바이 피에르 에르메는 소위 하이브리드형 매장의 전형적인 사례다. 하이브리드형 매장은 고급 의류, 서점 등의 소매업체가 주요 매장 내에서 본사 직영

형태로 식음서비스를 제공하며 방문객의 체류시간을 늘려 자연스럽게 소비를 유도하려는 목적을 가진다. 피에르 에르메의 경우에도 명품 브랜드 디올과 결합하며 고급화 이미지 전략을 구사하려는 목적과 방문시간을 늘리려는 명품 브랜드의 이해가 맞아 떨어진 결과이다. 이 밖에 서점 Barnes & Nobles에서 운영하는 카페, 고급 의류 소매업체인 Ralph Lauren의 맨하탄 5번가 매장에서 운영하는 Polo Bar Coffee, Roberto Cavali와 Armani브랜드의 매장 내에서 제공하는 식음 서비스 등의 사례가 있다.

#### 4) 서양식 업종 기업

1992년부터 2016년까지 국내에 진출해 영업 중인 서양식<sup>10)</sup> 업종 해외 브랜드는 총 10개이며, 그 중 미국 브랜드가 8개를 차지하고 있다. 서양식 브랜드는 아웃백스테이크하우스, TGI Friday's 등이 주를 이루며 과거 국내 외식산업을 주도하였으나, 2010년 이후부터는 경기침체 및 1인 가구의 증가와 같은 사회경제적 영향으로 인해 패밀리 레스토랑의 성장이 둔화됨에 따라 새로 진출하는 기업의 수도 감소하는 것을 볼 수 있다.

##### ○ 사례기업 - 아웃백 스테이크 하우스

그림 27 아웃백 스테이크 하우스 로고 및 매장



출처: 아웃백 스테이크 하우스 홈페이지(www.outback.co.kr), Google Image 검색

10) 다른 업종 중 피자, 햄버거, 제과 등을 제외한 서양식 음식을 제공하는 업종으로, 주로 '패밀리 레스토랑'으로 일컬어지는 브랜드인 아웃백스테이크하우스 등이 포함

아웃백 스테이크 하우스는 1997년 국내 진출에 진출한 브랜드이다. TGI Friday's 등의 다른 패밀리레스토랑 브랜드와 함께 90년대 이후 호황을 누린 것에 비해 2010년대에는 성장이 둔화되었으나 2016년도 기준 국내에 74개의 매장을 가지고 있다. 주로 할인에 중점을 둔 부메랑 클럽, 모바일 애플리케이션 쿠폰 등의 서비스를 제공하고 있다.

## 5) 일식 업종 기업

국내에 진출한 일식 업종 해외 브랜드는 총 24개 브랜드로 모두 일본 브랜드이다. 24개 브랜드 중 14개가 2010년 이후에 들어온 브랜드로 현재 일본 외식 기업들의 우리나라로의 진출이 증가하고 있음을 보여준다. 이러한 배경에는 일본의 경제가 장기적인 불황으로 내수 시장이 악화됨에 따라 해외 진출을 통해 새로운 성장 동력을 찾고자하는 상황과 일본과 식문화가 유사하고 지리적으로 가까운 우리나라에 진출하는 것이 유리하다는 것을 주요 원인으로 볼 수 있다.

일식 업종 해외 브랜드의 경우 국내에서 철수한 브랜드의 수도 많은 편이다. 이들은 자국을 포함하여 중국 등 다른 국가에서 꾸준한 인기를 얻는 것과 달리 한국에서는 실적이 부진한 경우도 많은데, 2003년 명동에 처음 매장을 연 프레쉬니스 버거와 2009년에 진출한 아지센라멘의 경우가 그러하다. 프레쉬니스 버거는 2009년 할리스커피에 의해 인수되어 프레쉬버거라는 새로운 브랜드로 바뀌어 매장이 운영 되었으나 2015년 이후에는 영업을 중단하였고, 중국에서 인기가 높은 아지센라멘의 경우에도 국내에는 1개 매장만을 운영하고 있는 것으로 나타났다.

### ○ 사례기업 - 키무카츠, 잇푸도

일본 돈까스 브랜드 키무카츠는 국내 맛집 방송 프로그램에도 소개되었던 브랜드로, 얇게 저민 돼지고기를 겹겹이 쌓아 만드는 독특한 제조법을 사용한 일명 '25겹 돈까스'로 유명하다. 키무카츠는 국내에 도입되기 이전부터 일본을 여행한 한국 관광객 사이에서 널리 알려져 있던 브랜드로, 이처럼 높은 인지도를 바탕으로 브랜드가 국내에 도입되는 경우가 증가하고 있다. 일본식 라면 전문 브랜드 잇푸

도의 경우도 이러한 경우에 해당하는데, 관광객들 사이에서의 높은 인지도를 바탕으로 국내에 진출하였다.

그림 28 키무카츠 매장(좌) 및 잇푸도 매장(우)



출처: 각 사 홈페이지, Google Image검색

## 6) 중식 업종 기업

국내에 진출한 4개의 해외 중식 브랜드 중 가장 많은 점포를 보유하고 있는 곳은 대만의 덤섬 브랜드 딘타이핑이다. 중식 업종에서 중국 브랜드는 2014년에 처음 국내에 진출한 ‘하이디라오(海底捞)’ 하나 뿐, 나머지는 미국의 브랜드이다. 중식 업종의 해외 브랜드는 특색있는 요리가 주요 제품으로, 대부분 매장 규모가 크고 단품 메뉴의 가격이 상대적으로 높아 다양한 상권에 진출하기 보다는 서울과 경기 일부 지역을 중심으로 백화점, 대형 쇼핑몰 등 주요 상권에 입점해 있다.

### ○ 사례기업 - 하이디라오

그림 29 하이디라오 로고 및 매장



출처: 하이디라오 홈페이지 ([www.facebook.com/haidilaokorea](http://www.facebook.com/haidilaokorea))

하이디라오는 중국 요리 휘귀 전문 브랜드로 중국에서 하이디라오 브랜드는 레드 오션 휘귀 시장에서 성공한 ‘휘귀의 기적’으로 평가되고 있다. 매장을 찾은 손님들이 대기하는 시간 동안 간식을 제공하거나 손톱관리를 해주는 등 이색적인 서비스로도 유명하다.

우리나라에는 2014년 명동 이비스 호텔에 최초 입점하였으며, 매장 내에는 주로 한국에 관광하러 오는 중국인들이 주된 고객층을 형성하고 있다. 내부 직원의 경우에도 중국인이나 중국어가 유창한 직원을 고용해 주 고객층의 편의를 증대하고 있으며, 현지화된 메뉴보다는 중국 본토의 맛을 내는 데 집중하고 있다. 대표 메뉴는 2만원의 샤브샤브 마라탕이다.

#### 7) 기타 음식점 업종 기업

기타 외국식 및 기타 음식점 업종의 경우 대부분의 브랜드가 주로 상업지를 중심으로 하는 가맹사업을 운영하고 있는 것으로 나타났다.

## IV 해외 외식기업의 Value Chain

### 4.1. 외식기업의 Value Chain 모델

#### 가. Porter의 Value Chain 모델

그림 30 Porter의 Value Chain Model



출처: Porter(1985)

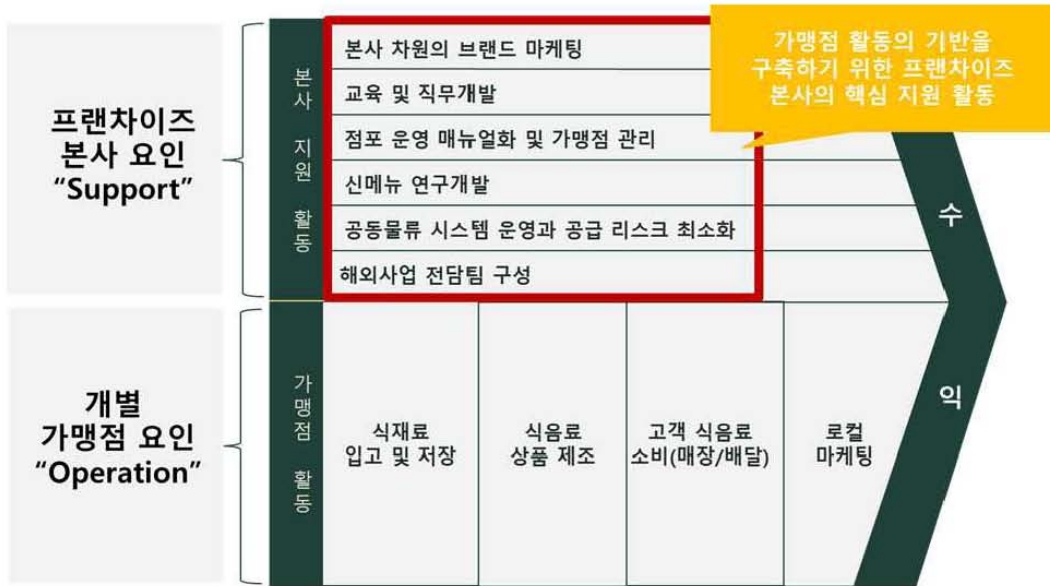
가치사슬이라고도 불리는 Value Chain Model (밸류 체인 모델)은 하버드 경영대학교 교수인 Michael Porter가 1985년 저서 <경쟁 전략 (Competitive Advantage)>에서 소개한 모형으로, 경쟁우위 등의 기업 가치를 분석하는 틀로 사용되어 왔다.

Value Chain에서 기업의 활동은 두 가지 활동, 주요 활동(primary activities)과 지원활동(support activities)으로 구분된다. 전자는 원료 조달(inbound logistics), 생산 (operations), 출고(outbound logistics), 마케팅&판매(marketing&sales), 사후 서비스 (service)에 해당하는 활동으로, 특히 제조업 중심의 기업에서 원재료가 입고되어

제품이 생산되고, 판매처로 출고되어 최종 소비자에게 판매되는 일련의 과정을 지칭한다. 지원활동(support activities)은 기업의 주요 활동을 지원하기 위한 조직 구성 (firm infrastructure), 인적자원 관리 (human resources management), 기술 개발 (technology development), 전사 차원의 통합적 구매를 통한 물류 조달 (procurement) 등의 활동을 일컫는다. 기업의 지원 활동은 더 높은 부가가치를 창출하기 위한 필수적인 활동들에 해당한다.

#### 나. 외식기업에 적용한 Value Chain Model

그림 31 외식기업의 Value Chain Model



Porter의 Value Chain Model은 다양한 산업의 특성에 맞추어 적용할 수 있으며, 이를 다수의 점포를 운영하는 프랜차이즈 외식기업에 적용할 경우 개별 가맹점과 이를 지원하기 위한 프랜차이즈 본사의 활동으로 구분해 볼 수 있다. 즉, 원재료가 입고되어 생산, 판매되는 주요 활동(개별 가맹점 요인)은 개별 가맹점에서 일어나는 식재료 입고, 상품 제조 및 고객 소비 활동으로 적용할 수 있으며, 지원 활동(프랜차이즈 본사 요인)은 이러한 개별 가맹점을 지원하기 위해 본사에서 시행하는 일련의 활동에 해당하는 것이다. 이 때 본사의 지원 활동은 개별 가맹점에

서 시행하기는 어려운 전사 차원의 활동으로, 해당 브랜드의 본원적 경쟁력을 구성하는 결정적인 역할을 하게 된다. 이러한 프랜차이즈 본사 요인은 크게 본사 차원의 브랜드 마케팅, 교육 및 직무개발, 점포 운영 메뉴얼화 및 가맹점 관리, 신메뉴 연구개발, 그리고 공동 물류시스템 운영과 공급 리스크 최소화, 해외사업 전담팀 구성의 여섯 가지로 구분할 수 있다.

## 4.2. Value Chain에 따른 30개 해외 외식기업의 본사 전략 사례

국내 외식 기업이 해외 진출 시 활용할 수 있는 벤치마킹 전략을 도출하기 위하여, 전수조사 된 해외 기업과 이후 추가로 컨택된 해외 진출 기업 중 30개 기업을 선정하여 해당 기업의 전·현직 관계자를 개별적으로 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 대상 기업은 다양한 형태의 해외진출 방식에서 의미 있는 시사점을 도출할 수 있도록 규모가 큰 기업, 최근 진출한 기업, 직영점을 주로 운영하는 해외 진출 기업, 철수한 일부 기업 등 다양한 형태의 기업으로 구성하였다.

조사는 2016년 5월부터 8월까지 이루어졌으며, 해당 기업과 매장 방문을 통한 대면 인터뷰와 전화 인터뷰를 병행하였다. 인터뷰 당사자인 기업 전·현직 관계자들의 요청에 따라 본 보고서에 표기된 기업명과 관계자는 모두 임의의 문자와 익명으로 처리하였다. 또한 내용 중 메뉴 명이나 기업 내부에서 사용하는 단어의 경우에도, 동의어 또는 유사어로 표기하였다. 인터뷰한 기업의 업종과, 관계자의 해당 기업 근무 경력 사항은 표 9와 같으며, 기업별 주요 메뉴와 같은 간략한 정보는 개별 사례에서 소개하였다.

관계자 인터뷰 결과, 국내에 진출한 해외 외식기업은 공통적으로 본사 차원의 브랜드 마케팅, 교육 및 직무 개발, 점포 운영 메뉴얼화 및 가맹점 관리, 신메뉴 연구 개발, 공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화, 해외사업 전담팀 구성과 같은 본사의 지원 활동에서 강점을 지니고 있는 것으로 나타났다.



표 9 해외기업 주요내용 조사결과 조건표

업종	표기	인터뷰 관계자 근무경력	본사 차원의 브랜드 마케팅	교육 및 직무 개발	점포운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리	신메뉴 연구 개발	공동분류 시스템 운영 공급리스크 최소화	해외사업 전담팀 구성
피자· 햄버거· 샌드위치	A	14년	-	◎	◎	-	◎	-
	B	17년	◎	◎	-	◎	-	◎
	C	2년	◎	-	-	◎	-	-
	D	1년	◎	-	◎	-	-	-
	E	1년	◎	-	◎	-	-	-
	F	2년	-	-	-	-	◎	◎
	G	2년	◎	-	◎	◎	-	◎
	H	5년	-	-	◎	-	◎	-
	I	1년	-	-	◎	◎	-	-
비알콜 음료점업	J	7년	-	◎	◎	-	-	◎
	K	3년	-	◎	◎	◎	-	-
	L	2년	◎	-	-	-	◎	-
	M	1년	◎	-	-	◎	-	-
	N	3년	-	-	◎	◎	-	-
	O	1년	-	-	◎	◎	-	-
제과점업	P	1년	◎	-	-	-	◎	-
	Q	4년	◎	-	-	◎	-	-
	R	13년	◎	-	◎	-	◎	-
	S	3년	◎	-	◎	◎	-	-
	T	3년	-	-	-	◎	◎	-
	U	1년	-	-	◎	-	◎	-
	V	1년	◎	-	-	◎	◎	-
	W	4년	◎	-	◎	-	-	-
	X	1년	-	◎	-	◎	◎	-
	Y	3년	-	-	◎	◎	◎	-
서양식 음식점업	Z	4년	-	-	-	◎	-	◎
	AA	3년	-	◎	◎	-	-	-
	AB	13년	◎	◎	-	-	-	◎
일식 음식점업	AC	2년	-	◎	-	◎	-	-
중식 음식점업	AD	2년	◎	-	-	◎	-	-

인터뷰 대상이 된 기업은 모두 이와 같은 요인을 갖추고 있었으나, 인터뷰 관계자의 직급이나 경력, 소속 부서에 따라 인지하고 있는 부분에는 차이가 있었다. 따라서 질문은 Value Chain상의 여섯 가지 프랜차이즈 본사 요인에 관한 질문을 모두 구성하였으나, 해당 인터뷰 대상자가 중점적으로 답한 부분은 다르게 나타났으며, 아래 개별 기업의 구체적인 사례에는 그러한 부분이 반영되어 있다, 이들을 포괄적으로 정리한 벤치마킹 사례는 다음 장에 제시하였다.

## 1) 사례 기업 A

표 10 A 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

피자·햄버거·샌드위치 업종에 속하며 햄버거를 주메뉴로 제공하는 A기업의 경우, 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘교육 및 직무 개발’ 과 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’, 그리고 ‘공동 물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화’ 에 주안점을 두고 있었다.

### ○ 교육 및 직무 개발 사례

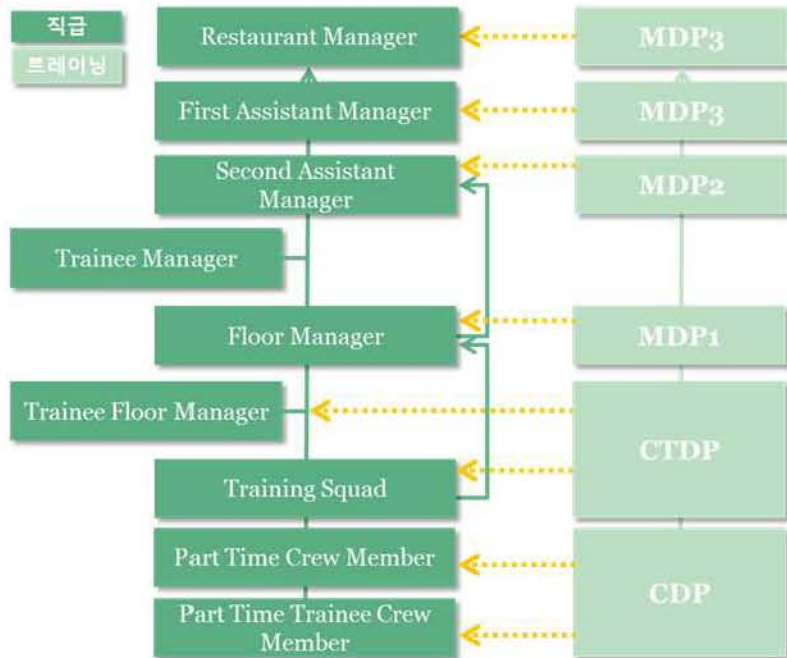
해당 기업은 교육과 직무개발을 매우 강조하는데, 이는 전세계 매장에서 동일한 제품과 서비스 품질을 제공하기 위해서는 무엇보다도 직원의 교육이 중요하다고 인식하고 있기 때문이다. 따라서 직급과 직무를 단계별로 세분화해 명확한 직무 개발과정(career development path)을 제시하고, 각 단계의 직무수행을 위한 트레이닝을 제공한다.

해당 기업이 설계한 명확한 직무 개발 로드맵은 직원이 입사와 동시에 자신의 현

재 위치를 확인하고, 상급 매니저까지 자신의 커리어 개발 기회를 가시적으로 확인하게 되는 효과를 가진다. 따라서 입사 1일차인 직원의 경우라고 하더라도 어떤 과정을 거치면 어느 위치에 갈 수 있는지를 가늠할 수 있고, 자신이 어느 직급에 까지 이를 수 있는지를 명확히 확인할 수 있다.

직급별로는 직무가 명확히 다르며, 각 단계의 직무 수행을 위한 체계적인 트레이닝이 제공된다. 트레이닝은 실습 중심의 현장 교육과 운영 등에 관한 이론 교육으로 나뉜다.

그림 32 A 외식기업의 직무 개발 과정



우선 현장 교육은 매장에서 실무 위주로 진행되는데, 튀기는 제품류 (fried products), 그릴 사용 제품류 (grilled products), 조리 위생 (hygiene & backroom), 계산대와 매장 관리 (counter and dining areas) 등의 분야 (work station)별로 세분화된 교육이 이뤄진다. 이러한 부분에 대하여 이 기업은 “한 가지 가장 좋은 방법(the one best way)”을 강조하는데, 이는 하나의 작업은 오직 한 방법으로 수

행되어야 함을 말한다. 이러한 엄격한 표준화는 전 세계 매장 운영의 기본으로 제시되며, 대부분 본사에서 연구된 사례를 바탕으로 작성된 지침에 해당한다.

표 11 A 외식기업 현장 교육 분야별 세부 내용

분야	분야별 세부 내용
Fried Products	Fries
	Fillet, Pies & Veg. Deluxe
	Chicken Products
Grilled Products	Buns and Dressings
	Grills
Hygiene & Backroom	Backroom
	Hygiene & Food Safety
	General safety
Counter & Dining Areas	Direct Draw
	Counter
	Dining Area

이론 교육은 상급 매니저로 올라갈수록 비중이 증가한다. 초반에는 이론이 약 20%, 실기 80% 정도의 비중으로 구성되나, 직급이 높아질수록 매장 내 직원의 선발, 직원의 근무 스케줄 구성, 재료 발주 등과 같이 매장의 운영과 관리에 관한 트레이닝이 증가한다. 상급 매니저 (점장) 이상이 받는 교육은 전적으로 매출의 증가와 프로모션, 손익관리, 직원 관리 등에 관한 부분이며, 트레이닝의 약 80% 이상을 이론적인 부분이 차지하게 된다.

진급은 한 단계의 트레이닝을 마치고 직무에 대한 시험을 통과할 경우에만 이루어진다. 시험은 이론과 실기 시험으로 나뉘며, 각 단계의 직무에 따라 이론과 실기의 비중, 문제구성 등은 달라진다. 개별 점포의 경우 점장은 6개월에 한 번씩 직원의 직무 능력을 평가하는데, 총점의 90% 이상을 획득한 직원은 임금이 인상된다.

이에 더해 기업 관계자는 단계별 직무와 시험을 통한 진급도 중요하지만, 이러한

시스템이 기능할 수 있도록 하는 중요한 부분은 각 단계별로 직원이 적절한 교육을 받았는지를 점검하는 본사의 모니터링이라고 언급했다. 예를 들어 현장교육의 경우 점검은 세분화된 부분 별로 직원을 교육하고 직원 개별 교육 일지를 작성할 의무가 있으며, 점포별로 이를 제출해 본사에서 모니터링하게 된다. 이를 통해 본사에서는 지점별로 완료·미완료된 부분을 확인할 수 있으며, 가장 교육이 시급한 분야의 도출도 가능하게 된다.

이러한 현장교육의 궁극적인 목적은 모든 분야에 투입될 수 있는 직원을 양성하는 것이기 때문에, 모든 교육을 수료한 직원의 비율은 점포 성과 관리의 중요한 지표로 작용하게 된다. 더불어 본사에서 각 매장을 방문할 경우, 본사 직원은 점포의 점검이 아래 직원들에게 적절한 교육의 시간과 기회를 제공하였는지를 점검하고, 적절한 교육을 이행하지 않았을 경우에는 질책을 받게 된다. 이 단계는 바쁜 현장 상황에서 교육을 건너뛰거나 소홀히 하는 경우를 방지하기 위함이며, 점장의 입장에서든 입사 때부터 이러한 시스템에 익숙해져 있기 때문에 자연스러운 일로 인식되고 있다.

기업 관계자는 이러한 로드맵의 유무, 체계적인 트레이닝과 모니터링 시스템이 국내 외식 기업과 해외 외식기업의 가장 큰 차이라고 지적했다. 특히 트레이닝 로드맵의 경우 그 자체는 효과가 크지 않은 것 같아 보일지라도, 갓 입사한 직원의 입장에서 어느 기간 동안 어떤 트레이닝을 받으면 어느 직급에 이를 수 있는지에 대한 명확한 직무 개발 과정을 제시받는 것이 매우 중요한 차이를 가져온다고 지적했다. 직무 개발 과정이 명확한 경우 주변의 누군가가 동기부여를 해주지 않더라도 개개인 스스로가 자신의 비전을 세우는 효과가 나타난다는 것이다. 국내 기업의 경우 입사를 하면 진급은윗사람의 판단에 좌우되는 경우가 많아 직원 스스로 이러한 직무 개발 과정을 그려 나가는 것은 쉽지 않은데, 본 기업은 이에 대한 명확한 직무 개발 로드맵이 있고, 이를 뒷받침 해주는 체계적인 교육 과정이 있다는 점이 큰 차이를 만든다는 것이다. 이에 더해 실제로 교육을 했는지 여부를 확인하는 여건을 조성하는 것이 매우 중요하다고 강조했다.

### ○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

이 기업은 모든 업무가 매뉴얼화 되어 있으며, 전 세계 매장이 공통적인 매뉴얼을 사용하게 된다. 기업 관계자에 따르면 모든 국가의 매장이 같은 매뉴얼을 사용하고 같은 기준을 가지고 있기 때문에 운영에 관해서는 타국 직원들과의 의사소통에도 어려움이 없다고 한다. 또한 본국에서는 각 나라의 운영 전문가가 모여 새로운 메뉴, 장비, 물류 시스템 등을 개발하고 그것을 전 세계 매장에서 구현할 체계적인 매뉴얼을 만들게 된다. 때문에 기존 시스템과 새로운 추가사항들을 매뉴얼대로 개별 점포에서 이행하는지를 다양한 모니터링하며 관리하게 된다.

개별 점포 관리는 본사 직원의 방문 평가, 미스터리 고객 (mystery client)의 방문 평가, 외부 기관 평가 (external audit) 등 다양한 방법을 통해 이루어진다. 첫째로, 지역 본사의 직원은 각 매장을 주기적으로 방문해 매장 운영 현황, 신규 시스템 적용 현황, 주방 상황 등을 다각도로 평가하게 된다. 방문은 사전 연락과 불시 점검으로 나뉘게 되는데, 사전 연락 방문은 약 2일에 걸쳐 매장 전체에 대해 매뉴얼을 이행하고 있는지 여부가 점검되며, 불시 방문의 경우 일부 주요 사항에 관해서만 점검하게 된다. 둘째로, 미스터리 고객은 본사의 평가자가 익명의 고객으로 방문해 메뉴를 주문하고 일정 시간 머물며 매장 운영 상황을 평가하는 것으로, 평가 보고서에는 방문 당시 점포의 청결 상태, 서비스 수준, 제품 품질에 대한 매뉴얼 준수 현황을 비롯한 다양한 사항이 담기게 된다. 마지막으로 외부 기관 평가의 경우는 제품에 대한 위생평가 및 품질 관리에 관한 것으로, 매장을 불시에 방문해 무작위로 선정된 완제품을 검사 기관으로 보내 식품 위생에 대한 품질 검사를 진행하는 것을 말한다. 실험 결과는 각 매장과 공유하게 되며, 위생 검사 기관의 독립성을 위해 외부 기관에서 실시하게 된다.

### ○ 공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화

해당 기업의 경우 식재료의 통일성과 효율성을 중시해 물류 파트너를 찾기 보다는 생산 공장을 설립하여 빵 등의 주요 가공 식재료를 직접 제조하는 방식을 택하였다. 특히 이 기업은 전 세계 매장에서 동일한 품질의 제품을 제공하는 것을

목적으로 하는데, 이를 위해 진출 국가마다 재료를 생산할 수 있는 업체를 찾기 보다는 직접 공장을 설립하여 동일한 규격의 제품을 생산하여 매장에 공급하는 것이다. 따라서 다른 기업의 사례와 같이 본국에서 반드시 배송 받는 재료는 없으며, 현지에서 설립한 공장의 효율적인 운영을 위해 잉여 생산능력(idle capacity)이 있는 경우 외부 주문을 받아 다른 제품을 생산하기도 한다.

또한 양상추와 같은 신선재료의 경우 생산업체를 출하 6개월 전 미리 지정해 두고 물량을 공급받는데, 철저히 계약재배 방식으로 이루어지기 때문에 공급 리스크로 인한 비상대책(emergency plan)을 세우기보다는 사전관리를 원칙으로 하게 된다. 기업 관계자에 따르면 이러한 신선 식재료는 주문량이 많고 품질 등 조건을 까다롭게 따지기 때문에 반드시 생산업체를 지정하여 공급 리스크를 최소화하며, 이로 인해 수급 불안정 등의 이슈는 거의 없는 편이라고 한다.

## 2) 사례 기업 B

표 12 B 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

피자·햄버거·샌드위치 업종에 속하며 햄버거·치킨류를 주 메뉴로 제공하는 B 기업은, 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’, ‘교육 및 직무 개발’, ‘신메뉴 연구 개발’, 그리고 ‘해외사업 전담팀 구성’을 통해 가맹점을 지원하는 데에 주안점을 두고 있었다.

### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

이 기업은 1990년대 국내에 도입된 브랜드로, 국내 소비자들 사이에서 이미 인지

도가 높은 브랜드에 해당한다. 따라서 브랜드 전반에 대한 마케팅 보다는 새롭게 출시되는 신제품과 관련된 다양한 마케팅을 진행하고 있다.

신제품 출시는 7주에 한 번씩 이루어지며, 이에 대한 세부 계획은 길게는 전년도 부터 정해진다. 이 때 본국의 마케팅팀과 함께 행사에 관한 세부 계획을 논의하며, 현재는 TV광고보다는 주로 온라인과 모바일을 통한 마케팅에 중점을 두고 있다. 이는 광고비로 책정되는 예산을 가장 효과적으로 사용하기 위한 전략이라고 관계자는 언급했다. 이 기업은 동일 업계의 다른 기업에 비해 매장 수는 많지 않은 편으로, 많은 예산이 들어가는 TV광고를 진행하더라도 고객이 접근할 수 있는 매장이 제한되어 있어 실질적인 효과가 적다. 또한 이를 7주마다 출시되는 신제품과 시기를 맞추어 새 광고를 제작하는 것도 현실적인 어려움이 있다고 지적했다. 실제로 TV광고에 소요되는 비용은 매우 큰 수준으로, 연간 마케팅 예산을 몇 개월 안에 전부 소진할 정도이기 때문에 이 채널을 마케팅에 적극적으로 이용하기에는 한계가 존재하고, 과거 본국 마케팅팀의 지시로 TV광고를 진행하였을 때에도 비용 대비 실질적인 효과는 적었다고 한다.

또한 이 기업은 현재 유동인구가 많은 상업지보다는 아파트 단지과 같은 주거지역에 주로 출점하며 배달을 강화하는 출점 전략을 취하고 있는데, 최근 배달 전문 모바일 어플리케이션에 대한 소비자 이용 빈도가 높아지며 모바일, 온라인 마케팅을 강화하고 있다.

#### ○ 교육 및 직무 개발

이 기업은 교육 및 직무 개발의 체계를 매우 중요하게 생각하고 있다. 기업 관계자는 인력에 대한 중요성을 강조했는데, 외식업계의 특성상 직원의 퇴사가 빈번하게 일어나기 때문에 제 때에 제대로 된 교육을 하지 않을 경우 매출에 크게 영향을 준다고 언급했다.

특히 점주의 직접적인 운영에 참여도가 매출에 크게 영향을 미치는데, 실제로 이



기업의 한 매장에서는 A 점주가 운영하였을 때와 B 점주가 운영하였을 때 상관과 같은 외부 변화가 전혀 없었음에도 매출액이 크게는 30%에서 40%까지 차이가 난 사례가 있었다. 가맹점주가 관심을 갖고 고객 유치, 관리에 적극적으로 참여한 경우는 매출액이 올라가지만, 투자만 하고 매장 직원을 고용해 신경을 쓰지 않는 매장의 경우에는 좋은 성과를 보기 힘들다는 것이다.

따라서 교육은 본사에서 매우 강조하는 부분이며, 이 기업은 한 매장당 본사에서 교육을 이수한 매니저가 최소 2인 이상은 상시 근무해야 하는 것을 원칙으로 하고 있다. 해당 기업은 운영과 절차와 같은 부분이 매우 엄격하며, 이에 대한 교육 과정(Management certification program)을 본사에서 별도로 운영하고 있다.

교육 과정에서 가장 처음 진행되는 것은 브랜드에 대한 이해이며, 브랜드의 설립 과정과 브랜드 가치 등에 관한 내용이 주를 이룬다. 이후에는 Q.S.C.교육<sup>11)</sup>이 이루어지는데, 총 5주간의 집중적인 과정을 통해 예비 점주를 교육하게 된다. 교육 과정은 이론과 실기로 나뉘며, 이론 교육은 본사에서 8회간 진행된다. 실기에 관한 부분은 실제 매장에서 교육 매니저의 지도하에 이루어지는데, 제품의 제조, 판매, 고객 응대와 같은 서비스, 매장 청결 유지를 위한 청소 등 실질적인 운영에 관한 교육이 점포 오픈 전에 이루어진다.

점포를 오픈하고 나서는 본사에서 점장을 포함해 두 명의 직원을 3개월간 파견하여 신규 매장의 정착을 돕는다. 또한 오픈 후 4주간 무상으로 두 명의 본사 직원을 파견하는 제도를 운영하여 시스템의 안정화를 돕고 해당 점포에서 고용한 직원에게 노하우를 전달하게 된다. 4주간의 기간 이후에는 두 명의 직원은 다시 본사로 복귀하게 되며, 점장급 직원이 남아 점주 교육과 매장 관리를 지원한다.

또한 본사의 직원들은 본국에서 열리는 연간 회의 (annual conference)에 참석하는데, 회의 프로그램에는 약 일주일간의 교육이 포함되어 있다. 참석자는 보통 마

11) Quality, Service, Cleanliness 의 머리글자를 딴 용어로, 외식산업의 기본적인 요소인 메뉴의 품질, 서비스, 매장 청결에 관한 부분을 지칭함

케팅과 운영에 관련된 직원 중 선발되며, 신입 직원보다는 일정 기간 근무한 경력이 있는 직원을 대상으로 한다. 관계자에 따르면, 교육 내용은 본사 직원일 경우 모두 숙지라고 있는 내용들로 구성되나, 이를 반복적으로 상기시키며 브랜드의 가치를 잊지 않도록 하기 위함이라고 언급했다. 주 교육 내용은 브랜드의 태생과 추구하는 가치, 제품 제조 방법 등 기본적인 내용 위주로 구성된다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

이 기업은 신메뉴 연구 개발에서 본국 메뉴 개발팀 및 마케팅 팀과의 협력을 매우 중요하게 여기며, 제품 개발 매뉴얼에 따라 체계적인 단계를 거치게 된다. 신메뉴의 경우 항상 매장에서 설문조사를 실시하고, 시제품의 소비자 테스트를 거쳐 선호도를 조사하는 과정을 거친다. 이러한 전 과정에서 본국의 메뉴 개발팀과 주기적으로 회의를 가지며 상황을 공유하게 되며, 약 3개월간의 개발 및 수정 과정을 거쳐 매장에서 메뉴로 출시된다.

고객 설문조사와 시제품의 테스트와 같은 경우는 매장을 방문하는 소비자를 대상으로 하는데, 무상으로 샘플을 제공하고 맛에 대한 선호도를 설문조사하는 방식으로 진행된다. 다만 기업 관계자는 이 때 소비자가 자신이 주문한 메뉴를 취식한 뒤 설문에 응하는 경우가 많다고 지적하며, 포만감을 느끼는 상태에서 맛에 대해 평가하기 때문에 결과가 좋지 않게 나와 제품 출시로 이어지지 못한 경우도 있다고 언급했다.

또한 한국은 시장의 특성이 본국과는 달리 트렌드의 변화가 빠르고 허니버터, 바나나 등의 식재료가 매우 크게 유행하는 경우가 있어 이러한 것을 접목한 메뉴를 구성하여 시장 변화에 즉각적으로 대응하고자 하여도, 정해진 3개월의 메뉴 개발 단계를 거치는 것이 규정화되어 있어 트렌디한 부분을 반영하는 데에는 다소 애로사항이 있다고 기업 관계자는 언급하였다.

#### ○ 해외 사업 전담팀 구성

본국에는 해외사업을 지원하기 위한 전담팀 (international team)이 구성되어 있으며, 본국의 팀에서 한국에 3명의 직원을 파견하고 있다. 이들은 본국과 한국 지사를 연결하는 역할을 담당하고, 주기적으로 진행되는 본국과의 회의에 참석하여 주요 이슈와 현황 등을 공유한다. 또한 국내에 파견된 직원의 경우 주변 국가에 진출하기 위한 기초 조사도 함께 담당하고 있는데, 신시장에 진출할 때에는 항상 해외 사업 전담팀에서 맡아서 진행하는 본국의 방침에 따른 것이다. 현재 가장 중점을 두고 조사하고 있는 국가는 중국이며, 진출 형태, 주요 도시, 외식시장 트렌드, 진출 지역의 법률 등에 관한 사항을 조사하며 시장 개발을 진행하고 있다.

본국에서는 다양한 방법으로 해외 지사를 지원하고 있는데, 특히 새로운 국가에서 브랜드를 런칭할 때 해외사업 전담팀이 다양한 역할을 수행하며 해당 국가의 파트너를 지원한다. 예를 들어 브랜드 포지셔닝을 위한 시장 조사를 통해 각국의 외식시장 트렌드와 소비자 선호도를 반영한 매장 시설 구성, 메뉴, 마케팅 전략 등을 본국에서 함께 진행하는 식이다.

이에 더해 시장에 적합한 메뉴 구성이 완료되면 메뉴에 필요한 주요 식재료 조달에 최적화된 물류망의 구성 또한 본국에서 적극적으로 지원해 해외 지사에서 운영비용을 절감할 수 있도록 돕는다.

또한 현지 시장 개발을 위한 마케팅, 점포 개발, 물류, 운영, 교육에 관한 조언도 각 분야의 전문가가 제공하게 된다. 점포 개발의 경우 몇 개의 매장을 어디에 출점하여야 하는지, 어떤 상권에 어떤 형태의 매장이 적합한지 등에 대해 다년간 여러 국가에서 축적된 데이터를 바탕으로 정보를 적극적으로 공유한다. 한국과 같은 시장의 경우 상업지, 주거지에 따라 거주 인원, 상주 인원, 유동인구, 주변 시설 및 인프라의 발달 정도에 관해 데이터를 축적해 신규 출점하는 매장의 매출을 예측하고 있다.

위와 같이 본국에서 제공하는 정보와 더불어 이 기업은 온라인 인트라넷을 구축

하고 있다. 여기에는 교육 자료, 경영과 마케팅에 사용할 수 있는 툴(tool), 운영 매뉴얼, 주요 연락망 등이 실시간으로 공유되며, 해외 지사들은 필요한 정보를 즉각적으로 사용할 수 있도록 하는 체계를 갖추고 있다.

### 3) 사례 기업 C

표 13 C 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

C기업은 피자·햄버거·샌드위치업에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 햄버거와 치킨류이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’과 ‘신메뉴 연구 개발’을 중요한 요인으로 언급했다.

#### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

해당 기업은 2000년 이전에 국내에 진출한 브랜드로 국내 소비자들 사이에서는 이미 인지도가 높은 브랜드에 속한다, 따라서 본사 차원에서는 새로운 메뉴를 출시할 때 주로 마케팅 수단을 활용하며, 경제 상황과 가성비를 중시하는 소비 트렌드 등을 반영해 가격 할인 등의 프로모션 행사를 주로 진행한다.

신메뉴를 출시할 때에는 보통 TV광고를 통해 전반적인 인지도를 높이며, 매장에 도 행사 포스터를 부착하고 메뉴 보드를 작성하여 가시성을 높인다. 이와 동시에 모바일, 소셜 미디어 채널을 통한 온라인 마케팅도 진행해 다양한 채널을 활용하게 된다.

가격 할인에 관한 마케팅은 국내 경제 상황을 반영하는 경우가 많은데, 특히 ‘합

리적인 가격의 한 끼 식사' 라는 브랜드 이미지를 구축하고자 하고 있다고 관계자는 언급했다. 이를 위해 현재 소비자들 사이에서 자주 언급되는 '가성비', '실속' 등을 마케팅 문구로 활용하고 있다. 또한 국내 경제상황 뿐만 아니라 외식업체가 식품 안전 문제 등으로 어려울 때에도 가격 할인 행사로 위기를 타개하고는 하는데, 치킨 업계에 타격이 큰 조류독감 유행 당시 동종 업계 경쟁자들이 매장을 축소하고 최소한의 운영에만 집중한 반면, 이 기업은 공격적인 가격 프로모션과 재료의 안전성 홍보로 오히려 사업을 확장하였다. 업계 관계자는 이 때 해당 기업이 좋은 상권에 나온 매장 등에 직영점을 내며 사업 규모를 키웠고, 이것이 조류독감 이후 기업이 크게 성장할 수 있었던 중요한 발판이 되었다고 언급하였다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

이 기업은 전 세계적으로 다양한 나라에 진출한 브랜드이며, 신메뉴 연구 개발 시에는 각국 현지의 시장특성을 반영한 메뉴를 개발하고 있다. 관계자는 이렇게 한국 시장과 각 나라의 외식 트렌드를 적극적으로 받아들이는 점이 동종업계의 다른 해외 브랜드에 비해 기업이 가지고 있는 강점이라고 언급했다.

예를 들어 주 메뉴로 제공하는 치킨의 경우, 국내에서는 치킨 전문점이 따로 업종으로 분류되어 있을 만큼 숫자가 많고 매우 일상적으로 먹게 되는 음식이다. 국내 외식업체 관계자에 따르면 이러한 현상은 2000년대를 전후하여 심화되어 배달 중심의 다양한 치킨 브랜드가 생겼고, 본국의 주 메뉴인 치킨만으로는 차별화가 매우 어렵다고 지적했다. 따라서 주 메뉴인 치킨을 트렌드에 따라 다양한 재료를 첨가해 맛을 변형하거나 치킨을 주재료로 하여 새로운 메뉴로 만들고, 국내 소비자의 행동 패턴에 맞춘 딜리버리 메뉴를 출시하는 등 다양한 방식의 신메뉴를 출시하고 있다.

이 기업은 기본 치킨을 다양한 재료를 사용하여 더 맵게 만들거나, 트렌드에 따라 유행하는 소스, 치즈, 마늘, 간장 등 다양한 부재료를 첨가한다. 특히 국내 소비자

들 사이에서 인지도가 높아지는 남미나 세계요리에 대한 트렌드도 빠르게 받아들여 메뉴화 하는 편인데, 최근에는 멕시코 음식을 테마로 한 메뉴를 개발하기도 하였다. 이에 더해 버거메뉴의 경우 빵 대신 토르티야를 사용한 메뉴를 만들거나 치킨을 아예 빵 대신 사용하여 소비자들 사이에서 크게 이슈가 되기도 했다고 관계자는 언급했다.

국내 소비자의 행동패턴에 맞춘 메뉴 개발의 대표적인 예로는 치킨과 맥주를 함께 배달 판매하는 메뉴를 구성한 것인데, 이는 치킨 전문점에서 소비자들이 치킨과 맥주를 함께 배달시키는 경우가 많은 것에서 착안한 것이다. 기업 관계자는 최근 국내에서 배달 시장이 점차 확대되는 추세에 따라, 매장에 찾아오기에는 접근성이 낮은 고객에게도 서비스를 제공하기 위해 배달 매장을 확대중이며, 이를 위한 배달 인력 채용도 늘릴 계획이라고 언급했다.

#### 4) 사례 기업 D

표 14 D 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

D기업은 피자·햄버거·샌드위치 업종에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 햄버거이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’과 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’를 중요한 요인으로 언급했다.

##### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

이 기업은 2000년대 이전에 국내에 진출한 브랜드로, 다양한 프로모션 행사를 통한 마케팅을 활발히 진행하고 있다. 이는 특히 해당 기업이 동일 업종의 경쟁사와

비교할 때 메뉴 가격이 약간 높게 형성되어 있기 때문에, 가격 프로모션 혹은 메뉴 무료 제공 등을 통해 이슈화를 시키고 고객 방문을 유도하기 위한 전략이다. 기업 관계자는 특히 재방문을 유도하고 이용 고객의 정보를 수집하기 위해 구매 영수증의 하단에 설문조사 관련 정보를 넣고, 이를 완료한 고객의 경우 다음 방문에서 단품 메뉴 구매 시 무료로 감자튀김과 음료를 제공하는 이벤트를 주로 진행한다고 언급했다.

이와 더불어 특정 메뉴를 할인하거나 구매 시 음료를 제공하는 행사도 진행하는데, 최근에는 국내 소비자의 이용 빈도가 높은 모바일 메신저를 주로 활용해 이와 같은 행사를 지속적으로 홍보하며 활발한 마케팅을 진행하고 있다.

#### ○ 점포 운영 메뉴일화 및 가맹점 관리

기업의 주 메뉴는 햄버거이며, 이에 관한 제조, 서비스에 관련된 Q.S.C. 메뉴일이 상세하게 구성되어 있다. 매장 내 주요 업무는 크게 고객을 직접 대면하고 POS를 사용해 주문을 받는 카운터 업무와, 주방에서 직접 메뉴를 제조하는 업무로 분류된다.

카운터 업무는 고객의 주문 사항을 POS에 기록하고, 매뉴얼에 적힌 용어를 정확히 사용해 주방에 주문을 넣고 만들어진 제품을 고객에게 전달하는 업무를 담당한다. 이 기업은 메뉴의 재료를 고객의 취향에 맞게 추가하거나 변경할 수 있는데, 이를 정확한 용어로 주방에 전달하고 재료 추가에 따른 금액을 POS기기에 입력하여야 한다. 모든 용어는 본국 매뉴얼을 따라 영어로 구성되는데, 예를 들어 “00버거 세트에 음료를 오렌지 주스로 바꿔서 포장해주세요.” 라고 주문할 경우, 매뉴얼에 따라 “00버거 밀(meal), 음료 체인지(change) 오렌지 주스 테이크아웃(take-out)” 과 같이 주방에 전달하여야 하는 것이다. 따라서 카운터에 배정된 직원은 모든 메뉴와 용어들을 숙지하여야 하기 때문에 주방 업무를 충분히 경험한 직원이 배정되는 사례가 많다고 기업 관계자는 언급했다.

주방 업무의 경우 주 메뉴인 햄버거 만드는 파트와 나머지 튀김류를 담당하는 주방보조 파트로 나뉘지게 된다. 햄버거는 메뉴에 따라 패티를 굽거나 튀기는데, 이때 사용하여야 하는 주방 기구와 조리 시간 등이 명시되어 있다. 튀김류의 경우 기계는 두 가지로 나뉘는데, 감자튀김은 전용 튀김기를 사용하며, 나머지 치킨윙, 어니언링, 치킨 텐더 등은 다른 튀김기를 사용하여 구분한다. 또한 주방 업무에서 가장 중요시 되는 것 중 하나는 위생인데, 이를 위해 최소한 한 시간에 한 번씩은 손을 씻고, 위생장갑은 수시로 바꾸는 등 개인위생에 관한 매뉴얼이 매우 구체적으로 명시되어 있고, 이를 철저히 지키고 있다고 관계자는 언급하였다.

이에 더해 이 기업은 만들어진 버거 메뉴가 최상의 맛을 유지하는 시간을 표기하고, 이 시간을 넘기게 되면 바로 폐기하는 제도를 시행하고 있는데, 메뉴에 따라 1분에서 12분까지 구성된 완제품의 품질 유지 시간은 햄버거의 포장에 표기되며 그 시간 내에서만 고객에게 제공될 수 있도록 매뉴얼에 세부적인 지침이 제시되어 있다. 신선 재료의 경우에도 재료를 사용할 수 있는 기간을 매뉴얼에 세부적으로 명시해 식재료의 품질을 관리하고 있다.

## 5) 사례 기업 E

표 15 E 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
해외사업 전담팀 구성	

E기업은 피자·햄버거·샌드위치 업종에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 햄버거이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’과 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’를 중요한 요인으로 언급했다.



#### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

해당 기업은 식재료의 품질과 신선함을 강조하는 햄버거 브랜드로, ‘웰빙’ 트렌드에 부합하는 건강식의 이미지를 구축하기 위해 재료의 산지 강조, 주문 후 제조 시스템, 오픈키친 구성 등 다양한 요소들을 활용하여 브랜드의 차별화를 강조하고 있다.

이 기업은 신선한 재료의 품질과 건강함을 강조하며, 이를 매장 앞에 포스터와 입간판 등을 설치해 홍보하고 있다. 메뉴에 사용하는 재료는 ‘호주산 청정우로 만든 패티’, ‘단호박을 사용한 빵’ 등으로 홍보하며, 본사에서 매일 새벽 각 점포로 배송하는 친환경 식재료를 사용한다는 점을 강조해 건강한 재료를 중요하게 여기는 고객에게 어필하고 있다.

이에 더해 과일 음료의 경우 음료 제조 바(bar)에서 직접 착즙 과정을 보여주고, 버거 메뉴의 경우에도 주문 후 만들어지는 과정을 오픈키친에서 보여준다. 기업 관계자는 이를 통해 동일 업종의 경쟁 기업들이 미리 만들어진 버거를 제공하는 것과 달리, 주문과 동시에 메뉴를 제조하는 시스템을 강조한다고 언급했다.

#### ○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

해당 기업은 메뉴 제조와 서비스에 관한 Q.S.C. 매뉴얼이 상세하게 구성되어 있다고 관계자는 언급했다. 메뉴 제조에 관한 매뉴얼의 경우 다양한 메뉴를 제조하기 위해 단계별로 제조 과정이 명시된 매뉴얼을 제공하고 있다.

매장 내부는 크게 고객의 주문을 응대하는 카운터와 음료를 제조하는 음료 파트, 그리고 버거를 제조하는 주방으로 구성되며, 각 파트별로 상세한 매뉴얼을 갖추고 직원을 교육하고 있다.

카운터의 경우 고객의 주문을 정확히 POS기기에 입력하고 계산한 뒤, 시간이 오래 걸리는 버거 메뉴를 주방에 먼저 전달하고 음료 메뉴를 전달하는 순으로 일이

진행된다. 메뉴를 전달할 때에는 주문내역이 적힌 주방용 영수증을 지정된 곳에 부착하는데, 고객의 취향에 따라 재료를 추가하거나 뺄 수 있어 메뉴에 관한 고객의 요청 사항을 영수증에 명확히 적어 전달하게 된다.

음료 메뉴의 경우 고객 앞에서 직접 제조하는 과일 첨가 탄산음료가 많은데, 제조 시 사용하는 과일과 음료의 양, 재료를 첨가하는 순서 등이 매뉴얼에 모두 지정되어 있어 메뉴를 제조하는 직원은 이를 반드시 숙지해야 한다. 예를 들어, 오렌지 소다는 오렌지 한 개 반을 즉석에서 착즙기로 짜 넣고 시럽을 40ml 넣은 뒤, 얼음을 컵의 2/3까지 채우고 탄산수를 컵의 80% 가량 채워 허브 잎으로 장식하는 것이다.

버거 메뉴나 튀김류의 경우에도 메뉴 제조법이 매뉴얼에 자세히 서술되어 있는데, 이 때 제조과정은 오픈 키친을 통해 공개되므로 위생과 청결 관리가 매우 중요한 비중을 차지한다. 따라서 그릴이나 재료가 담긴 통이 나열된 작업대의 경우 수시로 청소하며 청결을 유지하도록 매뉴얼이 구성되어 있다.

또한 홈페이지를 표방하는 기업이므로, 동일 업종의 경쟁업체에 비해 매장 내에서 직접 준비하고 조리하여야 하는 재료가 많은 편이라고 관계자는 언급했다. 대표적인 예로는 여름철 고객의 주문이 많은 팔빙수의 팔과 치즈버거의 재료로 사용되는 치즈이다. 팔빙수의 경우 제공하는 브랜드가 매우 많으며, 본사 차원에서는 브랜드의 차별화를 위해 각 매장에서 직접 팔을 끓여 재료로 사용하도록 하고 있다. 이 때 팔의 전처리 과정과 끓이는 과정, 품질 유지 기간 등은 모두 매뉴얼화해 각 매장에 배포하고 트레이닝을 하고 있다. 치즈버거에 사용되는 치즈의 경우에는 체다 치즈, 고다 치즈, 모짜렐라 치즈의 세 가지 치즈와 화이트 와인을 사용해 매장 내에서 끓여 재료를 만들도록 지침을 내리고 있으며, 이를 위한 매뉴얼 또한 상세히 구성하고 있다. 이러한 재료들은 모두 브랜드 마케팅에 적극적으로 활용되고 있다.

## 6) 사례 기업 F

표 16 F 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

F기업은 피자·햄버거·샌드위치 업종에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 햄버거이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화’와 ‘해외사업 전담팀 구성’을 중요한 요인으로 언급했다.

### ○ 공동 물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화

해당 기업은 국내 파트너의 유통 경쟁력을 활용하여 공동 물류 시스템을 운영하고 있다. 국내 파트너는 외식 브랜드와 식재료 유통 채널을 운영하는 기업이며, 이로 인해 농·축·수산 원물과 가공 식품의 조달에 강점이 있다고 기업 관계자는 언급했다. 또한 이러한 제품을 배송하기 위한 물류 네트워크를 전국 권역에서 체계적으로 구축하고 있어 단시간에 전국으로 배송이 가능한 구조를 가지고 있다. 기업의 주 메뉴인 햄버거에 사용되는 주요 식재료는 소고기 패티, 소스, 채소 등이며, 국내 파트너의 강점을 살려 모든 식재료를 글로벌 단위로 효율적으로 매입하거나 자체적으로 제조해 품질을 관리하고 있다. 이 때 강조되는 부분은 매장별로 균일한 맛과 품질을 유지하는 것인데, 이를 위해 본사 차원에서 물류 품질관리에 관한 표준을 구성하고 반드시 이를 따르도록 지도하고 있다.

### ○ 해외 사업 전담팀 구성

본국에서는 적극적으로 해외에 진출하고 있으며, 20여개 이상의 다양한 국가에 300여개가 넘는 매장을 운영하고 있다. 이러한 해외 사업을 확장하고 각국의 파트너를 지원하기 위해 본국에서는 해외 사업 전담 팀을 구성하고 있으며, 주요 지원

분야는 교육과 마케팅, 식재료 구매이다.

교육 지원의 경우 해외 사업 지원팀에서는 매니저급 이상 초기 운영 인력에 대한 트레이닝과 브랜드 런칭 행사인 그랜드 오픈팅(grand opening)에 대한 트레이닝으로 나누어 진행된다. 초기 운영 인력 트레이닝 프로그램은 4주간 진행되며, 운영 인력으로 구성된 팀은 본국의 트레이닝 센터를 방문해 프로그램을 수료하여야 한다. 이에 더해 본국에서는 각국의 매장이 3호점을 열게 되면 매장 중 하나를 교육 매장으로 지정해 해당 국가의 트레이닝을 담당하도록 하고 있다.

그랜드 오픈팅 트레이닝의 경우 본국에서 인증한 3명의 전문 인력이 현지에 파견되며, 브랜드의 런칭 행사가 진행되는 기간에 맞추어 10일간 현지 행사를 지원하게 된다. 전문 인력으로 구성된 팀은 그랜드 오픈팅 이전의 5일 동안 매장의 세팅과 신규 인력의 교육을 중점적으로 담당하게 된다. 이후 행사 당일과 이후 4일간은 운영 팀과 협력하여 매장을 운영하고, 본국의 메뉴얼과 표준의 준수 여부를 점검한다.

마케팅 지원은 각국에서 사용할 수 있는 다양한 마케팅 전략을 공유하는 것으로, 매장 내에서, 고객의 결제 단계에서 사용할 수 있는 방법과 메뉴 템플릿, 지역 마케팅(LSM; local store marketing)등에 관한 노하우를 제공하는 것이다. 기업 관계자는 또한 내부 인트라넷을 통해 마케팅에 관한 툴(tool)과 운영상에 필요한 자료도 제공하고 있다고 언급했다.

식재료 구매 지원은 메뉴 제조에 필요한 식재료를 현지에서 조달할 수 있도록 각국의 파트너를 지원하는 것이다. 이를 통해 본국 기업의 요구사항에 적합한 식재료를 현지에서 조달할 수 있으며, 조달이 어려운 경우에는 본국의 공급업체를 통해 필요한 재료를 수입할 수 있도록 지원하고 있다.

## 7) 사례 기업 G

표 17 G 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

피자·햄버거·샌드위치 업종에 속하며 피자를 주 메뉴로 제공하는 G기업은, 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’ 과 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’, ‘신메뉴 연구 개발’, ‘해외사업 전담팀 구성’ 에 주안점을 두고 있었다.

○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

1990년대에 국내에 도입된 이 기업의 경우 브랜드 마케팅의 방향이 국내 소비자의 피자에 대한 인식 변화와 맞물려서 시행되고 있었다. 피자 도입 초기에 한국 소비자들은 피자를 레스토랑과 같은 시설에서 특별한 날 먹는 음식으로 생각했지만, 점차 익숙해지며 현재는 오히려 요리하기 귀찮은 날 간편하게 먹는 음식으로 집에서 배달시켜 먹는 음식으로 생각하는 추세이다. 따라서 해당 기업의 경우에도 최근 배달을 홍보하기 위한 마케팅을 강화하기 위해 온라인 마케팅에 집중하고 있으며, 특히 모바일 주문에 대한 할인 이벤트와 프로모션을 강화하고 있다. 기업 관계자는 이를 위해 모바일 어플리케이션의 사용성을 개선하고 있다고 언급했다.

그러나 주기적으로 꾸준히 출시하고 있는 신메뉴의 경우는 이전과 마찬가지로 전통적인 마케팅 채널인 TV광고에 집중하고 있는데, 이는 신규 고객의 유입을 위한 방안이라고 관계자는 언급했다. TV광고가 다른 매체와 달리 예산에서 차지하는 비중이 큰 것은 사실이나, 신메뉴를 광고하고 소비자의 호기심을 유도하기 위해서는 TV광고보다 효과적인 채널은 없다는 것이다. 이는 실제로 기업에서 TV광고를 진행하지 않고 신메뉴를 출시하였을 때에는 신규 고객의 유입이 적고 해당 메뉴의 판매 매출에도 영향이 있었던 사례가 있기 때문이다.

#### ○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

이 기업은 점포 운영 매뉴얼이 매우 체계적으로 구성되어 있다. 매장의 청결 관리, 식재료 관리, 위생관리에 관한 사항은 물론이고, 매장 디자인의 경우에도 본사 지침이 있기 때문에 간판, 오븐 등의 설비 또한 본사의 규격을 따라 설치하여야 한다. 다만 인테리어 자재의 경우 규격만 본사의 지침에 따르고 한국에 있는 업체에서 조달하여 사용하는 방식을 취하고 있다.

본국에서는 매장의 매뉴얼 이행 여부를 꼼꼼하게 체크하는 편인데, 연간 3-4번씩 분기별로 한국을 방문하여 무작위로 매장을 선정하여 매장의 운영 상태를 체크하게 된다. 이 때 매장의 운영 현황과 청결 상태를 체크하고, 이를 매뉴얼을 잘 이행하는지 여부 등을 점검하는 방식이다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

이 기업은 주기적으로 신메뉴를 출시하는데, 메뉴의 경우 본국의 맛을 살리기 보다는 한국 소비자의 입맛에 맞는 메뉴를 개발하는 데 중점을 두는 편이다. 관계자에 따르면 한국 기업의 메뉴는 현지화가 상당 부분 진행되었으며, 본국의 메뉴와 유사점을 찾기가 힘들 정도라고 언급했다. 따라서 식재료의 경우에도 거의 대부분 한국에서 조달하는 방식이며, 납품 업체도 자체적으로 선정하고 있다. 다만 피자의 맛을 좌우하는 치즈의 경우에는 본국에서 글로벌로 구매하여 각국에 배송하는 방식을 취한다.

한국 시장의 트렌드에 맞는 신메뉴를 개발할 경우에는 본국에 보고를 하게 되는데, 이미 한국 시장의 메뉴는 본국과는 다른 점이 많고 현지화된 메뉴가 대부분을 차지하기 때문에 본국에서도 신메뉴를 승인하기 보다는 보고만 받고 관여하지는 않는 방식이다.

#### ○ 해외사업 전담팀 구성

해당 기업은 전 세계적으로 70개 이상의 국가에 진출한 브랜드이며, 따라서 기업

내 해외 사업을 위한 전담팀 (international team)이 잘 구성되어 있다. 전담팀은 권역별로 구분되어 아시아 지역, 미주 지역, 유럽 지역, 지중해 지역 등으로 담당자가 배정된다. 각국에서 본국으로 보고할 일이 있을 경우 이러한 권역별 지부의 담당자에게 먼저 연락을 취하게 되며, 보고된 이슈는 해당 선에서 처리되거나 상부로 보고되는 형식을 취한다. 이는 해외 사업 전담팀이 각국과 본국의 교두보 역할을 수행함을 의미한다.

해외 사업 전담팀 부서의 경우는 크게는 전략, 마케팅, 운영, 품질관리 및 물류 부분으로 나뉜다. 전략 부서의 경우 각국에서 매장을 출점하고 성장하기 위한 지원 업무를 수행하며, 각 시장마다 운영되고 있는 이 브랜드의 재무 상태, 사업 구조, 계획 등과 관련한 강점과 약점을 파악하게 된다. 이러한 업무의 경우 경영 전문가들이 각국의 성과를 점검하고 상황에 따라 조언을 하며, 잠재적인 기회 요인을 발굴하게 된다.

해외사업 전담팀 내의 마케팅 부서는 각국의 마케팅 담당자 및 경영진과 긴밀히 협력하여 브랜드 포지셔닝과 성장 목표의 바탕이 될 수 있는 마케팅 프로그램을 기획하게 된다. 이 부서에 속한 직원들은 모두 광고와 마케팅, 프로모션 분야의 전문가들이며, 연간 마케팅 일정을 기획하고 각국의 상황에 맞는 프로모션 전략을 세워 고객에게 어필하는 일은 진행한다.

운영부서의 경우 글로벌 가맹점들이 작업 현장에서 사용할 수 있는 매뉴얼을 만들게 된다. 이들은 신규시장에 기업이 진입할 때 매장에서 운영팀을 지휘하며 초기 정착 과정을 돕게 된다. 또한 이 부서는 운영에 관련한 모든 이슈의 최초 컨택 포인트인데, 예를 들어 조달 시스템에 관한 개선사항을 제시하거나 프로모션과 관련한 운영 표준에 대해 의견을 낼 때에도 가장 먼저 연락해야 하는 팀으로 지목된다.

품질관리 부서의 경우 글로벌 브랜드의 중심으로 언급되는데, 식품 과학자, 식품

관련 법규 전문가, 신제품 개발과 물류 전문가 등 다양한 구성원이 모여 한 팀을 구성한다. 물류 부서는 각국의 재료 조달과 같은 물류 시스템 구축과 운영을 지원하는 부서이다. 주된 활동은 각국에서 수백 개가 넘는 매장을 지원해야 하는 물류 센터의 구축에 관여하는 것과, 식재료에 관하여 본국과 각국을 연결하고 중간에서 의사소통의 교두보 역할을 수행하는 것이다.

또한 본국에서 각국 지사·파트너가 정기적으로 모여 회의를 주최하는데, 이 때 각 나라에서 하고 있는 마케팅 활동, 운영 개선 방안, 각국의 외식시장 트렌드 등을 공유하게 된다. 이러한 사례 공유를 통해 각국 관계자는 자국에서 시행할 수 있는 부분에 대한 아이디어를 얻고, 구체적인 방법과 노하우 등을 주고받게 된다. 기업 관계자는 이러한 부분이 기업의 강점이라고 언급했다.

## 8) 사례 기업 H

표 18 H 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

H기업은 피자·햄버거·샌드위치 업종에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 피자이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’와 ‘공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화’를 중요한 요인으로 언급했다.

### ○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

해당 기업은 다양한 피자 메뉴를 제조하는데, 매장 판매보다는 배달, 포장 판매가 주를 이루기 때문에 고객 대면 응대에 관한 매뉴얼보다는 메뉴의 제조에 관한 매



뉴얼이 세세하게 구성되어 있다.

매뉴얼의 경우 크게 주문 수령, 입고된 피자 도우(반죽)를 밀어 펴는 방법, 토핑을 올리는 방법, 피자를 오븐에 굽는 방법, 배달하는 방법에 관한 다섯 가지 분류로 구성되어 있다. 매장의 크기에 따라 직원의 역할은 나뉘지기도 하고, 여러 분야를 한 직원이 담당하기도 한다.

주문 수령은 보통 전화 응대에 해당하는데, 전화를 받으며 피자 및 사이드 메뉴가 나열된 POS 기기를 다루는 방법 및 결제에 관한 내용이 주를 이룬다. 이 때 고객의 선호도에 따라 토핑이 추가되는 경우가 있기 때문에 재료에 관련한 내용을 잘 숙지하고 있어야 한다. 또한 본사에서 시행하는 가격 행사와 같은 프로모션이 있을 경우 이에 대한 안내도 언급하게 된다. 최근 비중이 커진 온라인 주문의 경우 주문 수량과 종류, 주소 및 결제수단이 이미 표기되어 매장에 전달된다.

이 기업은 도우를 밀어 펴는 방법을 특히 강조하는데, 주문된 피자의 크기에 따라 입고된 도우의 종류 (무게별로 분류됨)를 고르고, 이를 작업대에서 일정한 두께로 손으로 밀어 펴는 과정을 거치게 된다.

도우는 양 손을 사용하여 밀게 되는데, 엄지손가락을 사용하지 않고 나머지 손가락만을 사용하여 도우를 일정한 두께로 밀어 펴는 것이 중요하다고 관계자는 언급했다. 또한 끝에서 약 3cm 가량을 남겨 엣지(edge)라고 불리는 크러스트를 만드는데, 크러스트는 위에 얹게 되는 토핑이 빠져나가는 것을 막는 역할도 하지만 고객이 피자를 먹을 때 잡게 되는 부분이기 때문에 너무 얇지 않고 일정한 두께를 형성하는 것이 중요하다고 말했다.

토핑을 올릴 때에는 지정된 도구를 사용하는데, 먼저 피자의 크기에 따라 정해진 양의 소스를 먼저 올린 후 이를 일정하게 밀어 펴 베이스를 구성한다. 이후 계량컵을 사용해 피자 종류별로 지정된 토핑을 매뉴얼에 기재된 양과 동일하게 올리

는데, 토핑을 담은 컵은 크기별, 색깔별로 구성되어 육류 제품, 채소류, 버섯류 등의 재료를 각각 다르게 담도록 되어 있다. 관계자는 이와 같은 규정이 익히지 않은 식재료 간의 교차오염을 방지하기 위한 것이라고 언급했다.

피자는 굽는 온도와 시간, 오븐을 예열하는 시간이 정해져 있으며, 정해진 도구를 사용하여 피자를 굽고 꺼내야 한다. 구워진 피자의 경우 베이스가 되는 소스에 따라 다른 칼을 사용하는 것이 원칙이며, 만약 주문받은 피자가 베이스 소스가 다른 하프앤하프(half & half)<sup>12)</sup>일 경우 두 종류의 칼을 사용하여야 한다고 관계자는 언급했다.

또한 피자는 구워진 후 실온에서 5분 내에 포장되어 예열된 배달용 박스에 넣어 배달하게 되며, 피자가 식지 않도록 배달 거리에 관한 규정도 명시하고 있어, 10-15분을 넘지 않는 지역에만 배달이 가능하다.

#### ○ 공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화

이 기업은 한국에 품질 관리 센터(Quality Control Center)를 설립하고 공동물류 시스템을 운영하고 있다. 이 품질 관리 센터는 메뉴 제조에 필요한 원재료들을 통합적으로 구매하여 각 점포에 분배하는 역할을 담당하는 곳인데, 기업 관계자에 따르면 품질 관리 센터의 운영 목적은 피자에 사용되는 재료들의 신선도를 관리하고, 본국에서 규정하는 품질 기준에 맞추기 위한 것이라고 한다.

품질 관리 센터는 운영 전략의 매우 핵심적인 요소로 작용하는데, ‘신선한 재료를 사용하는 피자’를 강조하기 때문에 새로운 시장에 진출할 때에는 반드시 이러한 품질 관리 센터를 설립하며, 이 센터를 설립한 후에만 매장의 운영이 가능하다. 이는 물류와 품질 관리 시스템을 구축하지 않을 경우, 해당 국가에서 제품의 품질이 일정하지 않아 브랜드의 성장과 매장 확장이 저해를 받을 수 있기 때문이라고 관계자는 언급했다.

12) 두 가지 종류의 피자를 반씩 구성하여 하나의 피자를 만드는 것

본국에서는 가맹점을 통한 기업의 성장에 집중하며, 각 가맹점에서는 피자를 만드는 데 사용하는 식재료 중 피자 반죽(도우)과 소스류를 반드시 품질 관리 센터에서 조달받도록 되어 있다. 다른 식재료는 지역에 따라 품질 관리 센터에서 공급받거나 품질 관리 센터가 인증한 식재료 전문 업체에게서만 공급받을 수 있다. 이는 수많은 가맹점에서 제공하는 피자의 맛을 일정하게 유지하기 위해서라고 한다. 한국의 경우 초기 브랜드의 도입 당시 본국에서 품질 관리 센터의 설립을 지원하고 사용하는 식재료의 품질 기준 등을 공유해 국내 식재료 공급 업체를 선정하였다.

본국의 방침에 따라 기업은 피자의 핵심 재료가 되는 치즈와 토마토소스는 국내에서 공급하지 않고 본국에서 직접 수입하는 방침을 취하고 있다. 토마토소스의 경우 캔 제품으로 가공된 형태로 수입되며, 치즈는 본국의 파트너 기업에서 생산하는 치즈를 공급해 품질 관리 센터로 배송해 관리하고, 여기서 다시 각 매장으로 필요량을 배송하게 된다. 이 외의 재료는 모두 한국에서 본국의 지침에 따라 생산 업체를 선정하고 식재료를 배송 받는 시스템을 구축하고 있다.

## 9) 사례 기업 I

표 19 I 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

I기업은 피자·햄버거·샌드위치업에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 피자이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’와 ‘신메뉴 연구 개발’, ‘해외사업 전담팀 구성’을 중요한 요인으로 언급했다.

○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

해당 기업은 전 세계적으로 70개국 이상에 브랜드가 진출해 있으며, 각 매장에서 동일한 서비스를 제공하기 위해 매뉴얼을 체계적으로 구성하고 있다. 이 기업은 매장 운영과 배달 모두를 시행하며, 따라서 고객 대면과 주방, 배달에 대한 업무 매뉴얼이 상세하게 구성되어 있으며, 이에 대한 매장별 준수 여부를 모니터링하는 프로그램을 갖추고 있다.

매뉴얼상의 업무는 크게 매장(홀), 주방, 배달의 세 부분으로 구성된다. 먼저 매장의 경우 방문하는 소비자와 직접적으로 대면하는 부분이 많아 고객 응대와 서비스에 대한 매뉴얼이 주를 이룬다. 이에는 메뉴판을 정확하게 이해하고 신메뉴 및 프로모션을 숙지하고 고객의 질문에 응대하는 과정, 고객의 불만 사항을 처리하는 과정 등이 포함되는데, 정해진 일자에 반복적으로 사례 연습을 시행해 직원의 상황 대처법을 기른다고 관계자는 언급했다.

주방 매뉴얼의 경우 피자 메뉴의 제조와 청결 유지에 관한 매뉴얼이 큰 비중을 차지한다. 매뉴얼은 정량의 도우를 사용해 모양을 만들고, 소스를 올린 후 정해진 양의 토핑을 올려 오븐에 구워내는 방법이 자세히 기술되어 있는데, 제품 제조의 가장 중요한 원칙은 청결과 스피드, 정확성에 관한 부분이다. 매장의 고객 응대 직원과 마찬가지로 제품의 제조 과정과 품질 관련 체크 등은 매장에서 정해진 날짜마다 반복해서 교육하게 된다.

제품의 제조와 관련해서는 식품 위생에 관한 매뉴얼도 철저히 준수하여야 하는데, 예를 들어 도우의 경우 주문이 많은 점심, 저녁시간을 대비해 주방에서 미리 토핑을 얹기 전 단계까지 준비해 냉장고에 보관할 수 있다. 그러나 준비된 도우의 경우 종류에 따라 어떤 도우는 30분, 어떤 도우는 2시간 정도만 보관이 가능하며, 이 시간이 지날 경우 전량 폐기가 원칙이라고 관계자는 언급했다. 또한 모든 메뉴는 정해진 재료의 양이 있는데, 이 때 육류 재료, 채소 재료, 치즈 등 재료의 특성에 따라 다른 계량컵을 사용해 재료간 교차오염을 방지하게 된다.

또한 매일 사용한 재료의 양은 정해진 점으로 정량하기 때문에 사용한 양을 정확히 알 수 있도록 매뉴얼이 구성되어 있다. 이 사용량은 판매된 제품의 종류, 개수와 비교하여 재료의 재고관리에 사용하게 되는데, 중앙 물류센터로 주문한 양, 매장에 입고된 양, 매장에 남은 재고의 양과 판매된 메뉴의 개수를 철저히 비교하게 되며, 재료를 정량보다 적게 써서 품질을 저하시키거나 많이 써서 낭비하게 되는 일을 방지한다고 관계자는 언급했다.

배달 매뉴얼의 경우 완성된 제품을 일정 시간 이내에 배달하는 것, 수령 고객을 응대하고 결제하는 방법 등이 주를 이룬다. 또한 배달 운전 시 안전에 관한 부분, 고객의 불만사항 해결과 같은 부분도 매뉴얼화 되어 있다. 고객의 대면 시 반드시 언급해야 하는 멘트의 경우에도 매뉴얼로 구성되어 있는데, 초인종을 누를 때부터 주문 내역 확인, 결제, 주의사항 전달 등 모든 부분의 멘트가 배달 직원마다 동일하도록 매뉴얼이 구성되어 있다.

그림 33 I기업의 배달 시 고객응대 매뉴얼



매뉴얼의 준수 여부는 본사에서 지정하는 익명의 평가자에 의해 이루어진다. 이 평가자는 일반 고객처럼 매장을 방문하여 피자를 주문하고 취식하며 매뉴얼에 관

련된 사항을 점검하거나, 제품을 배달하여 소요 시간과 배달원의 고객 응대 등에 관한 사항을 체크하고 본사에 평가서를 전달한다.

매장 방문 취식의 경우 매장에 들어오는 순간부터 담당 직원의 안내, 착석 후 메뉴판 제공에 소요되는 시간, 주문 응대 시 행사 및 이벤트 안내 여부, 음료 제공과 메뉴 제공에 소요되는 시간, 메뉴의 완성도 등을 모두 체크하며, 직원과 해당 매장에 대한 보고서를 작성한다. 배달의 경우 배달에 소요되는 시간, 기본적인 멘트에 대한 언급 여부와 위 그림에 제시된 순서를 매뉴얼대로 따랐는지 여부를 모두 점검하여 본사에 보고하게 된다.

이러한 제도는 ‘고객이 기본적으로 기대하는 사항’인 청결, 고객 환대, 정확성, 시설 유지 보수, 제품의 품질, 신속한 서비스를 실현하는 데에 초점을 맞추고 있다고 관계자는 강조했다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

이 기업은 국내에 진출한지 오랜 기간이 지난 브랜드로, 지속적으로 신메뉴를 출시하며 기업 이미지를 새롭게 하는 데에 주력하고 있다. 기업 관계자는 특히 최근 국내 피자시장의 트렌드가 변하고 있어 다양한 신메뉴 개발이 필수적이라고 언급했다.

2000년대 까지만 해도 피자는 샐러드바와 피자를 함께 즐기는 대형 매장 매장이 주류를 이루었다. 큰 피자와 다양한 샐러드를 매장에서 여럿이 즐기는 형태를 소비자가 선호해 다양한 피자 브랜드의 샐러드바가 비교되기도 하였으며, 따라서 메뉴 개발도 샐러드바에 신선한 메뉴, 요거트 등을 추가하거나 품질 관리에 신경을 쓰는 것에 집중했다. 그러나 최근 배달에 대한 수요가 늘어나고 기존 매장의 방문 고객이 줄어들면서 신메뉴 연구 개발 방향은 이러한 소비 트렌드를 반영하는 방향으로 진행하고 있다고 관계자는 언급하였다.

배달의 경우, 수요 증가에 따라 다양한 배달 전용 상자를 출시하고 있다. 이는 기존에 소비자에게 인지도가 높은 제품들을 활용하되 포장 방식을 변경해 새로움을 주고자 하는 것인데, 기업이 기존에 구성하고 있는 사이드 메뉴를 기본으로 제공하고, 원하는 피자만 고르게 하여 주문 시 메뉴 선택에 대한 고민을 줄여주는 방안도 제시한다.

또한 기존 대형 매장의 활용도를 높이기 위해 점심, 저녁시간에 기존에 제공하는 피자를 기본으로 하는 뷔페를 구성하여 크게 이슈가 되기도 하였다. 이 때 기존 고객들의 경우에도 매번 주문하는 종류가 정해져 있어 다양한 메뉴를 접해보지 못했다는 것에 착안하여 다양한 도우와 종류의 피자를 갖 구워낸 상태로 고객 테이블에 제공하였는데, 기업 관계자는 이를 통해 신제품 개발과 홍보에 들어가는 노력을 최소화 하면서도 충성도가 높은 기존 고객들에게 새로움을 제시해 큰 호응을 얻었다고 언급하였다.

## 10) 사례 기업 J

표 20 J 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
해외사업 전담팀 구성	

비알콜 음료점업에 속하며 커피를 주 메뉴로 제공하는 J기업은, 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘교육 및 직무 개발’ 과 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’, ‘해외사업 전담팀 구성’ 을 통한 가맹점 지원에 주안점을 두고 있었다.

### ○ 교육 및 직무 개발

해당 기업은 직무개발과 같은 부분이 매우 순차적이고 체계적이다. 직급은 총 4

단계로 나뉘는데, 보조 인력인 스텝부터 정직원인 바리스타, 슈퍼바이저, 점장으로 진급하는 순이다. 한 직급에서 다른 직급으로 넘어가기 까지는 일정 기간과 진급시험이 요구된다.

스텝으로 입사한 경우에는 기본 3-4개월 정도 기간 동안 근무하게 되는데, 주요 직무는 음료 제조 보조 및 사이드 메뉴 서빙, 손님 응대, 계산, 매장 관리 및 청소, 식기 세척 등이다. 음료 제조의 경우 커피는 전문 교육을 받은 바리스타가 전담하기 때문에 컵에 미리 정해진 양의 우유를 따라 놓거나 제조가 끝난 음료 위에 휘핑크림을 얹고 시럽을 뿌리는 등의 보조적인 일을 담당하게 된다.

바리스타는 커피와 음료의 제조를 전담하며, 본사에서 커피에 대한 전반적인 교육을 수료하고 진급 시험을 통과한 이후 근무할 수 있다. 이때부터 정직원으로 분류되며, 다양한 메뉴에 대한 트레이닝을 통해 메뉴 제조법과 특성을 숙지하고 있어야 한다. 이후 1년-1년 반 정도의 근무 후 바리스타들을 관리하는 슈퍼바이저 시험에 응시할 수 있으며, 슈퍼바이저로 1년-2년 반 정도 근무하고 나면 점장으로 본사에서 발령받게 된다. 점장의 경우 진급 시험은 없으며, 본사에서 지정하는 방식이다.

점장 이상의 직급으로는 지역 매니저인 DM(District Manager)가 있다. 이들은 전국 수백 개 매장을 관리하는 업무를 담당하는데, 한 사람 당 보통 20여개 매장을 관리하게 된다. DM은 일주일에 배정 매장을 모두 돌아다니며 운영 관리, 매출 및 영업 관리, 인사 관리 등을 담당한다. 이 때 각 매장의 직원 스케줄과 교대근무에 주로 관여해 근무 직원 수, 스텝의 수, 세부 근무 스케줄 등을 조사해 고객 수요가 많고 바쁜 매장에서 근무 인원이 모자랄 경우 상대적으로 덜 바쁜 매장에서 직원의 일부를 파견하게 된다. 만약 파견할 직원이 없는 경우 DM이 직접 풀타임 근무를 담당하며, 이를 위해서 맨 아래 직책부터 모두 경험한 점장급에서 DM을 선발하게 되는 것이다.



이에 더해 DM은 각 매장에서 일어난 이슈를 기록하는데, 예를 들어 고객이 컴플레인을 걸 경우 언제 어떤 고객이 어떠한 것에 관해 컴플레인을 걸었고, DM으로서 어떤 지시를 내렸으며, 어떤 결과가 나왔는지를 세세히 기록하고 취합해 매주 임원진에게 브리핑을 하게 된다.

○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

기업 관계자는 점포 운영에 관한 매뉴얼이 매우 체계적으로 구성되어 있고, 모든 부분이 문서화 되어 매장 내에 정리되어 있다고 언급했다. 매장 근무 시 고객을 응대하고 음료를 제조하는 일은 사실 일부에 불과하며, 폴더나 문서 작업, 부자재의 개수 확인과 재고관리와 같은 부분의 보고도 수시로 진행된다. 또한 음료의 제조나 판매, 고객응대, 청결에 관한 Q.S.C. 매뉴얼의 경우는 물론 매우 세세하게 작성되어 있으나, 이러한 부분보다는 직원간의 의사소통과 전달 체계, 책임소재가 매우 명확하다는 점을 더 강조하였다.

관계자에 따르면, 매장 직원은 출근 후 가장 먼저 컴퓨터를 켜고 메일 확인을 하는 것으로 업무를 시작한다. 이 기업은 지시사항이 수시로 들어오는데, 이들을 숙지하고 다른 근무자나 아르바이트생에게 알려줘야 할 부분이 있을 경우 지시를 내려야 한다. 또한 매장은 3교대 근무로 이루어지기 때문에 한 교대조의 A라는 사람과 다음 교대조의 B라는 사람이 만나지 못하게 될 경우를 대비해 로그북(일지)을 작성하고 전달사항을 적게 된다. 예를 들어 A는 로그북에 “0월 0일, 000과 같은 일들을 했습니다. 확인 부탁드립니다. A근무자” 와 같은 전달사항을 남기고, 이를 읽은 B근무자는 “확인하였습니다. 0월 0일 근무자 B” 와 같이 숙지했다는 내용을 로그북에 남긴 후 서명을 해야 한다. 이는 기업의 전통이며, 교대근무자들 사이의 의사소통을 원활하게 함과 동시에 작성한 사람과 일을 진행하여야 하는 사람이 명시되기 때문에 책임 소재가 명확해지는 효과가 있다.

또한 교대근무자들 사이에서만 아니라 다른 사람에게 중요한 일을 전달할

때에도 반드시 로그북을 사용하게 되는데, 예를 들어 한 매장의 직원이 갑작스러운 사정으로 근무를 하지 못하게 될 경우, 이 일을 전달받은 사람은 매장 책임 직급에게 “C직원이 0월0일 근무를 하지 못한다고 합니다. 그 후임을 찾아 주세요. 근무자 D” 라고 전달사항을 남기고, 이를 확인한 책임자는 “네, 알겠습니다. 책임자 E” 라고 남긴 후 일을 처리하여야 한다. 이후 후임자를 확보한 경우, 책임자는 다시 로그북에 “후임자 확보했습니다. 0월 0일 0시부터 0시까지 F라는 사람이 일을 하겠다고 합니다. 연락처는 다음과 같으니 확인 부탁드립니다.” 라고 적어 로그북에 남겨두면, 최초 전달사항을 작성한 D는 “네, 확인했습니다. 근무자 D” 라고 남겨놓는 방식이다. 관계자는 이러한 전달사항은 모바일 메신저로도 충분히 가능하지만, 본 기업은 근무시간동안 휴대폰 소지가 금지되어 있으며, 메신저보다 로그북을 통한 보고가 더 공식적이고 명확한 부분이 있어 업무에 효과가 좋다고 언급했다.

또한 각 매장에서는 업무 매뉴얼에 따라 일을 처리하더라도 개선 사항을 제시할 수 있는데, 가장 아래 직원의 경우에도 점장에게 개선 사항을 제시하고, 점장은 이를 위 직급인 DM에게 보고해야 할 의무가 있다. 또한 DM의 경우 이를 무시할 수 없으며, 아래에서 올라오는 의견을 들어야 하는 의무가 있다.

DM끼리는 이런 의견을 공유하도록 되어 있는데, 전국 수백여 개 매장에서 유사한 의견이 나온 경우 이를 취합해서 본사의 임원에게 보고를 한 뒤, 건의와 개선안이 타당한 경우 최종적으로 매뉴얼을 수정하는 방식을 따른다. 이러한 부분은 모두 기록으로 남겨지며, 매장 내에 의견 건의와 같은 부분이 매우 잘 정리되어 있다. 기업 관계자는 이러한 점이 국내 기업과 큰 차이점이라고 언급했는데, 국내 기업에서는 매뉴얼이나 일하는 방식에 관한 개선안을 자유롭게 이야기하기 어려운 구조라고 지적했다.

#### ○ 해외 사업 전담팀 구성

해당 기업은 전 세계 20개국 이상에 진출하고 있으며, 따라서 이들 해외 파트너를

지원하기 위한 전담팀 내 분야별 전문가를 고용해 각국의 본사를 지원하고 있다. 여기에는 교육 및 트레이닝, 점포 개발, 점포 디자인, 운영, 마케팅, 물류시스템 구축 및 재무 관리에 관한 부분이 해당한다.

본국에서는 통합적인 구매 시스템을 운영하여 전 세계 매장으로 제품의 식재료를 보내며, 이를 위해 각국 진출 초기 물류 인프라의 구축을 돕게 된다. 교육 및 트레이닝은 주로 제품 제조에 관한 부분인데, 본국 제품 개발팀의 주도 하에 조달되는 원료를 사용하여 만드는 제품 레시피를 공유하고 교육하게 된다.

점포 개발과 점포 디자인의 경우 다양한 상권에 진출하는 매장에 관해 조언하는 부분에 해당하며, 인테리어의 세부적인 부분이나 시공과 같은 부분을 감독하게 된다. 운영은 본국의 운영팀에서 각국의 일상적인 매장 운영에 관해 지원하는 부분이다.

마케팅의 경우는 브랜드의 인지도를 높이고 전 세계적으로 브랜드의 통일성을 유지하기 위해 본국에서 통합적으로 기획하며, 각국에서 개별 프로모션을 진행할 때에는 이를 지원하기 위한 자원 혹은 가이드 등의 체계를 제공한다.

## 11) 사례 기업 K

표 21 K 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

K기업은 비알콜 음료점업에 속하는 기업으로, 주 제품 커피를 비롯한 음료와 간단한 식사·제과류 등이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘교육 및 직

무 개발' 과 '점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리', '신메뉴 연구 개발' 을 중요한 요인으로 언급했다.

○ 교육 및 직무 개발

이 기업은 직급에 따른 직무가 명확하게 나누어져 있으며, 교육 과정 또한 외식업체 중 매우 체계적으로 구성되어 있다. 직급은 가장 기본인 바리스타부터 슈퍼바이저, 부점장 (Assistant Store Manager), 점장 (Store Manager), 지역 매니저 (District Manager)로 나뉘는데, 입사 초기에는 바리스타부터 시작하게 되며, 6개월 이상 근무 시 다음 단계인 슈퍼바이저로 진급이 가능하다.

진급은 해당 직무에 대한 트레이닝을 마친 후 시험과 평가를 통과한 사람에게만 해당된다. 이 기업의 경우 매장이 한정적이고, 비정규적인 바리스타나 슈퍼바이저와 달리 부점장 직급부터는 기업의 정식 직원이 되기 때문에 경쟁률이 매우 치열하다고 한다.

그림 34 K외식기업의 직무개발 과정



바리스타의 주요 업무는 매장에서 음료를 제조하고 고객을 응대하는 일이다. 이에 더해 매장 관리와 청소, 제품 진열 업무 등이 포함된다. 이를 위한 교육은 입사

후 이틀간 본사에서 시행하는데, 브랜드가 추구하는 가치와 현황, 이론적인 내용 등이 주를 이루며, 매장에서 일어나는 고객응대 상황에 대한 시뮬레이션 등이 포함된다. 이후 교육은 직원이 근무하는 매장에서 현장교육 중심으로 이루어지게 된다. 바리스타 직급에서의 근무경력이 6개월 이상 되는 직원은 시험을 통해 위 직급인 슈퍼바이저로의 진급 시험을 치를 수 있다.

슈퍼바이저는 매장 내에서 교대로 일하는 바리스타의 근무조를 이끌며 바리스타의 업무를 보조하게 된다. 따라서 기본적으로 음료 및 메뉴 제조, 고객 응대와 매장 청결 유지 등에 관한 지식과 경험이 있어야 하며, 근무하는 교대조의 바리스타의 책임자로 점장·부점장이 부재할 경우 담당자로서의 역할을 수행하기도 한다. 이들은 매장의 오픈 근무 때는 매장에 입고된 재료 및 제품의 항목과 수량 등을 체크하는 입고관리의 역할, 당일 영업을 위한 기본적인 준비 등을 책임지며, 미들 근무 때에는 바리스타와 함께 고객을 응대하게 된다. 슈퍼바이저에 근무하는 직원의 경우 1년간 경력이 쌓이면 부점장으로 진급하는 시험에 응시하게 된다.

부점장 직급부터는 정직원에게 해당하는데, 이때부터는 실제 메뉴 제조나 고객 응대 보다는 매장 운영에 관한 이론적인 직무와 인력 관리에 관한 일을 담당하게 된다. 예로는 매장의 손익 관리, 직원 스케줄 조정 및 인력 배치, 운영 관리 등이 있으며, 일별 매출을 관리, 보고하고 고객을 응대하는 직원들의 쉬는 시간을 분배해주고 업무가 끝난 직원 교대 직원의 출퇴근 또한 관리하게 된다. 이에 더해 매장에 손님이 몰려 일손이 모자라는 경우 메뉴를 제조하고 고객을 응대하는 일 또한 보조하게 된다.

부점장 근무 후 1년 반에서 2년 정도의 경력이 쌓이면 점장 교육을 받게 되는데, 점장 직급은 따로 시험이 있지는 않다. 대신 근무하는 지점의 점장과 한 달 정도 매장 운영을 위한 데이터, 수치 분석 등과 같은 교육을 받고 매장의 상권에 따른 매출 분석, 인력 관리, 서비스 등에 관한 내용을 종합적으로 정리해 발표하는 과정을 거쳐 점장으로 진급하게 된다. 점장은 각 매장은 책임지며, 매장 크기에 따

라 8명에서 15명 정도의 직원을 관리하게 된다. 또한 바리스타와 슈퍼바이저의 교육, 매출 분석 및 목표 설정, 상품 매출 관리, 주변 상권 분석, 고객 응대 관리, 직원 스케줄 관리 등 매장에서 일어나는 운영에 관한 일을 주요 업무로 담당하게 된다.

지역 매니저는 한 지역에 위치한 8-10개 정도의 매장을 담당하는데, 주로 개별 매장을 방문해 매장의 현황과 운영 상황 등을 체크하며, 성과 관리 지표를 제시하고 현장에서 일어나는 이슈에 대한 해결책을 제시한다. 또한 지역 매니저는 각 매장이 브랜드의 Q.S.C. 표준을 준수하는지 확인하며, 해당 상권에 맞는 마케팅 전략을 시행할 수 있도록 조언하기도 한다.

#### ○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

이 기업은 전 세계 다양한 나라에 진출해 있는 글로벌 브랜드이며, 각국의 매장에서 동일한 서비스를 제공하기 위한 매뉴얼이 매우 세부적으로 구성되어 있다. 매뉴얼은 시간별, 매장 여건별로 담당 업무와 파트가 세부적으로 나누어져 있다. 매장은 일 3교대조로 근무를 시행하고 있는데, 오픈 근무는 보통 7-16시, 미들 근무는 10-19시, 마감 근무는 14-23시로 구성된다.

매뉴얼의 가장 기본이 되는 부분은 음료상품의 제조 레시피이다. 메뉴는 매우 다양하며 추가되는 재료인 우유, 시럽, 사이즈 등에서 고객이 자신의 취향에 맞게 맞춤화 하는 서비스를 제공하고 있기 때문에, 주문을 받는 사람과 음료를 제조하는 사람 간에 정확하고 통일된 용어로 의사소통을 하는 것에 중점을 두고 있다. 바리스타는 모든 용어를 숙지하여야 하며, 이를 고객 응대 시, 음료 제조 시, POS 입력 시 모두 사용하게 된다. 또한 이 기업은 식재료와 관련해 위생관리와 유통기한 확인이 매우 철저한데, 모든 재료와 기구에는 날짜가 적힌 라벨을 붙이거나 날짜를 기입해 개봉일과 사용 기한을 명시하도록 되어 있다고 한다. 이 유통기한의 경우 재료별로 모두 다르며, 매뉴얼에 적힌 기간을 숙지하고 새 제품을 개봉 시 반드시 개봉일과 사용기한을 적어두게 된다. 유통/사용기한이 지난 제품의 경우는

남은 용량과 관계없이 전량 폐기한다.

매장 내 청결 관리와 청소에 관한 기준 또한 매뉴얼에 상세히 설명되어 있는데, 관계자는 마감 청소의 경우 매장 내 음료 제조에 사용하는 기계, 기구, 식기 등은 물론이고 소비자가 매장에서 사용한 1회용 컵과 같은 경우에도 모두 세척해 재활용을 분류한 뒤 회수하는 시스템을 갖추고 있다고 언급했다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

이 기업의 경우 기본적인 메뉴 구성은 본국과 동일하되, 신메뉴를 개발할 때 현지 소비자의 선호도와 트렌드를 반영하는 전략을 택하고 있다. 한국의 경우 지역 식재료를 음료에 적극적으로 사용하여 크게 이슈가 되었는데, 특히 최근 출시한 메뉴는 일부 매장에서는 재료가 다 떨어져 판매를 하지 못할 정도로 인기가 있었다고 한다. 한국산 재료를 사용해 국내 소비자의 입맛에 맞는 제품을 개발하는 것은 치열해지는 비알콜 음료 시장에서 경쟁력을 높이기 위한 방법이라고 기업 관계자는 설명했다.

다른 국가의 경우에도 마찬가지로 해당 국가의 선호 식재료를 반영하고 있다. 예를 들어 일본의 경우 가루 녹차인 말차를 이용한 음료와 디저트류를 출시하고, 중국에서는 국가적 명절인 중추절<sup>13)</sup>에 먹는 전통 과자인 월병을 판매한다. 또한 영국의 경우 카페에서 간단히 점심식사를 해결하는 직장인이 많고, 건강에 대한 관심이 높은 점을 고려해 저열량 샐러드를 다양하게 구성하는데, 이렇게 진출 국가의 문화와 풍습을 최대한 고려한 현지 메뉴를 출시하는 편이다. 따라서 한 국가에서 출시한 신메뉴가 다른 국가에서는 찾아보기 어려운 경우도 많은데, 일부 관광객의 경우에는 이러한 국가 특화 신메뉴를 맛보기 위해 다른 나라를 여행하는 중에도 해당 브랜드 매장에 들르기도 한다고 관계자는 언급했다.

이는 해당 기업이 전 세계적으로 다양한 국가에 진출해 있으며, 단기간 진출 후

13) 음력 8월 15일로, 한 해의 중간에 해당한다고 하여 중추절(中秋節)로 부른다. 한국에서는 추석에 해당하는 중국의 전통 명절이다.

철수하는 것이 아니라 그 국가의 시장을 개발하여 오랜 기간 영업하며 사업을 확장하기 위한 것이다. 따라서 초반에는 브랜드의 색깔을 강하게 내세워 다른 브랜드와 차별화하는 것이 중요하지만, 시간이 지남에 따라 글로벌 브랜드의 기본적인 부분들은 지키면서도 현지의 문화를 최대한 반영해 로컬(local)화 하는 전략을 취하고 있다.

## 12) 사례 기업 L

표 22 L 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

L기업은 비알콜 음료점업에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 커피를 비롯한 비알콜 음료와 샌드위치 등의 간단한 식사 메뉴이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’ 과 ‘공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화’ 를 중요한 요인으로 언급했다.

### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

해당 기업은 본국과 전 세계적으로는 매장수가 많은 대형 프랜차이즈 기업이지만, 비알콜 음료 브랜드간의 경쟁이 치열한 한국에서는 서울과 수도권 지역에만 매장이 있는 중소규모의 브랜드이다. 이로 인해 작은 규모의 기업을 알리는 마케팅에 심혈을 기울이고 있으며, 최근 마케팅 포인트와 채널 등을 한국 시장의 소비 트렌드에 맞게 변경하고 있다.

기업 관계자에 따르면, 본국에서는 커피 원두 품질의 우수성과 더불어 공정무역과 같은 기업의 사회적 책임을 중심으로 한 브랜드 마케팅을 전개하고 있다. 그러나



한국 시장은 커피 전문점이 매우 많고 브랜드가 다양해 단순히 커피 맛을 강조하는 것만으로는 차별화가 어려운 시장이며, 해당 기업이 제공하는 커피 맛을 선호하는 소비자가 있다고 하더라도 매장 수가 적어 고객이 접근하기 어려운 약점이 있다.

이러한 개인 고객과 반대로 해당 기업은 수백 명 이상의 대량 주문을 소화할 수 있는 노하우와 물류 시스템을 갖추고 있어 각종 대회나 기업 행사, 스포츠 관련 행사에서는 인지도가 있는 편이다. 따라서 기업 단위의 고객이 많은 편인데, 기업 관계자는 이러한 장점을 활용해 대량 주문 소비자를 타겟으로 하는 마케팅을 강화하고 있다고 언급했다.

이를 위해 케이터링 서비스를 전담하는 팀을 만들고 다양한 메뉴를 고객이 선택하고 구성할 수 있는 서비스를 제공하는데, 기업이 가진 물류의 강점을 활용해 전국적인 배송망을 구축하고 있다. 이에 더해 문의를 받는 채널 또한 최근 소비자 사이에서 활용도가 높은 모바일 메시지를 활용하는 등, 커피 제품 중심에서 편리함 중심으로 브랜드의 이미지를 구축하고 있다.

기업 관계자는 따라서 개인 고객의 경우에도 배달 서비스를 중심으로 편의성을 높이는 데 집중하고 있으며, 이를 통해 적은 매장수를 극복하고자 노력하고 있다고 언급하였다.

#### ○ 공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화

이 기업은 공동물류 시스템의 중심을 공급 가격의 안정화에 두고 있다. 브랜드의 주요 제품인 커피 원두는 100% 해외에서 수입되어 국내에서 로스팅 과정을 거치는데, 원료가 수입에 의존하다 보니 세계 경기와 환율의 변동에 따라 원가가 일정하지 못한 상황이 발생하게 된다. 특히 경기가 불황이었던 때에는 원가 조정이 어려워 매출에 영향을 주기도 했는데, 이 때 해당 기업에서는 유통과정을 단순화시키는 방법으로 비용을 절감하였다.

커피 음료의 주재료인 원두는 수입 과정이 복잡해 물류 대행업체를 쓰는 경우가 많은데, 이 기업은 대행업체를 쓰지 않고 본사에서 직접 수입하는 방식으로 변환하여 원가를 상당 부분 절감하였다고 관계자는 언급했다.

또한 나라별로 물류·유통에 매겨지는 세금이 다른데, 본국의 경우 운송 수단에 따라 환경세를 부과하기 때문에 여러 운송수단 중 환경세가 낮은 기차를 택하여 이를 절감하기도 하였다. 이러한 방식으로 이 기업은 본사에서 통합적으로 구매하며 배송해 물류 부담을 낮춤으로써 공급 가격을 안정화하는 전략을 사용하고 있다.

### 13) 사례 기업 M

표 23 M 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

M기업은 비알콜 음료점업에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 커피와 제과류이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’과 ‘신메뉴 연구 개발’을 중요한 요인으로 언급했다.

#### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

해당 기업은 프리미엄 브랜드 이미지 구축을 위한 마케팅에 주안점을 두고 있다고 관계자는 언급하였다. 국내 비알콜 음료 시장은 브랜드가 많고 매장이 골목마다 자리해 경쟁이 매우 치열한 상황이다. 특히 최근 들어 급증한 저가형 커피 브랜드가 지갑이 얇은 소비자에게서 큰 호응을 얻고 있어 시장이 포화된 상황이다. 또한 커피를 일상적으로 마시는 소비자가 늘어나면서 비알콜 음료점이 아닌 일반

음식점이나 제과점에서 커피를 함께 판매하는 사례가 증가하고, 최근 들어서는 편의점 등 리테일 소매점에서도 고품질 원두를 사용하여 커피를 제공하기도 해 고정적인 소비층을 확보하기가 매우 어려운 상황이다. 이러한 상황에서는 확고한 이미지를 구축해 다른 브랜드와 차별화 하는 것이 필수적이며, 이를 통해 충성도를 높일 필요가 있다고 관계자는 언급했다.

차별화를 위해 이 기업은 여러 가지 요소를 통해 프리미엄 브랜드 이미지를 구축하고 있다. 이에선 고품질의 원료 사용, 상권의 선택, 고급스러운 매장 분위기 등이 주요 요소로 포함된다.

고품질 원료 사용의 경우 유기농 원료나 원산지를 강조하여 소비자에게 어필하는 브랜딩 전략을 사용한다. 또한 주요 메뉴인 커피 원두의 원산지도 강조하는데, 커피 원두가 생산되는 농장, 지역 등을 강조하며 홍보물을 매장 내 부착하고 온라인 채널을 통해 홍보한다.

또한 다양한 브랜드와 공동 마케팅을 진행하기도 하는데, 이와 반대로 가격 할인 행사 등은 거의 진행하지 않으며 고가의 가격을 유지하고 있다. 상대적으로 높은 가격대의 제품을 판매하기 위해 해당 기업은 상권 선택에도 구매력 높은 소비자가 밀집한 곳을 선택하는데, 주로 직장인이 밀집한 서울 시내 오피스 상권이나 백화점 등의 쇼핑몰에 입점하고 있다. 이 때 매장의 분위기와 인테리어도 브랜드 마케팅의 중요한 요소로 보는데, 매장 내에서 사진을 찍어 소셜 미디어에 올리는 고객이 많아 자연스럽게 홍보효과를 가져오기 때문이라고 관계자는 언급했다. 이를 위해 매장의 분위기를 고급스럽게 유지하고, 가구의 배치나 음악 등도 어울리게 구성해 소비자가 다른 커피 전문점에 가는 것과는 차별화된 느낌을 받도록 하는데 주력하고 있다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

이 기업은 최근 몇 년 사이 국내에 진출한 기업임에도 다양한 음료, 제과류 등의

신메뉴를 출시하며 새로운 느낌을 주는 데 비중을 두고 있다. 특히 제과류의 경우 계절별로 한정 메뉴를 출시하고 있는데, 이 때 국내산 과일 원료를 주로 사용해 다양한 맛의 신메뉴를 출시하고 있다.

기업 관계자는 최근 비알콜 음료점에서 간단히 식사를 해결하고자 하는 고객 니즈가 증가하고 있고, 따라서 제과류나 샐러드 등의 식사대용 메뉴를 출시할 경우 음료와 함께 추가 구매를 유도해 객단가를 높일 수 있다고 언급하였다. 이에 따라 일부 매장에서는 파스타와, 샐러드, 샌드위치를 중심으로 한 브런치 메뉴를 제공하여 국내 소비자의 외식 트렌드에 맞는 메뉴를 다양화하고 있다.

또한 이 기업은 최근 일부 지점에서 맥주를 판매하며 크게 이슈가 되었는데, 이는 카페에서 책을 읽거나 업무를 보며 장시간 체류하는 고객들이 늘어나고, 맥주를 마시면서 책을 읽는 북카페가 늘어나는 트렌드를 반영한 것이라고 기업 관계자는 언급하였다.

이를 통해 저녁 시간대까지 고객의 매장 체류시간을 연장하고, 조용한 분위기에서 맥주를 한 잔 즐기려는 소비자들에게 어필하는 것이다. 이 기업은 생맥주의 출시에 맞추어 곁들일 수 있는 간단한 안주류도 판매하되, 카페의 특성을 크게 해치지 않는 선에서 신메뉴를 출시한다고 언급했다.

#### 14) 사례 기업 N

표 24 N 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

N기업은 비알콜 음료점업에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 차와 과일 음료, 제과류 등이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’와 ‘신메뉴 연구 개발’을 중요한 요인으로 언급했다.

○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

해당 기업은 주요 제공 메뉴인 차의 종류가 매우 다양하며, 고객의 취향에 따라 사이즈와 토핑, 당도, 얼음양 등을 선택할 수 있고, 같은 음료라도 차가운 음료와 뜨거운 음료의 레시피가 다르게 구성되는 등 제조법이 복잡하기 때문에 이에 대한 매뉴얼이 매우 간결하고 명확히 정리되어 있다.

매장 내 직원의 업무는 카운터, 음료 제조, 픽업, 주방의 네 부분으로 나뉜다. 이 기업은 가맹점이 많고 매장의 규모가 다양한데, 인원과 시간별 고객 수요에 따라 한 직원이 여러 업무를 담당하기도 한다. 카운터의 경우 매뉴얼은 메뉴를 숙지한 뒤 POS기기에 입력하는 것이 주요 내용인데, 이 때 같은 메뉴더라도 고객의 선호도에 따라 토핑, 당도, 얼음양 등이 다르기 때문에 정확한 입력과 전달이 필수적이라고 관계자는 언급했다.

음료 제조의 경우 주문된 음료의 세부 구성에 따라 제조하게 되는데, 이 때 중요한 부분은 당도에 관한 부분이다. 이 기업은 당도를 결정하는 시럽을 보관하는 전용기계를 사용하는데, 내부에 여러 종류의 시럽이 서로 다른 라인에 담겨 있고, 음료와 당도에 따라 매뉴얼에서 정해진 대로 여러 라인의 시럽을 조합하여 사용해야 한다.

픽업의 경우 만들어진 음료를 고객에게 전달하는 과정에 관한 매뉴얼이 주를 이루며, 차가운 음료와 뜨거운 음료를 구분하여 뚜껑을 덮어 마무리해야 한다. 이 때 음료에 따라 몇 번을 위아래로 흔들어야 하는지, 혹은 흔들지 말아야 하는지가 정해져 있으며, 어느 종류의 빨대를 제공해야 하는지도 명시되어 있다. 또한 대기하고 있는 고객에게 안내하는 멘트도 정해져 있다고 관계자는 언급했다.

주방의 경우 매장에서 가장 핵심적인 부분으로, 모든 음료 제조의 베이스가 되는 차를 우려고 토핑을 만드는 작업을 진행하는 곳이다. 차의 경우 베이스는 4가지로 나누어져 있어 각각 준비하며, 이에 대한 제조 과정은 세부적으로 매뉴얼에 명시되어 있다. 토핑의 경우에도 입고된 재료를 매장에서 직접 준비하게 되는데, 직접 전용 용기에 끓여 준비하는 과정을 거친다. 이 때 중요한 부분은 제품의 신선도를 유지하기 위해 제조 후 일정 시간이 지난 차와 토핑은 전량 폐기하는 원칙이 매뉴얼에 명시되어 있다. 기업 관계자에 따르면, 차는 제조 후 4시간, 토핑은 4-5시간이 지나면 맛이 변하고 이취가 나기 때문에, 이 시간이 지날 경우 전 점포에서 반드시 폐기하고 새로 만들도록 하는 원칙을 지키고 있다고 한다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

이 기업은 주력 메뉴인 차를 계절에 맞는 과일 등의 재료를 사용한 신메뉴를 주로 개발한다. 예를 들어 봄철에는 딸기를 활용한 메뉴를, 여름에는 국내 소비자의 수요가 높은 빙수를 파는 것인데, 이때에도 브랜드의 강점인 차 음료를 베이스로 한 메뉴를 개발하고 있다고 기업 관계자는 언급했다.

이에 더해 최근에는 국내 외식시장의 소비 트렌드에 맞는 제품을 생산하고자 하는데, 대표적으로는 카페에서 간단한 식사대용 메뉴를 찾는 고객이 증가함에 따라 빵, 샌드위치 등의 식사 메뉴를 추가한 사례가 있다. 이는 특히 아침식사 시장을 겨냥한 것이라고 관계자는 언급했다.

또한 최근 외식업체에서 편의점 등 유통 업체와 파트너십을 맺고 공동으로 제품을 개발해 다양한 채널에서 판매하는 경우가 늘어나고 있는데, 이 기업도 국내 한 편의점 업체의 개발팀과 공동으로 음료 제품을 개발해 신제품을 출시하며 소비자에게 어필하고 있다. 이는 차 음료와 밀크티에 대한 국내 소비자의 수요가 점차적으로 증가하고 있고, 자사 브랜드에 대한 소비자 인지도가 높은 점을 활용한 것이다. 기업 관계자는 향후 이러한 방식의 메뉴 개발을 지속해 2변화되는 소비자의 니즈에 대응할 것이라고 언급했다.

## 15) 사례 기업 O

표 25 O 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

O기업은 비알콜 음료점 업종에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 생과일 음료와 간단한 식사류이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’와 ‘신메뉴 연구 개발’을 중요한 요인으로 언급했다.

### ○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

해당 기업의 모든 음료는 매장에서 고객의 주문과 동시에 제조되며, 다양한 과일을 사용한 음료를 제공하고 고객의 취향에 맞추어 재료가 추가되는 경우가 많기 때문에 이에 따른 매뉴얼이 매우 자세하게 구성되어 있다.

음료는 제품의 특성상 식사시간 이후 방문객이 몰리는 피크 시간대가 있고, 한꺼번에 몰려드는 주문량을 감당하기 위해서 매장은 단기 아르바이트생을 고용하는 경우가 많다. 또한 외식업계의 특성상 직원의 퇴사율이 높아 새로운 직원을 교육할 일이 빈번히 일어나기 때문에, 장기간에 걸친 교육보다는 정확한 계량 방법과 숙련도가 높지 않은 사람도 쉽게 따라할 수 있도록 구성된 제조 레시피가 필수적이라고 관계자는 언급했다.

음료 제조의 경우는 단계별로 과정이 나누어져 있고, 각 단계에서 어떤 재료를 얼마만큼 넣어야 하는지가 명확히 제시되어 있다. 또한 재료에 따른 교차오염을 방지하기 위해 스푼을 색깔별로 구분하여 사용하는데, 이에 대한 요약본을 제조 공간 정면의 벽에 붙여두어 혼선을 방지한다. 단계는 음료에 따라 다르나 보통 물과

재료, 파우더, 얼음 순으로 넣은 뒤 믹서에 갈아 제공하게 되며, 주문량이 많을 경우에는 이러한 공정들을 나누어 한 사람이 일부 과정을 전담한 뒤 다음 공정을 맡은 사람에게 넘기게 된다. 모든 재료는 이미 손질이 완료되어 계량만 하면 되는 상태로 입고되기 때문에 음료의 전처리 과정은 따로 존재하지 않는다.

계산을 담당하는 과정은 음료 제조를 숙지한 사람에게만 맡기는데, 이는 고객 응대에서 제품의 재료에 대한 질문이 많고, 고객에 따라 재료를 빼거나 추가하는 경우가 많기 때문이다. 또한 건강을 강조하는 브랜드로 영양소에 대한 첨가, 열량 등에 대한 질문도 많기 때문에 이러한 부분을 숙지한 직원이 담당하게 되는 업무라고 관계자는 말했다.

매장 근무는 오픈과 미들, 마감의 3교대로 이루어지는데, 이 때 전 교대조에서 가장 강조되는 부분 중 하나는 위생과 청결관리에 관한 부분이다. 특히 주스라고 불리는 과즙 병이나 과일 통에 대한 청결관리를 강조하는데, 매뉴얼에는 지정된 요일에 어떤 과일이 담긴 통을 어떻게 청소해야 하는지 상세히 적혀 있으며, 재료별로 입고 날짜에 따라 유통기한이 표시되어 있다.

기업 관계자는 과일의 특성상 신선한 재료를 사용하는 것이 중요하기 때문에 유통기한을 반드시 지키고 기한 내 사용하지 못한 재료는 폐기한다고 강조했다. 또한 과일을 갈 때 사용하는 믹서는 세척에 특히 유의하는데, 과일에 당분이 많아 내부가 끈적거리고 세척이 어려울 수 있기 때문에 반드시 부분별로 분리해 세척하는 과정을 거친다고 덧붙였다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

주 메뉴는 건강을 강조한 과일 음료와 샌드위치 등의 간단한 식사류, 과자류 등인데, 다양한 신제품을 주기적으로 개발하며 국내 소비자에게 어필하고 있다. 음료 신제품을 출시할 때에는 계절적 특성을 살려 다양한 제철 과일을 활용한 음료를 판매하는데, 국내 트렌드를 따라 유행하는 슈퍼푸드 등의 식재료를 사용하되,



‘건강’이라는 브랜드 이미지에 맞춰 재료의 영양소를 강조할 수 있는 제품을 출시한다고 관계자는 언급했다. 예를 들어 이 기업에서 출시했던 계절 음료의 경우 소비자들 사이에서 인기를 끌었던 코코넛을 이용하여 식이섬유소 등의 영양소 파우더를 추가하는 것이다.

이에 더해 최근에는 음료뿐 아니라 브랜드의 건강한 이미지를 활용하여 건강기능 식품도 활발히 출시하고 있는데, 이는 차가운 음료에 편중되어 있는 기업의 이미지를 다각화하기 위한 전략의 일부라고 관계자는 언급했다.

현재의 기업 이미지는 ‘여름음료 매장’이라는 인상이 강하며, 4계절 영업에 불리한 면이 있어 다른 메뉴를 출시하는 것이 필요한데, 이를 다양한 건강식품을 출시하며 상쇄하려는 것이다.

## 16) 사례 기업 P

표 26 P 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
해외사업 전담팀 구성	

제과점업에 속하며 아이스크림을 주 메뉴로 제공하는 P기업은, 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’과 ‘공동 물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화’에 주안점을 두고 있었다.

### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

해당 기업은 한국 시장에서는 매장을 통한 판매보다는 대형 마트, 편의점 등의 리테일을 통한 판매에 집중하는 편이다. 리테일 매장에는 자사의 로고가 프린트된

전용 냉장고를 공급하는데, 기업 관계자는 이 부분을 브랜드 마케팅의 핵심적인 부분으로 지목했다. 이는 다양한 아이스크림 제품들 사이에서 비교적 고가인 자사의 제품을 물리적으로 분리해 가격에 대한 직접적인 비교를 막기 위함이며, 동시에 비교하는 지표를 가격에서 브랜드로 바꾸기 위함이라고 한다. 따라서 이 기업 브랜드의 냉장고 앞에 선 소비자는, 동일한 가격대의 해당 브랜드 아이스크림 중 선호하는 맛(flavor)만을 선택하여 구매하도록 유도된다. 해당 기업은 이 전략을 통해 자사 매장과 리테일 채널 등 구매 장소와 관계없이 프리미엄 포지셔닝을 구축하며, 동일하거나 거의 유사한 소비자 가격에 제품을 판매할 수 있다.

○ **공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화**

이 기업의 주요 제품인 아이스크림은 온도에 매우 민감한 특성을 지니기 때문에 제품 배송 시스템에 자사의 전용 물류 시스템을 운영하고 있다. 아이스크림의 최적 보존 온도는 영하 22도 이하인데, 배송 온도가 일정치 않을 경우 아이스크림이 녹게 되고, 이 때 유지방에서 분리된 수분이 매장 냉동고에서 큰 결정 상태로 얼게 되어 부드러운 식감 대신 거친 조직 형태로 만들어지게 된다. 이 경우 얼음 결정으로 인해 모래같이 사각거리는 식감을 나타내어 아이스크림의 품질이 매우 저하되게 되는데, 이런 얼음의 결정 상태를 공장에서 막 만들어졌을 때의 상태로 유지하여 소비자에게 전달하기 위해 냉동 물류 시스템의 구축에 큰 비중을 두고 있다. 따라서 편의점 등 소매 리테일 채널로 배송되는 제품의 경우에도 자사의 전용 물류를 이용해 배송한다고 한다.

17) 사례 기업 Q

표 27 Q 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

제과점업에 속하며 아이스크림을 주 메뉴로 제공하는 Q기업은, 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’ 과 ‘신메뉴 연구 개발’ 을 유기적으로 연결하는 데에 주안점을 두고 있었다.

#### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

해당 기업은 2000년도 이전에 국내에 진출한 브랜드로, 오랜 업력을 가진 브랜드임에도 소비자에게 지루하다는 느낌을 주지 않기 위해 다양한 방법을 통한 브랜드 마케팅에 역량을 집중하고 있다.

본사 차원의 브랜드 마케팅은 주로 신제품 위주로 이루어지는데, 신제품을 출시와 동시에 온라인·오프라인에서 동시에 프로모션 행사를 진행하며 소비자의 지속적인 관심을 유도한다. 신제품의 경우 매장 진열대에서 가시성이 좋은 위치에 진열되며, 신제품임을 알리는 판촉물 등을 부착하고 방문객에게 홍보하게 된다. 기업 관계자는 또한 대중에게 화제가 된 스타를 홍보 모델로 기용하는 방법도 이전부터 지속적으로 행해져온 방법이며, 경쟁이 치열한 아이스크림 시장에서 매우 효과적인 방법이라고 언급했다.

이와 반대로 출시 후 일정 기간이 지난 스테디셀러 제품의 경우에는 제품 자체를 홍보하기 보다는 유행 캐릭터와의 공동 마케팅 (collaboration)을 진행한 사례가 있는데, 유행 캐릭터를 재현한 모양으로 제품을 만들어 오래된 제품을 최신 트렌드와 결합하는 방식도 사용한다고 언급했다. 해당 기업은 이처럼 다양한 프로모션을 통해 브랜드 마케팅을 진행하며, 이를 통해 고객에게 매번 ‘새롭다’ 는 느낌을 주어 재방문을 유도하며, 결과적으로 장기적인 고객 관계를 유지한다고 언급했다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

이 기업의 경우 본사의 주도 하에 주기적으로 신제품을 출시하고 이를 마케팅과 적극적으로 연계하고 있다. 본국의 신제품 개발 부서에서는 같은 아이스크림 메뉴라고 해도 각 국가에 맞게 세부 레시피를 변경하는데, 예를 들어 같은 제품이라고

할지라도 한국과 일본, 미국에서 판매되는 제품의 단맛이나 배합비가 달라지는 것이다. 따라서 동일 제품의 기본적인 컨셉과 아이디어는 동일하지만, 국가별 소비자의 입맛과 선호도에 따라 제품명과 맛은 현지에 최적화되는 방식으로 변경되게 된다.

이에 더해 국가별로 특화 메뉴를 제조하기도 하는데, 매장에서 진행하는 설문조사나 소비자 조사, 판매량 등을 집계해 반응이 좋을 경우 타국에서 현지화되어 판매되기도 한다. 기업 관계자는 실제로 한국 특화로 제작된 메뉴가 소비자에게 큰 인기를 끌자 다른 나라에서도 해당 메뉴의 컨셉과 아이디어를 현지 시장에 맞게 재조정해 출시한 사례도 있다고 언급했다. 특히 한국 소비자는 트렌드의 변화에 매우 민감하고 입맛이 까다롭기 때문에 본국 제품 개발 연구소에 한국 제품 개발팀을 위한 시설도 존재하며, 다양한 국가의 최신 아이스크림 트렌드와 시장 정보 등도 공유되고 있다고 언급하였다. 이를 위해서는 각국의 시장조사, 제품개발 담당자와 본국의 제품개발팀의 긴밀한 협력이 필수적이라고 지적했다.

## 18) 사례 기업 R

표 28 R 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

제과점업에 속하며 도넛과 음료를 주 메뉴로 제공하는 R기업은, 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’ 과 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’, ‘공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화’ 에 주안점을 두고 있었다.

### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

해당 기업은 브랜드 마케팅에서 한국 진출 초기 정착을 위한 부분에 가장 중점을 두었다. 진출 당시 한국에 전혀 알려지지 않았던 브랜드를 이슈화시키기 위해 서울에서도 유동인구가 가장 많은 지역에 큰 규모의 매장을 오픈하였다. 또한 이 때 브랜드의 정체성을 고객에게 각인시키기 위해 도넛을 매장에서 직접 생산하여 판매하는 이른바 ‘공장’의 컨셉을 차용하였는데, 새로운 시장에 브랜드를 런칭할 때 소비자의 관심을 끌기 위한 마케팅 전략에 해당한다.

본국의 기업 본사는 이러한 프로모션 매뉴얼을 구성하여 전 세계에 런칭할 때 이러한 가이드를 제공한다. 국내에서는 이 가이드에 따라 도넛을 생산하는 큰 규모의 매장을 오픈하여 일정 기간 무료 시식행사를 진행하였고, 매장을 찾은 고객들에게 제품의 맛, 브랜드 가치, 매장의 분위기 등을 전달하며 대외적으로 크게 이슈화되며 초기에 인지도를 크게 높일 수 있었다.

#### ◦ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

이 기업은 점포 운영에 관한 매뉴얼이 매우 체계적으로 작성되어 있다. 관계자는 이 매뉴얼의 수준이 동일 업종의 국내 브랜드와 매우 차이가 날 정도로 매뉴얼의 간략함, 전달되는 내용의 수준, 체계화 같은 것들이 잘 작성되어 있다고 언급했다.

매장 운영 부분은 크게 생산과 판매 부분으로 나뉜다. 생산은 매장에서 판매되는 제품을 실제로 반죽하고 만드는 일을 담당하는데, 본사에서 입고된 도넛 믹스를 기본으로 반죽기와 튀김 기계를 이용하여 기본 도넛을 만드는 일을 말한다.

이 단계에서 생산된 도넛은 여러 종류로 파생되는데, 초콜릿, 메이플 시럽 등을 이용하여 기본 도넛을 장식하거나 딸기잼, 블루베리 잼, 크림 등의 필링을 채우는 프로세싱(processing)과정을 거치게 된다. 이렇게 생산된 도넛들은 전용 트레이에 담겨 매장 내 판매대에 진열되게 된다.

판매 부분은 매장에서 생산된 도넛의 일부를 기본 판매 구성에 따라 상자에 담아 준비하고, 고객의 주문을 응대하며 음료를 제조하는 부분에 해당한다. 이 기업은 고객이 직접 도넛을 집는 방식이 아니라, 직원이 1:1로 고객의 주문을 받아 원하는 도넛을 담아주는 서비스를 제공하고 있다. 따라서 판매 진열대는 직원이 서 있는 쪽에서 열고 닫을 수 있도록 구성되어 있다. 고객이 원하는 도넛을 선택하면 그 고객과 함께 계산대로 이동하는데, 해당 직원이 계산까지 끝마치는 경우도 있고, 매장에 따라 계산 담당 직원을 따로 배정하는 경우도 있다.

생산과 판매에 관한 부분, 음료의 제조 레시피와 같은 부분은 모두 세세하게 매뉴얼에 기록되어 있으며, 사용하는 계량기기가 표준화되어 있기 때문에 매장 직원의 경우 매뉴얼에 따라 2-3일 집중 교육 후 현장에 투입할 수 있을 정도라고 한다. 또한 위생에 대한 매뉴얼이 매우 세세하게 작성되어 있어, 사용하는 기계, 식기, 진열대, 매장 바닥과 주방 등을 어떤 청소도구를 사용하여 어느 수준으로 청소하여야 하는지를 정확히 알 수 있다.

위생매뉴얼 중에서는 도넛 진열대의 경우가 가장 까다로운 부분인데, 내부에 있는 설치물, 제품명이 적힌 태그, 진열 트레이 등을 모두 제거한 후 지정된 색의 행주를 사용하여 닦아주고, 진열대 유리의 경우 세정액을 사용하여 다른 색의 행주를 사용하여 눈에는 보이지 않는 구석까지 닦아내는 식이다. 이 기업은 3교대조로 근무하며, 각 근무조에 따라 이러한 운영 매뉴얼이 체계적으로 구성되어 있다.

#### ○ 공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화

기업 관계자는 초기에는 도넛과 음료를 제조하기 위한 모든 식재료가 본국에서 100% 수입이었다고 언급했다. 도넛의 경우 믹스의 상태로 수입해 한국 매장에서 제조하였으며, 가장 인기 있는 스테디셀러 품목의 도넛 믹스가 가장 중요한 식재료로 공급되고, 이를 이용하여 파생되는 도넛을 제조하는 방식으로 진행되었다. 또한 도넛의 필링(filling)으로 들어가는 블루베리 잼, 딸기 잼 까지도 전량 본국의 재료를 수입하였다.

그러나 시간이 지남에 따라 수입으로 인해 물류비가 상승해 원가 부담이 가중되었고, 간혹 통관에서 생기는 이슈들로 인해 재료 조달이 지연될 경우 증가하는 매장 수를 지원하기 어려운 문제도 발생하였다. 이로 인해 현재는 이를 한국 내 믹스 전문 제조 회사와 파트너십을 맺고 도넛 믹스를 제조하는 방식으로 공급 리스크를 최소화함과 동시에 원료의 단가를 낮출 수 있었다.

이 때 믹스를 제조하는 레시피는 기밀로 취급되는데, 본국에서 직접 믹스 제조사와 계약을 맺고 맛, 배합비 등을 제시하여 국내 쪽과 이 레시피를 공유하지는 않는 것을 방침으로 하고 있다.

### 19) 사례 기업 S

표 29 S 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

제과점업에 속하며 빵·제과류를 주로 판매하는 S기업은, 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’ 및 ‘신메뉴 연구 개발’에 주안점을 두고 있다.

#### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

해당 기업은 본국의 정통 빵 맛을 강조하는 프리미엄 마케팅을 진행했는데, 이는 이미 브랜드가 한국 관광객들 사이에서 많이 알려져 있는 브랜드였기 때문이다. 이 기업이 국내에 진출한 시기는 해외 유명 제과학교를 졸업한 한국 사람들이 귀국해 자신만의 개성 있는 제과점을 열기 시작하는 시기였고, 홍대나 서래마을, 가로수길 등을 중심으로 해외 현지의 정통성을 강조한 맛을 찾는 소비자도

조금씩 늘어나던 시기였다. 따라서 국내 시장을 선점하기 위해 이미 관광객들 사이에서 인기가 있는 이 기업을 국내에 들여오고자 접촉하는 한국 기업이 다수였다고 한다.

또한 본국의 매장과 제품, 운영 방식이 한국 관광객들 사이에서 화제가 되자, 이 기업은 본국의 메뉴와 인테리어 등을 한국에서 그대로 재현해 마치 그 나라의 매장에 들어선 것과 같은 느낌을 구현하는 데 집중하여 “본국”, “정통” 등을 브랜드 마케팅에 활용하였다. 이에 더해 매장 직원들의 인사도 본국 언어로 교육하고, 손님이 상대적으로 적은 오후 2시-5시 사이에는 본국의 티타임 문화를 재현해 방문객들 사이에서 자연스럽게 화제가 되도록 유도하기도 하였다.

브랜드 마케팅에 주로 쓰인 매체는 잡지 광고로, 럭셔리 잡지를 선정해 매장 오픈 전부터 두 페이지 정도의 전면광고를 게재했다고 한다. 기업 관계자에 따르면 이는 최초 매장의 입지인 오피스 상권의 구매력 있는 직장인을 타겟으로 하기 위한 전략이었으며, 본국을 연상시키는 모델과 이미지를 사용해 고급스러운 이미지를 강조한다고 말했다. 또한 자체적으로 신문정도 크기의 전단지 제작해 아침 출근길의 직장인에게 배포하는 등 인쇄 매체를 이용해 특정 타겟에 집중하는 마케팅을 진행하기도 한다고 언급했다.

#### ○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

해당 기업은 본국에서는 설립된 지 100년이 지난 기업이며, 장인정신이 강한 제과 기업으로 매뉴얼이나 시스템의 체계가 잘 갖추어져 있다. 기업 관계자는 매장에서 사용하는 매뉴얼이 백과사전만큼 두꺼운 정도이며, 메뉴를 제조하는 부분이나 매장 운영·관리에 대한 부분 모두가 체계적으로 기술되어 있어 매장을 총괄하는 매니저의 경우 이 매뉴얼을 숙지하기 위해 본국에서 한 달 정도의 교육을 수료하는 것이 필수적이라고 언급했다.

또한 이 기업은 본국의 운영 매뉴얼을 전 세계 매장에서 사용할 수 있도록 주요



주방 설비, 인테리어, 유니폼 등을 본국 매장 기준으로 표준화하였다. 이 중 특히 중요하게 취급하여 반드시 공수한 본국의 주방 설비는 오븐인데, 같은 온도라고 할지라도 제조사별로 열의 세기나 공기 전도와 내부 순환 방식, 예열 시간, 윗부분 온도와 아랫부분 온도의 차이 등이 미세하게 달라 오븐의 차이가 최종 결과물인 빵에 큰 영향을 미치기 때문이다. 이에 더해 일부 국가에서는 온도 표기 시스템이 섭씨(℃)가 아닌 화씨(°F)인 경우도 있기 때문에, 오븐의 경우 반드시 본국의 기계를 현지로 배송해 사용하는 것을 원칙으로 한다. 기업 관계자는 이를 통해 본국의 빵 굽는 매뉴얼에 기재된 대로 각 제품을 굽기 위해 오븐을 몇 ℃로 예열하여야 하는지, 얼마나 구워야 하는지 등을 명확히 알 수 있으며, 이를 그대로 이행할 경우 본국의 메뉴와 똑같은 맛을 구현하게 된다고 한다.

## 20) 사례 기업 T

표 30 T 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

T기업은 제과점업에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 빵·제과류, 브런치 메뉴 등이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘신메뉴 연구 개발’ 과 ‘공동 물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화’ 를 중요한 요인으로 언급했다.

### ○ 신메뉴 연구 개발

해당 기업은 본국에서는 빵류와 케이크를 비롯한 제과류, 그리고 자체 제조하는 빵을 이용한 샌드위치 정도를 주로 판매하는 브랜드이다. 그러나 한국으로 브랜드가 진출하면서 소비층을 넓히기 위해 간단한 식사 메뉴를 겸한 브런치 카페와 같은 형태로 운영하게 되었고, 본국에 없는 메뉴는 자연스럽게 한국에서 메뉴를 개발

하는 방식으로 운영되고 있다.

기업 관계자는 본국과 같이 에스프레소와 간단한 페이스트리 종류만을 제공할 경우 카페에서 간단하게라도 식사를 하고 싶어 하는 국내 소비자에게 어필하기는 어렵다고 지적하였다. 따라서 커피의 경우도 카푸치노, 아메리카노 등 한국 소비자에게 익숙한 음료를 더 추가하고, 식사와 함께 파스타와 샐러드 등도 구비해 카페보다는 오히려 “다이닝(dining)”의 측면을 더 강화한다는 것이다. 이렇게 한국 소비자의 특성에 맞는 메뉴의 경우 본사에서는 조언이 어렵기 때문에, 한국의 운영 파트너가 자율적으로 메뉴를 기획해 본사에 보고한 뒤 판매하는 방식을 취한다.

빵의 경우 한국이 신메뉴 개발팀에서 새로운 메뉴를 내놓는 경우도 있으나, 이 때 사용하는 반죽을 직접 레시피대로 제조하는 것이 아니라 본국에서 수입되는 반죽을 이용해 오븐 틀을 다른 모양을 사용하거나, 재료를 더 첨가해 맛의 종류만 다른 빵을 만들어 내는 식으로만 개발이 가능하다.

따라서 해당 기업은 자신들이 본국에서 강점으로 가지고 있는 “빵”에 대한 부분은 현지 시장에서의 신메뉴 출시를 엄격하게 통제하고, 본사의 비(非)핵심적인 부분인 식사 메뉴의 경우는 신메뉴 기획과 출시의 대부분을 현지 파트너에게 일임하며 탄력적으로 대응하는 구조로 볼 수 있다.

#### ○ 공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화

메뉴는 크게 빵·과자류 등의 본국 조달 메뉴와 한국 시장에 맞춰 현지화된 식사 메뉴로 나뉜다. 이 때 바게트 등을 비롯한 빵류는 100% 본국 생산 제품인데, 굽기 전의 반죽(생지)을 냉동상태로 수입해 사용하게 된다. 수입하는 빵의 경우 국내 통관이 엄격해 종종 이슈가 발생하는 경우가 있으나, 그럴 때도 반죽 제조 레시피를 공유하거나 현지 파트너를 찾는 방법보다는 기존 수입 반죽을 이용해 다른 형태의 메뉴를 추가하는 방식을 택한다. 과자류의 경우는 과일 등 쉽게 상하는 식재

료는 한국에서 조달하는 경우가 있지만, 거의 대부분은 본국 반/완제품 수입에 대한 방침을 고수한다. 이는 기업에서 가장 중요하게 생각하는 브랜드의 근간이 핵심이 되는 빵·과자류 제품의 맛이기 때문이라고 언급했다.

이와 반대로 현지화된 식사메뉴의 경우에는 재료의 대부분을 현지에서 조달하는데, 한국 소비자의 입맛에 맞추어 국내에서 정기적으로 배송이 가능한 식재료를 사용해 메뉴를 구성한다.

## 21) 사례 기업 U

표 31 U 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

U기업은 제과점업에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 빵과 커피를 비롯한 음료이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’와 ‘공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화’를 중요한 요인으로 언급했다.

### ○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

해당 기업은 빵과 음료 메뉴를 제조하는 매뉴얼이 매우 단순하고 명료하게 구성되어 있는데, 이는 실제 가맹을 문의하는 예비 창업자들 중 제빵 전문가가 아닌 사람이 대다수이기 때문이다. 매장에서 제공되는 메뉴 중 빵은 즉시 구워낸 따뜻한 제품이 주요 메뉴인데, 이로 인해 기업 본사에서 통합적으로 완제품을 제공하는 것이 아니라 개별 매장에서 제품을 만들어 고객에게 제공해야 한다. 이런 특성으로 인해 비전문가일지라도 집중적인 제조 교육을 통해 제품을 만들어낼 수 있도록 매뉴얼을 구성해야 하며, 반죽의 발효, 성형, 크림 만들어 올리기, 굽기 등

단계별로 제조 과정이 자세히 설명되어 있다. 예를 들면 반죽은 어느 온도에서 몇 분간 발효를 거쳐야 하며, 어떤 방식으로 발효된 반죽을 떼어 어떤 모양으로 성형 하여야 하는지, 크림은 어떤 모양으로 올려야 하는지, 구울 때에는 어느 온도에서 몇 분간 굽고 언제 팬의 위치를 바꾸어 주어야 하는지 등이 자세히 기록되어 있다.

매장 오픈 전에는 본사에서 슈퍼바이저를 파견해 가맹점주와 직원들을 집중적으로 교육하는데, 매뉴얼에 따라 메뉴를 만드는 과정부터 매장의 운영, 고객 응대에 관한 교육을 현장에서 1-2주 정도 실시하며, 오픈 이후에도 매장 상황에 따라 1-2주 정도 운영 안정화를 돕게 된다.

○ **공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화**

해당 기업은 본국에서 제조기술을 전수받은 뒤 핵심 메뉴를 한국 소비자의 입맛에 맞도록 수정했는데, 이 과정에서 식재료 생산을 위해 국내 자체 설비를 갖추고 식재료를 모두 국내에서 조달하는 방식을 택하였다. 기업 관계자에 따르면 이는 동일 업종 내 유사 메뉴를 판매하는 경쟁사와는 상반되는 부분인데, 경쟁사의 경우 본국에서 수입하는 경우가 대부분이라고 한다.

이에 더해 기업 관계자는 기업이 국내 공장에서 자체적으로 식재료를 생산하기 때문에 통관상의 이슈가 적고 물류에 소요되는 비용이 적으며, 재료의 유통에 걸리는 시간이 단축되는 등 공급상의 리스크를 최소화 하고 있다고 강조하였다.

**22) 사례 기업 V**

표 32 V 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

V기업은 제과점업에 속하는 기업으로, 주 제품 메뉴는 제과류이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’ 과 ‘신메뉴 연구 개발’, ‘공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화’ 를 중요한 요인으로 언급했다.

#### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

이 기업은 본국을 여행한 국내 관광객들 사이에서 유명세를 탄 브랜드이며, 국내 진출 전에도 제과류를 좋아하는 소비자들 사이에서는 인지도가 높은 브랜드였다. 따라서 브랜드의 도입 시 최대한 본국의 브랜드를 재현하는 데에 집중하였는데, 인테리어나 전반적인 분위기는 본국 매장보다는 좀 더 밝은 느낌이지만 패키징과 쇼퍼백, 소품들은 모두 본국과 동일하게 구성하였다.

마케팅의 경우는 신메뉴와 새로운 패키지 위주로 온라인 마케팅을 진행한다. 온라인 마케팅 채널로는 페이스북, 인스타그램 등 소셜 미디어가 주를 이루는데, 이는 브랜드의 주요 타겟층인 여성 고객의 해당 채널 활용도가 높기 때문이다.

신메뉴는 주기적으로 출시되는데, 이 때 제품의 사진과 자세한 설명을 추가하는 방식이나, 특별한 가격 할인은 진행하지 않는 편이다. 가격 할인과 같은 프로모션은 어린이날, 성년의 날과 같은 한국의 국경일이나 특별한 날을 위주로 진행하고 있다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

이 기업은 과자류의 경우 연 10개 정도의 새로운 메뉴를 개발하여 공급하는데, 이러한 메뉴들은 전 세계 매장에서 해당 시즌 한정으로 판매된다. 새로운 메뉴는 대부분의 제과류 브랜드처럼 제철 과일이나 겨울의 경우 초콜릿 등을 사용하는 편이나, 때때로 다른 브랜드에서는 잘 사용하지 않는 재료나 향신료 등을 조합하여 신메뉴를 개발하기도 한다. 신메뉴는 거의 대부분 본국에서 개발하며, 전 세계 공통적으로 판매되기 때문에 현지화에 대한 부분은 매우 제한적인 편이다.

○ 공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화

기업의 모든 제품은 100% 완제품 수입으로 이루어진다. 이는 한국 매장뿐 아니라 전 세계 모든 매장에 해당하는데, 어느 국가, 어느 매장의 고객이든지 모두 똑같은 맛을 느낄 수 있도록 하려는 본사의 방침에 따른 것이다.

모든 제품은 유럽에 위치한 중앙 공장에서 만들어져 각지로 배송된다. 관계자에 따르면 이 공장에서 생산되는 제품은 2013년까지는 약 150톤가량이었으나, 이후 해외 시장을 적극적으로 개척하고 한국을 비롯한 여러 아시아 시장에 진출하며 생산량을 늘려 왔으며, 내년(2017)까지 약 3배 규모인 450톤으로 생산 규모를 확대할 계획이라고 한다. 이 공장에서 생산되는 케이크·초콜릿·과자류는 전 세계 시장 매출의 약 70%를 담당하고 있다고 한다.

기업의 다양한 제품군 중 한국에 수입되고 있는 제품은 초콜릿과 과자류인데, 이 중 과자류의 경우 매우 부서지기가 쉽고 온도 변화에 민감하며 유통기한이 짧은 제품이다. 따라서 배송 시에는 본국의 특수 단일 용기를 사용하는 배송업체와 파트너십을 맺고 항공편을 통해 각국으로 배송하게 된다. 이는 제품의 생산부터 진열까지 완벽한 콜드체인을 유지하기 위한 것이라고 관계자는 언급했다.

특히 본국의 공장에서 제품을 생산한 후 냉동창고에 보관하는 과정, 이를 다시 탑차에 싣고 항공편에 탑재하는 과정에서 상온에 노출되기 쉬우며, 배송 시에도 여러 매장으로 운반되는 동안 문이 열리고 닫히는 과정에서 실온의 공기와 접촉하게 될 우려가 있어 해당 기업의 경우 냉동고 대용으로 사용할 수 있는 특수 보관 용기를 사용한다. 이 용기를 이용하게 되면 생산 후 바로 미니 냉장고 크기의 냉동 보관 용기에 실을 수 있고, 각각의 용기를 열고 닫는 과정 없이 한 매장에 하나의 용기를 배송할 수 있어 제품이 실온에 노출되는 일 없이 일정한 온도를 유지할 수 있다.

기업 관계자는 이러한 배송 시스템은 한국 업체 중에서는 찾아보기 어려우며, 일

반적으로 사용되는 보냉 가방이나 아이스박스에 제품을 운송할 경우 온도가 불안정해 제품의 변질을 막기 어려울 것이라고 언급했다. 본사에서는 급속냉동된 제품을 한국에 배송해 관리하며, 해동일로부터 2-3일 정도만 판매한 뒤 남은 제품은 전량 폐기하는 원칙을 고수하고 있다.

### 23) 사례 기업 W

표 33 W 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

W기업은 제과점업에 속하는 기업으로, 주 제품 메뉴는 도넛과 커피 등의 비알콜 음료이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’ 과 ‘점포운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’, 그리고 ‘신메뉴 연구 개발’ 을 중요한 요인으로 언급했다.

#### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

해당 기업은 90년대 국내에 진출한 기업으로, 소비자들 사이에서 매우 인지도가 높고 진출 역사가 오래된 기업에 속한다. 따라서 고객에게 새롭다는 느낌을 주기 위해 다양한 신메뉴를 출시하고 이에 대한 마케팅을 공격적으로 펼치고 있다.

글로벌 본사인 본국에서는 오랜 기간 여러 나라에 진출·재진출을 반복하였으며, 최근 몇 년 사이 기업 차원의 브랜드 마케팅을 수정하였다. 기존에는 도넛과 커피를 중심으로 마케팅 하였으나, 최근에는 아침식사와 커피를 제공하는 브랜드라는 이미지를 심어주기 위해 식사 메뉴를 중심으로 마케팅을 진행하고 있다. 한국의 경우에도 바쁜 라이프 스타일로 인해 집에서 아침식사를 하기 보다는 직장이나

출근길에 간단한 식사대용 제품을 사는 경우가 지속적으로 증가하고 있기 때문에 아침 식사 마케팅을 강화하고 있으며, 오전에 커피를 사가는 고객에게 프로모션 행사의 일환으로 가격을 낮춘 세트메뉴를 제공하며 소비자에게 어필하고 있다.

이에 더불어 분기별 신제품을 출시할 때에도 다양한 프로모션 행사를 진행하는데, 최근에는 캐릭터 제품을 활용한 공동 마케팅을 활발히 진행하고 있다. 제과 브랜드의 전반적인 특성상 겨울 크리스마스 시즌인 11-12월에 이런 행사를 특히 많이 진행하는데, 해당 기업의 경우 자체적으로 캐릭터를 개발하기 보다는 당시 대중적으로 인기를 끄는 캐릭터와의 공동 브랜딩을 통해 협업을 하여 이슈가 된 사례가 많았다고 한다.

특히 최근 3년간 겨울 시즌에 기획한 공동 프로모션의 경우 소비자들 사이에서 크게 이슈가 되었는데, 일정 금액 혹은 개수 이상의 도넛을 구매할 경우 캐릭터 쿠션을 저렴한 가격에 구매할 수 있도록 하는 이벤트로 진행되는 방식이다. 이 때 해당 캐릭터의 쿠션을 구매하기 위해 매장 오픈 전부터 길게 줄을 서는 경우가 많았고, 예상을 뛰어넘는 인기에 캐릭터 상품이 모자라 일부 소비자는 여러 매장을 ‘순회’ 하여 제품을 사는 경우도 있었다고 한다. 이후에는 캐릭터 모양의 도넛을 만들거나 일회용 음료 컵에 캐릭터를 프린트하는 등 캐릭터 연계 마케팅을 매우 적극적으로 활용하고 있다.

마케팅 채널의 경우 TV광고, 지면 광고 등의 전통적인 매체도 활용하며, 매장 내에 신제품 관련 포스터를 부착하는 등 다양한 채널을 활용한다. 기업 관계자는 최근에는 특히 온라인과 모바일을 많이 활용하는 추세이며, 모바일 메신저의 기프트콘의 경우에도 수요가 높은 채널 중 하나라고 언급했다.

#### ○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

이 기업은 점포 운영에 관한 Q.S.C. 매뉴얼이 매우 잘 구성되어 있다. 이 중 특히 잘 구성되어 있는 부분은 간단한 식사·음료 메뉴의 제조와 매장 내 청결 유지에



관한 메뉴얼로, 매장마다 제공되는 책자에 단계별로 매우 자세하게 설명되어 있다. 주 메뉴인 도넛의 경우 국내에 위치한 중앙 공장에서 생산하여 전국 각지로 일 2회 배송되기 때문에 진열 및 관리에 관한 메뉴얼이 주를 이루고, 식사 메뉴의 경우에만 간단한 조리 과정을 통해 매장 내에서 제조되는 방식이다. 음료 메뉴의 경우 요약되어 있는 프린트물이 제조대 주변에 부착되어 있어 일을 처음하는 사람도 금방 보고 숙지할 수 있을 정도로 내용이 간결하고 체계적이라고 관계자는 언급했다.

근무는 보통 3교대 근무이며, 각 조마다 수행하는 주요 업무 메뉴얼은 다르게 구성된다. 먼저 오픈조 라고 불리는 교대조는 매장 문을 열고 제품을 진열하며 오전 방문 고객을 응대하는 일을 하게 된다. 도넛 제품은 종류에 따라 진열 방법이 다른데, 예를 들어 크림이 들어가고 표면에 슈가파우더가 묻은 도넛은 전용 종이팩에 넣어 진열하는 식이다.

기업 관계자는 단체·대량 주문이 있을 경우 매장으로 주문한 상품이 박스 포장되어 입고되지 않고, 개별 도넛을 오픈조가 직접 포장하여 준비하는 일이 많다고 언급했다. 음료 제조 머신이나 제빙기, 오븐 등 각종 주방 기기를 가동·예열시키는데, 이와 같은 작업은 모두 메뉴얼에 기재된 표준을 따르게 된다. 이에 더해 하루에 판매되는 식사·음료 메뉴의 재료를 메뉴얼대로 한 회 분량씩 나눠 준비하는 작업도 진행된다.

미들조 라고 불리는 교대조는 판매가 준비된 매장에서 고객을 응대하는데, 세 교대조 중 고객 응대가 가장 주된 업무를 차지하게 된다. 따라서 고객 응대와 서비스에 대한 메뉴얼을 잘 숙지하고 있어야 하며, 기본적인 메뉴에 대한 지식을 바탕으로 고객에게 메뉴를 제안하고 판매를 촉진하게 된다. 이에 더해 매장을 수시로 청소하고 빈 진열대에 도넛을 채워 넣는 일, 트레이와 집게 등의 식기를 수시로 세척하여 재진열하는 일 등이 포함된다.

마감조는 하루 중 가장 늦은 시간인 오후부터 매장 마감까지 근무하는데, 고객 응대보다는 그날 사용한 도구를 정리하고 매장과 주방기기를 청소하는 일이 업무의 주요 부분을 차지한다. 따라서 Q.S.C. 매뉴얼 중 청결 유지에 해당하는 매뉴얼을 가장 잘 숙지하고 있어야 하는 교대조이기도 하다.

주방 기기와 식기류는 매일 청소하는 것을 원칙으로 하며, 기기에 사용하는 행주와 식기류에 사용하는 행주의 색을 구분하여 사용하는 등 위생을 매우 철저하게 관리하고 있다. 기계는 분해해서 소독 및 청소를 하게 되며, 이에 대한 세부 기준과 사용하는 세제 또한 구분되어 매뉴얼에 기재되어 있다.

## 24) 사례 기업 X

표 34 X 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

X기업은 제과점업에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 빵·제과류와 일부 서양식 식사 메뉴 등이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘신메뉴 연구 개발’과 ‘공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화’의 유기적인 연결을 중요한 요인으로 언급했다.

### ○ 신메뉴 연구 개발

메뉴는 크게 빵·과자류와 식사 메뉴로 나뉘는데, 본국에서 개발하여 각국 지사에 전달하는 신메뉴는 거의 없으며, 각국 본사에서 소비자의 입맛과 트렌드를 반영하여 새로운 메뉴를 추가하고 본국에 보고하게 된다. 이 때 한국에서 어떤 메뉴가 유행할 경우, 본국에 이와 유사한 메뉴나 조리법을 추천해 달라고 요청하여 논의

하는 경우가 있기도 하다.

해당 기업은 초기 한국 시장 런칭 당시 빵·과자류를 담당하는 페이스트리(pastry)팀과 메뉴를 담당하는 키친(kitchen)팀이 본국에서 1달 정도 메뉴에 대한 교육을 받았으며, 본국의 매장에서 사용하는 메뉴를 함께 제작하고 레시피를 공유 받아 한국 매장의 메뉴를 구성하였다. 이 메뉴들은 시간이 지남에 따라 국내 소비자의 입맛에 맞게 약간씩 세부적으로 수정이 되었지만, 전체적인 방향은 최대한 본국 메뉴와 가깝도록 초기 멤버가 최종적으로 점검하는 방식으로 통제하게 된다. 예를 들면 본국의 레시피의 경우 버터의 사용이 많으나, 느끼한 것을 선호하지 않는 국내 소비자를 고려하여 버터의 양을 줄이고 다른 오일을 첨가하는 방식이다.

#### ○ 공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화

이 기업은 본국에서도 타겟 시장이 명확한 브랜드 중 하나로, 매장 수가 많지 않아 기업의 규모 또한 크지 않은 편이다. 따라서 식재료 조달의 경우 본국에서 통제하며 믹스나 제품을 각국으로 수출하기 보다는 현지에서 구할 수 있는 가장 유사한 식재료의 사용을 권장하고 있다. 이를 위해 진출 준비 단계에서 본국의 조리 인력을 파견하여 현지의 식재료를 맛보는 과정을 거치며 대체 식재료 리스트를 함께 선정하게 된다.

식사 메뉴의 경우 주로 사용되는 제품 중 하나는 오일인데, 본국에서 사용하는 견과류 베이스의 오일은 국내에서는 수입되지 않는 제품이기 때문에 최대한 유사한 제품을 선별해 현재는 포도씨유와 해바라기유 등으로 대체하여 사용하고, 엑스트라 버진 올리브오일 같은 경우에는 본국에서 사용하는 브랜드와 가까운 풍미를 가진 국내 수입 제품을 사용하는 방식으로 재료 공급의 애로사항을 해소하고 있다.

빵·과자류를 담당하는 페이스트리의 경우 레시피 자체에 대한 수정은 거의 없고 한국 제과시장의 발달에 따라 식재료 조달도 식사메뉴 보다는 수월한 편이나, 제

품을 오븐에 구울 때 사용하는 틀인 몰드(mold)의 경우 조달에 어려움이 있다고 한다. 기업 관계자는 소모품의 성격이 강하고 잦은 사용으로 마모가 되는 경우가 있으며, 이때 마다 본국에서 수입하기에는 비용과 시간적인 부담이 커 현재에는 국내에서 구할 수 있는 유사품으로 대체하고 있다고 언급했다.

그러나 관계자는 유사품으로 대체할 때에도 몰드의 두께, 모양 등을 최대한 본국 표준에 맞추는 편이며, 1년에 한 번씩 본국의 관계자가 한국 시장을 점검할 때에도 페이스트리의 경우 본국과 유사성이 99%정도로 매우 높은 수준을 유지하고 있다고 평했다고 덧붙였다.

## 25) 사례 기업 Y

표 35 Y 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

Y기업은 제과점업에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 빵과 커피류 등의 음료이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’와 ‘신메뉴 연구 개발’, 그리고 ‘공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화’를 중요한 요인으로 언급했다.

### ○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

이 기업이 주로 판매하는 메뉴는 빵과 커피류인데, 이 중 빵의 경우 본사에서 완제품을 공급하지 않고 개별 매장에서 생산하는 방식을 취한다. 따라서 매장마다 이를 제조하기 위한 오븐 등의 설비를 갖추고 매일 여러 차례에 걸쳐 빵을 생산하게 된다.

빵을 제조하는 매뉴얼은 매우 자세히 기술되어 있어 간단한 교육만 수료하면 만들 수 있는 정도이다. 제조 과정은 본사에서 공급한 생지 반죽을 발효시키는 과정, 토핑을 일정한 두께로 발효된 반죽에 뿌려주는 과정, 일정 온도로 예열한 오븐에 굽는 과정을 거치게 되는데, 빵의 크기와 토핑의 양, 오븐의 온도나 굽는 시간 등에 대해 본사에서 체계적인 매뉴얼을 구성하여 교육을 하게 된다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

이 기업은 가장 주요한 메뉴인 빵의 경우 신메뉴를 개발하기 보다는 소비자에게 인지도가 높은 기존의 제품들에 집중하고, 음료나 사이드 메뉴 등에서 새로운 제품을 추가하고 있다. 이 때 신메뉴는 본국에서 지침을 내리기 보다는 국내 메뉴 개발팀에서 한국 트렌드를 고려해 추가하는 편이다.

본국의 경우 메뉴는 머핀, 페이스트리, 식빵 등 빵 메뉴를 다양하게 구성하고 있지만, 한국에서는 빵 메뉴는 기존 주요 제품으로 한정하고 최근 몇 년 사이 수요가 급격히 높아진 마카롱 종류를 추가하였다. 또한 카페에서 간단히 식사를 해결하는 고객이 높아진 것을 고려해 샌드위치 종류를 추가하고 있다.

음료의 경우는 딸기, 녹차 등 국산 과일을 주재료로 사용한 메뉴를 출시하며, 계절에 따라 여름에는 국내 소비자들의 수요가 높은 빙수 제품을 구성하여 판매하고 있다고 관계자는 언급했다.

#### ○ 공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화

이 기업은 제공하는 주요 메뉴의 5가지의 핵심이 되는 식재료를 본국에서 지정 생산하는 공장에서 수입해서 사용하고 있다. 공장은 말레이시아에 위치하며, 빵의 맛을 좌우하는 반죽 생지, 토핑에 사용되는 크림, 버터 등이 전량 수입되고 있다. 이는 현지의 맛을 그대로 한국 소비자에게 전달하기 위하여 시행하는 것이며, 이 식재료를 각 매장에 공급하고 있다고 관계자는 언급했다.

그러나 위의 주요 메뉴를 제외하고 한국 현지에 맞게 추가된 빙수 등의 경우에는 재료를 국내에서 조달하고 있다. 이는 과일 등의 식재료나 현지화된 메뉴의 경우 국내에서 조달하는 편이 물류비용의 절감 차원에서 효율적이기 때문이다. 또한 커피의 경우에도 국내 로스팅 센터를 갖추고 커피빈을 매일 로스팅해 각 매장으로 공급하고 있다. 이는 커피의 경우 로스팅한 후 시간이 지남에 따라 향미의 저하가 빠르게 진행되고, 국내 소비자의 눈높이가 높고 입맛이 까다롭기 때문이다.

## 26) 사례 기업 Z

표 36 Z 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

Z기업은 서양식 음식점업에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 멕시칸 메뉴와 버거, 베이비 백립 종류이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’ 과 ‘해외사업 전담팀 구성’ 을 중요한 요인으로 언급했다.

### ○ 신메뉴 연구 개발

해당 기업의 경우 해외본사가 소재한 지역 특유의 풍미가 전해지는 메뉴와 전통 백립, 버거, 화이타 등과 매운 새우 타코, 메인컨 버거와 같은 음식을 주 메뉴로 선보이고 있다. 특히 대표 메뉴인 베이비 백 립은 두 가지 소스로 피칸 나무 위에서 천천히 훈제해 제공하는데, 기업의 시그니처 메뉴만이 아닌 각 나라에 맞는 로컬 푸드와도 접목시켜 선보이려는 등의 노력을 하고 있다고 한다.

특히, 캐주얼 다이닝 업태에서 고객에게 제공되는 적정 음식의 양은 언제나 논란이 되고 있는 데, 양이 많은 적든 맛은 기본적으로 뒤따라야한다. 최근에 해외본

사는 개발 메뉴군에서 적은 양의 적당한 사이즈를 찾았으며, 여태껏 투자가 일어나지 않았던 매출성으로 인해 많은 고민을 하고 있었다고 한다. 하지만, 망고 치킨 메뉴와 망고 킬라피아 메뉴를 550 kcal이하의 제품으로 출시하면서 상당한 성공을 거두었으며, 이처럼, 맛의 버라이어티와 현지화 입맛만 고려한 전통적인 연구 개발보다, 실제 맛 이외 플레이팅, 사이즈 등을 고려하고 있으며, 이는 결국 시각적인 부분과 부담이 없이 편히 식사를 즐길 수 있는 음식의 사이즈까지 고려한 성과로 음식의 양은 식재료 원가와도 연계된 것으로, 손익에 중요한 포인트라고 언급했다.

#### ○ 해외 사업 전담팀 구성

이 기업은 상장기업으로 1975년에 설립되었으며, 현재 29개 나라에 1,600개 매장을 소유하고 있다. 따라서 캐나다에 첫 출점한 이후, 지속적인 해외 확장에 주력했으며, 현재 25년 이상 해외 마케팅에 대한 경험을 보유하고 있는 기업이다. 기업에는 해외사업을 지원하기 위한 전담팀이 구성되어 있으며, 해외 파트너를 찾는 프로세스는 실제 파트너에 대한 심사부터 시작된다. 가령 5개 매장까지 확대하는데 관심이 있는 지, 실제 리테일 혹은 레스토랑 사업에 경험이 있는 지, 500만불 이상 자금력이 있는 지 등 경험과 자본력으로 현지 잠재 파트너의 개략적인 심사를 하고 있는 셈이다. 소비자와 외식트렌드가 기업의 메뉴와 부합하지 않은 점도 있었지만, 이러한 기초 자격조건으로 국내 처음 진입하였을 때, 사업철수라는 고배를 마신 이유가 되기도 했다.

따라서 이러한 전철을 밟지 않기 위해 파트너 선정과 현지화에 더욱 심혈을 기울였다고 관계자는 언급하였다. 국내의 경우, 파트너 선정전에 실제 국내 시장의 외식업 현황과 진출 유망지역에 대한 소비자 조사를 본사 전담팀에서 직접 수행하였다. 심지어 서울 경기지역이 아닌 지방 대도시에도 진출하려는 입지 전략을 고려했으며, 이는 서울의 유망 상권에서의 임대료 부담과 여타 서양식 브랜드와의 브랜드 인지도 면에서의 열세를 극복하기 위한 방안이라고 했다. 해외본사는 이처럼 진출 형태, 입점 도시, 외식시장 트렌드 등에 관한 사항을 전반적으로 조사하며

시장 성공전략을 만들어 가고 있다.

본국의 해외전담팀에서는 다양한 방법으로 해외 파트너를 지원하고 있는 데, 예를 들어 메뉴 개발에 있어서, 메뉴 엔지니어링, 레시피 개발, 제품 혁신 및 셰프 트레이닝 등을 포함한 지원활동을 하고 있는데, 이는 “본사 메뉴 고유 맛과 현지의 맛을 조화롭게 만들기 위함이다.” 라고 설명했다. 특히 최적의 운영방안을 코칭하고, 성과개선(performance improvement), 레스토랑 평가(restaurant evaluation) 및 손익 평가(deep dive profit & loss assessments) 등의 운영 보조를 제공하고 있으며, 현지화를 위해 파트너가 원하는 컨셉으로 제공하기 위해서, 융통성 있는 매장 디자인, 방문 고객층에 따른 메뉴 구성, 종교에 따른 식재료 변화 등 그간의 타 국가에서의 현지화 경험을 십분 발휘하여 지원하는 것이 큰 경쟁력이라고 언급했다.

## 27) 사례 기업 AA

표 37 AA 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

AA기업은 서양식 음식점업에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 스테이크, 파스타 등의 서양식 메뉴이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘교육 및 직무 개발’ 과 ‘점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리’ 를 중요한 요인으로 언급했다.

### ○ 교육 및 직무 개발

해당 기업은 교육과 직무개발에 관한 시스템이 매우 체계적으로 구성되어 있으며, 진급을 위한 절차 또한 명확히 제시하고 있다. 기업 관계자는 매장을 운영하는 외



식 기업에서 가장 중요한 것은 ‘현장’ 이라고 강조하였다.

따라서 이 기업에서는 현장에서 시작해 점장까지 지낸 뒤 본사의 운영 임원에까지 오르는 경우도 적지 않다. 현장의 가장 아래 직급(Front/back of the house)부터 점장(Restaurant Manager)까지는 약 5년 반 정도의 기간이 소요되며, 자세한 직급 체계는 아래와 같다.

그림 35 AA외식기업의 직부개발 과정 사례



매장에 근무하는 모든 직원은 시급제 사원으로 선발된 정직원이다. 처음 입사 시 직원은 현장에서 OJT<sup>14)</sup>형식의 교육을 받게 되는데, 이론과 실무 교육으로 나뉘어 1주일 정도 트레이너나 선임으로부터 밀착교육을 받게 된다. 이 때 교육은 크게 두 파트로 나뉘는데, 초기 3일정도의 기간에는 기업의 메뉴, 계산법 등에 관한 부분과 기업의 기본 정보, 인사방침 및 근로 조건, 시설 안내 등에 관한 교육을 받는다. 메뉴에 대한 설명은 매우 자세한데, 메뉴 이름이 본국 언어 그대로 되어 있어 이에 대한 유래나 메뉴의 양, 함께 제공되는 소스 등 사소한 것까지 철저히 교육한다고 관계자는 언급했다.

14) On the job training

이후 나머지 기간에는 트레이너에게 고객 응대에 관한 교육을 받는데, 주문, 서빙, 계산 등 고객 테이블에서 일어나는 전반적인 상황이 큰 비중을 차지한다. 이 Front of house(고객 응대 부분)/back of house(주방 부분) 직급에서 6개월 정도 근무하고 나면 진급 시험을 볼 수 있으며, 시험에 통과하면 분야에 따라 Assistant hall manager/Assistant kitchen manager로 진급하게 된다.

Assistant hall manager/Assistant kitchen manager는 신입 직원의 밀착 트레이닝을 담당하고 조리나 고객 응대와 같은 각 분야의 업무를 보조한다. 근무 후 6개월 정도 지나면 중간 매니저 단계인 Sr. Assistant hall manager 혹은 Sr. Assistant kitchen manager로 진급하기 위한 시험을 보게 되는데, 이 직급부터는 각 분야의 업무도 보조하지만, 매장 인력 관리와 운영 등에 관련한 업무의 비중이 증가하게 된다.

이후 6개월간 근무하면 진급 시험을 통해 Hall manger/kitchen manager로 진급할 수 있으며, 이 직급에서는 홀과 주방 직원의 스케줄을 관리하고 식자재의 입고, 재고 관리 등 매장 영업의 전반적인 업무를 주로 담당하게 된다. 관계자에 따르면 각 매장에는 보통 3명의 매니저가 존재하는데, 고객 응대를 담당하는 hall manager 2명과 메뉴를 제조하는 kitchen manager 한명으로 구성된다고 언급하였다. 분야별 매니저 근무 경력이 3년 이상 되는 직원은 점장에 해당하는 Restaurant manager로 진급하기 위한 시험을 볼 수 있으며, 이후 상황에 따라 본사로 발령을 받거나 각 매장의 점주(General manager/Partner)가 되기도 한다.

이와 같은 직급 시스템은 직원 간 역할을 이해하고 직원 개개인의 성장 로드맵을 그릴 수 있게 해준다고 기업 관계자는 언급했다. 이러한 과정을 제시함으로써 장기적으로 근무하는 직원들이 늘어나 인력 유출이 심하고 이직률이 높은 외식업계에서 다른 경쟁업체와 비교할 때 숙련된 직원을 오랫동안 고용할 수 있어 제품과 서비스의 품질을 일정하게 유지하는 데에 큰 도움이 되는 것이다.

○ 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리

이 기업은 큰 규모의 매장에서 고객이 방문해 취식하는 브랜드로, 크게 서버, 호스트, 주방의 세 가지 분야 나누어져 상세한 매뉴얼이 구성되어 있다.

서버의 경우 직접 고객을 대면하여 주문을 받고 서빙을 하는 것이 주요 업무인데, 이 때 고객의 주문 세부 사항과 내부 의사소통을 매장 내에서 쓰이는 약어(줄임말)로 사용하여야 한다. 따라서 이러한 약어에 대한 매뉴얼을 숙지하여야 하며, 주문의 특이사항을 주방에 전달하고 서빙하며 결제를 위해 POS시스템을 사용하는 것에 대한 안내가 자세하게 되어 있다고 관계자는 언급하였다.

이 기업은 제품 메뉴가 다양해 주방이 크게 구성되어 있으며, 전처리 및 1회 조리 분량으로 나누어져 식재료가 입고되는 다른 외식업체와 달리 본사에서 원물 형태로 식재료를 배송하게 된다. 따라서 기업의 주방은 식재료의 전처리를 담당하는 부서와 전처리된 식재료를 조리하는 부서로 나뉘어져 있다.

기업 관계자는 고구마, 감자, 양배추 등이 모두 원물 형태로 들어오기 때문에 이를 매장에서 하나씩 세척하고 1회 조리 분량씩 나누는 과정이 기초가 되며, 재료의 손질과 전처리 형태, 메뉴별 1회 분량의 정량 등은 모두 매뉴얼에 기재되어 있다고 언급하였다. 또한 이렇게 전처리된 신선 식재료는 보관 기한을 매뉴얼에 엄격히 지정해 위생을 관리하는데, 예를 들면 채소류의 경우 1일로 지정해 두는 것이다. 이 기한이 넘으면 식재료는 전량 폐기하며, 담당 직원은 수시로 재료의 유통기한을 확인하여야 한다.

위와 같은 과정을 거쳐 전처리된 재료를 바탕으로 조리 부서에서는 주문된 음식을 만드는데, 파스타, 스테이크와 같이 불을 사용하는 파트와, 샐러드처럼 불을 사용하지 않는 파트로 나뉘어 있다. 메뉴별 조리 과정과 사용 재료는 매뉴얼에 모두 단계별로 명시되어 있으며, 재료와 순서만 숙지하고 있으면 된다고 관계자는 언급하였다.

호스트는 고객이 방문하면 자리로 안내하고 예약을 받으며 매장의 비어있는 자리, 후식을 먹고 있어 곧 비게 되는 자리 등 매장의 전반적인 상황을 확인하고 다른 부서와 현황을 공유하게 된다. 특히 고객이 물리는 식사시간대에는 호스트의 역할이 중요한데, 빈 테이블이 있더라도 대기 고객을 무조건 안내하지 못하도록 매뉴얼에 규정되어 있다. 각 테이블에는 번호가 있고, 이를 담당해야 하는 서버와 주문 시 주방에서 만들어 내야 하는 메뉴가 있는데, 만약 서버 인력과 주방에 현재 주어진 업무량이 과도할 경우 메뉴 제조에 많은 시간이 소요되며 서비스 품질이 저하되게 된다. 따라서 이러한 상황을 방지하기 위해 고객을 테이블에 안내하는 틀이 있는데, 예를 들어 어느 위치의 테이블에는 몇 팀 이상의 고객이 동시에 들어올 수 없다는 것 등이라고 관계자는 언급했다. 만약 호스트 업무를 담당하는 직원이 이런 상황을 고려하지 않고 테이블 안내를 할 경우 매장 전체가 어려워지게 된다.

## 28) 사례 기업 AB

표 38 AB 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

서양식 음식점업에 속하며 파스타, 스테이크 등을 주 메뉴로 제공하는 AB기업은, 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’ 과 ‘교육 및 직무 개발’, 그리고 ‘해외사업 전담팀 구성’ 에 주안점을 두고 있었다.

### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

해당 기업은 처음 국내에 진출한 당시부터 본국의 서양식 메뉴와 인테리어, 전반적인 분위기를 브랜드 마케팅의 중요한 부분으로 인식했다. 따라서 신규 매장을

널 때에도 이러한 요소들은 본국의 표준을 원칙으로 지키도록 규정하고 있다.

인테리어의 경우에는 자재는 각국에서 자체적으로 조달하지만, 본사에서 반드시 디자인 허가를 받고 진행하도록 되어 있다. 예를 들어 한국에 출점하려 했던 한 매장의 경우 백화점 안에 위치하며 가족 중심의 고객이 많은 상권이기 때문에 국내 파트너가 음료를 제공하는 바(bar)를 없애고 부스(booth) 형태의 테이블을 추가하려 한 경우가 있다. 이 때 본국에서는 그 바(bar)는 브랜드를 구성하는 상징적인 요소이니 제외할 수 없으며, 대신 기존 규모를 축소하여 설치하는 방안을 검토하라고 답변하였다. 이는 본국이 명확한 브랜드 요소를 규정하고, 이에 영향을 줄 만한 소지가 있는지를 점검하는 데 초점을 맞춘다는 것을 의미한다.

메뉴의 경우에도 마찬가지로 일부 현지화 메뉴를 추가할 수는 있지만 기본적으로는 본국의 메뉴얼을 충실히 이행하여야 하며, 브랜드 요소를 벗어나는 현지화는 허용하지 않는 편이다. 예를 들어 한국 매장이라고 해도 김치를 제공하는 것은 서양식 음식점의 브랜드와 맞지 않으니 허용하지 않는 것이다.

#### ○ 교육 및 직무 개발

이 기업의 경우 교육 및 직무 개발이 메뉴얼에 따라 체계적으로 이루어지며, 이 때 본국 매장의 분위기를 구현할 수 있도록 하는 데에 중점을 두고 있다. 따라서 직원 교육에서도 브랜드가 추구하고자 하는 것을 집중적으로 가르치며, 특히 유망한 직원들의 경우 해마다 2명씩 선발하여 현지 문화를 직접 체험하고 오는 방식을 택하고 있다. 이는 본국의 해외 사업 전담팀 (international team)과의 협의 하에 진행되며, 다른 국가의 경우에도 유능한 직원을 본국으로 파견하여 교육을 수료하고 문화를 체험하는 기회를 제공한다.

기업 관계자는 메뉴얼에 나온 교육과정뿐만 아니라 이와 같이 동기부여를 위한 일종의 ‘특별교육 프로그램’에 대한 효과가 크다고 언급했다. 해외 브랜드의 경우, 해당 브랜드가 추구하고자 하는 모든 것들은 본국의 매장에 가장 잘 구현되어

있기 마련이다. 따라서 일선에서 고객을 응대하는 직원이 본국의 매장에서 브랜드가 추구하는 가치, 분위기, 고객과의 소통 등을 경험하고 올 경우 그러한 것들을 한국에서도 발현하고자 하는 마음이 자연스럽게 생기게 된다. 또한 비용적인 측면에서도 모든 직원을 보낼 수 없기 때문에 본국의 브랜드를 경험하고 온 직원은 이에 대한 자부심을 가지고 스스로 동기부여를 하게 된다고 언급했다.

◦ 해외 사업 전담팀 구성

이 기업은 본국의 기업 내 해외 사업 지원을 위한 팀을 구성하고 있다. 이 기업은 오랜 기간 다양한 나라로 진출하고 있기 때문에 각국의 운영 파트너와 지사를 연결하는 일을 담당하는 해외 사업 전담팀(International Team)을 운영하고 있다.

기업 관계자에 따르면, 이 해외사업 전담팀 내에서도 권역별, 분야별로 담당자가 나누어져 있다. 권역은 Europe, Asia Pacific과 같은 지리적인 구분을 의미하며, 분야별로는 운영(Operation), 마케팅(Marketing)과 같은 조직의 기능적인 구분을 뜻한다. 해외 사업팀의 주요 업무는 본국과 해외 각국 지사와의 연락 및 이슈 해결을 위한 지원 업무, 각국 외식시장 트렌드 공유 등이 해당한다.

## 29) 사례 기업 AC

표 39 AC 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

AC기업은 일식 업종에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 일본식 돈가스와 우동 등이다. 기업 관계자는 2년 전 브랜드 리뉴얼을 수행하고, 대대적인 메뉴 개발 성과가 가시화된 주요 경쟁력으로 ‘교육 및 직무개발’ 과 ‘신메뉴 연구 개발’ 을

중요한 요인으로 언급했다.

○ 교육 및 직무 개발

이 기업은 국내에서 50여개 이상의 매장을 운영하고 있으며, 교육 및 직무 개발의 체계를 매우 중요하게 생각하고 있다. 기업 관계자는 외식업계의 빈번한 인력 유출과 이동의 주된 원인은 외식업에서도 명확한 커리어 설계와 전문 직무 교육에 대한 본사 차원의 인지와 노력이 미흡한 이유가 크다고 언급했으며, 대기업이 모회사인 본 기업은 입사교육부터 실제 매장 운영 교육을 철저하게 시키고 있으며, 홀과 주방 직무로 시작해서, 담당 매니저 그리고 지점장 및 지역장에 이르기까지 직무 세분화와 관련 교육 프로그램을 운영하고 있다고 한다.

특히 잦은 신 메뉴 개발에 따른 교육 프로그램 운영과 그에 따른 고객 서비스 품질 제고는 본사 차원에서 강력하게 드라이브 하는 부분이며, 이를 위해 모기업인 대기업의 지원을 받고 있다.

향후 직영 위주의 사업 확장방식에서 가맹위주의 사업으로 전환될 시점에, 체계화된 운영 매뉴얼 보유뿐만 아니라, 매뉴얼대로 서비스를 딜리버리할 수 있는 역량을 확보하는 것이 중요하다고 판단하고 있다. 결국 메뉴 개발은 제품을 만드는 일이며, 제품을 고객에게 딜리버리하는 활동은 서비스 교육에 있다고 봐야한다는 것이다. 해외본사는 일본계로 철저한 교육연수를 통한 현지 인력의 고품질 서비스 달성으로, 서비스 업계의 성공사례로 꼽히고 있다.

지점근무를 홀 혹은 주방에서 시작한 후, 2년 정도 경과 후 담당 책임자로 임명이 되며, 이 기간엔 홀 업무 담당자는 주방 근무를 겸직하며, 매장 전체 업무를 습득한다. 책임자 레벨에서 점장으로 가기까지, 다양한 본사 교육 프로그램을 이수해야 하며, 그 내용은 점장 역량 배양을 위한 상황 별 대응관리, 인력 운영 관리, 매출 분석 등을 체계적으로 구성하고 있다. 특히, 매장의 LSM(Local Store Marketing)을 위한 데이터 확보와 마케팅 플랜에 대해 본사 지원 부서와의 밀접한

활동이 점장에게 요구된다. 점장의 다음 레벨은 다수의 매장을 매니징하는 지역장이며, 지역장은 관리하고 있는 개별 점포의 매출/손익을 모니터링하고, 이슈 체크, 목표 관리 등을 주 업무로 수행하고 있으며, 특히 신 메뉴에 대한 고객 반응에 대해 각 지역장 간의 정기 혹은 비정기적인 미팅을 통해 정보를 공유하여 본사에 피드백을 수행하고 있다.

일반적으로 지역장은 정기적으로 개별 매장에게 부여된 목표를 모니터링하며, 성과와 이슈에 대한 본사 보고의 책임이 있다. 따라서 개별 매장에서 발생한 다양한 이슈에 대해 개별 매장 점장과 협업하여 문제를 해결하고, 이를 다른 매장으로 확대하여 사전에 문제 소지를 제거할 수 있는 기반을 만들어 주고 있다. 결국 매장수가 상당한 외식기업일수록, 지식 축적 및 공유 기반의 지식 경영 시스템이 필요하며, 이런 측면에서 해당 기업은 교육(learning)의 중요성을 직원 모두에게 인지시키고 있으며, 메뉴 경쟁력과 함께 서비스 경쟁력이 향후 사업 확대에 주요 견인차 역할을 한다고 제시하고 있다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

이 기업은 신메뉴 연구 개발에 있어서, 해외 본사의 메뉴 개발에 대한 지원은 없다고 하며, 일본 정통 맛을 추구하기보다, 캐주얼한 메뉴를 통해 한국의 트렌드와 소비자의 입맛에 맞게끔 메뉴를 개발하고 있다는 게 본사 방침이라고 한다. 따라서 메뉴 개발 주기는 대체로 4계절 시즌을 원칙으로 계절 입맛을 돋구워 주는 계절 식재료를 활용한 메뉴 개발 방향을 가지고 있다. 간혹 일본의 셰프를 초빙해 팝업 레스토랑에서 이벤트 위주로 브랜드 마케팅을 필요로 할 때 외에는 메뉴 개발은 한국에서 한다.

따라서 해외 본사의 지원은 필요치 않으며, 자체적으로 계절재료와 국내 지역별 특산품을 활용한 신 메뉴 개발을 꾸준히 하고 있다는 게 큰 경쟁력이라고 한다. 예를 들어 가을 별미로 표고버섯과 고구마 등을 활용하여, 버섯의 진한 향을 더하고 치즈와 고구마를 섞어서 고소한 풍미를 만들어 낸다는 것이다. 결국 신 메뉴



개발 방향을 제철 식재료를 활용하겠다는 방침을 만들고, 결국 제철 식재료가 메뉴 원가 면에서 유리하기 때문에 품질까지 향상시킬 수 있는 장점이 있다고 한다. 이러한 꾸준한 신 메뉴 개발 때문인 지 회사의 최근 2년간의 매출 성장률은 눈에 띄게 높아졌다고 언급했다.

특히 신 메뉴 출시 후 소비자 반응을 항상 체크하며, 소비자 VoC (Voice of Customer) 카드, 매장 내 소비자 서베이 등의 방법으로 소비자들의 직접적인 피드백을 받고 있다고 한다. 이러한 정보는 지역장 회의에서 본사로 전달되는 프로세스를 통해 운영되고 있다고 언급했다.

### 30) 사례 기업 AD

표 40 AD 외식기업 본사의 주요 지원 활동

프랜차이즈 본사 요인	본사 차원의 브랜드 마케팅
	교육 및 직무 개발
	점포 운영 메뉴얼화 및 가맹점 관리
	신메뉴 연구 개발
	공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화
	해외사업 전담팀 구성

AD기업은 중식 음식점업에 속하는 기업으로, 주 제공 메뉴는 면요리와 중국식 만두 등이다. 기업 관계자는 프랜차이즈 본사 요인 중 ‘본사 차원의 브랜드 마케팅’ 과 ‘신메뉴 연구 개발’ 을 중요한 요인으로 언급했다.

#### ○ 본사 차원의 브랜드 마케팅

이 기업은 국내 진출 시 다른 중식 업체들과의 차별화에 가장 주안점을 두고 브랜드 마케팅을 진행하였다. 기업 관계자는 국내에서는 중식이 매우 일반적이며, 업체 수도 많고 경쟁이 치열해 가격이나 유사한 메뉴로 경쟁하기 보다는 기업이 주력하는 메뉴를 중심으로 프리미엄 브랜드를 구축하는 것이 마케팅의 핵심이었다고 언급했다. 이러한 브랜드 구축을 위해 매장 인테리어와 메뉴 구성을 주요한

차별화 요소로 삼아 고급 레스토랑의 이미지를 구축하였다.

본 기업은 매장 내부에서 고객이 취식하는 형태의 외식업체이다. 따라서 매장 내부의 인테리어의 경우 고급스러운 소재를 사용하고 약간 어두운 조명을 사용하여 일반 중식당과는 다른 느낌을 주고자 하였다. 이에 더해 화장실의 인테리어도 신경을 써 소품과 조명을 배치하였는데, 방문 고객들 사이에서 호텔과 같은 고급스러운 화장실로 이슈가 되어 화장실을 보기 위해 매장을 찾는 사람도 있었다고 관계자는 언급하였다.

이에 더해 이 기업은 매장의 홀에 오픈 키친을 두고 대표 메뉴를 제조하는 과정을 직접 보여주는데, 넓은 통유리로 사면을 둘러싼 형태의 주방을 고객에게 그대로 노출시키고 있다. 기업 관계자는 고객에게 흥미로운 ‘쇼’와 같은 요소를 제공함과 동시에 자신이 먹는 음식이 어떠한 과정으로 만들어 지는지를 알게 해 이해도를 높인다고 하였다. 이와 동시에 위생과 청결에 신경을 쓴다는 이미지도 심어 주어 식품 위생에 민감하게 반응하는 소비자를 안심시키는 역할도 하고 있다. 이러한 여러 가지 요소를 통해 해당 기업은 차별화된 이미지를 구축하였고, 이를 다양한 마케팅 채널을 통해 홍보하며 소비자와 소통하고 있다.

#### ○ 신메뉴 연구 개발

이 기업은 주 메뉴는 본국의 맛과 레시피를 강조하고 있으나, 신메뉴의 경우 국내 소비자의 입맛을 고려하여 국내산 재료를 사용하는 메뉴를 개발하고 있다. 특히 계절별로 제철 식재료를 사용하고 있는데, 예를 들어 겨울에는 굴을 사용하여 따뜻한 국물이 있는 메뉴를 개발하는 식이다. 이에 더해 고객 방문이 적은 오후 시간대를 활용하여 대표 메뉴들을 샘플러와 같이 제공해 다양한 메뉴에 소비자가 익숙해지도록 하는 이벤트도 진행한 사례가 있다.

신메뉴 개발 시에 본 기업에서 지키고 있는 원칙은 본국의 메뉴를 기반으로 최대한 한국의 식재료를 활용하여 국내 소비자에게 익숙한 맛을 제공하는

것이라고 관계자는 언급했다. 중식의 경우 국내 소비자가 익숙하지 않은 메뉴가 많은데, 이를 외식 트렌드의 변화에 맞추어 점차적으로 소개하고, 한국산 식재료를 사용해 최대한 익숙한 맛의 메뉴를 제공하는 것이다.

### 4.3. 해외 외식기업 국내 진출 실패 사례

#### 가. 프레쉬니스 버거 (Freshness Burger)

##### 1) 프레쉬니스 버거의 국내 진출과 철수

그림 36 프레쉬니스 버거 매장과 제품 메뉴



출처: 프레쉬니스 버거 홈페이지 (www.freshnessburger.co.jp)

프레쉬니스 버거는 일본 내 매장 200여개의 중소규모 브랜드로 기존의 패스트푸드 버거와 다른 ‘홈메이드’와 ‘웰빙’의 슬로우푸드를 표방한다. 국내에는 2003년 명동에 처음으로 진출하여 2007년 홍대, 동부이촌동, 코엑스 중심상권에 18개의 점포를 내며 성장해나갔다. 그러나 2009년 할리스 커피에 매각되어 “프레쉬버거”로 상표 변경 후 기존의 슬로우푸드 컨셉을 유지하였으나 현재는 운영되고 있는 매장이 없다.

##### 2) 국내 철수 원인 분석

‘홈메이드’와 ‘웰빙’의 슬로우푸드를 브랜드 가치로 선택한 프레쉬니스 버거

는 유기농 채소와 (일부)수제 패티를 사용한 버거 제공 이외에 서비스 측면에서도 다른 패스트푸드 브랜드와 차별되는 여러 시도를 하였다. 예를 들어, 애완동물을 데리고 온 사람들 및 흡연가를 위한 테라스 좌석, 개방형 주방과 같은 인테리어뿐만 아니라 일회용 용기 대신 유리나 도자기, 바구니 형태 용기를 사용하고, 또한 버거를 직원이 직접 테이블로 가져다주는 서비스를 제공하였다. 때문에 프레쉬니스 버거의 제품 가격은 다른 패스트푸드 버거에 비해 많게는 2배까지도 많았는데 이러한 낮은 가격경쟁력을 하나의 철수원인으로 볼 수 있다.

이에 더해 원산지를 강조한 유기농 채소와 수제 패티 등을 사용하고, 덴치버거, 네기미소 버거, 스펀 샌드위치 등의 일본식 메뉴를 비롯한 다양한 맛의 버거를 제공하였으나, 당시 프레쉬니스 버거가 진출했던 홍대, 코엑스, 동부이촌동 등을 중심으로 한 일부 상권을 제외하고는 생소한 맛과 높은 가격에 대한 수용성이 높지 않았다는 점 또한 국내에서의 확장을 저해한 요인으로 볼 수 있다.

## 나. 베니건스 (Bennigan's)

### 1) 베니건스의 국내 진출과 철수

그림 37 베니건스 로고와 제공 메뉴



출처: 베니건스 홈페이지 (bennigans.com)

아웃백스테이크하우스, TGI Friday's 등의 패밀리 레스토랑 브랜드와 함께 1990년대 국내에 진출한 1세대 패밀리 레스토랑 브랜드이다. 다른 브랜드들과

마찬가지로 단품 위주의 메뉴를 제공하였다. 1995년 진출한 베니건스는 2005년에 국내 24개의 매장을 30개로 확장하는 계획을 세우며 성장세를 보였지만, 이후 점차 매장수를 줄여나가다 2016년 마지막 남은 롯데강남점마저 계약만료 후 철수하였다.

## 2) 국내 철수 원인 분석

베니건스를 비롯한 여러 패밀리 레스토랑 브랜드가 국내에서 하락세를 보이게 된 이유로 국내 외식시장의 환경변화를 먼저 언급할 필요가 있다. 먼저, 국민소득 증가와 개방화의 영향으로 해외여행 및 양식 등이 보편화되면서 서구 레스토랑 문화는 더 이상 특별한 경험으로 의미를 갖지 못하게 되었다. 또한, 해외 외식브랜드의 도입이 증가하면서 선호하는 한 곳의 패밀리 레스토랑에 자주 방문하는 충성고객이 사라지게 된 것도 하나의 이유이다. 마지막으로 최근 경기불황과 1인 가족의 증가로 인해 패밀리 레스토랑이 제공하는 양이 많고 가격이 높은 메뉴에 대한 선호도가 감소한 것도 하나의 원인으로 작용하였다.

이에 더해 다른 패밀리 레스토랑 브랜드인 아웃백스테이크하우스, TGI Friday's 등과 차별화되지 못하는 메뉴를 제공한 점도 주요한 철수 원인으로 지적된다. 이는 패밀리 레스토랑 브랜드 전반에 대한 소비자의 선호도가 낮아진 주요 원인이기도 한데, 스테이크와 파스타 중심의 메뉴가 소득이 증가함에 따라 다양하고 새로운 메뉴를 맛보고자 하는 소비자들의 기호를 충족시키기에는 메뉴 다양화와 신메뉴 개발 등의 노력이 부족하였기 때문이다. 메뉴 다양화가 패밀리 레스토랑 업종에서 필수적인 경쟁력이라는 점은 사양업종이 되고 있는 패밀리 레스토랑 시장에서 메뉴 개발에 노력을 기울여 살아남을 수 있었던 국내 패밀리 레스토랑 브랜드 애슬리와 톱스의 사례를 통해 알 수 있다.

애슬리와 톱스의 경우, 메뉴 개발에 맞춰 다양한 유형의 매장을 공급함으로써 다변화되는 소비자의 기호를 충족시킬 수 있도록 하였다. 톱스는 기존 매장 외에 VIPS Delight, The Steak House (by VIPS) 매장을 추가하였는데, 특히 The

Steak House by VIPS는 드라이 에이징(dry aging) 숙성<sup>15)</sup>방식을 따른 스테이크가 유행함에 따라 기존 VIPS 매장에서 고급화된 프리미엄 매장을 런칭한 것으로, 현재 청담동과 여의도에서 운영되고 있다.

그림 38 VIPS 매장 (좌), The Steak House by VIPS (우)



출처: VIPS 홈페이지 (www.ivips.co.kr), Google Image 검색

애슬리의 경우 매장의 종류로 기존 모델인 CLASSIC, 여성 고객을 대상으로 하는 W/W+ /QUEENS, 씨푸드 위주의 MARINE의 다섯 가지 유형에 더하여 인천 송도에 Ashley brunch, 대구 이월드 83타워에 83 Grill Ashley 등을 추가하여 상권별로 다양한 소비자의 니즈에 부합하고 있다.

#### 다. 도토루 커피

##### 1) 도토루 커피의 국내 진출과 철수

일본에서 가장 많은 매장 수를 가진 일본의 1위 커피 브랜드 도토루는 1988년 국내에 최초 진출한 이후, 철수와 재진출을 반복하고 있다. 최초 진출 당시에는 커피전문점 형태로 진출하였으나 사업 부진으로 철수하였고, 2009년 재진출에는 서울우유와 재진출한 뒤 철수하였으며, 2016년에는 GS리테일을 파트너로 RTD 제품<sup>16)</sup>을 출시하는 방식으로 재진출하였다.

15) 소고기를 숙성시키는 방법 중의 하나인 건식 숙성 방법

그림 39 도토리 일본 매장 GS 리테일 도토리 음료 제품



출처: Google 이미지 검색

## 2) 국내 철수 원인 분석

국내에 최초 진출한 도토리 카페의 경우, 1988년 최초 도입 당시 도토리 카페는 셀프스타일의 커피 전문점으로 당시 우리나라의 다방과는 완전히 반대되는 형태의 서비스를 제공했다. 당시 국내 다방에서는 종업원이 직접 주문을 받으러 테이블로 오고 커피도 가져다주는 서비스를 제공했지만, 도토리 카페의 경우 고객이 계산대에서 커피를 주문하고 테이블로 가져가야 하는 셀프 서비스 방식을 채택하였다. 이러한 유형의 서비스를 우리나라 사람들이 받아들이기에는 너무 일렀던 것이 당시 도토리 커피숍 철수의 원인으로 판단되는데, 도토리 커피의 창업자인 명예회장 도리바 히로미치 역시 초기 도토리 커피숍의 일본 내 도입과 관련하여 시기의 중요성을 언급하고 있다. 그는 1980년 좌식 테이블을 제거하고 아침에 간단히 커피를 마시고 갈 수 있는 스탠딩 커피점을 일본에 도입하였는데, 이러한 새로운 유럽 형식의 카페 도입에 있어서 일본인들이 준비가 될 때까지 약 10년을 기다렸다고 한다.

마찬가지로, 당시 테이블 서비스에 익숙하던 한국인에게 직접 커피를 가져다 마시는 셀프 서비스 방식을 도입한 것은 시기가 일렀다고 볼 수 있다. 도토리 카페의 사례는 앞서 도출한 해외 외식기업의 국내 도입의 4가지 시사점 중, ‘도입 시기의 중요성’ 과 직결된다. 진출 국가의 산업적 성숙도나 소비 환경에

16) RTD; ready to drink. 캔, 유리병, 페트병 등 바로 마실 수 있게 포장된 음료

대한 이해가 부족한 브랜드는 시기적으로 빨리 진출한 결과가 되어 해당 국가에서 실패할 확률이 높았다. 도토루 카페는 당시 국내 소비자들이 셀프 서비스에 대한 이해도가 낮고 다방 문화에 익숙한 상황에 대한 고려가 부족했다고 볼 수 있다.

## 라. 난시앙 (南翔)

### 1) 난시앙의 국내 진출과 철수

그림 40 난시앙 매장과 제공 메뉴



출처: 한국관광공사 (chinese.visitkorea.or.kr)

난시앙은 중국 상해의 100년 된 덤섬 브랜드로 동양제철화학 계열사 불스윈이 2004년에 국내에 도입, 청담동과 광화문에 2개 매장을 냈었다. 이후 영업부진으로 철수하였다가 2013년에 SG다인힐의 주도로 한국에 재진출하려 했으나 계획이 무산되었다.

국내 소비자들에게 정통 상하이 요리를 그대로 선보이는 것을 목표로 하여 최고급 돼지고기, 삭스핀 등의 고급 재료를 사용한 만 5천원 상당의 소롱포(5개 한 세트)를 포함, 6종의 소롱포를 판매했다. 인테리어의 경우 중국의 도화원기, 미(美)를 주제로 하는 고급스런 분위기를 연출하였다.

### 2) 국내 철수 원인 분석



난시앙이 국내에 진출한 2000년대 초반 당시에 국내 소비자들은 중국식 만두 소용포에 익숙하지 않았다. 따라서 정통 상하이 요리를 높은 가격에 제공했다는 것이 철수의 원인으로 볼 수 있다.

또한 난시앙과 같은 해에 국내에 진출하고, 주메뉴가 유사한 대만 딤섬 브랜드인 딤다이핑(鼎泰豐)의 경우는 국내 소비자의 인지도를 높이기 위해 뉴욕타임즈 및 미술랭 스타 획득과 같은 수상경력을 적극 활용하였으나, 난시앙의 경우 이러한 브랜드 마케팅이 상대적으로 부족하였던 것이 부진의 원인으로 분석된다.

## 마. 벤앤제리스 (Ben & Jerry's)

### 1) 벤앤제리스의 국내 진출과 철수

그림 41 벤앤제리스 아이스크림 제품



출처: 벤앤제리스 홈페이지 ([www.benjerry.com](http://www.benjerry.com))

벤앤제리스는 미국 고급 아이스크림 브랜드로 미국에서 베스킨라빈스를 제치고 매출 1위인 브랜드로 꼽힌다. 2013년에는 공정무역의 원료만 사용하기로 결정하여 로하스<sup>17)</sup> 기업의 대표적인 사례로 언급되고 있다.

17) LOHAS; Lifestyle of Health and Sustainability의 약자로, 건강과 지속가능성, 환경에 중심을 두는 라이프 스타일을 지칭함

국내에는 2002년 강남에 직영점 1호를 내며 진출한 후 2003년 당시 매장 20개를 목표로 가맹점 사업 확대를 중점적으로 추진하였다. 2005년에 매장 4개까지 증가, 백화점 및 편의점 등의 유통 사업 확대도 목표를 삼았고, 판매 제품은 한국인의 입맛에 맞는 20여 종을 중심으로 총 130개의 품목을 판매하였다. 가격은 100g의 미니컵 사이즈가 2,900원으로 당시 국내 최고 수준이었으나, 사업 부진으로 철수하였다.

## 2) 국내 철수 원인 분석

국내 프리미엄 아이스크림 시장은 매장 중심과 편의점 제품 판매 중심 두 가지 시장으로 구분되어 있다고 할 수 있다. 이 중 매장 중심의 프리미엄 아이스크림 시장은 1985년에 국내에 진출한 베스킨라빈스가 독보적인 위치를 차지하고 있고 편의점 제품 시장 역시 1991년에 국내에 진출한 하겐다즈가 국내 브랜드 나뚜루와 함께 우위를 점하고 있는 상황이다. 벤앤제리스가 진출한 2002년도에도 이미 베스킨라빈스와 하겐다즈 모두 각각의 시장에서 1위를 차지하고 있었고, 하겐다즈의 경우 매장 사업 확장을 추가적으로 시도하고 있었다.

이러한 상황에서, 국내에서 인지도가 부족한 벤앤제리스가 베스킨라빈스보다 더 높은 가격으로 동일한 시장에서 이미 10년 이상의 경험을 통해 시장을 선점한 베스킨라빈스와 경쟁하기에 무리가 있었다고 판단된다. 또한, 백화점과 편의점을 중심으로 한 유통분야에 진출하려는 시도 역시 국내에 유통망이 부족한 상태에서 하겐다즈와 나뚜루와의 경쟁이 어려웠을 것으로 볼 수 있다.

## 4.4 해외 외식기업 국내 진출 전망

현재까지 국내에 도입되어 운영 중인 브랜드와 한국농수산식품유통공사가 발간한 2015 국내 외식 트렌드 조사 보고서, 인터뷰 기업 관계자의 의견을 종합한 결과, 향후 국내에 도입될 것으로 예상되는 외식업체의 카테고리로는 크게 '건강과 웰빙, 식재료의 안전성을 강조하는 브랜드' 와 '1인가구의 증가로 편의성이 극대화

된 외식 브랜드'로 예상된다. 이들 트렌드에 대한 소개와 대표적인 외식 브랜드로 국내 진출 전망이 높은 기업은 다음과 같다.

### 가. 건강, 웰빙, 식재료의 안전성을 강조하는 브랜드

미국 시장에서 건강, 안전과 관련하여 식재료에 대한 관심은 이전부터 높았지만, 2015년 Chipotle Mexican Grill에서 E-Coli 식중독이 발생하며 소비자 사이에서 식품 위생과 안전 문제는 주요한 화두로 떠올랐다. 이에 따라 미국 외식업체들도 사용하는 식재료의 질을 높이기 위한 노력을 보여주고 있으며, 안전성을 기본으로 하면서도 건강·웰빙을 강조하는 브랜드 또한 소비자에게 높은 관심을 받고 있다.

#### ○ Sweet Green

Sweet Green은 미국에서 2007년 설립된 회사로, 주요 메뉴는 샐러드이다. 미국 사회에서의 건강, 환경에 대한 관심을 반영하듯, 기업의 관심 분야로 환경, 지속가능성, 건강한 지역사회 등을 추구하고 있다. 독특한 점은 다른 외식 브랜드와 달리 이러한 가치를 생산과 연결시키는 활동을 적극적으로 참여하고 있다는 점이다.

Sweet Green은 일명 로컬푸드(Local Food)로 불리는 식재료 공급에 있어서 지역경제 생산망을 이용하여 지역의 생산자들로부터 유기농의 식자재를 공급받는 방식을 사용한다. 이렇게 공급된 식재료들은 매장에 진열되고, 소비자들은 자신의 취향대로 재료들을 선택하여 샐러드를 만들어 먹는다.

그림 42 Sweet Green 매장 내부



출처: Sweet Green 홈페이지 ([www.sweetgreen.com](http://www.sweetgreen.com))

또한, 2010년부터는 미국 내 학교들과 함께 ‘Sweet Green in Schools’ 프로그램을 운영하면서 아이들에게 건강한 식습관에 대한 교육을 통해 미래의 소비자로서 지속가능한 소비를 할 수 있도록 한다. 현재 미국 전역에 48개의 매장을 가지고 있다.

국내의 경우 Sweet Green 과 유사한 형태의 샐러드 전문점인 ‘배드 파머스’가 있으며, 건강과 웰빙을 중요시하는 소비자들에게 매우 인기가 높다. 제과점 브랜드인 파리바게트 또한 이러한 트렌드를 반영해 2015년 말 ‘파리바게트 마켓’을 런칭하고 Sweet Green과 유사한 형태의 샐러드 바(bar)를 구성하여 소비자에게 어필하고 있다.

그림 43 파리바게트 마켓(좌)과 배드파머스 샐러드 바(우)



출처: 매장 방문 (좌), 배드 파머스 홈페이지 (우, badfarmers.com)

국내의 경우에도 소득수준이 높아짐에 따라 건강, 웰빙에 대한 관심이 꾸준히 증가하였고, 2000년대 초반부터 이미 유기농 식품, 로컬푸드를 비롯한 건강한 먹거리, 지속가능성과 관련한 시장이 형성되어 지속되는 트렌드로 매년 트렌드 보고서에 나타나고 있는 상황으로, 향후 이와 같이 건강을 강조하는 브랜드가 점차적으로 증가할 것으로 전망된다.

#### 나. 1인가구의 증가로 인해 편의성이 극대화된 브랜드

국내 외식트렌드의 중요한 변화 중 하나는 1인 가구가 급증하면서 국내 소비

패턴을 주도하고 있다는 점이다. 2015 국내 외식 트렌드 조사는 이러한 1인 위주의 새로운 형태의 소비를 나타내는 개념으로 ‘솔로 이코노미(Solo Economy)’를 언급하고 있으며, 1인 가구를 대상으로 한 소용량, 소포장 제품, 도시락, HMR(Home Meal Replacement; 가정식사 대체식품)와 관련한 시장이 편의점을 중심으로 하여 빠르게 성장하고 있다. 따라서 이러한 트렌드를 반영한 해외 외식 브랜드가 국내에 도입되거나 국내 브랜드 중에서도 1인식, 간편함에 특화된 매장이 나타날 것으로 예상된다. 이러한 트렌드를 적극적으로 차용한 해외 외식 기업으로는 일본의 Cisca가 있다.

◦ Cisca

일본의 경우 우리나라에 비해 이러한 1인 위주의 간편함을 추구하는 소비형태가 좀 더 일찍 시작되었다. HMR 제품 및 편의점 시장이 더 성장되어 있는 상태이다. 그 중, 편의점 브랜드 Ministop은 일본 내에서 새로운 형태의 편의점 Cisca를 소개하였는데, 1인 소비자의 편의를 더욱 고려하는 모델이라고 할 수 있다. 우리나라에서도 편의점에서 구매한 제품으로 간단한 식사를 할 수 있게 테이블이 놓여져있고, 최근에는 편의점 도시락을 식사할 수 있는 장소가 따로 설치되어 있는 경우도 있으나, Cisca는 여기서 한발 더 나아가 매장 내에서 직접 조리를 해주고 주류와 함께 테이블에 메뉴를 세팅하는 서비스를 제공한다. 또한 혼자 방문한 고객의 편의를 고려해 1인용 식사테이블을 별도로 마련하고 있다.

그림 44 Cisca 매장 내 주류 코너와 제공 메뉴



출처: Ministop 일본 홈페이지 (www.ministop.co.jp)

국내의 경우 1인 가구가 지속적으로 증가하고 있으며, 외식업계에서도 이들을 위해 1인용 테이블을 설치하거나 양이 적은 메뉴를 출시하는 사례가 늘고 있다. 또한 1인 가구는 외식 매장에서의 식사보다는 간단하게 식사 대용식을 구매할 수 있는 편의점에 대한 수요가 높은 편인데, 국내의 경우에도 이러한 트렌드를 반영한 특화 매장이 증가하고 외식에서 편의점이 차지하는 비중이 높아질 것으로 전망된다.

## 5.1. 글로벌 외식기업 KFC의 중국진출 전략

1987년 중국에 진출한 KFC는 중국 시장에서 성장하기 위해 미국형 사업모델의 성공 요인과 시장 포지셔닝의 상당부분을 수정하여 중국 KFC를 미국 본사와는 독립적으로 운영하였다. 중국 KFC는 단일 브랜드로는 최대 수치인 4,828개 매장을 운영하고 있으며, 2위인 cnHLS보다 약 1,000여 개 많은 매장을 보유하고 있다. 맥도날드와 Starbucks와 같은 다른 글로벌 외식업체의 경우에도 각 2,125개, 1,486개로 KFC에는 미치지 못하는 상황이다.

표 41 중국 체인형 외식브랜드 매장 수 Top 10 ( '14)

순위	브랜드명	모기업	매장 수 (개)
1	KFC	Yum! Brands Inc	4,828
2	Wallas cnHLS (华莱士)	Hua Lai Shi Catering Management & Service Co Ltd	3,847
3	Dicos	Ting Hsin International Group	2,250
4	McDonald' s	McDonald' s Corp	2,125
5	Quick	Bailian Group Co Ltd	1,925
6	UBC Cafe	UBC Coffee food Co Ltd	1,594
7	Starbucks	Starbucks Corp	1,486
8	Coco	CoCo International Co Ltd	1,424
9	Pizza Hut	Yum! Brands Inc	1,322
10	Family Mart	FamilyMart Co Ltd	1,185

출처: Euromonitor (2015)

하버드 비즈니스 리뷰 (2011)는 중국 시장에서 KFC의 전략을 'KFC의 중국화', '중소도시로의 빠른 확장', '물류 인프라의 구축', '체계적인 직원 교육',

‘직영점 중심의 확장’의 다섯 가지로 분류하였다. 이러한 전략으로 KFC는 맥도날드나 다른 글로벌 기업이 중국 내 소득이 높은 일부 도시에 머무는 것과 달리 중국 전체 시장에서의 성장을 달성할 수 있었다.

## 1) KFC의 중국화 (中國化; KFC with Chinese characteristics)

### ◦ 다양하고 폭넓은 메뉴 제공

전통을 중요시하고 자국 음식에 대한 선호도가 높은 중국 소비자를 고려해 KFC는 다양한 메뉴를 제공하며 소비자에게 어필하고 있다. 미국의 KFC는 평균적으로 한 매장에서 29개 정도의 메뉴를 제공하나, 중국 KFC는 평균 50여개 정도의 메뉴를 제공해 전문화된 메뉴보다는 다양한 메뉴를 선호하는 중국 소비자의 취향을 반영하여 중국화(化)된 KFC를 지향하고 있다.

특히 매운 치킨, 밥류, 두유류, 에그 타르트, 유티야오<sup>18)</sup>, 중국 소스를 넣은 치킨랩, 피쉬/새우버거 등 중국 특화 메뉴를 개발해 판매하며, congee 라는 중국의 죽 메뉴는 중국 소비자의 선호도는 매우 높음에도 가정에서 조리하기는 번거로운 특성으로 인해 KFC 아침 메뉴에서 가장 높은 판매량을 보이고 있다.

그림 45 KFC의 중국 특화 메뉴인 죽 메뉴



출처: 중국 KFC 홈페이지 ([www.kfc.com.cn](http://www.kfc.com.cn))

18) 유티야오: 油条 (youtiao)라고 불리는 중국의 밀가루 반죽 튀김



○ 현지화된 다양한 신메뉴 출시

중국 KFC는 메뉴 R&D를 위해 마케팅, 생산, 식품안전, 물류 부분의 매니저로 구성된 별도의 위원회(committee)가 존재하며, 미국이 연간 1-2개 정도의 신메뉴만 출시하는 것과 반대로 중국에서는 매년 50여가지 정도의 신메뉴/한정 메뉴가 출시되어 소비자 선택의 폭을 넓히고 재방문을 유도한다.

○ 지역 단위에 기반한 맛의 현지화

신메뉴 출시 시 맛의 현지화는 매우 중요한 요인으로 작용하며, 특히 중국 전체가 아닌 지역 레벨에서 매운맛을 달리하여 메뉴를 개발한다. 주요 1선 도시에 진출했던 초기 KFC는 미국 본사의 메뉴를 맹목적으로 현지화한 뒤 중국 내 모든 매장에서 동일한 맛을 내는데 집중하였으나, 상해 지역의 고객들은 이 현지화된 맛이 맵다고 반응한 반면 사천과 허난 지역에서는 너무 싱겁다는 식의 상반된 의견을 보였다. 따라서 KFC는 중국 전체에 대한 현지화가 아닌 지역별 현지화로 R&D 전략을 변경하였고, 중국 전체가 아닌 입점 지역의 소비자 기호도에 따라 매운맛을 최적화한 것은 KFC 맛의 현지화를 성공시킨 가장 중요한 요인으로 평가되고 있다.

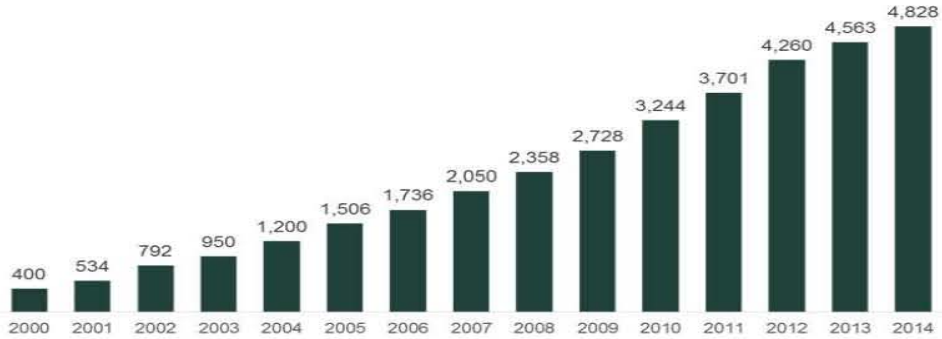
○ 소비 패턴에 따른 매장 규모의 변경

문화 공간과 공공시설이 부족한 중국의 특성과 대가족, 그룹 단위의 외식이 잦은 중국 소비자의 특성을 고려해 매장 규모를 미국 매장의 약 두 배 정도로 확대해 소비자의 체류시간을 늘리고, ‘머물다 갈 수 있는 곳’이라는 이미지를 심어주고 있다.

2) 글로벌 브랜드의 출점이 적은 중소도시로의 빠른 확장

맥도날드가 소득이 높은 주요 1선도시 4곳 (북경, 상해, 광저우, 선전)에 집중하는 확장전략을 택한 것과 달리, KFC는 중국 시장 전체를 공략하기 위해 2, 3선 도시로의 진출을 병행하는 전략을 택하였고, 2003년 이후 연간 약 300개의 매장을 꾸준히 추가하며 성장하고 있다.

그림 46 KFC 중국 내 매장 수 변화



출처: 중국 KFC 홈페이지 (www.kfc.com.cn; 단위: 개소)

글로벌 기업의 진출이 적은 소도시에 진출할 경우 유동인구가 많고 입지가 좋은 중심 상권을 선점할 수 있는 이점이 있다. 특히 KFC가 입점한 2, 3선 도시에서는 글로벌 브랜드인 KFC의 진출을 ‘지역의 발전’에 따른 것으로 인식, 자치구 차원의 환영식을 열기도 하며 자연스럽게 지역 내 홍보 효과가 발생하였다.

KFC는 진출 초기 중국 내 16개 지역을 거점으로 선정하였으며, 이를 기반으로 주변 지역으로 빠르게 확장해 2011년 기준 중국 700개 도시에 진출하였다. 이후 중소도시를 중심으로 한 빠른 확장 전략은 중국 로컬 치킨 패스트푸드 브랜드인 Dicos(德克士)가 차용하였으며, Dicos는 KFC의 진출지역인 2, 3선 도시보다 소득 수준이 낮은 3, 4선 도시에서 먼저 인지도를 쌓은 뒤 역으로 1, 2선 도시에 진출하였고, 현재 빠른 속도로 성장하고 있다.

그림 47 Dicos 매장과 주요 제공 메뉴



출처: Google Image검색

### 3) 물류 인프라의 구축

물류는 확장 속도가 빨라질수록 중요성이 증가하며, 중국과 같이 지리적 범위가 넓은 나라에서는 물류 인프라의 구축이 확장을 위해 매우 중요한 요소로 작용한다. 또한 소득수준이 높고 인프라가 발달한 1, 2선 도시와 달리, 3, 4선 중소도시로 진출하기 위해서는 물류 인프라와 시스템을 반드시 확보해야 본사가 개발한 메뉴를 구현하기 위한 식재료의 수송과 전국 매장 동시 신메뉴 출시 등이 가능하다. KFC는 1997년 자체 물류센터와 배송 시스템을 구축하였고, 현재는 11개 물류센터 및 비상시를 위한 수화물 항공편 확보를 통해 티벳 지역을 제외한 중국 전 지역에 배송 시스템을 갖추었다.

식재료 공급의 경우 치킨에 사용되는 향신료와 허브류 등 맛을 좌우하는 일부 식재료는 본사에서 수입되나, 이들을 제외한 식재료는 재료비 절감을 위해 대부분 중국 내에서 조달되고 있다.

식재료 배송 시 식품위생 문제에 민감한 중국 소비자를 고려할 때 콜드체인과 같은 안전한 물류 시스템의 구축은 외식 기업의 성공을 좌우할 수 있는 요소이며, 이를 위해 KFC는 배송 직원들의 개인위생(손 씻기 등)과 복장 등의 교육을 병행하고 원재료의 이력추적 시스템을 갖추고 있다.

### 4) 체계적인 직원교육 프로그램

중국은 생산가능인구가 많음에도 훈련된 직원의 채용에는 매우 큰 어려움이 있는 경우가 많고, 특히 고객 응대 서비스에 대한 개념이 잘 정립되지 않은 시장이다. 이는 새로운 매장의 오픈과 동시에 잘 훈련된 직원들이 고객을 응대해야 하는 외식업체에게는 매우 큰 어려움으로 작용하며, 서비스 정신을 갖춘 역량 있는 직원에 대한 수요는 꾸준히 증가하고 있다.

1980년 시작되어 2015년까지 이어진 중국의 ‘1가구 1자녀’ 정책으로 인해 중국의 청년층은 이전 세대보다 사회적인 교류가 적어 대인관계에 능숙하지 못하고

개인적인 성향이 두드러지게 나타난다. 서비스업의 특성을 갖는 외식산업에서는 이 부분이 이슈가 되기 때문에, 외식업체는 새로운 직원의 채용 시 대인관계를 위한 기본적인 스킬과 팀워크의 교육도 병행해야 하는 상황이다.

KFC는 확장 속도가 매우 빨라 연간 최소 1,000명의 매니저와 3,000명의 crew 멤버가 필요하며, 새로운 직원의 채용과 훈련이 항상 기업 내 이슈로 부각되고 있다. 따라서 본사 차원에서 직원 교육에 대한 중요성을 강하게 인식하고 있고, 체계적인 트레이닝 프로그램을 개발해 직원 교육을 강화하고 있다. 신규 채용된 직원은 트레이너와 팀을 이뤄 현장중심의 교육이 이뤄지고, 교육이 끝남과 동시에 새로운 매장으로 배정되게 된다. 지속적이고 빠른 매니저급 직원의 교육과 배출은 폭넓은 물류 네트워크와 함께 다른 외식기업이 따라오기 어려운 경쟁우위로 작용하고 있다.

## 5) 직영점 중심의 확장

KFC는 가맹점보다 직영점을 우선하는 전략을 폈으며, 90% 이상의 중국 매장을 직영점으로 운영(2011 기준)하고 있다. 이는 직영 비율이 약 11% 정도인 타 국가와 매우 비교되는 수치이다.

가맹점에 기반한 확장은 메뉴가 비교적 단순하고 예비 가맹점주의 외식업 경험이 풍부하고 기업가 정신도 갖추고 있을 경우 성공 확률이 높으나, KFC의 경우 제공 메뉴의 폭이 넓고 신규 매장의 출점 속도가 빨라 가맹 형태로 확장할 경우 기업이 통제력을 잃을 수 있는 점을 우려해 직영 위주의 확장을 지속하고 있다. 이에 더해 신메뉴 출시와 품질 유지, 중앙의 구매로 인한 규모의 경제 수립 측면에서 직영점 운영의 이점이 더 높은 점도 직영점 중심의 확장 전략을 고수하는 주요 요인으로 작용하고 있다.

## 5.2. 국내 기업 중국시장 진출 벤치마킹 전략 제시

중국은 외식 시장이 꾸준히 증가하고 있는 시장으로, 국내 기업의 경우 지리적 접근성이 용이하고 한류에 대한 영향으로 한식에 대한 인지도가 높아져 한국 외식 기업의 진출이 활발한 시장이다.

농림축산식품부와 한국농수산물유통공사가 발간한 2015년 외식 기업 해외 진출 실태 조사에 따르면, 2015년 중국에 진출한 국내 주요 브랜드의 총 매장 수는 1613개로, 최근 들어 제과점 업종과 비알콜 음료점업, 피자·햄버거·샌드위치 업종의 진출이 특히 활발하게 진행되고 있다.

표 42 2015년 업종별 중국 진출 주요 외식 브랜드와 매장 수 현황

업종 코드	업종명 (세분류)	진출 브랜드	매장 수(개)
56111	한식 (육류 구이)	신마포갈매기	12
		본가	16
		백정	11
		화통삼	12
		서래갈매기	35
		불고기 브라더스	3
		화로사랑	4
	한식 (면류, 국·탕류)	놀부 부대찌개 & 철판구이	1177
		명동 칼국수 샤브샤브	10
		참이맛 감자탕	14
		본죽	12
		죽이야기	28
		안동찜닭	8
56191	제과점	파리바게트	134
		뚜레쥬르	100
		델리만쥬	5
56192	피자·햄버거·샌드위치	미스터피자	104
		피자 투어	70
		뽕뜨락 피자	3
		롯데리아	16

업종 코드	업종명 (세분류)	진출 브랜드	매장 수(개)
56193	치킨 전문점	비비큐	54
		페리카나	14
		한스텔리	16
		치르치르	20
		꿀닭	1
		본스치킨	12
		교촌	6
56194	분식 및 김밥 전문점업	먹쉬돈나	30
56219	기타 주점업	투다리	130
56220	비알콜 음료점업	카페베네	538
		만커피	80
		할리스 커피	31
		헨즈커피	21
		주커피	20
		휴롬주스카페	22
		커피니	4

출처: 2015 외식기업 해외진출 실태조사 (농림축산식품부, 한국농수산식품유통공사)를 통계청 경제총조사 업종 구분(9차)에 따라 재분류, 매장수는 2015년 3분기 기준이며, 미스터피자의 매장수는 2016년 1월 기준

보고서는 최근 진출이 활발해진 이유 중 하나로 외식 기업의 오랜 진출 준비기간과 실패사례의 분석 등으로 인한 중국 진출의 전략적 변화 등을 꼽았는데, 이는 국내 외식 기업이 중국 시장에 대한 철저한 이해와 벤치마킹을 바탕으로 진출하여야 함을 의미한다. 이에 따라 중국 시장에서 활발히 사업을 확장하는 KFC의 사례를 벤치마킹할 경우, 세부적으로 사용할 수 있는 전략은 다음과 같다.

### 1) 한국 외식기업의 중국화 (中國化)

한국 외식 기업은 점점 세분화되고 전문화된 메뉴를 찾는 국내 소비자의 니즈에 따라 전문점 형태로 한두 가지 메뉴에 집중하는 경우가 많으나, 중국 소비자는 다

양한 메뉴를 한 곳에서 맛보고 싶어 하는 특성이 있다. KFC의 경우 이러한 중국 소비자의 특성을 고려해 한 매장에서 치킨류를 중심으로 50여개 정도의 메뉴를 제공하고 있으며, 이는 20-30개 메뉴를 제공하는 미국과는 대조적인 특성이다. 따라서 국내에서는 소수 메뉴에 특화된 브랜드라고 할지라도 중국 시장에서는 다양한 메뉴를 추가하여 메뉴를 구성하여야 한다.

예를 들어 중국에 진출한 미스터피자의 경우 피자만으로는 입지를 넓히는데 한계가 있어 밥류, 파스타 등 다양한 사이드 메뉴를 추가하여 소비자에게 어필하였으며, 치킨 브랜드인 꿀닭과 본스치킨의 경우에도 치킨을 밥과 함께 먹는 중국 식문화를 고려하여 밥, 떡볶이 등을 추가하고 있다. 따라서 중국 진출을 고려하는 국내 외식 기업의 경우 다양하고 확장적인 메뉴를 구성하는 KFC의 전략을 벤치마킹 하여야 한다.

현지화된 신메뉴 출시도 중요한 부분인데, KFC는 중국 소비자의 특성에 맞는 메뉴를 출시하기 위해 별도의 개발팀을 조직하고 매년 50여 가지의 신메뉴를 출시하고 있다. 이를 통해 고객의 재방문을 유도하고 있는데, 이미 진출한 한국 기업의 경우에도 현지 소비자의 입맛에 맞는 다양한 신메뉴를 출시하고 있다.

대표적인 경우는 파리바게트의 중국 특화메뉴인 육송빵(肉松面包)인데, 고기를 좋아하는 중국인들의 식성을 반영해 빵 위에 소고기 가루를 뿌린 메뉴를 개발한 것이다. 이를 통해 파리바게트는 중국에서 긍정적인 반응을 얻고 있다. 따라서 한국 기업의 경우에도 이와 같이 중국인들의 특성을 반영한 신메뉴를 적극적으로 개발하여 현지에서의 친화도를 높이는 전략을 사용해야 한다.

또한 이러한 신메뉴를 출시할 때에는 지역에 따른 맛 선호도를 고려하여야 하는데, KFC가 중국 소비자의 지역별 매운맛 선호도를 고려한 것을 벤치마킹하여 진출 도시에 따라 세부 레시피를 조정하여야 한다.

그림 48 파리바게트의 중국 특화 신메뉴 육송빵



출처: Google Image 검색

이에 더해 매장의 규모에서는 가족단위의 외식이 많은 중국 소비자의 특성을 고려하여 중대형 매장을 우선적으로 고려하여야 한다. 특히 중국은 문화 공간과 공공시설이 부족해 외식 매장에서 체류하는 시간이 길데, 한국에서는 테이크아웃 전문점으로 운영하는 골닭의 경우에도 20석 정도의 좌석을 갖춘 중형 매장을 운영하여 소비자에게 어필하고 있다.

## 2) 글로벌 브랜드의 출점이 적은 중소도시로의 빠른 확장

북경, 상해, 광저우, 선전 등 소득이 높은 주요 1선도시 4곳에 집중하여 매장을 확장한 맥도날드와 달리, KFC는 중국 시장 전체를 타겟으로 하여 2, 3선 도시로의 진출을 병행하였다. 이를 통해 KFC는 중국 전역에서 성장하며 연간 약 300개의 매장을 꾸준히 추가하고 있는데, 국내 기업의 경우에도 이를 적극적으로 벤치마킹하여야 하며, 특히 최근 소득이 급증하는 중소도시에서 먼저 확장하는 전략을 수립할 필요가 있다.

기존에 진출한 파리바게트의 경우 행정수도인 북경보다는 중국의 경제수도인 상해와 2선 도시 중 소득이 높은 난징, 선양의 고급 상권을 중심으로 진출하고 있으



며, 루테리아의 경우 중소도시 중 한국에 대한 이해력이 높은 도시인 선양과 그 주변 지역인 장춘, 대련 지역을 중심으로 출점하며 인지도를 높이고 있다.

소득 수준이 높아 과거 글로벌 기업의 주요 진출 도시였던 1선 도시의 경우 외국 브랜드의 진출이 매우 활발해 기업 간 경쟁이 심화되고 있다. 또한 많은 브랜드를 접하는 소비자의 요구가 까다로워졌고, 진출 브랜드 수가 증가하며 소비자의 브랜드 충성도는 매우 약해지고 있다. 이와 반대로 2, 3선 중소도시의 경우 소비 능력은 증가하나 브랜드의 진출은 많지 않아 상대적으로 브랜드간 경쟁은 심하지 않은 시장이다.

따라서 중국 진출을 고려하거나 중국 내에서 확장하려는 국내 외식 기업의 경우, KFC의 전략을 벤치마킹해 소득 수준은 높으나 브랜드간 경쟁이 상대적으로 낮은 2, 3선 도시를 우선적으로 고려할 필요가 있다.

### 3) 물류 인프라의 구축

당일 배송이나 익일 배송이 일반화 되어 있는 국내와 달리 중국은 국토가 넓어 물류 시스템이 집약적으로 운영되지 않고, 인프라가 매우 열악한 상황이다. KFC의 경우 이러한 중국 시장의 특성에 따라 물류 인프라의 구축이 기업의 지리적 확장에 매우 중요한 요소로 작용한다는 점을 인지하였으며, 자체 물류센터와 배송 시스템의 구축에 높은 비중을 두었다.

파리바게트의 경우 KFC의 전략과 마찬가지로 중국에 약 2,500㎡ 규모의 공장을 설립하고 자체 물류 시스템을 구축하였다. 이를 통해 매일 두 차례씩 각 지점에 필요한 제품과 원료를 배송하고, 출점 속도를 안정적으로 지원하고 있는데, 국내 기업의 경우에도 확장 속도가 빠른 경우에는 이를 적극적으로 벤치마킹하여야 한다.

### 4) 체계적인 직원교육 프로그램

중국은 고객 응대 서비스 등에 대한 개념이 잘 정립되지 않은 시장으로, 한국과 달리 서비스에 대한 문화가 없거나 발달 정도가 매우 낮은 특성을 보인다. 따라서 한국 기업의 강점인 고객 서비스를 교육을 통해 훈련시킬 경우 다른 외식 기업과의 경쟁에서 확실한 차별화 요소로 작용할 수 있다.

KFC의 경우 빠른 확장 속도에 맞추어 잘 훈련된 직원을 매장에 배치하여야 하는 이슈를 가지고 있으며, 이를 지원하기 위해 본사 차원에서 교육과 훈련을 강조하고 있다. 한국 기업의 경우에도 한국과 유사한 서비스를 제공하기 위해 체계화된 교육을 제공하여야 하는데, 중국 법인 내 자체 교육센터를 운영하거나 중국인 전문 강사를 육성하는 등 다양한 방법으로 교육을 실시할 수 있다.

기존에 진출한 기업의 경우, 할리스 커피는 중국 직원을 강사로 육성해 중국 내 매장에서 교육을 실시하며, 미스터 피자의 경우 한국과 중국의 문화에 모두 익숙한 국내 중국인 유학생을 적극 채용해 중국 법인과 본사를 원활하게 연결시키고 있다. 또한 서래 갈매기의 경우 직원을 직접 다루는 매니저를 중국인으로 채용하여 교육을 진행하고 있는데, 국내 외식 기업의 경우에도 이러한 다양한 방법 벤치마킹해 직원 교육을 강화하고, 이를 통해 현지 외식기업과 차별화 하여야 한다.

## 5) 직영점 중심의 확장

KFC는 가맹점보다 직영점을 우선하는 전략을 수립했는데, 이는 외식업 경험이 풍부한 예비 가맹점주가 적고, 매장의 출점 속도가 빨라 기업의 통제권을 잃을 우려가 크기 때문이다. 국내 기업의 경우에도 이러한 점을 고려하여 직접 진출하는 사례가 늘고 있는데, 2008년 재진출한 롯데리아가 대표적인 사례이다. 롯데리아의 경우 처음 진출 당시 현지 파트너사 관리의 어려움을 겪었으며, 철수 후 2008년 재진출할 당시에는 직접 법인을 설립한 뒤 현재는 식재료 공급, 신메뉴 개발, 점포 확대 등에 관해 주도권을 갖고 자체적으로 운영하고 있다.

따라서 매장의 출점 속도가 빠르거나 통제력에 대한 우려가 있을 경우 KFC의 전

략을 벤치마킹하여 직영점 중심으로 출점할 필요가 있다. 그러나 자본력이 부족한 중소기업의 경우에는 시장 점유율을 빠르게 높이기 위해 가맹점을 내는 것을 고려할 수 있는데, 이 때 주요 거점 도시에는 직영점으로 진출하여 주도권을 갖고, 나머지 지역에 대해서는 각 지역의 문화를 잘 알고 있는 파트너를 찾는 전략을 수립할 수 있다.

## VI 벤치마킹 전략

### 6.1. 국내 외식 기업 경영 및 해외 진출 전략 수립

조사 결과 국내에 진출한 해외 외식 기업은 Value Chain상의 여섯 가지 지원 활동에 해당하는 본사 차원의 브랜드 마케팅, 교육 및 직무 개발, 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리, 신메뉴 연구 개발, 공동물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화, 그리고 해외사업 전담팀 구성 등 다양한 측면에서 전략을 활용하여 개별 운영 점포를 지원하고 있었다. 또한 각각의 지원 활동에서 다수의 기업이 공통적인 특성을 보이고 있었는데, 각각의 지원 활동에서 국내 외식 기업이 벤치마킹할 수 있는 세부적인 전략은 아래와 같다.

#### 가. 본사 차원의 브랜드 마케팅 전략

브랜드 마케팅 전략을 주요 지원 활동으로 언급한 해외 외식 기업은 본사 차원에서 브랜드 전체의 인지도를 높이기 위해 다양한 마케팅 전략을 수립하고 있었다. 또한 이를 통해 실제 고객과의 접점인 개별 매장을 지원하고 있었는데, 특히 강조한 것은 한국 시장에서 진출 초기에 차별화된 이미지 구축을 위한 마케팅과 프로모션, 매장의 분포도를 고려한 마케팅 채널 선택, 그리고 주기적인 신제품 마케팅이다.

한국 외식 시장은 경쟁이 매우 치열한 시장으로, 초기에 차별화된 이미지를 구축해 충성고객을 확보하는 것이 매우 중요하다. 해외 외식 기업의 경우 해외 기업이 본국에서 갖고 있는 독특한 브랜드 요소들을 한국 시장에 들여오으로써 차별화를 시도하고 있는데, 인테리어, 본국 언어, 브랜드 상징, 메뉴 구성 등이 이에 해당한다. 해외 기업의 경우 이러한 브랜드 요소를 명확히 지정하고, 다른 국가에 진출 시 이를 없애거나 변형하는 것은 엄격히 통제하고 있다.

예를 들어 한국 외식 매장에서는 음료를 제공하는 바(bar)에 머무는 고객들이 많

지 않아 이를 독립적으로 구성하기 보다는 좌석을 설치하는 편이 합리적으로 보일 지라도, 그 바(bar)가 브랜드의 주요 구성 요소 중의 하나인 경우 이를 변경하는 것을 허용하지 않는 것이다. 다만 브랜드가 한국 시장에서 자리를 잡고 난 이후에는 구성 요소들을 융통성 있게 본국과 조율하는 과정을 거치게 된다. 따라서 국내 기업의 경우에도 이러한 방법을 벤치마킹해 브랜드를 구성하는 요소 중 핵심적인 부분을 지정하고, 타국 진출 시 초기에 한국 본사에서 이를 강력히 통제함으로써 여러 나라에서 명확한 브랜드를 구축할 필요가 있다. 이후 진출 시장에서 브랜드가 자리를 잡고 난 이후에는 현지화 요소들을 추가하며 각 시장의 색깔을 반영할 수 있다.

또한 다수의 해외 외식 기업, 특히 제과점 업종에 해당하는 해외 기업은 한국 시장 진출 시 본국의 매장 인테리어, 제품 구성 및 메뉴명 등을 모두 본국과 동일하게 구성하고 있다. 이 중 일부 기업은 매장 직원들의 인사도 본국 언어로 교육하는데, 이러한 방식을 통해 고객이 그 나라의 매장에 들어선 것과 같은 느낌을 받도록 하는 것이다. 이는 해외 기업으로서 국내 시장에서 자연스럽게 갖게 되는 차별성을 최대한 활용하는 것인데, 특히 본국의 브랜드가 국내 여행객들 사이에 널리 알려진 브랜드일 경우 효과가 극대화되며, 초기 이슈화에 크게 도움이 된다. 따라서 국내 기업 중 해외 관광객의 방문객이 많은 경우 한국어로 된 인사를 교육하여 한국 외식 브랜드로의 차별화를 극대화하고, 메뉴에 한글명과 현지어를 병행 표기하는 등 한국 브랜드 요소들을 적극적으로 활용해, 한국에서 매장을 방문한 소비자들이 자신의 경험을 떠올리게 하여 이슈가 되도록 유도할 수 있다.

해외 기업의 경우 이러한 시장 진출 초기 브랜딩과 프로모션에 관한 상세한 지침을 제공하고 있는데, 컨셉과 브랜드 가치를 소비자에게 전달하기 위한 프로모션 방법 등이 자세히 설명되어 있다. 특히 초기 시식 행사, 가격 프로모션 같은 경우 제공 방법이나 추가 구매를 유도하기 위한 방법 등을 명확히 문서화하여 각국에 지원하고 있는데, 국내 기업의 경우에도 다양한 매장에서 사용한 프로모션 방법을 종합하고, 이 중 특히 효과적인 방법을 선별해 초기 인지도를 높일 수 있는 가이

드라이인을 제시하여야 한다.

마케팅 채널을 사용할 때에는 초기에는 타겟 시장이 주로 활용하는 온라인과 오프라인을 모두 활용할 수 있으나, 시간이 지남에 따라 매장의 분포도를 고려하여 마케팅을 진행하여야 한다. 해외 외식 기업의 경우 매장의 개수가 많지 않아 소비자의 접근성은 낮은 브랜드들이 있었으며, 이 경우 전국적인 TV나 지면광고를 활용한 마케팅을 진행하여도 실제 비용 대비 매출로 나타나는 효과는 매우 적은 사례가 있었다. 이런 브랜드는 최근 배달에 대한 수요가 높아진 트렌드를 이용하여 배달 서비스를 확대하며 사업을 확장하고 있는데, 이를 위한 마케팅 채널로 소비자의 이용이 활발한 소셜 네트워크와 모바일 어플리케이션 등의 온라인 채널을 주로 이용하고 있다. 따라서 국내 기업의 경우 해외 시장에 진출할 때, 초기에는 브랜드에 맞는 다양한 마케팅 채널을 활용하고, 이후 브랜드의 확장과 매장의 분포도를 고려하여 비용 대비 효과가 큰 채널을 선정하여야 한다.

신제품 마케팅의 경우 해외 기업은 모두 한국 시장의 트렌드를 반영한 마케팅을 진행하고 있는데, 재료와 원산지에 대한 관심이 높은 소비자를 고려해 이를 적극적으로 홍보하거나 국내에서 유행하는 캐릭터 제품과 공동 마케팅을 기획하는 사례가 많이 나타나고 있다. 이는 모두 한국 시장의 외식 트렌드와 소비자의 특성을 고려한 것으로, 국내 기업의 경우 이를 벤치마킹해 진출 시장에 적합한 신메뉴를 개발하고 이를 현지 트렌드와 연계하는 방안을 구축하여야 한다.

## 나. 교육 및 직무 개발 전략

본 조사에 포함된 해외 외식기업 사례를 종합한 결과, 이들 기업은 공통적으로 체계적인 직무개발 과정과 명확한 진급 시스템을 구축하고 있었으며, 직급별 직무수행을 위한 단계별 교육 과정을 제시하고 있었다. 이에 더해 일부 기업에서는 교육 책임자가 적절한 때에 교육을 진행하였는지 여부를 점검하는 모니터링 시스템도 구축하고 있었다. 따라서 국내 외식 기업의 경우에도 이러한 부분을 적극적으로 활용하여 체계적인 직무 개발 과정을 구성하여 해외 시장에서의 경쟁력을 갖

출 필요가 있다.

직무 개발 과정은 분야별, 직급별로 직원이 수행하는 일이 명확히 나뉘지고, 개인의 숙련도와 노력에 따라 성장할 수 있는 과정이 제시됨을 의미한다. 해외 기업 관계자는 특히 ‘로드맵’이라고 불리는 개인의 커리어 개발 기회를 입사 때부터 제시하는 것이 중요하다고 강조하였는데, 국내 외식 기업의 경우 이러한 과정이 명확하지 않은 경우가 많아 직원 스스로 기업 내에서 자신의 비전을 그리는 것이 쉽지 않기 때문이다. 따라서 국내 외식 기업은 해외 외식 기업의 강점인 직급에 대한 명확한 체계와 직급별 직무 구성 등을 벤치마킹할 필요가 있다.

또한 진급을 위해 수반되어야 하는 교육 과정과 내용 등을 구성하여야 하는데, 각 직무에서 수행되어야 하는 내용을 직원에게 교육하고 시험을 통한 진급 체계를 구축할 필요가 있다. 해외 외식 기업의 경우 대부분 한 직급에서 다음 직급으로 올라가기 위해서는 직무 시험을 통과해야 하며, 이를 철저히 지키기 때문에 점포를 관리하는 매니저의 단계에 올랐을 때에는 매장 내 운영에 관한 모든 부분을 정확히 알고 가장 아래 직급의 직원에게까지 할 일을 명확히 지시할 수 있다. 이는 또한 처음 입사한 직원에게도 매니저가 될 수 있다는 동기부여가 됨과 동시에, 관리자 직급에 오르기 위해서는 어떠한 교육과정을 거쳐야 하는지 알게 하는 효과가 있다. 따라서 국내 기업의 경우에도 본사 차원에서 직급별로 차별화된 교육 과정을 설계하고, 이에 따라 진급 시험을 시행할 필요가 있다.

이에 더해 일부 해외 기업에서 시행하고 있는 것처럼 교육 이행 여부를 체크하는 모니터링 과정을 제도화할 필요가 있는데, 이는 교육 책임자를 지정하고 직급별로 필요한 교육을 제 때 제공하기 위한 것이다. 직무 개발 과정과 교육 시스템이 갖춰져 있는 경우라 할지라도 바쁜 현장에서는 교육을 건너뛰거나 소홀히 할 우려가 있으며, 제 때 교육받지 못한 직원은 직무 숙련도가 낮아져 결과적으로 제품과 서비스의 품질이 저하되게 된다.

따라서 본사에서 각 매장을 방문할 때 이와 같은 사항을 점검해 본사에서 구축한 교육 시스템이 제대로 기능하는지를 주기적으로 모니터링하는 체계를 갖출 필요가 있다.

## 다. 점포 운영 매뉴얼화 및 가맹점 관리 전략

본 조사에 포함된 해외 외식기업 관계자 다수는 점포 운영의 매뉴얼화와 가맹점 관리의 중요성을 언급하였는데, 특히 매뉴얼의 체계적인 구성과 각 지점의 매뉴얼 이행 여부를 주기적으로 모니터링하는 시스템을 갖추는 것에 큰 비중을 두었다.

매뉴얼의 체계적인 구성은 매장 운영에 관한 모든 일을 분야별로 카테고리화 하고, 각각의 일에 관한 프로세스를 단계별로 나열한 뒤 이를 수행할 수 있는 가장 효율적인 방법을 문서에 명확히 제시하는 것을 의미한다. 한국 외식 기업과 해외 외식기업을 모두 경험한 관계자의 경우 한국 외식기업도 매뉴얼을 갖추고는 있지만, 매뉴얼의 명료함, 전달 내용의 수준과 깊이, 운영에 관한 세부 분야에 관한 체계적인 내용 구성 등에서 매우 차이가 난다고 지적하였다.

특히 한국 기업의 경우 일의 단계에 대한 나열이 복잡하거나 실제 현장에서 진행하는 데에 불편한 경우가 있어 현장에서 업무를 수행하는 사람이 개인적인 노하우를 이용하여 업무를 수행하기도 하며, 분야별로 세부적인 지침이 부족해 이슈가 있을 때마다 매장에서 임시적으로 대응하는 경우가 자주 발생한다고 언급하였다.

따라서 매뉴얼의 체계가 명확한 해외 외식기업을 벤치마킹하여야 하며, 다양한 카테고리의 세부 지침을 구성하여야 해외 진출시 동일한 제품과 서비스 수준을 기대할 수 있다. 매장 운영 카테고리의 경우 [그림 50]에 제시된 9개 카테고리를 기본적으로 고려할 수 있다.

따라서 국내 외식 기업의 경우 위와 같이 세분화된 카테고리 별로 수행하여야 하



는 일을 명시하고, 일의 단계와 이를 가장 효율적으로 진행할 수 있는 세부내용을 구체적으로 명시할 필요가 있다.

그림 49 외식기업의 매뉴얼 카테고리 및 세부내용

카테고리	세부 내용
Food Safety	식품 위생과 식중독에 대한 기본적인 지식, 위생 관리의 필요성과 방법 등 식음료의 위생을 관리하기 위한 상세 지침을 제공
Cleanliness	매장 내 청결도에 관한 기준과 이를 유지하기 위한 세부 지침, 청결관리를 위한 점검표 등을 제공
Customer service	고객 관계, 고객 불만 관리, 서비스 기준, 판촉, 드라이브 스루 서비스, 주방 서비스, 현금 관리, 고객 서비스의 중요성 등에 대한 기준 제시
Quality	매장 내/외부, 화장실, 조리와 전처리, 주방, 식재료 관리 등에 관한 법규를 준수하기 위한 세부 기준
Safety	종사자와 고객의 건강과 안전을 위한 안전장비, 도구 사용, 화재 예방과 비상시 행동지침, 물리, 화학적 위해요소 관리 등에 관한 상세 지침
Equipment	Dining area, 고객 대기실, 주방, 식재료 보관소, 사무실 등 내부의 시설과 기계 등에 관한 관리 및 주의사항에 관한 지침
Product preparation	제공하는 모든 식음료 메뉴의 조리법, 담는 방법, 서빙 등에 관한 step-by-step 지침
Marketing	소비자 조사, 광고와 판매촉진, 로컬 마케팅(Local Store Marketing), 홍보 계획에 관한 지침
Human resources	매장 내 직무에 따른 채용 방법, 교육, 직원 관계, 직무 개발, 급여와 복지제도, 성과 관리, 직급별 업무에 관한 지침

출처: 일본무역진흥기구 (JETRO; 2015)

또한 매뉴얼 준수 여부를 모니터링하는 시스템도 중요한데, 해외 외식기업의 경우 본사 직원이나 익명의 평가자, 외부 위탁기관 관계자가 개별 매장을 방문하는 등 다양한 방법으로 개별 매장의 매뉴얼 이행 여부를 점검하고 있었다. 본사 직원의 경우 보통 사전 연락 후 방문하나 불시 방문도 병행해 평소 매장에서의 운영 현황을 점검하기도 하며, 일부 기업에서는 본국의 운영팀이 한국 본사를 방문할 때 무작위로 매장을 선정하여 방문하는 경우도 있었다. 또한 익명의 평가자나 외부 위탁기관에서 매장을 방문하기도 하는데, 이를 통해 고객의 입장에서 매장의 운영

현황과 제품과 서비스의 품질 등을 점검하는 방식을 채택하고 있었다. 모니터링은 대부분 점수 기반으로 이루어지는데, 매장에서 일어나는 일 하나 하나를 매뉴얼과 비교하여 점수로 평가하는 시스템을 갖추고, 일정 점수 이하로 운영이 표준에 미치지 못하는 경우 본사에서 관리하게 되는 것이다. 따라서 국내 기업의 경우에도 이러한 방법을 적극적으로 벤치마킹하여 개별 매장을 관리하여야 하며, 세부 카테고리별로 가장 개선이 시급한 부분을 식별해 집중적으로 관리할 필요가 있다.

## 라. 신메뉴 연구 개발 전략

본 조사에 포함된 해외 외식기업은 신메뉴 연구 개발에서 크게 세 가지 특징을 보였는데, 첫째는 진출 초기 본국의 메뉴 유지, 둘째는 현지화된 신메뉴 출시, 셋째는 신메뉴 개발 시 각국의 재량권 확보이다. 따라서 국내 기업의 경우 이러한 특징을 활용해 해외 진출 시 신메뉴 연구 개발 전략을 수립할 필요가 있다.

대부분의 경우 초기에는 본국과 동일한 메뉴로 국내 시장에 진출해 해외 기업으로써의 차별화를 강조하였는데, 특히 최근 국내 시장에 진출한 기업의 경우 해외 여행객들 사이에서 이미 인지도가 높아 본국의 맛을 경험하고자 하는 소비자들이 주를 이루기 때문이다. 따라서 진출 초기에는 본국의 메뉴 구성을 그대로 유지해 해외 기업으로서의 특수성을 누리고, 이후 국내 소비자의 반응을 체크하며 국내 시장의 트렌드에 맞는 제품을 출시하는 것이 중요한 메뉴 개발 전략으로 나타났다.

따라서 국내 기업의 경우에도 해외 시장 진출 시, 먼저 국내에서 주력으로 하는 메뉴를 기본으로 진출하여 다른 기업과 차별화하는 전략을 벤치마킹할 필요가 있다. 해외 기업과 마찬가지로 한국 외식 기업의 경우에도 한국을 방문한 관광객들 사이에서 유명세를 타 타국에 진출하는 경우가 많고, 따라서 현지 시장에서도 ‘한국의 맛’ 그대로를 경험하고자 하는 소비자층이 있기 때문이다. 따라서 진출 초기에는 새로운 메뉴를 추가하기 보다는 현지 소비자들에게 유명한 메뉴를 소개하고, 일정 기간 동안은 이에 주력해 충성고객을 확보할 필요가 있다.

충성고객을 확보하고 소비자들 사이에서 인지도가 높아진 이후에는 현지 식문화와 외식 트렌드를 적극적으로 반영하여 ‘현지화된’ 신메뉴를 출시하여야 한다. 국내 진출 해외 외식기업의 경우 진출기간이 오래된 기업일수록 이러한 특성이 더 많이 나타났는데, 외식 트렌드가 빠르게 변하고 새로운 브랜드의 시장 진입이 활발한 국내 시장의 특성상 고정적인 메뉴만으로는 고객의 재방문율을 높이기 어렵기 때문이다.

따라서 국내 기업의 경우 진출국의 외식 트렌드 및 식문화를 적극적으로 반영할 필요가 있는데, 대표적인 예로는 각국의 계절 식재료를 활용하거나 기념일, 국경일 등을 이용할 수 있다. 국내에 진출한 비알콜 음료 기업은 봄철에는 국내산 딸기, 여름에는 복숭아와 같은 식재료를 활용하고 있는데, 이러한 식재료에 익숙한 소비자의 호응도가 매우 높은 것을 볼 수 있다. 또한 설날이나 추석, 광복절 등과 같은 한국의 명절과 국경일도 고려해 해당 시기에 신메뉴를 출시하는데, 국내 기업의 경우에도 진출 국가의 소비자가 익숙한 국가적 기념일을 적극적으로 활용해 현지 문화에 녹아드는 전략을 수립할 필요가 있다.

마지막으로 이와 같은 신메뉴 개발은 진출 국가 메뉴 개발팀이 주도하고, 본국의 메뉴개발팀에서 브랜드의 통일성을 해치지 않는다면 승인하는 전략을 벤치마킹할 필요가 있다. 대다수 해외 기업은 본국의 주력 메뉴를 판매하며 한국 시장의 트렌드에 맞는 신제품을 출시하고, 이러한 신메뉴 개발은 한국 개발팀이 주도한 뒤 본국의 허가를 받기 보다는 승인을 요청하는 방식으로 메뉴 개발을 진행하고 있었다. 이를 통해 특정 식재료가 크게 유행하거나 새로운 트렌드가 나타날 경우 즉각적으로 빠른 시일 내에 대응할 수 있다.

일부 기업의 경우 신메뉴에 대한 본국의 통제가 매우 강해 국내 트렌드에 맞는 메뉴를 제 때 출시하는 데 어려움을 겪고 있었으며, 이로 인해 상대적으로 트렌드에 대한 대응이 재빠른 외식 브랜드와의 경쟁에서 열위에 놓이게 되는 경우도 있

있다. 따라서 신메뉴 개발의 경우 명확한 개발 방침을 수립해 브랜드의 통일성은 유지하되, 재량권은 각국의 메뉴개발팀이 갖도록 하고 새로운 메뉴를 승인하는 방식을 취하는 해외 기업의 전략을 벤치마킹할 수 있다.

## 마. 공동 물류 시스템 운영과 공급 리스크 최소화 전략

본 조사에 포함된 해외 외식 기업들은 식재료 수급을 위해 공동 물류 시스템을 운영하고 있으며, 이들의 주요 전략은 크게 본국의 메뉴 맛을 구현하기 위한 방법과 식재료 공급 상의 리스크를 최소화하기 위한 전략으로 나눌 수 있다.

본국의 메뉴 맛을 구현하기 위한 방법으로는 완제품 수입, 식재료 수입, 본국에서 메뉴 제조의 트레이닝을 받은 직원의 국내 식재료 선별 등이 있다. 각 기업별 전략은 제공하는 메뉴의 특성과 진출 국가별 재료 수입·통관에 소요되는 비용 및 시간, 식재료별 현지 조달 가능 여부 등에 따라 세부적으로 달라진다.

완제품 수입의 경우 최근에 진출한 제과 브랜드에서 주로 나타나는데, 본국과 동일한 재료 수입을 위한 비용이 크고, 국내 소비자에게 본국의 맛이 이미 알려진 경우 이러한 사례가 많이 나타난다.

식재료 수입의 경우, 해외 외식기업은 한국 진출 초기에는 본국과 동일한 맛을 내기 위해 밀가루나 전처리 식재료, 가공식품 등을 한국으로 수입하는 사례가 있었고, 이러한 점을 마케팅에 활용하여 정통성을 강조하였다. 특히 본국 식재료가 메뉴 맛의 핵심을 좌우하거나 소비자가 재료를 차별화 요소로 인식하는 경우, 혹은 본사에서 수입하는 식재료의 원가 경쟁력이 높을 경우 식재료를 수입하는 경우가 다수 나타났다. 한국에서 수급이 어려우나 메뉴 맛을 좌우하는 특정한 치즈나 소스류, 본국의 본사에서 대량 구매 시 원가 경쟁력이 높은 해산물이나 전처리 식재료가 이러한 경우에 해당한다.

따라서 해외에 진출하는 국내 기업의 경우, 먼저 해당 국가로 수출이 가능한 식재료를 선별하고, 해당 식재료에 대한 현지 소비자의 인지도나 가격 경쟁력, 메뉴에서의 중요도 등을 고려하여 수출 여부를 결정하여야 한다.

다만 국내 진출한 해외 기업의 경우에도 시간이 지남에 따라 수입·통관상의 이슈로 애로사항이 발생하는 경우가 많았고, 이로 인해 일부 향신료와 가공식품을 제외하고는 점차적으로 국내 생산업체를 통해 식재료를 수급하게 되는 사례가 다수 나타났다. 기업 관계자는 특히 수급 안정성과 물류비 절감을 이유로 현지 조달을 선호하는 경우가 많았다. 따라서 식재료 수출은 수출 가능성 여부와 더불어 현지 시장에서의 경쟁력, 통관상의 이슈 등을 종합적으로 고려할 필요가 있다.

수입에 의존하기보다 국내산 식재료를 선별할 경우, 최대한 본국의 식재료와 가까운 맛을 내는 재료를 선정하는 것이 가장 중요하다. 때문에 재료 선별에는 본국에서 메뉴 제조와 식재료 선택에 관한 트레이닝을 받은 직원이 담당하게 되는데, 본국에서도 재료 선택에 대한 가이드라인을 마련하고 조언을 제공하고 있다. 따라서 국내 기업도 해외에서 동일한 맛을 구현하고자 할 때에는 완제품 수입, 식재료 수출, 현지 식재료 조달과 같은 옵션을 비용 대비 효율성 차원에서 다각도로 검토하고 적절한 전략을 취해야 한다.

수급 상의 리스크를 최소화하기 위한 방안은 사전관리와 긴급 대처 방안으로 나뉜다. 사전 관리는 특히 현지에서 대량의 신선재료를 조달하는 기업에서 많이 나타나는데, 재료의 수급 불안정을 최소화하기 위해 농산물은 계약재배 방식으로 공급받고, 가공식품은 국내 생산기업과 계약을 맺고 가공 식재료를 생산하거나 직접 공장을 설립하는 식이다. 특히 계약재배 방식은 필요한 수량을 일정한 가격에 확보할 수 있어 작황이 부진한 경우가 잦거나 수급이 불안정한 식재료의 경우 선호되는 방식이다. 이와 같이 국내 기업의 경우 현지에서 조달이 필요한 재료를 리스트로 작성하고, 각각의 재료가 주 메뉴 제조에서 차지하는 비중과 수급상의 어려움을 조사해 관리하여야 하는데, 이를 위해 Kraljic Matrix를 응용한 사분면에 따

른 관리 방법을 사용할 수 있다.

그림 50 Kraljic Matrix에 따른 구매 전략



출처: Kraljic, 1983

Kraljic Matrix는 기업이 판매하는 제품이나 서비스를 생산하기 위해 필요한 자재를 이익에 미치는 영향(Profit impact)과 수급상의 리스크(supply risk)에 따라 네 가지로 분류하여 그에 따른 구매 전략을 수립하는 방법이다. 외식 기업의 경우 이 사분면을 활용하여 원가에서 차지하는 비중이 높은 품목과 수급상의 리스크가 큰 품목을 구분하고, 이를 중점적으로 관리할 필요가 있다.

Non-critical items는 원가에서 차지하는 비중도 높지 않고, 공급 업체도 많아 수급이 쉬운 품목들로, 이러한 품목은 규모가 크고 다수의 품목을 취급하는 업체에서 한번에 공급받거나, 공급 대행사를 활용하여 관리에 소요되는 시간을 최소화해야 한다. Leverage items은 non-critical items와 같이 공급업체는 많으나, 원가에서 차지하는 비중이 높은 품목들이다. 이러한 식재료는 구매 금액을 낮출수록 이

익이 늘어나는 품목들로, 현지에서 여러 공급업체간 경쟁(bidding)을 유도해 공급 가격을 최대한 낮추어야 한다.

Bottleneck Items에 해당하는 식재료의 경우 구매 금액은 크지 않지만 현지에서 가격의 등락이 심하거나 수급상의 이슈가 많은 제품들로, 재료의 부족으로 인해 메뉴 제조에 영향을 주지 않도록 일정 수준의 안전 재고(safety stock)를 항상 확보하고, 재고가 그 이하로 떨어질 경우 자동으로 주문하는 시스템을 구축하여야 한다.

Strategic Items는 원가에서 차지하는 비중도 높고, 공급업체도 많지 않아 수급상의 이슈도 큰 제품으로, 이 경우 사전 계약 재배나 직접 생산 등의 방법을 활용해 중점적으로 관리해야 하는 품목들이다. 국내 외식 업체가 해외에 진출할 때에는 이러한 사분면에 식재료를 분류하고 특성에 맞는 전략을 수립할 필요가 있으며, 특히 공급업체의 많고 적음으로 인한 수급상의 리스크는 국가별로 다를 수 있기 때문에 이에 유의하여야 한다.

그림 51 Kraljic Matrix를 활용한 외식업체 식재료 구매 전략



출처: Kraljic, 1983 토대로 재구성

긴급대처 방안은 주로 통관상의 이슈가 발생한 경우의 조치방안이며, 주로 기존에 한국에 수입되던 제품의 라벨링이나 재료 표기가 갑자기 변경된 경우, 일부 식재료의 수입 조건이 강화되는 경우 등에 의해 발생한다. 이러한 경우는 사전 대응이 어려워 긴급 조치 방안을 마련하게 되는데, 주로 반·완제품 수입이 많은 제과점업종 기업에서 이와 같은 사례가 발생하게 된다. 이 때 해외 외식 기업들은 기존에 수입되는 반제품을 이용하여 형태만 다른 제품을 출시하거나, 현지 재료를 이용한 신메뉴 출시를 유도하여 통관상의 이슈를 해결하는 기간 동안 판매할 메뉴를 확보하는 경우가 많다.

#### 바. 본사 차원의 해외 사업 지원 체계 구축 전략

국내에서 운영하고 있는 해외 외식 브랜드는 대부분 본사 차원에서 신시장 진출과 운영을 위한 지원 팀을 구성하고 있었으며, 국내 기업이 벤치마킹할 수 있는 주요 전략은 해외 사업 지원팀 주도의 선제적 신시장 발굴, 업무의 전문성 확보 및 연간 컨퍼런스 개최 등을 통한 각국의 사례 공유 시스템이다.

해외 외식 기업의 경우, 해외 사업 지원팀의 주도 하에 각국에 진출하기 위해 사전적인 시장 연구를 진행하고 있었다. 시장 연구에는 주로 외식 시장 트렌드, 진출 지역의 법률, 주요 도시와 상권 등이 포함되는데, 이는 해외 시장의 잠재적인 기회 요인을 발굴하고, 예비 해외 파트너의 문의에 즉각적으로 대응하기 위한 것이다. 이를 통해 본사에서 해외 사업에 대한 주도권을 확보할 수 있는데, 국내 기업의 경우 이러한 부분에 대한 준비가 미흡해 해외 파트너에게 유리한 방향으로 계약을 맺고 시장에 진출하는 경우가 발생하고 있다.

따라서 국내 기업의 경우에도 진출 가능성이 높은 해외 국가를 선별하여 외식 트렌드, 외식 기업 진출 선행 사례, 법률과 유망 상권 등에 관한 연구를 적극적으로 진행할 필요가 있으며, 이를 통해 해외 파트너의 문의 시 능동적으로 대처하여야 한다. 또한 해외 기업들은 자사 홈페이지에 “Territory availability” 등으로 진출 가능 국가를 명시하고 있는데, 국내 기업의 경우에도 시장에 대한 사전 연구가 진



행된 국가들을 중심으로 이를 명시하고 해외 파트너에게 적극적으로 어필할 필요가 있다.

그림 52 Coffee Bean & Tea Leaf의 진출 가능 국가 리스트 예시



## List of Available Territories

Afghanistan	Dominica	Liechtenstein	San Marino
Albania	Dominican Republic	Lithuania	Sao Tome & Principe
Algeria	East Timor	Luxembourg	Senegal
Andorra	Ecuador	Macedonia	Serbia
Angola	El Salvador	Madagascar	Seychelles
Antiqua & Deps	Equatorial Guinea	Malawi	Sierra Leone
Argentina	Eritrea	Maldives	Slovakia
Armenia	Estonia	Malli	Slovenia
Australia	Ethiopia	Malta	Solomon Islands
Austria	Fiji	Marshall Islands	Somalia
Azerbaijan	Finland	Mauritania	South Africa
Bahamas	France	Mauritius	Spain
Bangladesh	Gabon	Micronesia	Sudan
Barbados	Gambia	Moldova	Suriname
Belarus	Georgia	Monaco	Swaziland
Belgium	Germany	Montenegro	Sweden
Belize	Ghana	Morocco	Switzerland
Benin	Greece	Mozambique	Syria
Bhutan	Grenada	Myanmar, (Burma)	Taiwan
Bolivia	Guatemala	Namibia	Tajikistan
Bosnia Herzegovina	Guinea	Nauru	Tanzania
Botswana	Guinea-Bissau	Nepal	Togo
Brazil	Guyana	Netherlands	Tonga
Bulgaria	Haiti	New Zealand	Trinidad & Tobago
Burkina	Honduras	Nicaragua	Tunisia
Burundi	Hungary	Niger	Turkmenistan
Cameroon	Iceland	Nigeria	Tuvalu
Canada	Iran	Norway	Uganda
Cape Verde	Iraq	Pakistan	Ukraine
Central African Rep	Ireland (Republic)	Palau	United Arab Emirates
Chad	Italy	Papua New Guinea	United Kingdom
Chile	Ivory Coast	Peru	United States
Colombia	Jamaica	Poland	Uruguay
Comoros	Japan	Portugal	Uzbekistan
Congo	Kazakhstan	Romania	Vanuatu
Congo (Democratic Rep)	Kenya	Russian Federation	Vatican City
Costa Rica	Kiribati	Rwanda	Venezuela
Croatia	Korea North	St Kitts & Nevis	Yemen
Cuba	Kosovo	Stu Lucia	Zambia
Cyprus	Kyrgyzstan	Saint Vincent & the Grenadines	Zimbabwe
Czech Republic	Laos	Samoa	
Denmark	Lesotho		
Djibouti	Liberia		
	Libya		

출처: Coffee Bean & Tea Leaf 홈페이지 ([www.coffeebean.com](http://www.coffeebean.com))

해외 기업의 경우 규모에 따라 팀의 크기는 달라지나, 보통은 아시아, 미주, 유럽, 오세아니아 등의 권역으로 세부 팀이 구성되며, 세부 팀 내에서도 전략, 상권 개발, 마케팅, 운영, 품질관리 및 물류 등의 분야가 나누어져 있었다. 특히 상권 개발과 물류 시스템 구축의 경우 각 분야와 시장에 대한 전문적인 이해를 바탕으로 국내 시스템을 해외 시장 사정에 맞게 최적화 하여야하기 때문에 이를 위한 전담 팀의 구성이 반드시 필요하다.

여기서 중요한 부분은 해외 외식 기업의 지원팀이 본국의 운영 업무를 겸하지 않고 해외 파트너·지사들의 지원 업무에 특화되며, 이를 통해 즉각적인 대응 구조를 갖추고 있다는 점이다. 국내 기업의 경우 해외 사업 전담팀이 한국 본사의 업무를 겸하는 경우가 많은데, 이 경우 해외 시장에서 일어나는 이슈에 전문성을 갖고 즉각적으로 대응하기 어려운 문제가 발생한다. 따라서 해외 진출을 고려하는 국내 외식 기업은 해외 시장을 전담하는 팀을 구성하고 팀의 분야별 전문성을 확보하여야 한다.

이에 더해 해외 외식 기업은 진출 국가의 경영 관련 사례를 공유하는 시스템을 구축하고 있었다. 대부분의 경우 각국의 파트너들을 주기적으로 본국에 모아 컨퍼런스 등을 진행하고 있었으며, 이 때 국가별 외식 트렌드와 진행하고 있는 마케팅 사례, 신제품 개발 사례 등을 공유하는데, 이를 통해 각국 관계자는 자국에서 시행할 수 있는 부분과 개선 방안에 대한 아이디어를 얻고, 구체적인 방법과 노하우 등을 주고받게 된다. 일부 기업은 이를 인트라넷 상에 공유하고 있는데, 국내 기업의 경우에도 이러한 부분을 벤치마킹해 사례를 공유할 수 있는 자리를 마련하거나 플랫폼을 구축하여 파트너를 지원하여야 한다.

## i. 전수조사 기업 현황

(단위: 개, 백만원, 명)

업종	브랜드명	해의법인 (모회사)	소속 국가	국내 법인/파트너	총 점포수 ('16년)	매출액 ('10)	점포수 ('14)		종사자수 ('14)		진출 연도	대표메뉴		주요상권	주요 영업시간 <sup>2)</sup> (일부 변동)
							직영	가맹	임원	직원		매뉴얼	가격 (원)		
파자·햄버거·샌드위치 및 유사 음식점	롯데리아	롯데리아	일본	(株)롯데리아	1306	-	130	1131	9	11655	1979	불고기버거	3,400	상업지, 학원가 등	08:00-24:00 폐업: 24시간
	맥도날드	McDonald's	미국	한국맥도날드(주)	409	565,191	244	90	20	11724	1988	빅맥 (햄버거)	4,700	상업지, 학원가, 주유소 등	07:00-24:00 폐업: 24시간
	도미노 피자	Domino's Pizza, Inc	미국	한국도미노피자(株)	420	180,583	95	310	13	451	1990	슈퍼슈프림 피자 (L)	24,900	주택가, 학원가 등	10:00-22:00
	피자헛	Pizza Hut (PepsiCo, YumiBrands)	미국	한국피자헛(주)	337	114,233	75	278	8	333	1984	슈퍼슈프림 피자 (L)	23,900	상업지, 소공원, 학원가 등	11:00-23:00
	버거킹	Burker King (Restaurant Brands International, Inc.)	미국	(株)버케이알	236	252,575	147	47	12	4922	1982	와네 (햄버거)	5,800	상업지, 소공원, 학원가 등	10:00-22:00
	KFC	KFC (Yumi Brands, Inc.)	미국	KFC 레스토랑 아시아 Pte Ltd	210	161,900	0	186	2	26	1984	오라기널치킨	2,200	상업지, 소공원, 오피스 등	10:00-23:00
	서브웨이	Subway (Doctor's Associates, Inc.)	미국	서브웨이 인터내셔널 비프이	174	274,788	0	121	54	25	1992 2006	서브웨이 롤업 (샌드위치)	5,100	상업지, 오피스, 학원가 등	08:00-22:00

- 1) 공정거래위원회 가맹사업정보 (2016), 보고서 작성 당시 가장 최근 자료인 2014년 공개자료를 대상으로 하며, 미공개 자료의 경우(가맹사업 전개 기업이 아닌 경우 등) 나 매출액에서 개별 브랜드가 아닌 전사 매출이 기재된 경우(롯데리아, 피자헛, 피자헛, 피자헛, 피자헛 등)에는 미표기함
- 2) 각 사 홈페이지 (2016)

업종	브랜드명	해외법인 (모회사)	소속 국가	국내 법인/파트너	총 점포수 ('16년)	매출액 ('14년)	점포수 ('14년)		종사자수 ('14년)		전출 년도	대표매뉴		주요 영업시간 <sup>2)</sup> (일부 변동)
							지역	개점	임원	직원		매뉴명	가격 (원)	
패스트푸드 및 음식점	파파이스	Popeyes Louisiana Kitchen, Inc.	미국	(주)피에스부드 앤서스켈	108	35,437	11	98	3	75	1984	스파이시 치킨	2,200	상업지, 학원가, 주택가 등 10:00-22:00
	파파존스	Papa John's International, Inc.	미국	한국파파존스 (주)	105	28,753	34	55	8	246	2003	슈퍼파파스 피자 (L)	26,500	주택가, 학원가 등 11:00-23:00
	스태프 핫도그	Staff-Honberg (Tulip Food Company)	덴마크	(주)스태프코리아	105	9,728	13	72	4	39	1989	스태프 핫도그	3,900	지하철역, 상업지, 학원가 등 10:00-22:00
	퀴즈노스서브	Quiznos, QP Holder LLC	미국	(주)유셈	38	5,709	8	23	4	5	2006	트레디셔널 (샌드위치)	5,300	상업지, 오피스, 쇼핑몰 등 08:00-22:00
	자니로켓	Johnny Rockets (Sun Capital Partners)	미국	신세계푸드	15	-	14	0	-	-	2011	오리지널 버거	9,900	백화점, 쇼핑몰 10:30-20:00
	모스버거	MOS Burger (Mos Food Services, Inc.)	일본	모스버거코리아	12	-	12	0	-	-	2011	모스버거	6,500	쇼핑몰, 백화점, 상업지 등 08:00-23:00
	캘리포니아 피자킨	California Pizza Kitchen (Golden Gate Capital)	미국	썬서플랜드	9	-	9	0	-	-	2007	오리지널 파미뉴 치킨 피자	17,900	쇼핑몰, 상업지 등 11:30-23:00
	리나스	Lina's Paris	프랑스	썬파리크라상	8	-	9	0	-	-	-	엘에그르데 시 샌드위치	7,000	상업지, 오피스, 쇼핑몰 등 06:30-21:30
	타코벨	Taco Bell (Yum! Brands, Inc.)	미국	Taco Bell Restaurants Asia Pte. Ltd.	7	6,574	0	8	2	2	1984, 2010	타코수프림	1,900	상업지, 쇼핑몰, 백화점 등 10:00-23:00
	코노피자	Pikono S.R.L.	이탈리아	썬코노피자코리아	6	182	1	4	2	2	2012	마르케리마 피자	3,500	주택가, 쇼핑몰, 백화점 등 11:00-22:00
	버거베이	Burger Bay Co., Ltd.	미국	썬버거베이	2	217	1	3	1	0	2013	햄버거	9,500	상업지 등 11:30-21:30

업종	브랜드명	해외법인 (모회사)	소속 국가	국내 법인/파트너	총 점포수 ('16년)	매출액 ('14년)	점포수 ('14년)		종사자수 ('14년)		전출 년도	대표메뉴		주요상권	주요 영업시간 <sup>2)</sup> (일부 변동)
							격영	가맹	임원	직원		메뉴명	가격 (원)		
비알 콜 음료 점업	스타벅스커피	Starbucks Corporation	미국	㈜스타벅스커피코리아	850	-	-	-	-	-	1989	카페모카	5,400	상업지, 대학가, 복합상권 등	07:00-23:00
	파스쿠찌	Pascucci Torrefazione S.p.a.	이탈리아	㈜파파티코리아	415	-	55	318	8	4847	2002	카페라떼	4,500	상업지, 주택가, 쇼핑몰 등	09:00-23:00
	공차	Royal Tea Taiwan Co.	대만	㈜공차코리아	382	53,928	56	219	2	198	2012	블랙민크리 with 필	3,900	상업지 등	10:00-02:00
	커피빈 앤 티리프	International Coffee & Tea, LLC, THE COFFEE BEAN & TEA LEAF	미국	㈜커피빈코리아	234	-	-	-	-	-	2000	바닐라라떼 (Small)	5,500	상업지, 쇼핑몰 등	08:00-23:00
	스무디킹	Smoothie King Franchises	미국	스무디즈코리아(주)	129	28,809	37	69	3	147	2003	스트로베리 키스 (스무디)	4,300	상업지, 학원가, 쇼핑몰 등	09:00-23:00
	플러게	Bassett Espresso	호주	엠즈세드(주)	79	-	-	-	-	-	2009	카페라떼 (Standard)	5,300	상업지, 쇼핑몰 등	08:00-22:00
	잠바투스	Jamba Juice Company	미국	㈜파파티코리아	28	-	27	1	8	4847	2011	스무디	5,500	쇼핑몰, 상업지 등	07:00-24:00
	자바시티	JavaCity	미국	㈜자바시티코리아	17	4,387	11	17	4	26	2002	샌드위치 세트	5,200	상업지, 쇼핑몰 등	07:00-22:00
	글로리아인스	GloriaJean'sCoffeesInternationalPtyLtd.	호주	㈜글로리아인스커피코리아	16	5,387	14	8	5	59	1996	아메리카노 <sup>3)</sup>	3,800	주택가, 상업지 등	08:00-23:00
	에스프레사엔테 밀리	Ily café	이탈리아	㈜유로에프엔비	16	3,714	6	9	5	47	2008	밀리 에스프레소	4,200	상업지 등	08:00-24:00
	유리어스 마이늘	Juhus Metnl	오스트리아	㈜제이엠케이	10	-	-	-	-	-	2014	아이스 아메리카노	4,700	백화점, 상업지 등	9:00-24:00
	보바타임	Boba Time, Inc.	미국	보바타임코리아(주)	6	106	3	0	2	5	2014	보바밀크티	3,800	주택가, 상업지 등	10:00-22:00
	카리부커피	Cariboo coffee company	미국	㈜이앤지커피	5	-	-	-	-	-	2007	아이스 아메리카노	4,700	상업지, 쇼핑몰 등	6:30-11:00

업종	브랜드명	해외법인 (모회사)	소속 국가	국내 법인/파트너	총 점포수 ('16년)	매출액 ('14년)	점포수 ('14년)		종사자수 ('14년)		진출년도	대표메뉴		주요상권	주요 영업시간 <sup>2)</sup> (일부 변동)
							적영	가계	임원	직원		메뉴명	가격 (원)		
비한 콜 음료 점업	올리버브라운 카페	OliverBrown	호주	올리버브라운 코리아	4	240	0	1	2	2	2015	아이스 초콜릿	6,300	상업지 등	09:00-23:00
	제이씨엑스 (JCX)	JavaCity	미국	㈜자바씨엑스 코리아	2	4,357	0	1	4	25	2014	카페 아메리카노	2,500	상업지 등	07:00-23:00
	침바이	Comebuy/Intermation alCo.,Ltd	대만	침바이 코리아	1	235	1	0	-	-	2014	침바이QQ 밀크티	3,900	상업지 등	10:30-24:00
	베스킨라빈스	BR IP Holder LLC.	미국	비알코리아㈜	1208	-	77	1029	8	1304	1985	아이스크림 (상팔경)	3,500	학원가,상업지 ,쇼핑몰 등	10:00-23:00
	런킨도너츠	DD IP Holder LLC.	미국	비알코리아㈜	760	-	137	684	8	1304	1984 1983	학원가, 상업지, 쇼핑몰 등	1,000	학원가, 상업지, 쇼핑몰 등	07:00-22:00
	크리스피크림 도넛	Krispy Kreme Doughnuts, Inc.	미국	㈜롯데리아	123	-	95	6	9	11655	2004	오리지널 클레이즈드	1,200	학원가,상업지 ,쇼핑몰 등	08:00-23:00
	로터담	RodMum	싱가 폴	㈜로터담 코리아	47	1,276	0	44	2	8	2007	로터담	2,000	상업지, 주백가 등	8:30-24:00
	비어드파파	Muginoho Co., Ltd.	일본	스위트민㈜	31	6,212	21	16	7	42	2002	오리지널 슈크림	2,500	백화점, 상업지 등	10:30-22:00
	미스티 도넛	Mister Donut	일본	㈜에스디 케이이	30	1,630	7	7	1	28	2007	프렌치 크롤러	1,300	상업지, 지하철역 등	07:00-22:00
	로터보이	Rothboy Bakeshoppe Sdn. Bhd	말레 아시아	㈜로터보이	24	1,158	0	31	2	4	2007 2012	로터보이	1,800	상업지, 주백가 등	9:00-23:00
고디바	Godiva	벨기 에	㈜비에스 케이코리아 지 선	24	-	-	-	-	-	2012	고디바소프트 아이스크림	5,900	상업지, 쇼핑몰 등	11:00-22:00	
곤트란 세리에	Gontran Cherrier, boulanger	프랑 스	㈜곤트란 세리에 코리아	17	96	0	3	2	0	2014	크루아상 오 자몽드	3,500	상업지, 주백가 등	08:30-23:00	
도넛플렌트 뉴욕시티	Dogmunt Plant	미국	㈜도넛플렌트 스	13	579	2	11	4	4	2007	바닐라핑크	2,500	상업지, 쇼핑몰 등	07:00-23:00	
하겐다즈	Häagen-Dazs	미국	한국 하겐다즈㈜	12	34,769	1	7	8	55	1981	그린라베수	13,000	상업지, 주백가 등	10:30-23:00	

제과  
점업

업종	브랜드명	해외법인 (모회사)	소속 국가	국내 법인/파트너	총 점포수 ('16년)	매출액 ('14년)	점포수 ('14년)		종사자수 ('14년)		전출년도	대표기업		주요상권	주요 영업시간 <sup>2)</sup> (일부 변동)
							지역	가계	임원	직원		메뉴명	가격 (원)		
제과점업	Lady.M	Lady M Boutiques	미국	㈜제이디엠 권택원스 코리아	12	-	-	-	-	-	2014	빈 크래이프 케익	7,000	백화점, 상업지 등	10:30-22:30
	포송	Fauchon	프랑스	드롭합	7	-	-	-	-	-	2010	에클레르류	2,800	백화점 등	10:30-20:00
	하라도너츠	Hara Donuts Co.	일본	미래푸드	6	-	-	-	-	-	2011	하라 도너츠	1,300	상업지 등	10:30-20:30
	몽슈슈	Mon cher Co. Ltd	일본	몬셀코리아	5	-	-	-	-	-	2013	블케이크	19,500	상업지, 백화점 등	11:00-22:00
	코프로트 (Coteador)	Coteador	일본	㈜코프로트케이 이피	4	2,110	-	-	3	15	2010	카네이션케이크	38,000	상업지, 백화점 등	9:00-23:00
	피에르 에르메	Pierre Hermé Paris	프랑스	피에르에르메 코리아	3	-	-	-	-	-	2014	마카롱	4,000	백화점 등	10:30-20:00
	췌츠 프제갈	Wetzel's Pretzels LLC	미국	해티올라	3	-	-	-	-	-	2004	시나몬 파이츠	3,500	쇼핑몰, 백화점 등	10:30-22:00
	시즈켄디	See's Candies	미국	한스텔	3	-	-	-	-	-	2012	시나몬 롤러팝 (12개입)	23,400	백화점, 쇼핑몰 등	10:00-22:00
	가렛팝콘	Garrett Popcorn Shops	미국	가렛코리아	3	-	-	-	-	-	2014	사카고릭스(S)	4,200	백화점, 쇼핑몰 등	10:30-22:00
	쿠무투자	Kikumza Gourmet Popcorn Company	미국	㈜쿠무투자코리아	2	205	-	1	-	-	2014	시애틀 팝콘(S)	4,100	쇼핑몰 등	10:00-22:00
	더오리지널 팬케이크 하우스	The Original Pancake House	미국	더오리지널팬케이크하우스프렌차이즈링크	2	4,164	0	2	4	0	2013	더치베이비	16,000	상업지 등	9:30-21:30
	파파버블	Papabubble	스웨덴	㈜파파버블	2	-	-	-	-	-	2008	수제과일샌디	6,000	백화점 등	10:00-19:00
	치즈케이크 팩토리	TCF Co. LLC.	미국	솔로몬F&B	2	-	-	-	-	-	2013	치즈케이크	8,800	백화점 등	10:20-20:30
	주니어스 치즈케이크	Junior's Cheesecake	미국	롯데백화점	2	-	-	-	-	-	2014	치즈케이크	12,500	백화점 등	10:30-20:00
	벤스쿠키	Ben's Cookies	영국	-	-	2	-	-	-	-	2011	쿠키	2,600	상업지 등	12:00-21:30

업종	브랜드명	해외법인 (모회사)	소속 국가	국내 법인/파트너	총 점포수 ('16년)	매출액 ('14년)	점포수 ('14년)		종사자수 ('14년)		진출 연도	대표메뉴		주요 상권	주요 영업시간 (일부 변동)
							적용	가맹	임원	직원		메뉴명	가격 (원)		
제과점업	마리온 크레페	Marion Crepes	일본	마리온 코리아	2	-	-	-	-	-	2007	바나나생크림 크레페	4,000	백화점 등	10:00-21:00
	세르보	Gerbeaud	헝가리	롯데백화점	1	-	-	-	-	-	2015	에스토르 하지 토르타	16,000	백화점 등	10:30-20:00
	찰리안초콜릿 카페	ChocolaterieGuylian NV.	벨기에	롯데제과	1	-	-	-	-	-	2014	초콜릿종류	20,000	쇼핑몰 등	10:30-22:00
	아웃백 스테이크 하우스	Blooming Brands Inc.	미국	(유)아웃백 스테이크 하우스 코리아	74	-	-	-	-	-	1997	베이비 백립 (400g)	33,500	상업지, 쇼핑몰 등	11:00-22:00
	T.G.I. Friday's	TGI Friday's Inc.	미국	롯데패리아	33	-	-	-	-	-	1992	런치세트	11,500	쇼핑몰, 상업지 등	11:30-22:30
	파사카페	Tulnaczo.Ltd.	터키	(주)블루아즈	11	2,644	2	0	2	1	2000	파사 카밥	27,000	상업지 등	11:00-23:00
	우노	Uno Restaurants Holdings Corp	미국	에픽스에프렌치비	5	-	-	-	-	-	1997	김치 웰라프	16,800	쇼핑몰, 상업지 등	11:00-23:00
	포다이	Todai SSB, Inc	미국	(주)트다이크리아	7	66,873	7	2	2	868	2006	평일 디너 (취패)	36,000	상업지 등	11:30-22:00
	크래프트웍스 (Craftworks)	CraftWorks Restaurants & Brewery, Inc.	미국	크래프트웍스 유한회사	3	1,929	2	1	-	-	2010	샴플러(7가지 맥주)	10,500	상업지 등	12:00-23:00
	하드락카페	Hard Rock Cafe International, Inc.	미국	하드락카페	2	-	-	-	-	-	2014	칼레시블럼 샌드위치	15,900	쇼핑몰 등	10:30-02:00
서양식 음식점업	울프강스스테이크 하우스	Wolfgang's Steakhouse	미국	울프강스스테이크하우스	1	-	-	-	-	-	2015	비버리얼즈 칩스태이크	20,000	상업지 등	11:30-23:00
	칠리스	Brinker International	미국	켈터스디에프 에이에스 코리아(유)	1	-	-	-	-	-	1997 2015	칠리핫도그 (생달)	4,000	주백가 등	10:00-22:00
	펙(Peck)	Peck S.p.a.	이탈리아	펙에스피에이	1	17,669	1	25	2	125	2014	런치코스	39,000	상업지 등	10:30-22:00



업종	브랜드명	해외법인 (모회사)	소속 국가	국내 법인/파트너	총 점포수 ('16년)	매출액 ('14년)	점포수 ('14년)		종사자수 ('14년)		전출 년도	대표매뉴얼		주요 영업시간 <sup>2)</sup> (일부 변동)
							격영	가맹	임원	직원		매뉴얼	가격 (원)	
일식 음식점업	기소야	Kisoya	일본	(주)풍영식품	66	15,041	7	70	7	85	1988	김리우동생의	11,000	상업지 등 10:00-22:00
	사보렌	Green House Foods Co.,Ltd.	일본	(주)켄리스크	65	-	55	15	4	1394	2009	사보렌정식	14,000	상업지, 백화점, 쇼펍 등 11:00-21:00
	가츠라	Gakkeikan Sake Co.,Ltd.	일본	(주)부른에프 엔디	31	3,106	2	86	2	5	2000	토스카스 정식	10,000	상업지, 백화점 등 11:00-01:00
	포코이찌방야	Ichibanya Co.,Ltd.	일본	(주)농심	23	1,801,320	21	3	57	4608	2008	켄치카스카테	8,900	상업지, 백화점, 쇼펍 등 11:00-22:00
	마루가메제면	Toridoll Corporation	일본	텐토라플로리아	10	-	-	-	-	-	2012	가케우동	3,500	상업지, 쇼펍 등 11:00-23:00
	텐편	Teppen	일본	텐텐코리아	9	-	-	-	-	-	2008	명물 텐텐야끼	11,800	상업지 등 17:00-1:00
	키부카츠	INTEGRATION Co.,Ltd.	일본	키부카츠코리아	7	-	-	-	-	-	2013	키부카츠 플레인	12,800	상업지, 쇼펍 등 11:00-22:00
	도코자시라 이스트림	Ishii World	일본	AK플라자	6	-	-	-	-	-	2011	오리지널 체킨 카레	9,000	백화점, 상업지 등 10:30-20:30
	스시로	Akimdo Sushiro Co., Ltd.	일본	썬스시토히안국	6	-	-	-	-	-	2011	런치세트	25,000	상업지 등 11:30-22:00
	자켄스시	RDC Corporation Co.,Ltd.	일본	자켄코리아	5	-	-	-	-	-	2010	3종 사시미도름	10,000	쇼펍, 상업지 등 10:30-24:00
	자파스시	Kappa Create Co.,Ltd.	일본	자파크리에이트 코리아	5	-	-	-	-	-	2009	스시 뷔페 (생인기존)	18,600	상업지 등 11:30-22:00
	보테쥬	BotejuGroup	일본	에스트푸드	5	-	-	-	-	-	2011	오코노미야끼	15,000	쇼펍, 백화점 등 11:00-23:00
	야마야	YamaYa Corporation	일본	썬메일유업	4	-	-	-	-	-	2010	모츠나베	15,900	상업지, 백화점 등 11:00-24:00
	호토토토	Picnics Co Ltd.	일본	(주)와이케이 푸드서비스	3	1,442	3	0	7	0	2012	제안구동	5,900	상업지 등 07:30-21:00
썬부하시후게츠	Okonomiyaki FUGETSU	일본	후게츠코리아	3	-	-	-	-	-	2007	후게츠 오코노미야끼	13,000	상업지 등 11:00-22:00	

업종	브랜드명	해외법인 (모회사)	소속 국가	국내 법인/파트너	총 점포수 ('16년)	매출액 ('14년)	점포수 ('14년)		종사자수 ('14년)		진출 연도	대표메뉴		주요 영업시간 <sup>2)</sup> (일부 없음)
							적용	가법	임원	직원		메뉴명	가격 (원)	
일식 음식점업	가겐	EKC Co.,Ltd	일본	오가니코리아	2	-	-	-	-	-	2007	해물야끼수동	9,000	백화점 등 17:00-2:00
	와타미	Watami Co., Ltd.	일본	지겐에스와타미푸드엔터테인먼트서비스㈜	2	-	-	-	-	-	2013	소고기 타다끼	8,900	상업지 등 17:00-03:00
	잇쿠도	Chikaranomoto Holdings Ltd.	일본	AK플러자	2	-	-	-	-	-	2011	하카타몬코 츠라멘	8,000	상업지 등 11:00- 23:00
	고에몬	Nippon Restaurant System, Inc.	일본	더앤드코리아 (株)	1	-	-	-	-	-	2012	까르보나라 덴타이포	12,000	상업지 등 11:00-22:00
	고우	NextGlobalGroup	일본	(주)시부라이 글로벌	1	554	1	0	3	4	2013	모듬꼬치 5종	16,000	상업지 등 17:00-1:00
	미스트	ChabuyaJapan	일본	라루케	1	-	-	-	-	-	2011	미소마렌	8,000	쇼핑몰 등 10:30-22:00
	소소	Monteroz Co., Ltd	일본	와라와라코리아	1	-	-	-	-	-	2002	소소 라면셀러드	13,800	상업지 등 11:00-03:00
	시토키야	Monteroz Co., Ltd	일본	시토키야	1	-	-	-	-	-	2010	오포노미야 키	9,800	상업지 등 17:00-03:00
	이지센라면	Ajisen Ramen	일본	이지센라면	1	-	-	-	-	-	2009	돈코츠라면	7,500	상업지 등 11:00-21:00
	던타이펍	Din Tai Fung Dumpling House	대만	미디어윌그룹	20	-	-	-	-	-	2004	샤오롱바오	9,900	상업지, 백화점, 쇼핑몰 등 11:00-22:00
중식 음식점업	피에프창	P.F. Chang's China Bistro, Inc.	미국	에픽스에프렌치비	4	-	-	-	-	-	2014	창스파이시치킨	12,000	쇼핑몰 등 11:00-22:30
	판다이스프레스	Panda Restaurant Group, Inc.	미국	시타델판다이스프레스/PSF이노베이션	2	9,510	0	2	4	-	1980	3entrees	12,000	백화점, 쇼핑몰 등 11:00-20:00
	하이디타오	Haidilao hot pot Co.Ltd.	중국	하이디타오코리아	1	-	-	-	-	-	2014	샤브샤브 마라탕	20,000	상업지 등 10:00-03:00
기타 음식점업	팔라조프레도	Palazzo del Freddo G. Fassi S	이탈리아	팔라조	60	4,898	26	35	4	37	2002	포빠베콜라	3,500	쇼핑몰, 상업지 등 10:30-24:00
	두르가	Durga	인도	유한회사 두르가	6	240	1	5	1	6	2006	치킨 티카	15,000	상업지 등 11:00-23:00

업종	브랜드명	해의법인 (모회사)	소속 국가	국내 법인/파트너	총 점포수 ('16년)	매출액 ('14년)	점포수 ('14년)		종사자수 ('14년)		전출년도	대표매뉴얼		주요 영업시간 <sup>2)</sup> (일부 변동)	
							격영	가맹	임원	직원		매뉴얼	가격 (원)		
기타 음식 취업	왓츠피데	What's Pide	터키	주식회사 왓츠피데	6	167	1	0	3	2	2014	불고기포켓	6,900	주말가, 상업지 등	10:00-22:30
	요요프레쉬티바	YoYoFreshTeaBar	네덜란드	엔머블유홀딩스	5	-	-	-	2	-	2015	팝핑터 (스트로베리 핀트)	6,400	상업지 등	09:00-24:00
	페퍼핀치	Pepper Food Service Co., Ltd.	일본	㈜페퍼푸드서 비스	1	-	-	-	-	-	2003	햄버거 스택이크	10,000	상업지 등	11:00-22:00

- 1) 공정거래위원회 가맹사업정보 (2016), 보고서 작성 당시 가장 최근 자료인 2014년 공개자료를 대상으로 하며, 미공개 자료의 경우(가맹사업 전개 기업이 아닌 경우 등)  
나 매출액에서 개별 브랜드가 아닌 전사 매출이 기재된 경우(롯데리아, 파리크라상, 비알코리아 등)에는 미포함
- 2) 각 사 홈페이지 (2016)

## ii. 자료 출처

- 1) Euromonitor (2016) Consumer Foodservice in Japan 2015
- 2) Euromonitor (2016) Consumer Foodservice in China 2015
- 3) Euromonitor (2015) - NRN Top 25 International Restaurant Chains 2015
- 4) QSR Magazine (2015), Top 50 Brands in QSR and Fast Casual ([www.qsrmagazine.com](http://www.qsrmagazine.com))
- 5) IFA (2016), International Franchise Association ([www.franchise.org](http://www.franchise.org))
- 6) IEFEAF (2016), International Franchise Association Educational Foundation - Franchise Business Economic Outlook for 2016
- 7) 통계청 (2016), 도소매업 및 서비스업 조사 ([kostat.go.kr](http://kostat.go.kr))
- 8) 한국외식정보(주) (2015), 한국 외식연감 2015
- 9) 식품외식경제 (2016), 이원배 - 식품외식경제로 본 외식업체 M&A 20년사 “ (<http://www.foodbank.co.kr/news/articleView.html?idxno=48764>)
- 10) 동아경제 (2015), 이건혁 - “외식기업 군침도네” … 사모펀드, 식음료업체에 잇단 투자 “ (<http://economy.donga.com/home/3/all/20151216/75408023/2>)
- 11) 이데일리 (2016), 이연호 - “[단독]BHC, ‘그램그램’등 프랜차이즈 2곳 인수…연기금이 출자 “ ([www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?DCD=A605&newsid=01295606612581352](http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?DCD=A605&newsid=01295606612581352))
- 12) 공정거래위원회 (2016), 가맹사업거래 정보공개서 ([franchise.ftc.go.kr](http://franchise.ftc.go.kr))
- 13) 농림축산식품부, 한국농수산물유통공사 (2016) 2016 외식기업 해외진출 실태조사
- 14) 산업통산자원부 (2016), 외국인 투자기업 정보 ([www.motie.go.kr](http://www.motie.go.kr))
- 15) Porter (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance
- 16) Harvard Business Review (2011), KFC' s Radical Approach to China (November Issue)
- 17) JETRO (2015) Japan External Trade Organization - Operations Standards Manual (Restaurant Case)
- 18) Kraljic (1983) - Harvard Business Review - Purchasing Must Become Supply Management

\*사진 자료의 출처는 본문에 표기함

## 해외외식업체 국내진출 실태 및 경영전략 조사

보고서 기획 및 작성 농림축산식품부, aT,  
에버민트파트너즈

발 행 일 2016

발 행 처 한국농수산식품유통공사

[58326] 전라남도 나주시 문화로 227

061-931-1114 <http://www.at.or.kr>

자 료 문 의 aT 외식진흥부

061-931-0728

- 본 자료는 요약본으로 본문 전체는 한국농수산식품유통공사 농수산식품수출지원정보 [www.kati.net](http://www.kati.net)에서 보실 수 있습니다.
- 본 자료집에 실린 내용은 한국농수산식품유통공사의 공식견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.
- 본 자료집의 내용은 출처를 명시하면 인용할 수 있으나 무단전제, 복사는 법에 저촉됩니다.



해외외식업체  
국내진출 현황 및  
경영전략 조사

