

우리나라 편의점 프랜차이즈 경쟁력 강화 방안

A Study on the Competition Strategies for Franchisor of CVS in Korea

이 상 윤(Lee, Sang-yeon)*

주 광 신(Ju, Kwang-shin)**

〈차 례〉

- I. 서 론
- II. 프랜차이즈 시스템의 개념과 현황
- III. 편의점 프랜차이즈
- IV. 결 론 - 요약 및 제언

I. 서 론

우리나라의 경제규모가 확대되고 소득수준이 향상됨에 따라 유통업의 중요성이 날로 증대되었고, 그에 발맞추어 많은 발전을 거듭해 왔다. 그러한 유통산업의 발전에도 불구하고 우리나라의 프랜차이즈 산업은 업종에 따라서는 아직까지 효율성 측면에서 선진 기업과 비교해 볼 때 크게 낙후되어 있다는 점을 부인할 수가 없으며 재래식 도소매 기능이 여전히 중추역할을 담당하고 있는 것이 현실이다. 국내에서 프랜차이즈가 시작된 것은 1979년부터이며, 25년이 지난 현재 국내 프랜차이즈는 1,600개 가맹본부와 12만개 가맹점 그리고 시장규모 50조원에 이르는 산업으로 성장¹⁾했으며 프랜차이즈시스템의 도입이 다양한 업종으로 광범위하게 본격적으로 전개되고 있는 상황이다.

특히 2000년대에 들어서면서부터 유통 선진화에 대한 정부, 업계, 학계의 새로운 인식과 함께 프랜차이즈산업이 비약적으로 발전할 수 있는 준비를 갖추고 좋은 후기 성장기를 맞이하고 있다. 이에 발맞추어 정부는 프랜차이즈 산업을 중소기업 경쟁력 강화를 위한

* 명지대 유통대학원 교수/RMI컨설팅 대표, 연구소 유통21 소장

** 대덕대학 프랜차이즈유통과 교수

1) (사) 한국프랜차이즈협회 (2002), 프랜차이즈 산업 실태조사, 산업자원부.

유리한 대안으로 인식하고 2003년 현재 12만개인 가맹점을 2007년까지 20만개로 확대 추진할 계획이라고 한다.²⁾ 하지만 IMF체제이후 구조조정에 따른 대량 실직사태로 실업자의 창업열기와 맞물려 프랜차이즈업계는 치열한 경쟁양상으로 돌입하여 춘추전국시대를 방불케 하였고, 업체마다 규모의 이익을 추구하기 위해 점포 늘리기에만 주력하여 경영이 부실한 점포가 많이 나타나고 있다는 지적도 적지 않다. 이에 본 연구는 우리나라의 프랜차이즈 산업의 성공적인 정착을 위하여 프랜차이즈 시스템의 개념 및 현황에 대해서 개관하고, 프랜차이즈시스템을 적용한 업종 중 가장 진보적으로 운영하는 편의점을 선택하여 편의점의 개념과 특성을 고찰하고자 한다. 아울러 편의점 프랜차이즈의 경쟁력 강화 방안을 제시하고자 한다.

II. 프랜차이즈 시스템의 개념과 현황

1. 프랜차이즈 시스템의 개념

1) 정의와 유형

프랜차이즈 시스템은 프랜차이즈 본사가 가맹점과 계약에 의해 가맹점에게 일정 기간 동안 특정 지역 내에서 자신들의 상호, 상표, 사업운영방식 등을 사용하여 제품이나 서비스를 판매할 수 있는 권한을 허가해 주며, 가맹점은 이에 대한 대가로 초기 가입비와 매출액에 대한 일정 비율의 로열티 등을 지급하는 경로조직이다. 프랜차이즈 시스템은 크게 네 가지의 유형으로 나누어진다.

(1) 제조업자 - 소매상 프랜차이즈

프랜차이즈 계약을 맺은 의류 대리점과 가전 대리점, 미국 자동차 산업에서의 딜러 시스템 등을 예로 들 수 있다. 제조업자는 대리점(가맹점)에게 자기 상표를 판매할 수 있는 권리를 주며, 대리점은 제조업자가 요구하는 판매, 서비스 제공조건 등을 준수해야 한다.

(2) 제조업자 - 도매상 프랜차이즈

코카콜라, 펩시콜라, 세븐 업등을 예로 들 수 있는데, 제조업자는 음료수 원액을 생산하여 프랜차이즈 계약을 맺은 도매상(보틀러)들에게 판매하며 도매업자들은 원액에 물을 섞어서 병에 담은 후 완제품을 소매상에게 유통시킨다.

2) 산업자원부(2003), 프랜차이즈 산업, 중소기업유통업 경쟁력 강화를 위한 유력한 대안.

(3) 도매상 - 소매상 프랜차이즈

우리나라의 경우는 PC 및 주변기기를 판매하는 소매상 체인인 SK플라자가 그 예이다.

(4) 서비스 회사 - 소매상 프랜차이즈

프랜차이즈 산업의 대부분을 차지하고 있는 형태로 1980년대 후반 급속히 발달한 외식 프랜차이즈 사업(멕시칸 치킨, 장터국수), 인스턴트식품(맥도날드, 켄터키 프라이드치킨 등), 숙박사업(하얏트 호텔) 등이 그 예이다.

2) 프랜차이즈 시스템의 발전 배경과 장단점

프랜차이즈 시스템은 현대 유통 산업에서 큰 부분을 차지하고 있다. 우리나라의 경우 외식산업과 편의점을 중심으로 프랜차이즈 시스템이 빠르게 확산되고 있다. 전체 유통산업에서 프랜차이즈 산업 도소매업이 차지하는 비중은 매출액대비 6.4%이고, 종사자수는 9.0% 업체 수는 4.8%를 차지하고 있다. 최근 들어 프랜차이즈 시스템이 급속한 성장을 보이는 이유는 프랜차이즈 본사는 자본 투자 없이도 빠른 시간 안에 사업을 확대할 수 있고, 가맹점은 인지도가 높은 상호와 효율적 경영기법 등을 이용함으로써 단기간 내에 높은 매출액을 올릴 수 있을 뿐만 아니라 일정 영역 내에서 독점 영업권이 주어지므로 동일 브랜드와의 경쟁이 없는 이점이 있기 때문이다.

(1) 장점

- 본사가 가지고 있는 뛰어난 체인명, 시스템, 노하우를 이용할 수 있다.
- 경험이 없더라도 본사의 지도와 교육으로 사업을 시작 운영 할 수 있다
- 본사의 지명도, 이미지를 활용해서 효과적인 판매활동을 할 수 있다.
- 비교적 소자본으로 창업이 가능하다.
- 안정적으로 상품, 원재료를 공급받을 수 있다.
- 환경변화에 유연하게 적응할 수 있는 사업경영이 가능하다.
- 프랜차이즈 시스템은 본사의 투자위험을 줄일 수 있다.
- 자본투자를 한 가맹점들이 직접 점포를 소유·운영하기 때문에 적극적으로 영업할 수 있다.

(2) 단점

- 본사에 의존성이 강해져 경영이나 판매노력에 태만 할 수 있다.
- 표준화된 시스템으로 창의성이 낮아질 수 있다.
- 시스템이 점포입지나 경영자의 능력에 맞지 않을 수 있다.
- 가맹점 내에서 불량점포가 나오면 다른 가맹점의 이미지가 나빠질 수 있다.

- 본사가 부실하게 되면 경영지도와 영업지원을 받지 못해 가맹점의 경영도 악화될 수 있다.
- 프랜차이즈 시스템은 전통적 유통경로나 소매상 협동조합 등보다 유연성이 떨어진다. 즉 프랜차이즈 계약기간은 일반적으로 장기간이기 때문에 실적이 부진한 가맹점을 처분하는 것이 어려울 수 있다.
- 본사의 가맹점에 대한 통제 욕구와 가맹점의 자율성에 대한 욕구가 상충되어 갈등이 발생할 수 있다.

3) 프랜차이즈 시스템의 형성과 운영 방법

프랜차이즈 시스템은 다음과 같은 과정을 통해 형성된다. 먼저 프랜차이즈 본부와 가맹점은 각각 파트너에 대한 사전 조사를 하고, 이를 바탕으로 협상을 하며, 계약이라는 형태로 서로의 의무와 권리를 합의한다. 이런 준비 과정이 끝나면 본격적인 프랜차이즈 시스템 운영이 이루어진다. 브랜드를 소유하고 있는 본부는 구매, 광고, 교육·훈련, 회계정리, 재무, 조인 등의 경영지원을 가맹점에 해주고, 브랜드를 사용하는 가맹점은 본부의 지원하에 사업을 개발하고 프랜차이즈 시스템을 활용하게 된다.³⁾ 프랜차이즈 사업은 본사와 가맹점이 서로에게 부족한 것을 보완해서 상호이익이라는 공동목표를 추구하는 것이 가장 큰 특징이다. 양 당사자는 가맹 계약이라는 형식으로 상호간에 신뢰를 확보하는 절차를 밟아 체인 전체가 하나의 기업처럼 운영된다. 프랜차이즈 시스템 본사는 잠재적 가맹점과 소비자들로부터 폭넓은 지지를 받기 위해서 제품과 서비스에 대한 일관적 품질 유지와 강력한 촉진이 필요하다. 본사는 품질의 일관성을 유지하고 가맹점의 시장 성공을 실현하기 위해 가맹점들에게 개점시점에서의 서비스와 개점 후의 서비스를 제공한다.

(1) 본사의 기능과 서비스

① 개점시의 서비스

- 시장조사와 입지선택
- 점포설계와 배치
- 리스협상에 대한 자문
- 재정자문
- 운영지침서 제공
- 관리자 교육훈련 프로그램 제공
- 가맹점 종업원 교육훈련

② 개점 후 서비스

- 현장 지도 감독

3) 오세조·이철우(2003), 실전프랜차이즈마케팅전략, 중앙경제평론사.

- 상품구색과 촉진 자료 제공
- 관리자 및 종업원 재훈련
- 품질 조사
- 전국적인 광고
- 중앙 집중 구매
- 시장 자료와 지침 제공
- 회계자료 보관
- 경영보고서 작성
- 단체 보험 계획

(2) 가맹점의 기능

- ① 상품/서비스 판매 기능
- ② 점포운영 기능
- ③ 고객관리 기능
- ④ 매출액을 비롯한 재무정보와 마케팅 정보 등의 보고 기능

2. 우리나라 프랜차이즈 산업의 현황

1) 프랜차이즈 산업의 국민 경제적 중요성⁴⁾

(1) 경제 성장에 기여

- 매출액 약 42조원으로 경상 GDP의 7.6% 차지
- * 미국의 경우 프랜차이즈 산업의 비율이 14%로 추정

(2) 고용 창출에 기여

- 점포 당 평균 상시 종업원 수(가맹점 주 포함 : 3.7명)
- 연간 1만개 가맹점 창업 시 3만 7천 명 고용 창출

(3) 투자 촉진 및 소자본 창업 확대

- 점포 당 평균 초기투자액 : 1억 1736만원
- 연간 1만개 신규 개점시 1조 2천억 투자 효과

(4) 중소기업 비중 확대

- 프랜차이즈는 대부분 중소기업으로서 경제력 집중 완화에 기여

4) 산업자원부(2003), 전계서.

(5) 중소 유통의 선진화에 기여

- 도소매업의 프랜차이즈화로 중소유통을 선진화함.

* 우리나라 전체 도소매업 중 프랜차이즈 도소매업 비중(매출기준) : 6.4% 미국은 45%로 추정

(6) 지역 경제 활성화에 기여

- 가맹본부 한 개 창업 시 가맹점 75개 개설

- 이 중 서울 33%, 지방 67%

(7) 경기 안정에 기여

- 미국과 일본의 프랜차이즈산업 특히 사업형 프랜차이즈는 경기변동을 타지 않고 안정된 성장을 보이고 있음.

(8) 국민후생 증대와 지역 간 격차 해소

- 가격 및 제품의 동질성으로 후생 증대

(9) 수출 증대, 선진 유통기법 개발에 기여, 제조업과의 연계로 연관 산업 발달

2) 국내 프랜차이즈 사업의 현황과 시장 전망⁵⁾

(1) 자본금 규모 현황

프랜차이즈 본사의 자본금은 최소 1억 원 최대 700억 원 까지 그 규모 면에서 큰 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 자본금 규모별로 분포 현황을 살펴보면, 소규모인 1억 원 이하가 전체 300개 업체 중 0.8%로 나타났으며, 2~10억 이하가 39.7%, 11억~20억 이하가 16.7%, 21억~40억 이하는 12.7%, 50~100억 이하는 15.9%, 100억 원 20.6%의 분포를 보였다.

업종별 자본금 규모 분포는 도소매업의 자본금이 평균 190억 원으로 가장 많았으며, 그 다음으로 외식업이 106억 원, 서비스업이 92억 원 수준인 것으로 조사되었다.

(2) 매출액 현황

프랜차이즈 본사의 전체 평균 매출액은 277억4800만원으로 조사되었으며, 매출액 규모는 5억 미만이 26.5%, 5억~10억 미만이 8.2%, 10억~19억 이하가 18.4%, 20억~100억 미

5) 편집국(2004), 「월간 창업&프랜차이즈」, 각 월호, 월 미디어.

만이 22.4%, 100억 이상이 24.5%의 분포를 보이고 있다.

업종별 매출액 분포는 외식업의 경우 100억 원 33.3%, 20억~100억 미만이 22.2%로 외식업의 경우 20억에서 100억 이상의 수준으로 나타났다.

서비스업은 매출액 5억 원 미만이 43.5%, 5억~10억이 4.3%, 10억~19억이 13.0%로 서비스업은 매출액이 5억~20억 원의 수준에 분포되어 있는 것으로 나타났다.

도소매업의 경우는 100억 원 24.6%, 20억~100억 미만이 22.8%, 10억~19억이 21.1%로 분포되어 있어 외식업과 비슷한 수준의 매출액을 올리는 것으로 나타났다.

(3) 프랜차이즈 가맹 시 소요 비용

본사가 제시하는 가맹점 개설시 투자비용을 살펴보면 가맹비가 약 425만원, 보증금이 1717만원, 인테리어 비용 평균 383만원, 로열티 302만원, 초도 상품비가 428만원으로 10평 기준 시 총 소요 비용은 평균 5539만 원 정도인 것으로 나타났다.

업종별 총액을 비교해 봤을 때 도소매, 서비스, 외식업 순으로 나타났고, 가맹비와 인테리어 비용에는 큰 차이를 보이고 있지 않으나 보증금과 초도 상품 비는 업종 간 큰 차이를 보이고 있다.

또한 프랜차이즈 개설에 소용되는 총 비용의 규모 분포 표를 살펴보면 1,000만 원 이하의 소자본으로 개설 가능한 가맹점이 12.8%, 1100~3000만원이 29.7%, 3100~5000만원이 28.3%로, 70.8%가 초기에 5000만 원 이하의 소자본으로 창업이 가능한 것으로 나타났다.

이밖에 5100~1억 원 이하의 경우가 17.4%, 1억1000만 원 이상의 자본이 있을 경우 창업이 가능한 경우가 11.9%로 조사되었다.

(4) 개설 입지

본사의 입장에서 선호하는 가맹점의 입지로는 역세권 및 상가 밀집 지역이 48.6%로 가장 높았으며, 그 다음으로는 주택가와 학교 주변이 각각 20.6%와 15.4%로 높은 것으로 나타났다. 이런 현상은 전체 업종에 대해 유사하게 분포하고 있는 것으로 조사되었다.

(5) 점포 표준면적

평균 점포 면적은 25.3평인 것으로 조사되었다. 업종별 가맹점 점포 개설 조건 중 표준 점포 면적으로 서비스업의 면적이 37.9평으로 가장 넓은 평수가 요구되는 것으로 나타났으며, 외식업 21.1평, 도소매업 17.1평으로 나타났다.

평수별로는 10평 이하와 11~30평 이하인 경우가 각각 40%로 전체의 80%를 차지하고 있으며, 30평 이상 50평 이하인 경우는 13.8%로 조사되었다. 51평 이상 100평 이하인 경우 전체의 6.2%로 낮지 않은 비율을 차지하고 있다.

(6) 초기 투자비(총투자 비용)

초기 총투자 비용은 평균 8492만원으로 응답자의 70.7%가 1억 원 이하의 초기 투자비용으로 창업한 것으로 나타났다. 업종별로는 외식업의 총투자 비용이 1억 원을 넘는다고 응답한 비율이 44.2%로 서비스업의 18.3%, 도소매업의 16.7%와 비교해 상대적으로 높아 외식업의 창업비용이 타 업종에 비해 높은 수준임을 알 수 있다. 외식업의 초기 총투자 비용은 평균 1억1105만원, 서비스업은 평균 6665만원, 도소매업은 5922만원으로 조사되었다.

(7) 평균 객단가

가맹점의 평균 객단가는 3만355원으로 3만원을 약간 넘는 것으로 나타나고 있다. 그러나 1만 원 이하의 비율이 54.3%로 나타나 반 이상 가맹점의 고객당 수익이 1만원을 넘지 못하고 있음을 알 수 있다. 업종별로 가장 낮은 평균 객단가를 보이고 있는 업종은 1만 6842원을 보인 외식업이며, 가장 높은 평균 객단가를 보이고 있는 서비스업의 평균 객단가는 6만906원으로 외식업의 평균 객단가에 비해 3.7배 정도 높은 수준을 보이고 있다.

(8) 월 매출액

응답한 가맹점의 평균 월 매출액은 1871.4만원, 월 1000만원을 초과하는 매출을 올리는 가맹점은 64.8% 수준으로 반 이상의 가맹점이 1000만 원 이상의 매출을 올리고 있는 것으로 보인다. 입지 지역별로 월 매출액의 차이를 보이고 있는데, 월 매출액 평균은 대로변, 상가지역, 주택가, 학교 주변, 외곽지의 순서로 높게 나타나고 있어 가맹점들의 주요 입지 지역인 대로변, 상가지역, 주택가의 월 매출액 수준이 높음을 알 수 있다.

(9) 마진율

프랜차이즈 가맹점의 마진율 평균은 48%로 나타나 비교적 높은 마진율을 주는 것으로 나타났다. 업종별로는 서비스업의 마진율 평균이 56.0%로 가장 높고 외식업이 46.1%로 두 번째, 도소매업의 마진율이 42.1%로 가장 낮게 나타나고 있다. 이것은 마진율이 70%가 넘는 가맹점의 비율에 의해 영향을 받은 것으로 판단된다. 즉, 마진율이 70%가 넘는 비율은 서비스업이 53.2%, 외식업이 28.4%, 도소매업이 27.3%로 마진율이 높은 순서와 같다.

(10) 월 평균 순이익

프랜차이즈 가맹점의 월 평균 순이익은 628만원으로 나타났으며, 순이익이 1000만원을 초과하는 가맹점 비율은 13.1%로 나타났다. 업종별로는 외식업의 월 평균 순이익이 720만원, 서비스업이 573만원, 도소매업이 473만원으로 조사되었다. 입지 지역 면에서 월 평균 순이익의 수준을 살펴보면 대로변이 평균 767만원으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음

이 상가지역으로 694만원, 주택가가 495만원으로 나타났다.

(11) 계약 전 본사 예상 월 순수입 비교와 현재 순수입 만족도

본 조사 항목은 본사가 가맹 계약시 제시한 순수입과 실제 순수입간의 차를 평가한 것이다. 조사 결과 전체의 20.0%는 본사의 제시 내용보다 순수입이 좋은 것으로, 28.4%는 낮은 것으로 평가하여 전반적으로는 본사의 제시 수준에 비해 순수입이 다소 낮은 것으로 조사되었다. 업종별로 계약 전 본사에서 제시한 예상 월 순수입과 비교시 현재 순수입에 대한 만족도가 가장 높은 업종은 서비스업으로 나타났으나, 전반적으로 실제 순수입에 대해서 불만족율이 만족률에 비해 높은 것으로 나타났으며, 보통 수준으로 수용되는 경우가 가장 높은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 특히 도소매업의 경우는 보통 수준으로 수용하는 비율이 60.0%로 매우 높게 나타났다.

(12) 가맹점 매출액 규모별 분쟁 경험률

가맹점의 매출액 규모별 분쟁 경험률을 살펴보면 매출액이 2100~3000만원(43.8%), 3100만 원 이상(30.0%) 등 상대적으로 매출액이 많은 업체에서의 분쟁 경험률이 더 높은 것으로 나타났다. 그 원인으로는 광고, 이벤트 등의 '판촉 활동에 대한 지원' 문제가 대부분인 것으로 조사되었다. 한편 매출액 규모가 1000만 원 이하는 10.0%, 1100~2000만원은 15.4%로 조사되었다. 일반적으로 가맹점의 주된 분쟁 원인이 판촉 활동에 대한 지원이지만, 매출액이 큰 가맹점에 비해 '판매 마진율'이 분쟁의 원인이 되는 비중도 1000만 원 이하 25.0%, 1100~2000만 원 이하 40.0%로 나타나고 있다.

(13) 본사에 대한 만족도

가맹점주의 프랜차이즈 본사(브랜드)에 대한 만족도를 조사한 결과 전체 가맹점주의 41.2%만이 만족하고 있는 것으로 나타났으며, 그저 그렇다가 43.8%, 불 만족한다고 응답한 비율도 15.0% 정도로 나타났다. 업종별로 가장 만족도가 높은 업종은 도소매업(50.0%)으로 나타났으며, 그 다음으로 서비스업(45.5%), 외식업(36.95%) 순으로 조사되었다.

(14) 기타

조사 결과 프랜차이즈 관계자들이 국내 시장 여건에 맞는 프랜차이즈 산업 시스템을 개발하고 발전시키고자 하는 노력이 지속된다면 그 전망이 상당히 밝은 것으로 나타났다. 하지만 그 동안 엄청난 양적 성장을 이룬 프랜차이즈 산업은 외형상으로는 안정적인 모습을 보이는 듯 하지만 염려스러운 측면도 없지 않았다. 프랜차이즈 본사는 가맹점을 사업의 동반자로 인식하는 시각을 필히 갖추어야 할 것이다. 본사의 입장에서 우월적 지위를 이용하여 가맹점을 부의 축적 대상으로 생각한다면, 프랜차이즈 시스템의 맹점을 이용

하여 한탕주의 사업 전개를 시도하는 현상은 문제점으로 나타났다. 가맹점 창업자는 자신이 '감당'할 수 있는 본사를 선택하여 가맹을 결정하는 것이 현명한 방법이라 할 것이다.

Ⅲ. 편의점 프랜차이즈

1. 편의점의 개념

1) 미국에서의 편의점의 정의

편의점⁶⁾(Convenience store)이란 주택지대에 가까이 위치하는 비교적 소규모의 점포로, 휴일 없이 장시간 영업을 하며, 판매회전율이 높은 편의품을 주로 유통하는 소매 업태를 말한다.⁷⁾ 우리나라의 경우 “정돈된 상품진열과 깨끗한 매장분위기로 밤늦게까지 영업을 하는 색다른 점포”로 소비자에게 인식되고 있는 편의점의 역사를 살펴보면 1927년 7월 11일 미국 텍사스 주 달라스 교외의 오크 크리프 (Oak Cliff)에서 존 제퍼슨그린이 개업한 「얼음판매점」⁸⁾까지 거슬러 올라가게 된다. 이 점포는 다른 점포와는 달리 1일 16시간 영업, 연중무휴인 이색점포인데다가, 고객의 희망에 따라 밀크, 빵, 통조림 등 얼음 이외의 필수품을 판매하였다. 이 점포가 바로 미국 편의점의 제1호점이다. 그 이후 미국이 경제성장과 도시 교외화에 따라 1950년대부터 1980년대에 이르기까지 편의점업계는 급성장하였던 바, 이는 미국경제의 발달에 따른 독신자, 맞벌이 부부의 증가, 시간에 대한 가치관 변화 등의 사회변화추세에 따라 좀 더 편리함을 추구하려는 소비자의 욕구 및 구매패턴이 편의점의 영업 전략과 일치되었기 때문으로 보여 진다. 그러나 편의점 사업이 비록 성장성 있는 사업이라 할지라도 유통업의 특성상 투자자본이 크고 자본회수기간이 길며 편의점사업의 영위를 위한 POS시스템⁹⁾ 및 집배송체제의 완비, 그리고 경영노하우가 요구되는 사업이므로 “매출”중시 컨셉에 의한 투자타당성 검증이 없는 무분별한 출점경쟁에 편의점업체의 적자경영뿐만 아니라 편의점사업의 건전한 발전을 위해서도 바람직하지 않을 것으로 사료된다.

6) 통상 CVS 로 약칭하여 부르기도 한다.

7) Philip Kotler(1988), Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control, 6thed, Prentice-Hall, pp.556-557

8) 이 “얼음판매점”은 오늘날에 세븐일레븐이라는 상호로 점포수나 매출량에 있어서 단연 독주를 하고 있는 사우스랜드사로 성장하였지만 일본의 Seven Eleven-Japan사에 매각되어 사실상 일본의 경영기술 하에 들어갔다.

9) POS : Point of sales의 약자로 “판매관리 시스템”이라고 한다.

POS 시스템의 특징은 일선 점포 내에서의 인력절감을 하냄서 상품 대한 재고, 판매현황정보와 고객에 대한 정보를 신속 정확하게 파악할 수 있다는 것이다.

전 미국 컨비니언스 스토어 협회 (National Association of Convenience)는 구체적으로 다음과 같은 조건을 충족하고 있는 소매기관을 편의점으로 정의하고 있다.¹⁰⁾ 즉, 편의점은 1,000ft²(약 93㎡, 30평)에서 3,200ft²(약 293㎡, 90평)정도의 건물면적을 보유하고 있어야 하며, 5-15대 정도의 자동차를 수용할 수 있는 주차공간을 가져야 한다. 또한 편의점은 타소매기관보다 장시간영업하며, 판매형태는셀프서비스(Self-Service) 방식을 채택한다. 그리고 편의점은 일상 필수품 (낙농품, 빵, 과자류, 음료수, 냉동식품, 조리식품, 일반식품, 담배, 보건, 미용용품, 한정된 농산품, 비식품 따위)를 주로 취급하며, 슈퍼마켓과는 직접 경쟁하는 것이 아니라 고객에게 입지, 시간, 상품구색 따위의 편리함을 제공함으로써 슈퍼마켓과 보완적인 역할을 한다. 또한 미국이 유통전문지인 『프로그레시브 그로서』 (Progressive grocer)지는 단순히 다음과 같이 편의점을 정의하고 있다.¹¹⁾ 편의점이란 상품이 밀집된 점포에 셀프서비스 방식의 판매방법을 채용하여영업시간은길게,소분포장한 상품과패키지사이즈(포장규격)의 상품구색을 실행하는 점포이다. 미국의 편의점에 대한 정의의 이면에 암시하고 있는 것은 고객에게 여러 가지 점에서 편리함을 판매하는 소규모 점포라고 하는 것이다.

2) 일본에서의 편의점의 정의

역사적으로 볼 때, 미국에서의 편의점은 국내 소득증가와 더불어 장기간에 걸쳐 생성된 소비자의 욕구에 부응하기 위해 자연적으로 태동된 것이고, 일본에서의 편의점은 정부주도하의 유통산업 근대화 차원에서 소매업을 활성화시키기 위하여 발생된 점이 다르나, 경제성장 및 국민 소득증가와 함께 사회적 소비패턴이 편의성 위주로 변화하게 되고, 이에 따라 편의점 사업도 성장하여 왔음을 볼 수 있다. 일본의 편의점은 미국에서 도입되어 급격한 성장을 한 시스템 사업이다. 일본 통상성 중소기업청의 『컨비니언스 스토어 매뉴얼』의 정의는 다음과 같다.¹²⁾

- ① 입지: 입지는 고객의 편의를 생각하여 도보로 쇼핑이 가능한 위치, 즉 고객주택지로부터 도보로 5-10분 만에 내점 가능한 위치로 한다. 따라서 입지는 주택가일 것, 1차 상권으로는 반경 500m 이내로 한다.
- ② 점포면적: 일본에서는 입지와 상권인구를 고려하면 점포면적의 한계가 있으므로, 지가, 토지확보가능성, 경영효율 등을 감안하여 점포면적은 300㎡(약90평) 이내로 한다.
- ③ 상품구색: 고객의 편의를 생각하여 상품구색은 편의품 및 그에 준하는 생활필수품을 주체로 한다. 따라서 일반식품 (드링크, 캔디류도 포함), 일용잡화, 경의료품, 화장품, 담배, 술등으로 한다. 단, 생식품은 셀프서비스 판매가 가능한 것만으로 한다.

10) 코리아세븐사(1990), [CVS 개념정의].

11) 이광중(1990), [CVS 경영전략], 한국슈퍼체인협회 출판부, P.10.

12) 일본 중소기업청(1972), “컨비니언스 스토어 매뉴얼”.

- ④ 영업시간: 영업시간은 고객에 편의를 제공한다는 점과 입지를 생각하여 지역 내 슈퍼마켓 및 일반소매점보다 긴 것을 원칙으로 한다. 또한 연중무휴를 원칙으로 한다. 단, 해당지역에 확립된 휴일 등 관행이 있을 경우는 가능한 한 그것을 존중한다.
- ⑤ 종업원: 종업원은 셀프서비스방식을 중심으로 하기 때문에 한사람의 관리자에 약간 명의 점원으로 구성하는 것이 기본이다. 영업시간을 생각하여 2교대 및 파트타임어 채용도 필요하다.
- ⑥ 조직형태: 경영효율성을 꾀한다는 점에서 체인조직형태를 취하는 것이 바람직하다. 그럴 경우 프랜차이즈 시스템 채용을 생각할 수 있다. 어떠한 체인조직형태를 취하든지 본부의 강력한 리더십 (Leadership)과 지도하에 각 점포를 운영한다.
- ⑦ 고객과의 관계: 셀프서비스 방식을 취하지만 고객과 밀접한 인간관계 형성이 필요하다. 이를 위해서接客정신과 기술이 중요한 의미를 갖는다.

위와 같은, 일본 통상성 중소기업청의 1972년 3월 “컨비니언스 스토어 매뉴얼”에 제시된 편의점의 정의는 전 미국 컨비니언스 스토어 협회에서 내린 정의를 참고로 하여 일본식으로 고친 것이며 당시 일본 편의점의 특징을 간략히 정리한 것이다. 물론 이 정의는 오늘날 일본 편의점 개념 생성에 큰 영향을 미쳤으며 일본 편의점의 특징을 알기 쉽게 설명하고 있다고 말할 수 있다. 이와 같이 미국과 일본의 편의점에 대한 정의들을 고려하여 편의점의 정의를 내린다면 다음과 같다. 편의점은 주택지에 사는 통근, 통학자의 통로에 입지하여 공간적 편의성을 제공하며, 적당한 넓이의 매장에 소비에 최대의 편의를 주는 식품, 일용품의 구색을 충실하게 하나 상품구색의 편의성을 제공하고, 슈퍼마켓과는 구별되는 고객과의 밀접한 친근감과 서비스 정신을 발휘할 수 있게 하는 판매방식을 도입한 소매형태라고 할 수 있다.

2. 편의점의 특성

편의점은 미국에서 발생된 업태이므로 미국의 편의점을 소개하는 과정에 업태 개념이 간접적으로 이해될 것이나 우선 미국 및 일본의 편의점이 기본적으로 어떠한 공통된 특징을 갖고 있는지 간단히 살펴볼 필요가 있다. 일본에서의 편의점은 탄생배경, 성장배경이 미국과는 달랐다. 일본의 편의점은 1972년 6월에 중소기업 청에서 발간한 「CVS매뉴얼」이 계기가 되어 일본 중소영세점 162만 점포 (식품소매점포는 67만점)의 경영근대화, 즉 자본, 노동 생산성의 향상을 도모하기 위한 정부의 산업진흥정책의 일환으로 생겨난 것이다. 1985년 상업센서스에 의하면 일본에서 소매업에 근무하는 종업원 수의 비율이 1-2명이 57.7%, 3-4명이 25.1%, 5-9명이 11.7%를 각각 차지하여 9명 이상의 영세소매업이 전체중 94.5%를 차지하였다. 이를 통해서 경영근대화가 필수적인 것이었다. 특히 일본의 편의점 발생과정에 있어서 주목해야 할 시기는 1973-1975년으로서 이 기간 동안 미국 편의점업계의 소위 “빅3”이 연이어 일본에 상륙했으며, 현재 일본전역에서 편의점 점

포수는 #에 달하고 있고, 매출액 증가 또한 아직도 고성장을 유지하고 있으나 시장은 성숙화 양상을 보이고 있다. 과거 미국, 일본에서 편의점이 탄생될 당시의 거시적 환경을 살펴보면 공통적으로 몇 가지 특징을 가지고 있는데 편의점이 업태로서 등장하는 데 필요한 배경을 다음과 같이 제시할 수 있다. 경제적 환경으로는 높은 소득수준, 사회적 환경으로는 만혼추세 및 독신자, 맞벌이 부부, 심야 인구 층의 증가, 그리고 문화적 환경으로는 간편성을 추구하는 라이프스타일을 가진 소비자의 증가를 들 수 있다.¹³⁾ 또한 가치관이 다양화되어 가고 있는 현대사회에서의 소비자에게는 한정된 시간관리가 중요한 과제로 등장하였다. 따라서 시간절약적인 상품과 서비스에 대하여 수요가 급속하게 높아지고 있는 현상을 보이게 되었다. 그리고 기존의 소매 업태를 둘러싸고 있는 환경으로는 불충분한 상품구색과 불결한 매장환경, 점원과 고객과의 따뜻한 접촉이 없어서 대고객 서비스 등에서 문제점이 발생하게 되었다. 이런 환경적 요인들을 요약하면 편의점이 도입되는 데는 사회, 문화적 환경측면에서의 편의점에 대한 소비자들의 호응도가 높고, 아울러 경제적으로 일정수준 이상의 소득수준으로서 편의점이 제공하는 편의성에 대한 대가의 지불을 충분히 뒷받침할 수 있어야 한다. 그러면 업태의 명칭으로까지 연결된 이 편의점이란 구체적으로 무엇을 의미하는지 좀 더 세부적으로 살펴보기로 한다. 일반적으로 소비자 측면에서 편의점이 타 유통 업태에 비해 차별적으로 갖추어야 할 편의성은 입지, 시간, 상품, 구매 등에서의 편의성으로 구분할 수 있는 바, 항목별로 살펴보면 다음과 같다.¹⁴⁾

1) 입지의 편의성

입지의 편의성은 해당 상권 내에서 잠재고객들이 쉽게 점포에 접근할 수 있는 편의성으로서 이를 충족시키기 위해서는 점포측면에서 다음과 같은 몇 가지 요건이 필요하다. 첫째, 점포주변으로 사람 및 차량의 왕래가 잦아야 한다. 이것을 통행량 요건이라고 한다. 둘째, 점포가 쉽게 눈에 띄어야 하는데 이것을 시계성 요건이라고 한다. 일반적으로 이 요건을 충족시키기 위해서는 모퉁이가 바람직하며, 점포의 전면이 가로수, 육교, 전봇대 등 시계상의 장애요소가 없어야 한다. 셋째, 점포에 접근이 용이해야 하며 신호등에 의해 건너편의 통행인도 자연스럽게 흡수할 수 있어야 한다. 이것을 접근성 요건이라고 한다. 또한 주차공간도 어느 정도 확보하여 자가용 고객도 접근이 용이하면 이상적이다. 일본 편의점들이 대체로 이 같은 특성을 충족시키고 있는데 편의점 점포의 건너편에 충분한 잠재력이 있는 지역도 그 사이에 8차선 도로가 접근상의 장애가 되고 있을 때는 편의점의 상권에서 떨어지는 현상도 관측되고 있다.

2) 시간의 편의성

시간의 편의성이란 잠재고객이 시간에 구애됨이 없이 언제라도 구매할 수 있는 편의성

13) 전유현(1992), "편의점의 다각조명", [TIDE], 한양유통 홍보부, 10, P. 8.

14) 전유현, 상계서, PP. 8-9.

을 말하며 오늘날 대부분의 편의점 업체는 24시간 영업을 기본으로 하고 있다. 그러나 최근에는 미국과 일본에서 주변 경쟁업체의 장시간 영업으로 인해 시간의 편의성에서 오는 차별적 이점이 점차 줄어들어 가는 추세에 있으며, 특히 미국에서는 종업원의 야간근무에 대한 기피, 인건비 상승 등을 원인으로 해마다 24시간 점포가 눈에 띄게 줄어들고 있는 양상을 보이고 있다.

3) 상품의 편의성

일반적으로 아침 7시에 일어나서 저녁 11시에 자는 생활자의 일반적인 라이프 사이클에 필요한 소모성 생활품은 대략 3,000품목 안팎이라고 한다. 이때 상품의 편의성이란 상품의 구색을 충분히 갖추어줌으로서 지역고객들이 일상적으로 원만한 소비생활을 하는데 관련된 편의성을 말한다. 편의점은 상품이 구색 면에서 인기상품의 확보, PB개발¹⁵⁾, 다양한 서비스 상품의 구비 등으로 소비자들의 편의성을 충족시키고 있다.

4) 구매의 편의성

일단 매장 내에 들어온 내점객들이 편안한 분위기 속에서 신속하게 상품을 구매하는데 관련된 편의성으로서 이를 충족시키기 위해 갖추어야 할 점포측면에서의 요건은 다음과 같다. 즉, 청결하고 안정된 매장분위기, 정돈된 진열을 통한 구입시간의 단축, 점원의 친절을 통한 지역고객과의 돈독한 인간관계 유지 등이 필요하다. 미국의 경우, 편의점 내 점점객들의 평균 쇼핑시간을 슈퍼마켓의 그것과 비교한 자료에 의하면 슈퍼마켓이 약 30분인데 반해 편의점은 약 3분으로서 신속하게 상품을 구입하는 편의성을 편의점이 충분히 제공한다고 볼 수 있다. 우리나라의 경우도 1988년 서울올림픽 경기개최, 1990년 1인당 국민소득 5,000달러 실현 등의 경제성장과 더불어 사회적 소비패턴이 점차 편의성을 추구하게 됨에 따라, 편의점이 정착할 수 있는 경제, 사회적 여건이 형성되는 등 편의점 사업이 급성장할 수 있는 시장여건을 갖추게 되었고 괄목할만한 성장을 지속하고 있다. 그러나 편의점 사업이 비록 성장성 있는 사업이라 할지라도 유통업의 특성상 투자자본이 크고 자본회수기간이 길며 편의점사업의 영위를 위한 POS시스템¹⁶⁾ 및 집배송체제의 완비, 그리고 경영노하우가 요구되는 사업이므로 “매출”중시 컨셉트에 의한 투자타당성 검증이 없는 무분별한 출점경쟁에 편의점업체의 적자경영뿐만 아니라 편의점사업의 건전한 발전을 위해서도 바람직하지 않을 것으로 사료된다.

15) PB:Private Brand의 약자이다. PB개발이란 유통업체가 독자적인 상품을 개발하여 타 업체와 구별될 수 있는 상품특성을 가지기 위한 전략적 방법이다.

16) POS : Point of sales의 약자로 “판매관리 시스템”이라고 한다.

POS 시스템의 특징은 일선 점포 내에서의 인력절감을 하냄서 상품 대한 재고, 판매현황정보와 고객에 대한 정보를 신속 정확하게 파악할 수 있다는 것이다.

3. 편의점 경영실태 조사

月刊〈창업&프랜차이즈〉는 부천대 경영과와 공동으로 2004년 3월 10일부터 15일까지 6일 동안 서울과 경기 부천, 시흥 지역 편의점을 대상으로 경영실태 조사를 실시했다. 이번 조사는 이른바 '빅 3'로 꼽히는 편의점 브랜드인 세븐 일레븐, 훼미리마트, LG25의 336개 가맹점을 대상으로 했다.

(1) 최근 6개월 동안 월평균 순이익(인건비를 포함한 비용 제외 금액)

'300만 원 이하'라는 응답이 138명(41%)으로 가장 많았다. 다음은 '250만 원 이하'와 '350만 원 이하'가 각각 78명(23%)이었다. '200만 원 이하'라는 응답자는 42명(13%). 전체 응답자 가운데 76%(258명)의 월평균 순이익은 '300만 원 이하'로 조사됐다.

(2) 투자금액 대비 월평균 수익률(창업비용 대비 순이익)

'3% 이하'라는 응답자가 132명(39%), 다음은 '5% 이하'로 96명(29%)이었다. '2% 이하'는 66명(20%), '7% 이상'은 42명(13%)으로 가장 적었다. 전체 응답자의 87%가 투자 대비 수익률 '5% 이하'로 나타났다.

(3) 고정 또는 변동비 가운데 가장 지출이 큰 부분

전체 응답자의 53%(180명)가 '임대료'를 꼽았다. 다음은 '인건비'로 32%(108명), '상품로스'는 11%(36명), '공과금'은 4%(12명)였다. 대부분의 편의점이 입지가 좋은 곳에 입점해 있고 파트 타이머를 고용, 인건비보다는 임대료 부담이 큰 것으로 풀이된다.

(4) 사업을 하면서 가장 어려운 점

132명(39%)이 '매출부진'이라고 답했다. '종업원관리'는 118명(34%), '육체적 피로'는 84명(25%)이었다. '본사의 규제'는 6명으로 2%에 그쳤다.

(5) 편의점 사업의 단점

138명(41%)이 '매장관리'라고 응답했다. '높은 고정비용'은 84명(25%), '낮은 판매마진'은 60명(18%)이었다. '많은 창업비용'이라는 응답자는 54명(16%)으로 가장 적었다. 창업비용이 만만치 않음에도 이 같은 응답 결과가 나온 것은 창업자가 일부비용만 부담하는 위탁가맹점이 증가한데다 편의점 사업자들의 자금보유 정도를 짐작할 수 있다.

(6) 본사에서 제시한 예상 매출 대비 수익률과 실제의 차이

'5% 정도 적다'는 응답자가 198명(59%)으로 가장 많았다. '7% 정도 적다'는 78명

(23%), '비슷하다'는 응답자는 48명(14%), '예상보다 많다'는 응답은 12명으로 4%에 불과했다. 전체 응답자의 82%가 본사에서 제시한 금액보다 수익이 낮은 것으로 나타났다.

(7) 현재 점포 경영 상태 평가

69%(238명)가 '보통'이라고 응답했다. '다른 곳에 비해 낮다'는 응답 비율은 29%(96명)였고 6명(2%)만이 '상당히 어렵다'였다. '매우 좋다'는 응답자는 한명도 없었다. 경기침체와 매출부진으로 어려움을 겪으면서도 많은 편의점 사업자들은 상대적으로 '보통' 내지는 '다른 곳보다 낮다'고 생각하는 것으로 조사됐다.

(8) 편의점 사업자들이 어려움을 겪는 가장 큰 이유

'창업자의 사전준비 부족'이라는 응답이 126명(38%)으로 가장 많았다. 다음은 '낮은 마진'으로 114명(34%), '본사의 과도한 출점전략'이라는 응답자도 78명(23%)이나 됐다. '본사의 지시 불이행'이라는 응답자는 18명(5%)이었다.

(9) 편의점 사업 영위 기간 어느 정도 적당

'5년 이하'라는 응답 비율이 56%(186명)로 가장 높았다. 다음은 '10년 이상'으로 16%(54명), '3년 이하'와 '7년 이하'는 각각14%(48명)이었다.

(10) 본사(브랜드) 선택 기준

'브랜드 인지도'라는 응답자가 132명(47%)으로 가장 많았다. '가맹점 수'라는 응답자는 78명(23%), '주변의 권유'는 54명(16%)이었다. '사업설명회(본사상담)'는 48명(14%). 많은 편의점 사업자들이 사전 준비가 부족한 상태에서 브랜드 인지도를 믿고 창업하는 것으로 나타났다.

(11) 본사의 가맹점 관리 만족도

71%(240명)가 '보통'이라고 응답했다. '부족하다'는 18%(60명), '만족한다. 는 응답은 11%(36명). '불만'이라는 응답자는 없었다.

(12) 본사의 사후관리가 매출 증대에 미치는 영향

'조금 있다'는 응답이 210명(63%)으로 가장 많았다. '큰 편이다'는 72명(21%), '상당히 크다'는 응답자는 30명(9%)이었다. 반면 '거의 없다'는 24명(7%)으로 가장 적었다. 편의점은 슈퍼바이저의 역할이 매출에 비교적 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(13) 투자비용을 전액 회수할 수 있다면 업종 전환 여부

'그렇다'는 응답자가 246명으로 73%나 됐다. '아니다'라는 의견은 23%에 그쳤다. 마진

율도 낮고 육체적으로 힘들지만 많은 사업자들이 투자비용 때문에 그만두지 못하는 것으로 볼 수 있다.

편의점은 예비창업자들의 꾸준한 관심을 끄는 아이템이다. 지난해 개설된 가맹점만 1500개가 넘을 정도로 편의점은 창업시장의 스테디셀러이다. 그러나 겉으로 보이는 모습과는 달리 많은 사업자들은 매출액의 10%에도 못 미치는 낮은 마진율과 종업원 관리, 육체적 피로 때문에 어려움을 겪고 있다. 소비자에게 편의점은 24시간 문을 열고 편리함을 제공하지만 사업자에게는 결코 편하지 않다. '중노동'이라 해도 과언이 아닐 정도로 힘든 사업이 바로 편의점이다. 편의점은 일정 수준의 자본력만 있으면 본사의 다양한 상품 구비력과 판매 노하우, 최신설비와 정보, 물류 시스템이 결합돼 사업 경험이 전혀 없어도 운영이 가능하다. 또한 본사의 주기적인 사후 관리를 통해 안정적인 수익을 기대할 수 있다. 그러나 사업의 유망성을 가늠하는 투자대비 수익률을 따져보면 대부분의 가맹점이 5% 미만으로 낮은 편이다. 편의점은 어떤 프랜차이즈 업종보다 매뉴얼과 시스템이 잘 갖춰져 있고 수퍼바이징도 철저하다. 하지만 이런 장점이 가맹점 사업자에게 어려움을 가중시키는 결과로 나타나기도 한다. 취급 품목이 2000가지가 넘는데다 상품진열에서 매장관리까지 세심한 주의를 기울여야 한다. 브랜드마다 약간의 차이가 있지만 가맹점의 경우 30평 점포를 기준으로 가맹비와 초도물품, 인테리어 등을 합쳐 점포비를 제외한 초기 투자금액은 6,500만 원 정도이다. 평균 마진율은 약 30%이고 여기서 인건비와 일반관리비, 변동비를 제하고 나면 순수익은 매출액의 10% 이하이다. 중장년층 보다는 젊은 층을 대상으로 하고 유동인구가 많은 입지라야만 성공을 기대할 수 있는 것이 편의점이다. 따라서 점포비는 최소 1억 원에서 A급지의 경우 권리금만 3억 원~5억 원이 넘는다. 초기투자비용이 워낙 많이 들기 때문에 투자대비 수익률은 낮을 수밖에 없다. 본사만 믿고 창업했다가는 예상치 못한 어려움을 겪기 십상이다. 특히 본사가 제시하는 예상매출은 객관적인 데이터를 바탕으로 작성된 것이지만 경기변동과 경쟁점, 가맹점주의 노력에 따라 언제든 달라질 수 있다는 것을 명심해야 한다. "월 3200만원의 매출을 올렸는데 순이익이 150만원 이었다"는 한 편의점 사업 경험자의 말을 되새겨 볼 필요가 있다. 모든 점포사업이 그렇듯 편의점 창업도 입지는 물론 초기 투자금 회수를 감안해야 한다. 매출액에 비해 마진율이 낮기 때문에 무리한 용자금을 빌려 창업하는 것은 상당히 위험하다. 편의점 사업은 '황금알을 낳는 거위'가 결코 아니다. 더욱이 전국적으로 1만개나 되는 편의점은 이미 포화상태라고 할 수 있다. 그런 만큼 경쟁 또한 치열하다. 똑같은 브랜드의 편의점이라도 제품의 진열 상태, 매장의 청결,接客 서비스에 따라 매출은 큰 차이가 난다. 편의점 사업으로 '대박'을 바라던 시기는 오래 전에 지나갔다. 최고의 서비스를 제공해도 입지가 나쁘면 실패하기 쉬운 것이 점포사업이다. 특히 젊은 층을 상대로 하는 편의점은 어떤 아이템보다 입지가 중요하다. 편의점은 심사숙고해 결정하고 남다른 각오로 부지런히 일해야만 성공을 기대할 수 있는 사업이다.

4. 편의점 프랜차이즈 경쟁력 강화 방안

1) 우량점 위주의 체인망 확충과 성장

편의점 경영에 매력을 느끼며 가맹점 경영을 희망하는 사업주를 늘려 나가야 한다. 그러기 위해서는 가맹점 사업자의 소득이 일정수준 이상으로 보장되어야 하고, 투자에 다른 손실이 없도록 우선 배려되어야 한다. 그간 각 업체에서 직영점으로 운영한 다음 안정매출에 도달한 점포를 가맹점으로 전환시키고 기존의 매출 부진점은 정비해 나가면서 우량점 위주로 대체 개발하여 출점시키는 것은 발전적인 현상으로 보인다. 이러한 우량점 위주로 규모의 이익을 실현하고 적자경영에서 빨리 벗어나 매년 20-30% 정도의 점포수 및 매출액을 신장시키며 성장해 나가야 할 것이다.

2) 폐점의 최소화

지금까지 나타난 편의점 운영업체들의 출점 성공률은 높은 점수를 받지 못하고 있다. 기초적인 상권조사부터 정밀해야 하고 직원들의 능력발전과 더불어 새로운 매출/예측 모델이 개발되어 출점 성공률을 높게 향상시켜 나가야 할 것이다. 점포수 늘리기에 급급해 과도한 목표설정이나 개발실적에 너무 집착해서도 안 될 것이다. 또한 업체 간의 출점경쟁도 자제할 것이 요청된다. 기존에 운영 중인 점포가 장사가 잘 되고 있다고 하여 타 업체에서 신규점을 근접 출점시킨다면 이로 인해 우량점이 금방 불량점으로 바뀌고 만다. 점주의 불만이 높아지면서 분쟁이 생기고 편의점경영에 대한 부정적 여론이 전체업계로 확산된다. 더욱이 그 점포가 가맹점인 경우 운영기업이 아닌 개인사업자에 주는 재산적 손실은 크다. 업계 전체의 건전한 발전을 유도하기 위해서는 경쟁업체에 가맹된 가맹사업자의 이익을 보호하는 데에도 관심을 가질 것이 요청된다고 하겠다.

3) 편의점 이용의 일반화

편의점은 소형점포로서 지역밀착형이다. 상품구색면이나 가격 면에서 비교적 객단가가 높은 주부들이 편의점을 이용하기엔 부족한 면이 있어 객단가를 높이는데 한계를 보이고 있다. 아울러 이용 객수를 늘리는 데에도 학생이나 젊은 남녀, 직장인만으로는 속도가 늦을 수밖에 없다. 주택가 입지에 맞는 상품개발, 마케팅 전략, 시스템 운영 등에 보다 많은 노력을 해 편의점의 확산과 이용의 일반화가 실현되어야 할 것이다. 유통구조의 개편, 시장개방, 할인 업체 급성장 등으로 점차 위축되어 가는 재래식 점포로부터 이탈하는 고객을 흡수하고 대형 업체와 경쟁하며, 지역에 밀착한 소형점 으로서의 이점을 살리면서 재래식 중소상인을 가맹점화 하여 육성·발전시켜 나가야하는 역할이 편의점업계에 주어지고 있다고 하겠다. 때문에, 주택가 입지에 출점율을 높이면서 다양한 형태로 판촉, 광고, 선전활동과 고객서비스, 그리고 생필품에 대한 할인판매가 많이 실시되어야 할 것이다.

4) 고객 지향적 마케팅 강화

각 편의점업체에서는 고객의 소비행동이나 고객요구(Needs)에 맞는 머천다이징과 마케팅을 위해 항상 연구하면서 고객정보를 분석하고 있을 것이다. 유통구조, 가격, 상품 사이클 등의 빠른 변화에 신속하게 대응하여야 하기 때문이다. 먼저 상품의 흐름이 고객요구(Needs)와 일치할 수 있도록 프랜차이즈 본부와 가맹점 및 벤더 그리고 제조 메이커 간에 연결되는 공급사슬관리(Supply Chain Management)시스템의 네트워크를 보강하고 고도화를 좀 더 이루어야 할 것이다. 각 입지 패턴별 (주택가, 도로변, 학원가, 변화가, 오피스가, 역세권 등)로 달라지는 중점 판매상품, 계절별 판매상품 등 판매동향이 보다 강화되어야 할 것이다. 아직 우리나라의 편의점은 NB상품의 의존도가 높아 PB/SB상품의 아이템수가 적고 판매점유율이 낮다. 가맹점규모가 늘어날수록 자기상표부착상품의 판매점유율이 높아져야 하고, 프랜차이즈브랜드의 이미지와 지명도를 높이고 이익률을 높이기 위해서는 높은PB/SB상품의 판매점유율을 유지할 수 있어야 할 것이다. 아울러 프랜차이즈본부별 상품차별화도 진행되어야 한다.

5) 조직의 통·폐합과 신설, 전문 인력양성

프랜차이즈규모의 확장은 새로운 기능을 가진 조직을 필요로 하고 인력수요를 동반한다. 또한 낡고 쓸모없는 조직과 기능은 새로운 조직에 흡수되거나 폐지되어야 한다. 그래서 새로운 편의점 환경에 맞는 조직혁신을 꾸준히 전개할 수 있어야 할 것이다. 유능한 인재의 육성과 직원들의 높은 사기는 조직을 활성화시키고 사업성과를 극대화시키는데 중요한 요소이다. 앞으로 전문 인력을 양성하고 인력의 이직률을 최소화시키는 방안을 적극 실행하여야 할 것이다.

6) 경영효율성 향상 및 수익성 제고

체인망이 더욱 확충되고 인력이 많아지며, 취급 물량이 늘어나면서 조직내부에는 경제적으로 비효율적 요소가 생겨날 여지가 많기 때문에 이를 제거시키는 노력이 뒤따라 주어야 한다. 점포망이 지속적으로 확충되는 정도에 따라 단계별로 구매력을 높여 나가면서 가맹점에 대한 상품공급 원가를 낮추어 주고 이익률을 제고시켜 나가야 한다. 또한 배송 효율을 높이고 매장과 물류센터의 적정 재고량 유지 관리도 큰 개선과제로 대두될 것이다. 최소의 적정재고량으로 상품회전율의 극대화, 과다 재고로 인한 기회손실(Loss)이나 관리 손실(Loss)의 감소화 정도는 경영효율성을 높이는데 큰 몫을 차지할 것으로 보인다.

7) 시스템 구축 및 혁신

(1) 점포개발 시스템

점포입지개발시스템과 관련하여 현행의 입지개발체계 즉, 개발요원이 대상 물건을 점

수하고 입지조사는 용역회사가 시행하며 입지 출점 여부는 컨설팅 시물레이션에 의해 책임자 (팀장, 임원)가 결정하는 방식은 점포개발요원의 상권분석전문가로서의 장기적인 발전을 저해하고 책임소재가 불명확하기 때문에 업적평가에도 문제가 있다. 따라서 입지 출점은 개발요원의 시장(상권)조사와 용역사의 시장(상권)조사를 시차별로 시행하여 오차요인을 분석하고 출점 계약 전에 운영 팀의 출점 예정지역 담당 슈퍼바이저와 함께 예상매출액에 대한 검증을 통한 합의를 거쳐 최종출점의사결정이 이루어져야 한다. 또한 개발요원에 대한 평가 시 출점 숫자에 폐점율을 반영하여 실적에서 감점하는 등 책임소재를 분명히 하여야 한다. 아울러 경험이 부족한 개발요원이 많은 현실을 감안하여 분기별로 출점한 점포에 대한 예상매출차이 및 상권조사오류에 대한 분석 워크숍을 실시하여 비슷한 오류를 사전에 방지하고 상권분석능력을 한층 제고하여야 한다.

(2) 상품개발 및 판촉 시스템

상품시스템과 관련하여 신상품개발(PB)시 기획안을 운영팀과 사전협의하고 시제품을 사내품평회나 점장회의 시 점장의 품평을 거쳐 보완 후 입지유형별로 시제품을 시험한 후 가맹점에 출시하여야 하며 PB상품의 본질상 전국상표(NB)와 같은 품질이면서도싼 가격으로 공급하여야 가맹점뿐만 아니라 고객에게도 큰 호응을 얻을 것이다. 또한 PB상품의 품질·위생관리 면에서 제조물 책임법에 의한 리콜에 대비하여 O. E. M.공장에 대한 정기품질검사를 실시하여 관련 보증마크를 부착함으로써 고객의 신뢰를 획득하여야 한다. 점포판매촉진은 전 점포단위 판촉의 경우 상품팀 주관 하에 실시하고 지역, 점포단위 판매촉진은 운영팀 주관, 상품팀 협조 하에 지속적으로 실시하여 항상 생동하고 활력 있는 점포를 연출하여야 하며 이에 대한 판촉예산도 이원화하여야 한다. 그리고 점포 내에 행사 매대를 고정적으로 설치하여 사회행사나 계절별 행사, 할인행사 등에 대한 1년간의 판매촉진계획을 수립, 주기적으로 실행하여야 한다.

(3) 물류배송 시스템

물류와 관련하여 직영점과 가맹점의 상품재고반품은 원활히 이루어지도록 하여야 한다. 계절이 지난 계절상품과 정상 품이라도 신상품입점 전에 ABC분석을 통하여 C 랭크에 마크된 상품은 발주 중지품목으로 하여 신속하게 반품 처리되도록 함으로써 신상품 입점을 제고와 악성재고삭감 및 손익향상에 일조하도록 하여 항상 변화하고 역동적인 점포를 창출하여야 한다.

(4) 전산시스템

전산시스템은 현행과 같이 점포는 전산(POS)자료축적 및 단기(전일, 2주간 등)DATA 열람기능만 있고 본부는 동 자료의 분석이라는 “본부중심 시스템”에서 점단위로도 운영상에 “활용 가능한 정보 DATA”를 얼마든지 이용할 수 있도록 “점포 중심 시스템”으로

전환해야 한다. 그리고 점포에서는 단품관리를 통해 전 상품에 대한 기간별 판매실적 DATA를 조회할 수 있도록 하여 점재고축소와 상품회전율향상을 위한 관리를 할 수 있게 해야 한다. 이렇게 함으로서 슈퍼바이저도 본부보다는 점포현장에서 점주, 점장과 운영DATA분석 및 지도가 가능해져 현장위주의 슈퍼바이저 업무활동이 가능해진다. 또한 본부에서의 전산DATA분석은 수익과 효율향상컨셉트(CONCEPT)에 기초하여 관리회계 차원의 다양한 분석이 가능하도록 전체적인 관점에서 개발계획을 수립하고 전사적인 경영정보시스템을 구축하여야 한다. 이를 위해 객관적이고 전문적인 외부컨설팅을 통해 점포의 정보요구(Needs)를 이익지향 사업컨셉트에 의거 전면 재진단을 하여 새로운 차원의 시스템구축을 도모하여야 한다.

(5) 인적자원 개발시스템

국내 프랜차이즈 업계의 가장 큰 문제는 바로 전문 인력 부족이다. 엄밀히 따져보면 전문 인력이 없다고 해도 과언이 아니다. 프랜차이즈 분야의 충분한 지식과 경험을 갖추고 있는 전문가가 없는 이유는 대학에 프랜차이즈 학과가 없는 것이 근본적인 원인이다. 인적자원개발시스템과 관련하여 직영점포의 교육점포로의 전환확대를 통하여 체계적인 교육계획에 의거 유능한 점장과 슈퍼바이저를 지속적으로 양성배출하고 현장학습과 그 적용 및 개선, 활성화사례를 가맹점지도에 활용토록 하여 프랜차이즈본부의 대 가맹점사업 시스템의 질적 향상을 도모하여야 한다.

(6) 장비 A/S 시스템

판매장비, 전산장비 A/S와 관련하여 A/S접수 및 조치, 사후결과통보와 정기순회점검, 교육을 할 수 있는 A/S전담파트를 신설하여 보다 밀도 있고 책임 있는 사후관리가 이루어질 수 있도록 하여야 한다. A/S전담파트 조직은 주·야간 2부제로 운영하며 전산장비 A/S부문은 클레임접수와 유지보수관련 업체에 A/S요청통보 및 사후처리 결과확인을 하여 대 가맹점포 신뢰확보와 기회로스방지를 할 수 있도록 하여야 한다.

(7) 조직관리 시스템

본부의 팀 단위 중심 운영체제에서 점포단위 현장중심운영체제로 전환되어야 한다. 프랜차이즈사업은 점포단위의 시스템사업이므로 본부 각 부문의 업무단위가 유기적으로 연계되어 점포 하나하나에 “관심(Concern)”을 지속적으로 두고 즉시 문제점을 해결하는 현장중심운영체제 구축이 필요하다. 본부의 손익은 각 점포영업이익의 총합에 따라 좌우된다는 점을 감안한다면 작은 본부, 기동력 있는 본부, 점포요구(Needs)에 즉시 대응하는 감각적 본부를 창출하여야 한다. 이를 위하여 지역단위를 중심으로 한 지역사업팀을 구성하고 동 사업팀에 대해서는 팀 및 개인단위의 업적급(성과보상제도)을 도입하여 사업부제 개념에 기반을 둔 영업본부와 이를 지원하는 영업지원본부로 크게 대별한 조직개편을

통하여 신속대응(Quick Response)체제를 구축하고, 영업지원본부는 프랜차이즈 사업시스템의 질을 제고하기 위한 시스템개발과 영업본부내 각 지역사업팀을 조정·평가·지원하기 위한 업무개혁 추진위원회를 구성하여 고객입장에 선 끊임없는 프랜차이즈 운영 개혁 추진을 시행하여야 한다.

IV. 결론 - 요약 및 제언

향후 편의점 프랜차이즈 업계는 치열한 경쟁의 시대를 맞게 될 것으로 보인다. 따라서 소비자의 욕구와 소비 수요 그리고 소비 행태를 비롯한 모든 유통환경의 변화에 적절하게 대응하지 못하면 성장은 물론 생존을 위협받게 될 것이다. 편의점 프랜차이즈의 경쟁력을 강화하기 위해서는 다음과 같이 요약하여 정리할 수 있을 것이다. 첫째, 고객중심의 기업문화 구축이다. 프랜차이즈 본부는 고객 중심 경영을 철학으로 도입하여 고객만족과 고객감동을 실현함으로써 기업문화를 구축해야 한다. 이를 위해서는 본부 중심 경영에서 가맹점 중심 경영으로의 전환이 필수적이다. 둘째, 관계구축을 통한 시너지 효과 창출이다. 본부와 가맹점 간의 관계는 물론 밴더간의 관계를 강화하여 시너지 효과를 창출해야 한다. 셋째, 프랜차이즈 시스템의 구축과 혁신이다. 프랜차이즈는 시스템 사업이라는 인식하에 점포 개발 시스템, 상품개발 시스템 등의 시스템 구축과 환경변화에 따른 지속적인 혁신이 요구된다. 넷째, 신속하고 원활한 커뮤니케이션과 신뢰구축이다. 고객중심 경영을 실현하기 위해서는 본부와 가맹점은 물론 밴더와 고객들까지도 신속하고 정확한 의사소통이 이루어져야 한다. 아울러 본부는 사실에 근거한 정보를 공개하고, 본부와 가맹점 사업자는 상호 의무를 준수하여 신뢰를 구축해야 한다. 끝으로 프랜차이즈 업계의 그간의 잘못된 관행이 바로 서고 사회적 책임의식이 정착되어 궁극적으로 세계적인 프랜차이즈로 발전되었으면 하는 기대를 해본다. 이를 위해서는 정부는 국내의 가맹 사업이 바람직한 사업모델과 거래관행이 정착되지 않은 점을 인식하고 가맹 본부와 가맹 사업자간 불신의 벽을 허무는 제도적 장치인 정보공개제도를 활용하여 거래비용을 낮추고 가맹사업 거래 시장이 활성화될 수 있도록 해야 할 것이다. 아울러 가맹본부 및 가맹점들 그리고 예비 창업자들을 상대로 법령 전반에 관한 교육과 홍보를 강화해 줄 것을 제언하고자 한다.

참고문헌

- 산업자원부(2003), 프랜차이즈 산업, 중소기업 경쟁력강화를 위한 유력한 대안.
안광호·조재운(2001), 유통관리론, 학현사.
오세조·이철우(2003),실진프랜차이즈마케팅전략,중앙경제평론사.
옥선중,김웅진(2000), 유통개론, 형설.
편집국(2004), 월간 창업&프랜차이즈, 각 월호, 월 미디어.
이상윤(1995), CVS는 시스템이다, 세시.
이광중(1990), CVS경영전략, 한수협출판부.
일본중소기업청(1972), 컨비니언스 스토어 매뉴얼.
전유현(1992), “편의점의 다각조명”, 「TIDE」 한양유통홍보부.
코리아세븐사(1990), CVS개념정의,내부자료.
한국수퍼체인협회(각 년도), 유통년감, 한수협출판부.
한국편의점협회(각 년도), 편의점운영동향, 회원사자료.
한국프랜차이즈협회(2004), 프랜차이즈 가맹 창업가이드(1. 2. 3).

- Louis W. Stern, Adeli El-Ansary, James R. Brawn(1989). : Management in Marketing Channels, Prentice-Hall International Editions.
Philip Kotler(1988). Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control, 6thed, Prentice-Hall.