

2005년 2월
박사학위논문

한국 외식 프랜차이즈 시스템의
중국시장 정착방안에 관한 연구
- 상해지역 BBQ 사례를 중심으로 -

조선대학교 대학원

무역학과

윤 홍 근

한국 외식 프랜차이즈 시스템의 중국시장 정착방안에 관한 연구

- 상해지역 BBQ 사례를 중심으로 -

A Study on Establishing the Korean Foodservice
Franchise System in the Chinese Market
- Focusing on the Case of BBQ in the Region of
Shanghai -

2005년 2월 일

조선대학교 대학원

무역학과

윤 홍 근

한국 외식 프랜차이즈 시스템의 중국시장 정착방안에 관한 연구

- 상해지역 BBQ 사례를 중심으로 -

지도교수 전 의 천

이 논문을 경영학 박사학위신청 논문으로 제출함.

2004년 10월 일

조선대학교 대학원

무역학과

윤 홍 근

윤홍근의 박사학위논문을 인준함

위원장	대학교	교수	인
위 원	대학교	교수	인
위 원	대학교	교수	인
위 원	대학교	명예교수	인
위 원	대학교	교수	인

2004년 12월 일

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 방법과 범위	4
제 2 장 외식 및 프랜차이즈 산업에 관한 일반적 고찰	6
제 1 절 외식 및 프랜차이즈 시스템에 관한 일반적 고찰	6
1. 외식	6
2. 외식산업	7
3. 프랜차이즈 시스템	9
제 2 절 외식 및 프랜차이즈 산업의 분류	12
1. 외식산업의 분류	12
2. 프랜차이즈 산업의 분류	16
제 3 절 외식 및 프랜차이즈 산업의 특성	18
1. 외식산업의 특성	18
2. 프랜차이즈 산업의 특성	22
제 4 절 선행연구에 대한 검토	24
1. 인구통계적 특성요인에 관한 연구	24
2. 서비스품질의 소비자만족에 관한 연구	26
제 3 장 한국 외식 및 프랜차이즈 산업의 현황분석	28

제 1 절 외식 및 프랜차이즈 산업의 발전과정 및 현황	28
1. 발전과정	28
2. 외식산업	31
3. 프랜차이즈 산업	35
제 2 절 업종 및 업체별 현황	38
1. 치킨 및 햄버거업체	39
2. 피자업체	42
3. 패밀리 레스토랑업체	43
4. 단체 급식업체	44
5. 커피업체	45
제 3 절 중국진출 업체 현황	46
1. 업종별 진출업체	46
2. 지역별 진출업체	48
제 4 장 BBQ의 중국 진출 및 사업 기본전략 사례	52
제 1 절 진출배경 및 진출방법	52
1. 진출배경	52
2. 진출방법	55
제 2 절 사업 타당성 검증을 위한 시장조사 및 북경에서의 사업 기본전략	60
1. 1차 시장조사(BBQ의 북경시장 진출타당성 조사)결과	60
2. 1차 시식회 결과	69
3. 2차 시식회 결과	72
4. 북경에서의 사업 기본전략	77
제 3 절 상해진출 및 사업 기본전략	79
1. 상해진출 결정과정	79

2. 사업 기본전략	82
제 5 장 외식 및 BBQ 이용실태 분석	90
제 1 절 1차 설문조사 결과	90
1. 외식 소비현황 분석	91
2. 1차 Model-Shop 이용실태 분석	94
제 2 절 상해지역의 외식 소비성향 분석	97
1. 상해지역 조사 대상자의 특성	97
2. 외식 소비성향	99
3. 브랜드 인지도 및 선호도	104
4. 1인당 평균 지출비용 및 가격 수용범위	106
5. 선호하는 제품의 유형	107
6. 판촉활동에 대한 고객의 반응	108
7. 서비스에 대한 고객의 요구사항	111
제 3 절 2차 Model-Shop 이용실태 분석결과 및 고객 요구사항	111
1. 조사 대상자의 특성	112
2. 브랜드 인지도 현황	114
3. 이용실태	115
4. 만족도	118
5. 불만요인 및 요구사항	121
제 6 장 상해지역에서의 BBQ의 정착방안	129
제 1 절 Model-Shop 운영 중점 추진전략	130
1. 현지화를 위한 조직 운영전략	130
2. 제품전략	131

3. 가격전략	133
4. 입지전략	134
5. 판촉전략	135
제 2 절 상해지역 정착방안	136
1. 시스템 보완 방안	136
2. 가맹점 만족도 제고방안	143
3. 고객만족도 제고방안	149
제 7 장 요약 및 결론	153
참고문헌	157
부 록	161

〈표 목차 및 그림 목차〉

〈표 2-1〉 한국 외식산업의 일반적인 분류	13
〈표 2-2〉 한국 표준산업분류에 의한 외식산업 분류	14
〈표 3-1〉 국내 외식 및 프랜차이즈 산업의 발전과정	29
〈표 3-2〉 국내 외식산업 시장규모	31
〈표 3-3〉 도시근로자 가구당 월평균 외식비 및 1인당 GNP 추이	32
〈표 3-4〉 사업장 면적규모별 점포수 분포도	33
〈표 3-5〉 종업원 규모별 점포수 및 종업원 분포도	33
〈표 3-6〉 매출규모별 점포수 및 종업원 분포도	34
〈표 3-7〉 주요 국가별 인구대비 외식업체수(2000년 기준)	34
〈표 3-8〉 국내 프랜차이즈 산업의 시장규모	35
〈표 3-9〉 국내 프랜차이즈 업종별 매출액 현황	36
〈표 3-10〉 국내 프랜차이즈 업종별 가맹본부 및 가맹점 현황	37
〈표 3-11〉 국내 프랜차이즈 업종별 종업원 현황	38
〈표 3-12〉 국내 주요 외식 업종별 매출액 현황	39
〈표 3-13〉 국내 주요 치킨업체 현황	40
〈표 3-14〉 국내 주요 햄버거업체 현황	41
〈표 3-15〉 국내 주요 피자업체 현황	42
〈표 3-16〉 국내 주요 패밀리 레스토랑업체 현황	44
〈표 3-17〉 국내 주요 단체 급식업체 현황	45
〈표 3-18〉 국내 주요 커피업체 현황	46

〈표 3-19〉 국내 주요 외식 및 프랜차이즈 업체의 중국진출 현황	47
〈표 3-20〉 북경지역 진출현황	49
〈표 3-21〉 상해지역 진출현황	50
〈표 3-22〉 천진지역 진출현황	50
〈표 3-23〉 요녕성지역 진출현황	51
〈표 4-1〉 중국 주요도시의 경제지표	55
〈표 4-2〉 중국에 이미 진출한 패스트푸드 업체 운영점포 현황	55
〈표 4-3〉 삼자기업의 형태 및 장·단점	56
〈표 4-4〉 북경 주민 1인당 월평균소득 및 소비지출 현황	62
〈표 4-5〉 북경 주민 1인당 주간 평균 외식빈도	64
〈표 4-6〉 북경 주민 월간 서구식 패스트푸드 이용빈도	66
〈표 4-7〉 북경 주민 연령별 월간 서구식 패스트푸드 이용빈도	66
〈표 4-8〉 북경 서구식 패스트푸드 1인당 평균 지출비용	66
〈표 4-9〉 북경 주민 서구식 패스트푸드점 이용시 동반자	67
〈표 4-10〉 BBQ 치킨류에 대한 평가	69
〈표 4-11〉 BBQ 후라이드치킨과 경쟁업체 제품과의 비교	70
〈표 4-12〉 배달에 대한 반응	71
〈표 4-13〉 BBQ 치킨류의 개념에 대한 이해(5점 만점)	73
〈표 4-14〉 BBQ 치킨류의 시식전·후 고객 선호도(5점 만점)	73
〈표 4-15〉 BBQ 햄버거류의 개념에 대한 이해(5점 만점)	74
〈표 4-16〉 BBQ 햄버거류의 시식전·후 고객 선호도(5점 만점)	75
〈표 5-1〉 메뉴 결정자	91

〈표 5-2〉 패스트푸드점 이용빈도	92
〈표 5-3〉 연령대별 이용빈도	92
〈표 5-4〉 자주 이용하는 패스트푸드점	93
〈표 5-5〉 치킨 소비빈도	93
〈표 5-6〉 치킨 조각별 적정가격	94
〈표 5-7〉 배달서비스 이용 여부	94
〈표 5-8〉 BBQ 치킨류 선호도	95
〈표 5-9〉 BBQ 햄버거류 선호도	96
〈표 5-10〉 Model-Shop 만족도 평가(5점 만점)	96
〈표 5-11〉 가격에 대한 고객 반응	97
〈표 5-12〉 상해 현지 외식고객의 일반적 특성	98
〈표 5-13〉 주 평균 외식빈도	99
〈표 5-14〉 서구식 패스트푸드의 주 평균 외식빈도	100
〈표 5-15〉 연령대별 주 평균 외식빈도 현황	100
〈표 5-16〉 주 4회 이하 연령대별 분포도	101
〈표 5-17〉 성별대별 주 평균 외식빈도 현황	101
〈표 5-18〉 학력별 주 평균 외식빈도 현황	102
〈표 5-19〉 제품 속성에서의 고객유인 요인	102
〈표 5-20〉 점포환경 속성에서의 고객유인 요인	103
〈표 5-21〉 서비스 속성에서의 고객유인 요인	103
〈표 5-22〉 기타 고객유인 요인	104
〈표 5-23〉 서구식 패스트푸드 브랜드 인지도	104

〈표 5-24〉 서구식 패스트푸드 브랜드 선호도	105
〈표 5-25〉 KFC, 맥도널드, 피자헛 선호 이유	105
〈표 5-26〉 1인당 평균 지출비용 및 가격 수용범위	106
〈표 5-27〉 피자 및 치킨류 선호도	107
〈표 5-28〉 햄버거류 선호도	107
〈표 5-29〉 맥주판매 행위에 대한 반응	108
〈표 5-30〉 판촉활동에 대한 관심도	109
〈표 5-31〉 성별, 연령별, 학력 수준별 판촉활동에 대한 관심도	109
〈표 5-32〉 선호하는 판촉물 유형	110
〈표 5-33〉 판촉활동에 대한 정보수집 방법	110
〈표 5-34〉 서구식 패스트푸드 서비스에 대한 고객의 요구사항	111
〈표 5-35〉 Model-Shop 이용고객의 일반적 특성	113
〈표 5-36〉 BBQ에 대한 인지도	114
〈표 5-37〉 한국 브랜드에 대한 선호도	115
〈표 5-38〉 Model-Shop 이용빈도	115
〈표 5-39〉 Model-Shop 이용동기	116
〈표 5-40〉 Model-Shop 방문시 동행인원 현황	117
〈표 5-41〉 Model-Shop 1인당 평균 지출비용	118
〈표 5-42〉 BBQ 치킨류 만족도(5점 만점)	119
〈표 5-43〉 BBQ 햄버거류 만족도(5점 만점)	119
〈표 5-44〉 BBQ제품 맛의 적합성 평가	120

〈표 5-45〉 Model-Shop과 서구식 패스트푸드점의 서비스내용에 대한 만족도 비교	121
〈표 5-46〉 Model-Shop에 대한 불만요인	122
〈표 5-47〉 Model-Shop에 대한 세부 불만요인	123
〈표 5-48〉 서비스 효율성에서의 불만요인	123
〈표 5-49〉 시설장치에서의 불만요인	124
〈표 5-50〉 환경, 위생, 분위기에서의 불만요인	125
〈표 5-51〉 제품에서의 불만요인	125
〈표 5-52〉 홍보활동에서의 불만요인	126
〈표 5-53〉 BBQ의 효과적인 판촉활동 고지방법	127
〈표 5-54〉 Model-Shop 이용고객의 건의 사항	128
〈그림 1〉 가격 및 품질 포지셔닝	89

ABSTRACT

A Study on Establishing the Korean Foodservice Franchise System in the Chinese Market

- Focusing on the Case of BBQ in the Region of Shanghai -

Yoon, Hong-Geun

Advisor : Prof. Jun, Eui-Cheon, Ph.D.

Department of Trade

Graduate School of Chosun University

The Korean firms of foodservice franchise business have made recently actively inroads into the Chinese market. But among the Korean firms of foodservice franchise business making inroads into China, none of them have successfully taken roots in China and carried forward with their business.

This study was attempted to present the background for BBQ to come to have made inroads into China, its methods and plans to establish itself in the future as follows :

First, to investigate the general characteristics of western foodservice by the Chinese national foodservice customers to conduct feasible study in China.

Second, to establish the Model-Shop, investigate and analyze the propensity to foodservice consumption for the real customers of BBQ and the level of recognition on it.

Finally, to present the successful establishment plans of franchising business which BBQ plans to promote by analyzing all the results of investigation.

This study, accordingly, was accomplished by a theoretical investigation to the foodservice, foodservice industry and franchise system through the review of the previous studies. And it was conducted with the market research concerning the characteristics of foodservice of locals and BBQ customers' satisfaction in developing the foodservice franchise system in China. Based on the findings of the market research, it presented the plan for the Korean foodservice franchise system to entrench itself in the Chinese market with focus on the plans to develop the franchising business that BBQ attempts to promote in the future in Shanghai.

The primary purpose of this study is to provide the practical information for the foodservice franchise business firms to make inroads into the Chinese market in the future.

The author presented in this study the plans for BBQ to entrench itself in the Chinese market as follows :

First, it is necessary to construct the foodservice business in advance by supplementing the deficiencies arising from the operation of the Model-Shop for the purpose of developing the franchising business.

Second, it is necessary to activate the operation of franchisee by enhancing their level of satisfaction.

It is necessary, on the other hand, to provide the model that can raise investment efficiency and become profitable and construct the smooth communication system between the franchiser and the franchisee thereby conducting the satisfactory management for the franchise. It is necessary to conduct the recall system of investment costs, to present to franchisees the direction for promotional activity step by step and to provide them with the shop operating manual appropriate to the local situation.

Third, it is necessary to activate franchisee operation by raising the level of customer's satisfaction.

Seeing that BBQ specializes in the foodservice franchise business, the most basic element of competitive advantage in the foodservice business consists in the "taste" of food. Accordingly, for BBQ to grow as the brand recognized by end consumers in Shanghai, China, it should secure the competitive edge

unrivalled with competitors in terms of "taste". In addition, since BBQ is doing business in the Chinese market, it should develop society-friendly marketing to instil the image familiar to local residents.

As mentioned above, the author investigated the plan for the Korean foodservice franchise business firms to make inroads into the Chinese market and to succeed in entrenching itself with a focus on the strategic plans of BBQ for making inroads into the Chinese market, operating the business and developing the franchise business.

This study, however, remained the following limitations:

The first is that the residents selected for this study did not fully reflect the characteristics of all customers living in Shanghai, China. There are some limitations that the response of customers using the Model-Shop of BBQ might not be represent the whole residents.

The second is that the foodservice franchise system did not fully entrench itself in the Chinese market. The market research was accomplished concerning the final consumers, but this research was done on the level of satisfaction among franchisee as the agents of franchise business.

The third is that the logical development may be poor due to the lack of previous studies on foodservice and franchise in Korea and due to the introductory stage of foodservice and franchise business in China.

The author is going to make further study based on the real business performance of BBQ to develop the franchise business in China.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

한국의 외식 및 프랜차이즈 산업은 1979년 롯데리아의 개점이 그 효시였다. 그 후 '80년대 한국경제가 급속히 성장하면서, 많은 다국적 외식기업의 국내진출도 활발해졌다. 또한, 한국의 국민소득이 증가하여 외식에 대한 수요가 늘어났고, 또한 다국적기업의 국내진출에 영향을 받은 국내업체들도 그 조직을 현대화하고 시스템화하여 경쟁력을 강화하였다. 이것이 국내 외식 및 프랜차이즈 산업 발전의 원동력이 되었다.

한국의 프랜차이즈 산업은, 미국에서 생성된 프랜차이즈 시스템이 국내에 도입된 지 약 15여년이 지나서야, 한국 특성에 맞게 변형되어 정착되었다.

즉, 현재 한국의 프랜차이즈 시스템은, 미국적 계약문화에 의한 지적재산권으로 정착되기보다는 한국적 신뢰 및 정(情)의 문화를 바탕으로 한 사업경쟁력 강화시스템으로 변형, 발전되었다. 이른바 한국의 프랜차이즈 시스템은, 가맹본부가 가맹점으로부터 로열티를 받는 대신, 공동구매/공동물류/공동마케팅을 활용하여 경쟁력을 높혀, 이에 따른 이익을 가맹본부와 가맹점이 공동으로 향유하는, 독특한 시스템으로 정착되었다.

이러한, 프랜차이즈 산업이 국내에 정착되는 과정에서, 초기에는 외식산업을 중심으로 자리를 잡기 시작했으나, 완벽한 시스템을 구현하지는 못했다. 한국 프랜차이즈 산업은, '90년대 중반에 BBQ가 한국적 프랜차이즈 시스템의 새로운 모델을 창출하여 시장정착에 성공함으로써 한국 프랜차이즈 산업의 새로운 모델을 제시하였으며, 이것이 한국 프랜차이즈 산업의 기초를 확립하는 계기가 되었다. 이와 더불어 외식뿐만 아니라, 도소매, 서비스업으로까지 국내 프랜차이즈 산업의 영역이 확대, 발전하게 되었다.

이와 같은 한국적 프랜차이즈 시스템의 국내 성공에 힘입어, 최근에는 국내의 많은 업체들이 한국적 프랜차이즈 시스템에 의한 국제경쟁력을 갖추고, 해외 진출을 본격적으로 전개하고 있다. 이런 업체들의 해외 진출은, 해외의 다국적 외식 프랜차이즈 업체들이 국내에 진출한 동기와 동일하게, 국내보다 외식 및 프랜차이즈 산업의 산업화가 덜 성숙된 지역으로 이루어지고 있다. 그 중에서도 외식의 수요가 큰 중국으로의 진출이 활발하게 진행되고 있다.

또한, 세계경제가 침체되고 경쟁이 격화되어 국내의 대외수출이 위축되었기 때문에, 외식업체 뿐만 아니라 일반 기업들도 앞 다투어 이러한 불황을 타개할 수 있는 돌파구로 중국시장을 선택하여 중국에 진출하게 되었다. 하지만, 아직까지는 국내 외식업체의 중국 진출에서 얻어지는 효과는 미미하다.

다른 한편으로는 외식산업은 음식문화 산업으로 규정할 수 있기 때문에, 이들 국내 외식업체들은 국내와 문화적 기반이 유사하고, 아직까지는 외식의 산업화가 활성화 되어 있지 않으며, 그리고, 세계시장의 각축장으로서 중국에서의 성공은 세계시장에서의 성공 가능성을 보장해 준다고 생각하기 때문에, 1차적으로 중국시장을 표적시장으로 겨냥하고 진출을 모색하고 있는 것이다.

반면 외국 외식업체들의 중국 진출은 미국 KFC가 1987년에 진출한 것을 시작으로 활발해졌고, 중국의 외식시장은 중국의 경제 발전속도와 병행하여 지속적으로 시장 규모가 확대되고 성장, 발전하고 있다.

이러한 외형적인 시장 규모 및 성장 잠재력을 염두에 두고, 국내의 많은 외식업체들이 중국 진출을 모색하였지만, 세계적 기업인 KFC나 맥도널드와 같이 중국시장 내에서 성공적으로 진입을 완료한 업체는 거의 없다.

중국에 진출한 소수의 한국 업체들도 현지에 회사를 설립하였지만 성과가 좋지 않아 철수하는 경우가 많다. 이와 같이 성과가 미진한 것은 사업에 대한 충분한 타당성 검토가 없는 상태에서 막연히 중국이라는 거대한 시장에 진출하기만 하면 성공할 수 있다는 안이한 자세와, 합작선과의 신뢰감 미 구축에 의한 불화, 그리고 중국의 법률제도 및 시장 환경 등에 대한 적응 부족이 그 주요 원인으로 밝혀

지고 있다. 이는 외식업체라 해서 예외사항은 아니다.

프랜차이즈 산업은 21세기 최고의 혁신경영기법으로 막대한 자본이 없이도 사업을 단시간 내에 성공시킬 수 있는 지식산업이기 때문에, 국내의 다른 산업에 비해 투자효과가 매우 높다.

한 예로, 서울중소기업청의 자료에 의하면, IMF 이후 가맹점이 약 2만개 증가하여 약 8만명(파트타임 인원 포함시 20만명)의 고용 창출 효과가 있다고 하였는데, 이는 약 8,900여개의 벤처기업 창업 효과와 같다고 할 수 있다.¹⁾

따라서, 지식산업인 프랜차이즈 산업은 천연자원은 부족하지만 우수한 인재를 많이 확보하고 있는 우리나라의 현실을 감안해 볼 때 가장 발전가능성이 높다고 할 수 있다. 그러므로 앞으로 전략 수출산업으로 이를 육성하여 지식의 수출을 통해 부가가치를 높이고, 국가 경제발전에 기여하도록 해야 한다.

또한, 외식 및 프랜차이즈 산업은 21세기를 주도할 고부가가치 산업의 하나로 부상하고 있는바, 이는 국내뿐만 아니라 중국의 경우도 동일하다고 볼 수 있다. 이러한 상황에서 중국의 외식 및 프랜차이즈 산업이 발전 단계에 있는 현 시점에서 진출 기회를 포착하지 못하면, 향후 중국의 외식 및 프랜차이즈 시장이 성숙기에 돌입한 이후에는 진출이 어려울 뿐만 아니라, 진출에 따른 메리트가 크지 않으리라 판단된다.

따라서, 본 논문은 국내에서 최초로 한국적 프랜차이즈 시스템의 모델을 정립하고 한국 프랜차이즈 산업의 기초를 확립하여, 국내 프랜차이즈 업계 1위 기업으로 도약한 BBQ가 중국에 진출하게 된 배경 및 진출 방법, 그리고 중국 현지에서의 Model-Shop 운영현황을 실증·분석함으로써, 중국 현지에서의 경영 목표를 달성할 수 있는 한국적 외식 프랜차이즈 시스템의 중국시장 진출에 관한 방안을 제시하였다. 그리고 본 논문은 국내 외식 프랜차이즈 업체들에게 그들이 중국에 성공적으로 진출하는데 있어 유용한 정보를 제공하고, 궁극적으로 국내의 외식 및 프랜차이즈 산업의 발전과, 나아가 국가 경제발전에 기여하는데 그 목적이 있다.

1) 공정거래위원회의 “가맹사업거래의 공정화에 관한 법률의 제정을 위한 공청회 (2001.5.25.)” 자료 참조

제 2 절 연구의 방법과 범위

본 논문은 앞에서 언급한 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위하여, 중국 북경 및 상해지역의 외식고객들을 대상으로 설문을 통해, 외식 소비성향 및 BBQ에 대한 반응 등을 조사, 분석하였다. 특히 BBQ가 실제로 진출한 상해지역에서의 BBQ의 현 상황을 조사, 분석하고, 그 결과에 대한 대안을 BBQ가 향후 전개하고자 하는 가맹사업의 추진 전략과 연계하여 제시하였다.

본 논문에서 채택한 연구 방법을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 외식 및 프랜차이즈 시스템 등 본 연구에 기초가 되는 사항을 정리하였다.

둘째, BBQ의 중국시장 내부 조사자료를 근거로 하여, BBQ가 상해에 진출하게 된 배경 및 그 기본전략을 각 추진단계별로 제시하였다.

셋째, BBQ의 가맹사업 전개를 통한 중국시장 정착방안을 제시하기 위해서, 상해지역에서의 Model-Shop 운영현황을 분석하고, 현지 외식고객들을 대상으로 시장조사를 실시하였다. 그리고 설문조사 결과에 대한 대안을 BBQ의 가맹사업 전개전략과 연계하여 도출하였다.

다만, 일부 수치는 최근 실적을 인용했어야 하는데, 자료의 부족으로 과거의 2차 문헌자료를 인용했고, BBQ의 중국 파트너기업의 명칭은 영문 이니셜로 표시하였음을 밝혀둔다.

본 논문은 연구의 범위를 다음과 같이 제한하였다. 먼저 연구대상 산업은 새로운 부가가치산업으로 부상하고 있고 무한한 잠재 성장력을 보유하고 있는 외식프랜차이즈 산업으로 국한시켰다.

그리고, 연구의 효율성을 높이고 실증적인 정보를 얻기 위하여, 중국 북경에서 중국진출타당성 조사와 두 차례의 시식회를 실시하였고, 상해시장에 대한 현황도 분석하였다. 그리고 상해에서는 BBQ가 실제로 Model-Shop을 운영한 현황을 분석하여, 가맹사업을 전개하기 위한 전략방안을 수립하였다.

본 논문은 다음과 같이 총 7장으로 구성되어 있다.

제1장 서론에서는 본 연구의 목적을 제시하였으며, 연구의 방법과 범위를 구성하였다.

제2장에서는 외식 및 프랜차이즈 산업에 대한 이해와 개념의 정립을 위하여 관련 이론과 국내외 선행연구를 조사하여 요약·정리하였다.

제3장에서는 한국의 외식 및 프랜차이즈 산업에 관한 전반적인 현황과 중국에 진출한 국내 업체의 현황을 살펴보았다.

제4장에서는 BBQ가 북경에서 시장조사 회사에 의뢰하여 실시한 북경시장 진출 타당성 조사결과 보고서와 1, 2차 시식회 결과로 분석된 BBQ 내부자료를 가지고, BBQ가 중국시장에 진출하게 된 동기 및 방법에 대해 기술하였다.

제5장에서는 BBQ가 상해에 Model-Shop을 운영한 결과를 현지고객에 대한 설문조사를 통하여 그들의 외식소비성향을 관찰하였고, 나아가 그 고객들의 BBQ Model-Shop의 이용실태 및 요구사항들을 분석하였다.

제6장에서는 설문조사 결과를 토대로, BBQ가 중국에서 추진하고자 하는 가맹사업 전개방안을 모색하고, 이를 통해 국내 외식프랜차이즈 업체의 중국 현지 정착 방안을 제시하였다.

제7장에서는 본 연구의 주요 내용을 요약하여 기술하고, 본 연구의 시사점과 연구의 한계점 및 앞으로의 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 외식 및 프랜차이즈 산업에 관한 일반적 고찰

제 1 절 외식 및 프랜차이즈 시스템에 관한 일반적 고찰

1. 외식

인류의 존재와 함께 시작된 식생활은 생존을 위한 수단에서부터 삶의 질과 가치를 높이고 삶을 윤택하게 하며 풍요롭게 하고 있다. 또한 식생활은 식습관과 식문화를 잉태하면서 오늘날 일상생활과 사회생활 측면에서 가정이라는 범위뿐만 아니라 가정 밖의 체험이나 욕구를 요구하게 되었고, 시대별로 국가별로 다양한 면모로 변화와 발전을 거듭해 오고 있다.

외식이란 용어의 사전적 의미는 “자기 집이 아닌 밖에서 식사하는 것”으로 정의하고 있으며, 국내의 대부분의 학자들은 “가정 밖에서 행하는 식사행위의 총칭”으로 개념 정립을 하고 있는데, 그 내용은 다음과 같다.²⁾

첫째, 일반적으로 가정외에서 조리·가공된 음식을 만들어 상품화하여 제공하는 식생활 전체의 총칭

둘째, 가정 이외의 장소에서 행하는 식사행위의 총칭

셋째, 가정외 식생활의 총칭

넷째, 가정 밖의 식생활 패턴의 총칭

이에 반하여 일본 학자들의 외식에 대한 정의를 살펴보면, 그 내용은 다음과 같다.³⁾

2) 나정기, 「외식산업의 이해」(백산출판사 : 2003), pp.15-16.

3) 김형준외 1인, “외식수요 증대를 위한 타겟시장 전략에 관한 연구”, 「외식경영연구」, Volume 1, Number 1, 한국외식경영학회, (1998.12), pp.99-100.

첫째, 야마구치(山口子山)는 “인간의 식생활은 기본적으로는 가정내 식생활과 가정외 식생활 2개로 나뉜다.”라고 주장하면서 외식은 가정 이외의 범위에서 이루어지는 식생활이라고 정의하였다.⁴⁾

둘째, 시오다(塩田之平采)는 “씹히는 것과 마시는 것을 총칭해서 음식이라 했으며, 음식의 목적, 장소, 음식물의 내용, 공급자, 소비자 등 여러 가지 요인을 감안하여 정리해야 한다.”라고 음식에 대한 정의를 내리면서 장소를 변수로 한 구분으로서 대표적인 것이 가정 안과 가정 밖이라는 공간범위의 구분이며, 전자를 내식, 후자를 외식이라 정의하였다.⁵⁾

셋째, 외식문제 연구회는 “가정의 식생활”을 외식이라 하였다.⁶⁾

이러한 국내 및 일본 학자들의 견해를 종합해 보면, 외식이란 “가정 밖에서 이루어지는 식사행위를 총칭하거나⁷⁾, 가정 이외의 장소에서 발생하는 식사행위의 총칭”이라고 할 수 있다.⁸⁾

2. 외식산업

외식산업은 음식과 관련된 산업으로 우리가 일상생활을 영위하기 위한 식사와 직접적인 관련을 맺고 있다. 식당업, 요식업 등으로 불리어 왔던 국내의 외식산업은 해외 브랜드 외식기업들이 본격적으로 국내에 진출하기 시작한 1980년대 후반부터 업소들의 업종 및 업태가 다양화되고, 경영면에서는 대규모화, 전문화, 체계화된 양상을 보이게 되면서 본격적으로 외식산업이란 용어가 널리 사용하게 되었다.⁹⁾ 외식산업이란 용어에 대해 각국마다 약간의 차이가 있는데, 외식산업의 선

4) 山口子山, 「外食經營論」(巖波書店: 1980)

5) 塩田之平采, 「最新外食産業概論」(角川出版社: 1985), p.15.

6) 外食問題研究會, 外食經營研究, 1989.5, p.28.

7) 홍기운, 「최신외식산업개론」(대왕사: 2003), p.31.

8) 오정환, “외식산업의 특수성에 대한 소고”, 「호텔경영연구 논총」, 제3호(1994), p.6.

진국이라 할 수 있는 미국에서는 외식산업을 다음과 같이 정의하고 있다.

첫째, 식음료산업이란 “집을 떠난 사람들에게 식료와 음료를 판매하는 모든 업소로 구성되어 있다.”라고 정의하고 있다.¹⁰⁾

둘째, 미국 레스토랑 협회(NRA)에서는 푸드서비스산업을 “가정 밖에서 준비되어 판매하는 모든 식사와 스낵을 포함시키고, 가지고 가는 식사, 그리고 음료까지도 포함한 산업”이라 정의하고 있다.¹¹⁾

한편 일본에서는 1970년대 이후 “마스코미”지가 외식산업으로 번역하여 사용하기 시작했으며, 1978년에는 일본 정부의 공식문서인 「경제백서」에 이 용어가 정식으로 포함됨으로써 공식화되었다고 한다.¹²⁾

국내에서는 일반적으로 외식산업을 다음과 같이 정의하고 있다.¹³⁾

첫째, “외식산업이란 기업규모가 커지고 체인화한 음식서비스업을 종래의 생업적인 음식업과 구별하여 일컫는 말”이라고 정의하고 있다.

둘째, “식품 또는 원부자재를 중앙공급방식에 의하여 공급받아 신속하고 저렴한 가격으로 음식을 제공하고, 셀프서비스시스템의 도입으로 간소화를 기하고, 메뉴의 통일, 대규모의 체인전개 등을 특징으로 한 식품서비스산업”이라고 정의하고 있다.

셋째, “음식을 단순히 제공한다는 개념에서 음식의 제공과 서비스의 제공, 분위기의 연출 및 이와 관련된 편의 제공 등을 상품으로 제공하는 개념으로 제조업과 서비스업을 함께 추구하는 복합산업”이라고 정의하고 있다.

이상의 설명을 종합해 보면, 외식산업이란, “가정 밖에서 불특정 다수를 대상으로 이루어지는 상업적인 식생활 전체를 총칭한다”. 또는 일반적으로 일정한 장소

9) 신재영외 3인, 「외식사업경영론」(백산출판사 : 2002), p.12.

10) Douglas C. Keister, *Food and Beverage Control*, (Prentice-Hall, 1977), p.2.

11) Mahmood A. Khan, *Concepts of Foodservice Operations and Management*, 2nd ed., 1991, p.13.

12) 나정기, 전게서, p.9.

13) 나정기, “외식산업 접근방법에 관한 연구”, 「외식경영연구」, Volume 1, Number 1, 한국외식경영학회, (1998.12), p.159.

에서 조리·가공된 음식물을 상품화(요리, 인적서비스, 물적서비스, 분위기, 편의성, 가치 등의 토털 서비스)하여 금액지불을 통해 불특정 다수의 고객에게 제공되는 가정 밖의 식생활 전체를 총칭한다“라고 할 수 있으며¹⁴⁾, “인간의 외식행위에 대응하여 성립된 일단의 사업군”이라고 할 수 있다.¹⁵⁾

3. 프랜차이즈 시스템

프랜차이즈(franchise)란 용어는 넓게는 “자유”라는 의미로 사용되고, 통상적으로 권리, 권한, 면책, 특권 등의 의미로서 사용되고 있으나, 이러한 것들을 모두 포함하는 복합적 의미로 사용되기도 한다. 그러나 마케팅에서의 프랜차이즈는 모든 형태의 상품과 서비스를 분배하는 가장 일반화된 방법중의 하나로 알려져 왔다.¹⁶⁾

프랜차이즈의 정의에 대한 국외/국내 학자 및 관련기관의 일반적인 견해는 다음과 같다.

스턴과 엘 엔사리(L.W. Stern and A.I. El-Ansary)는 “프랜차이즈 시스템은 한 기업(franchisor)이 다수의 점포(franchisee)에게 프랜차이즈의 상호, 상표, 서비스마크(service marks), 노하우(know-how), 그리고 기타 사업방식을 이용하여 제품이나 서비스를 판매 할 수 있도록 포괄적으로 사업을 할 수 있게 허가하는 것”이라고 정의하였다.¹⁷⁾

또한 셀즈(D.D. Seltz)는 “상표가 있는 상품이나 서비스의 독점 판매업자 혹은 생산자가 독립 소매업자들로부터 로열티(royalty)라는 지불 대가를 받는 반면, 그

14) 홍기운, 전게서, p.34.

15) 손일락, “외식산업의 개념과 범주에 관한 탐색적 고찰”, 「산업경영연구」, 제13권 2호, 청주대학교 산업경영연구소, (1991), p.175.

16) Philip Kotler and Paul n. Bloom, *Marketing Professional Services*, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1984), p.195.

17) L. W. Stern, and A. I. El-Ansary, *Marketing Channels*, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1992), p.348.

들에게 표준화된 영업절차와 지역분배를 할 수 있는 독점권(Exclusive Rights)을 주는 협정”이라고 프랜차이즈 시스템을 정의하고 있다.¹⁸⁾

국제프랜차이즈협회(The International Franchise Association)는 “프랜차이즈(가맹사업)란 어느 한 조직(franchisor : 가맹본부)이 일정 지역의 다른 조직(franchisee : 가맹점)에 대하여 자기의 상호, 상표 등 영업을 상징하는 표식을 사용하여 제품 또는 서비스를 판매하거나 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여함과 동시에 영업에 대한 일정한 지시, 통제를 하는 한편, 선택적으로 그 영업에 대한 노하우를 제공하거나 상품을 공급하고, 이에 대하여 프랜차이즈는 프랜차이즈에게 대가로서 가맹비, 보증금 또는 로열티나 제품대금 등을 지급하는 지속적인 계약을 체결하는 것”으로 정의하고 있다.¹⁹⁾

국내에서는 프랜차이즈에 대해서, “프랜차이즈란 상호 및 상표, 특허상품, 노하우를 소유한 자가, 계약을 통해 다른 사람에게 상호 및 상표의 사용권과 제품 및 상품의 판매권, 사업 운영노하우, 관련기술 등을 제공하고, 그 대가로 가맹비, 보증금, 런닝로열티 등 금전적 대가를 받는 시스템을 말하며, 여기서 상호, 상표, 노하우 및 기타 특허 등을 소유한 자를 프랜차이즈라 하고, 프랜차이즈로부터 상호 및 상표의 사용권, 제품 및 상품의 판매권, 점포운영노하우, 관련기술, 상권 분석, 점포디스플레이, 관계자 훈련 및 교육 지도, 마케팅전략 등을 제공 받는 자를 프랜차이즈라 하고 한다”라고 정의하고 있다.²⁰⁾

박재호는 프랜차이즈 시스템이란 “프랜차이즈가 프랜차이즈에게 자사의 영업표지와 영업방법 등을 제공하여 일정한 영업활동을 하게 하는 시스템으로, 프랜차이즈는 프랜차이즈에게 그에 대한 대가를 지불하고, 프랜차이즈는 각종 영업의 지원 및 통제를 하는 상호계약에 의한 지속적인 거래 관계이다”라고 정의하고 있다.²¹⁾

18) D. D. Seltz, *The Complete Handbook of Franchising*, (New York : Adison-Welsey Publishing Co., Inc., 1982), p.1.

19) 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 「한국프랜차이즈 총람」 제5권(프랜차이즈 활성화를 위한 정책방향 연구), 2002, p.8.

20) 박주현, 「프랜차이즈 경영원론」(한국프랜차이즈협회 : 2004), p.3.

프랜차이즈 창업이란, “창업에 필요한 제품, 기술, 경영 노하우, 상호 등을 가진 사업체로부터 그것을 사용하여 창업하는 것을 말하는데, 이와 같이 제품, 경영 노하우 등을 제공하는 사업체를 프랜차이즈 본부 사업체(franchisor)라 하며, 본부로부터 제품, 경영 노하우 등을 제공받는 기업을 프랜차이즈 가맹점(franchisee)이라 하는데, 가맹점은 프랜차이즈 본부로부터 상품, 경영 노하우 등을 제공받는 대신 사업경영에 있어서 체결한 계약에 따라 제약을 받게 된다.”라고 프랜차이즈 시스템에 대해 정의하고 있다.²²⁾

공정거래위원회는 “가맹사업거래의 공정화에 관한 법률”에서 프랜차이즈사업에 대해, “가맹사업이라 함은 가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표·서비스표·상호·간판 그 밖의 영업표지를 사용하여 일정한 품질 기준에 따라 상품 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며 가맹점사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육의 대가로 가맹금을 지급하는 지속적인 거래관계를 말한다.”라고 정의하고 있다.²³⁾

결국, 이러한 국내외 학자 및 기관들의 견해를 종합해 보면, 프랜차이즈 시스템이란, 가맹본부는 사업의 성공모델을 만들어 놓고 이 사업 성공모델의 확대·재생산을 위하여, 가맹점과 계약을 통해 가맹점에게 이 사업의 성공에 필요한 사업 아이템과 브랜드사용권, 사업운영 노하우, 제품 및 상품의 판매권을 제공하고, 기타 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 한다. 그리고 가맹점은 가맹본부에서 제공한 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 노하우의 지원과 교육에 대해 금전적인 대가를 지불하고, 가맹본부가 정해 놓은 기준에 의해 통일성을 갖고 고객과 직접 접촉하여 실질적인 판매활동을 수행하는 시스템이라 할 수 있다. 따라서 프랜차이즈 사업에 있어서의 사업의 주체는 가맹점이며, 가맹본부는 가맹점이 성공할 수 있게 경영활동을 지원해 주는 사업의 지

21) 박재호, “외식프랜차이즈의 생존을 분석에 관한 연구”, 「외식경영연구」, Volume 5, Number 3, 한국외식경영학회, (2002.10), p.9.

22) 박춘엽, 「창업학」(동국대학교 출판부 : 2004), p.42.

23) 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 제2조.

원자라 할 수 있다.

그리고, 이러한 가맹본부와 가맹점간의 역할을 명확히 하고, 가맹본부의 전체적인 시스템의 통일성을 유지하고, 가맹점의 독립된 사업가로서의 사업가적 마인드를 제고시키기 위해서는 가맹본부에서 가맹점에 대한 교육이 지속적으로 진행되어야 한다. 이러한 이유 때문에, 프랜차이즈 시스템의 핵심은 “교육”에 있다고 할 수 있다.

제 2 절 외식 및 프랜차이즈 산업의 분류

1. 외식산업의 분류

가. 일반적 분류

업종 및 업태에 의해 외식산업의 유형을 분류하면, 외식산업에서의 업종이란 영위하고 있거나 취급하고 있는 상품이나 메뉴의 영업형태를 의미한다고 할 수 있다. 즉, 한식, 중식, 양식, 일식 등과 같이 취급하는 주된 상품을 말하는 것으로서, 어떤 종류의 요리를 제공하는가를 의미한다.

반면, 업태란 특정의 영업방식, 서비스형태, 대금지불방식 등의 차이로 구분되며, 상품이나 메뉴의 소분류상의 영업형태를 의미하는데, 보통 한 개 업종이 세분화되는 것을 업태라고 말한다. 양식의 예를 들면, 양식은 업종에 속하고, 커피숍, 패스트푸드, 패밀리레스토랑 등은 각기 업태라고 볼 수 있다.

또한 업태는接客서비스방식, 제공시간, 가격 및 객단가, 메뉴구성, 식사형태, 이용시간대, 목표고객, 출점입지형태, 점포규모, 투자규모, 운영시스템 등의 차이로 구분되기도 한다.²⁴⁾

국내의 외식산업의 영역이나 시장규모는 거대한 산업군으로 성장하였으나, 짧은 연륜 때문에 학문적인 연구가 부족하여 이론적인 체계화가 미흡한 실정이다. 따라서 공식적이며 규범화가 되어 있지 않지만, 이제까지 일반적으로 통용화 되

24) 고진철, “韓國外食産業의 中國市場 進出方案에 관한 研究”, (경영학박사학위논문, 경희대학교, 2000), p.13.

고 있거나 통용 가능성이 있는 분류방식을 관련 자료나 습관적으로 사용하고 있는 자료에 준거하여 국내 실정에 맞게 체계화할 필요성이 요구되고 있다.

외식산업에 대한 분류는 국가별로 식생활과 식습관에 따른 식문화형성이 다르기 때문에 획일적인 분류가 어려운 것이 사실이다. 일반적으로 사용되고 있는 국내 외식산업의 일반적인 분류는 일본에서 사용되고 있는 분류표를 응용하여 활용하고 있다. 이러한 분류기준은 제공되는 식사와 주목적이 음식 또는 음료인지 그리고, 점포의 형태에 의해 분류되고 있다<표 2-1>.

〈표 2-1〉 한국 외식산업의 일반적인 분류

구 분	1차분류	2차분류	3차분류	4차분류
외식산업	음식주체 (식사,음식)	영업급식	일반음식점	한식 중식 양식 일식 기타 음식점
			특수음식점	열차 식당 항공기내 식당 선박내 식당
			숙박시설 음식점	여관내 식당 호텔내 식당 리조트·콘도내 식당
		집단급식	학교 급식	초·중·고·대학교
			사업소 급식	회사, 공장, 사무실
			방위시설 급식	군대, 경찰, 교도소
	병원 급식		일반식, 특별식	
	사회복지 급식	연수원, 고아원, 양로원		
	음료주체(음료,주류)		찻집, 술집	커피숍, 다방 맥주, 호프집 소주점 찻집 일반술집(주점)
			요정, 바	요정 바 카바레 나이트클럽 기타유흥업소
요리품 소매업(take-out)				

자료 : 홍기운, 「최신외식산업개론」(대왕사 : 2003) 참조.

나. 표준산업분류에 의한 분류

미국과 일본의 근대적인 외식산업이 패스트푸드를 중심으로 발전해 왔듯이 우리나라 외식산업 발전의 주체도 패스트푸드가 원동력이 되었다고 볼 수 있다. 우리나라 외식산업 발전의 시작은 경제성장과 소득증대에서 찾을 수 있으며, 식생활의 국제지향과 식품산업 등 가공식품의 발전, 그리고 레저화와 외식화 현상에 의해 우리의 식생활 영역이 확대되었다.²⁵⁾

“통계청의 한국표준산업분류”에 의하면, 우리나라의 외식산업은 <표 2-2>와 같이 대분류의 경우 “숙박 및 음식점업”, 중분류의 경우 “숙박 및 음식점업”, 소분류의 경우 “숙박업 및 음식점업”으로 구분하고 있다. 그리고, 음식점업은 다시 “일반 음식점업”과 “기타 음식점업”, “주점업”, “다과점”으로 세분류하고 있다. 또 세분류된 분야를 더 구체적으로 세세분류하고 있다.

〈표 2-2〉 한국 표준산업분류에 의한 외식산업 분류

대분류	중분류	소분류	세분류	세 세 분 류
숙박 및 음식점업 (H)	숙박 및 음식점업 (55)	음식점업 (552)	일반 음식점업 (5521)	한식점업(55211) 중국 음식점업(55212) 일본 음식점업(55213) 서양 음식점업(55214) 기관 구내 식당업(55215) 기타 일반 음식점업(55219)
			기타 음식점업 (5522)	피자, 햄버거 및 치킨 전문점(55221) 분식 및 김밥 전문점(55222) 이동 음식점업(55223) 그 외 기타 음식점업(55229)
			주점업 (5523)	일반유흥 주점업(55231) 무도유흥 주점업(55232) 간이 주점업(55233)
			다과점 (5524)	제과점업(55241) 찻집(55242)

자료 : 통계청(<http://www.nso.go.kr>), 표준산업분류에 의거 필자 재구성.

주) ()의 숫자는 분류코드번호.

25) 홍기운, 전계서, pp.55-56.

다. 식품위생법에 의한 분류

우리나라의 식품위생법²⁶⁾에 의하면, 외식산업은 식품접객업에 해당되며, 식품접객업은 음식점영업과 주점영업, 그리고 위탁급식영업으로 분류하고 있다. 음식점영업은 다시 휴게 음식점영업과 일반 음식점영업으로 구분되며, 주점영업은 단란주점영업과 유흥주점영업으로 구분된다.

라. 관광진흥법상의 분류

우리나라의 관광진흥법²⁷⁾에 의하면, 관광편의시설업이 외식업과 연관이 있다고 할 수 있는데, 관광진흥법에서는 관광 유흥음식점업과 외국인 전용 유흥음식점업, 관광식당업, 관광 토속주 판매업으로 외식업을 분류하고 있다.

마. 서비스 형태별 분류

외식점포는 고객을 상대로 하는 최종 소비처이면서 동시에 영업행위가 이루어지는 장소이기 때문에, 단순히 음식물만 제공하여 고객의 다양한 기호와 욕구를 충족시키기에는 한계가 있다. 고객의 이용동기나 목적은 다양하고 개인별로 특징이 있기 때문에, 점포에서 수반되는 상업시설이나 토탈서비스는 대단히 중요하고 고도의 감성이 요구된다.

또한 점포를 운영하는 오너(경영주)나 종사하는 종업원 그리고 고객 모두 사람이기 때문에, 외식산업을 사람과 사람관계를 중심으로 고감도 연출을 필요로 하는 인적산업이라고 할 수 있다. 즉, 경영주와 종업원과 고객이 하나로 시스템화되어 고객가치와 만족 그리고 고객감동을 통한 고객가치 제고 경영이 이루어질 때 점포는 번성하게 된다.

26) 식품위생법 시행령 제7조

27) 관광진흥법 제2장 제3조

이러한 특성에 의해, 점포에서의 대고객 서비스방식은 셀프서비스제(self service system), 테이블서비스제(table service system), 카운터서비스제(counter service system)로 구분할 수 있으며, 최근에는 세미셀프서비스제(semi-self service system) 등 다양한 서비스형태가 혼용되거나 점포 개념(Concept)에 따라 차별적인 서비스방식이 등장하고 있다.

2. 프랜차이즈 산업의 분류

가. 프랜차이즈 시스템의 일반적 형태

일반적으로 프랜차이즈 시스템은 크게 레귤러 체인(Regular Chain)과 자발적 체인(Voluntary Chain), 그리고 프랜차이즈 체인(Franchise Chain)으로 구분된다. 프랜차이즈 체인은 상표만 빌려주고 영업에 관해서는 전혀 관여를 하지 않는 라이선싱(licensing)과는 다른 것으로서, 레귤러 체인과 자율 체인의 장점을 혼합한 경영 체제라 할 수 있다.

레귤러 체인이란, 가맹본부가 직접 자본을 투입하여 점포를 임차 또는 소유해서 본부 자신이 운영하는 방법이며, 자율체인이란 동일업종의 소매점이 경영의 독립성을 가지면서 매입, 판매촉진 등의 사업활동을 공동으로 함으로써 규모의 이익과 분업의 효율성을 얻으려고 하는 체인조직이라 할 수 있다.²⁸⁾

이러한 프랜차이즈 시스템 유형의 형태를 살펴보면, 그 내용은 다음과 같다.²⁹⁾

(1) 직영점(Regular Chain)

체인본부가 직접 점포마다 투자를 하고 직원들을 파견하여 관리함으로써 브랜

28) 박주현, 전계서, p.6.

29) 윤홍근외 1인, “프랜차이즈産業의 發展方向에 관한 研究”, 「외식경영연구」, Volume1, Number 1, 한국외식경영학회, (1998.12), pp.271-273.

드의 이미지를 보다 강력하고 일관되게 통제하여 고객에게 좋은 이미지를 심어주면서 경영하는 다점포방식이다. 자본이 너무 많이 소요되는 단점이 있으나, 전국 어디서나 같은 색깔을 확실하게 낼 수 있다는 장점을 가지고 있어 주로 대기업에서 많이 활용하고 있다.

(2) 자율 체인(Voluntary Chain)

단독점포와 프랜차이즈의 중간 형태로 특히 공동 브랜드나 동일 업종을 조합하여 전개해 나가는 방식이다. 체인본부는 최소한의 기능만 수행하고 점포주가 자기의 특성을 살려 융통성있게 경영을 해 나갈 수 있다. 지역형 점포 이미지를 만들어 갈 수 있고, 가격고정이나 상품 취급 등의 한계를 극복할 수 있다.

하지만 자율은 있으나 체인본부의 강력한 통제 안에 브랜드이미지를 만들어 갈 수 없다는 단점이 있고 실제 성공한 사례도 거의 없다.

(3) 프랜차이즈 체인(Franchise Chain)

일반적인 체인형태로, 가맹본부가 우선 점포의 개점 및 경영에 관한 노하우를 구축해 놓고, 계약을 맺은 가맹점주에게 여러 가지 점포운영에 관한 노하우와 상호 및 제품/상품의 사용권, 제품/상품 판매권 등을 주고, 영업을 지원하는 시스템으로 운영된다. 따라서 개인은 가맹본부와 가맹계약을 맺음으로써 여러 가지 지원을 받아 손쉽게 자기 사업을 할 수 있다.

그러나, 계약에 따라 개인을 교육시킴으로써 전국적으로 통일화 작업을 해야 하는 단점이 있다. 즉, 한 점포에서 실수를 하게 되면 한순간에 같은 브랜드를 사용하고 있는 점포들 전체의 이미지가 흔들릴수 있기 때문에, 가맹본부에서는 보다 강력한 통제와 관리를 해야 하고, 가맹점주는 본부의 정책에 순응하는 것이 중요하다.

한편, 이 방식은 개인이 직접 투자하여 자기만의 사업을 하는 것으로서, 가맹점주들이 자신의 역량을 150 ~ 200% 이상 발휘할 수 있다는 장점을 갖고 있다. 그래서 선진 외국에서는 프랜차이즈 산업이 유통의 꽃으로서, 전체 소매업 매출의 절반 이상을 점유하고 있을 만큼 주요한 산업으로 급속히 발전하고 있다.

나. 국내 프랜차이즈 산업의 업종별 분류

프랜차이즈 산업은, 프랜차이즈의 시스템 특성으로 인해, 소매 유통의 전 분야에 적용될 수 있다. 이러한 특성으로 인해, 현재 국내의 프랜차이즈 산업은 크게 외식업, 소매업, 서비스업으로 나눌 수 있다.

외식업은 치킨, 햄버거, 제과, 피자, 아이스크림, 패밀리 레스토랑 등이 있으며, 소매업은 편의점, 중저가 의류와 구두, 액세서리, 유아·아동용품 등이 있으며, 서비스업은 PC방, 세탁, 미용, 대여점, 학원, 부동산 등으로 분류할 수 있다.

제 3 절 외식 및 프랜차이즈 산업의 특성

1. 외식산업의 특성

외식산업은 사람에 의해서 운영되고 경영자·종업원·고객이 주체가 되어 전문성을 바탕으로 경영활동이 이루어진다. 그러므로 이들 주체들이 서비스산업의 업종 및 업태에 대한 마인드가 있어야 하며, 경영활동에 대한 동질성과 공감대가 형성되어야 한다. 특히 이들 주체는 서비스산업 운영에 일조를 한다는 소속감이 충만해야 한다. 그러나 무엇보다도 중요한 것은 고객 최우선주의에 바탕을 두어야 한다는 것이다. 또한 고객에게 상품을 명확하게 전달함은 물론 무엇을, 누가 또는 누구를 위해, 어떻게 서비스를 수행해야 하는지를 숙지하고, 요리·맛·향·냄새·분위기·청결·위생, 그리고 접객서비스 등 토달서비스를 제공하고 추구

해야 한다. 외식산업의 특성을 산업적인 측면과 경영적인 측면, 구조적인 측면에서 살펴보면, 그 내용은 다음과 같다.

가. 산업적인 특성

외식산업은 식사를 조리해서 제공하는 식품제조업, 소비자에게 직접 판매하는 소매업, 서비스가 중추를 이루는 서비스산업적 성격이 강한 복합산업이라고 할 수 있는데 산업적인 특성은 다음과 같다.³⁰⁾

첫째, 외식산업은 잠재적, 폭발적, 영구적, 미래지향적인 “제3차 서비스산업”군이라 할 수 있다. 산업화를 거치면서 생활기간 산업으로 정착되어 가고 있는 외식산업의 기본성향은 품질(quality), 서비스(service), 청결(cleanliness), 분위기(atmosphere), 타이밍(timing), 가치(value)를 바탕으로 고객지향을 추구하고 있으며, 또한 시스템화, 매뉴얼화, 기술혁신화를 통해 고객가치와 만족을 제공하는 고객밀착형 서비스 산업이라 할 수 있다.

둘째, 외식산업은 인류가 존재하는데 필요한 의·식·주 중에서 “식”에 해당하는 필연산업이면서 동시에 21세기 “성장산업”군이라 할 수 있다.

셋째, 현금 거래형 산업이면서 계열화나 전문특화하기에 적합한 “수익성 유망사업”이라 할 수 있다. 따라서 체인망 구축이나 사업다양화, 경영다각화가 용이한 산업이다.

넷째, 식생활, 식문화, 식습관을 토대로 한 생존적 “가치창출형 산업군”이라 할 수 있다. 외식산업은 국가마다 민족문화임과 동시에 사회적으로는 인간관계를 통한 새로운 가치창출의 매개역할을 하고 있다. 따라서 외식산업은 사람이 경제생활을 영위하는데 휴식과 오락을 제공하고 에너지를 공급하는 유익한 산업군이라 할 수 있다.

30) 고진철, 전게서, pp.9-10.

나. 경영적 특성

외식산업의 경영적 특성은 점포외적인 환경특성을 나타내는 광의의 특성과 점포내적인 사업특성을 의미하는 협의의 특성으로 구분할 수 있는데, 광의의 특성은 다음과 같다.³¹⁾

첫째, 점포입지를 최우선으로 하는 “입지산업”이다. 입지는 출점전략과 상권분석을 통해서 효율적인 투자가 전제되어야 하기 때문에 근래에는 규모의 경제와 경영관리 효율성에 역점을 두고 있는 상황이다. 출점입지는 경쟁력뿐만 아니라 수익성 제고와 매출로 직결된다.

둘째, 고객, 종업원, 경영주가 삼위일체가 되어 고감도 연출을 요구하는 “인적 산업”이다. 즉 제공되는 음식과 서비스를 매개로 고객과 생산자가 직접 만나며 또한 생산측면에서도 경영주와 종업원 사이의 인간관계가 매우 중요한 노동집약적 성격을 지니고 있다. 동시에 고도의 숙련도가 요구되며, 고객의 참여를 전제로 하는 주문형 산업이기 때문에 고객의 기호가 강하게 영향을 미친다.

셋째, 표준화(standardization), 단순화(simplification), 전문화(specialization)의 3s 시스템을 추구하는 “매뉴얼산업”이다. 따라서 체인본사나 점포의 각 부분별로 매뉴얼을 구축하여 시스템화를 정착시켜야 한다.

넷째, 외식사업에 대한 운영관리를 통해 축적된 경험이나 노하우를 바탕으로 가맹사업을 전개할 수 있으며 “관련 사업의 다각화”가 가능한 산업이라 할 수 있다.

다섯째, 서비스, 식재, 급식, 유통, 식품, 부동산, 패션, 호텔 그리고 관광산업 등과 연계를 통한 경영활성화 및 경영다각화가 가능한 “종합산업”이라 할 수 있다.

협의적 의미에서의 특성은 집객력의 구심점인 “입지력”, 경쟁력 우위확보를 위한 “상품력”, 고객가치와 만족에서 고객감동까지 연출하여 쾌적성을 제공하는 “서비스력”, 명확한 컨셉과 전문성의 “점포력”, 브랜드 인지도 제고를 위한 점포운영

31) 진양호, “한국외식산업의 현황 및 대응방안”, 『Tourism Research』, 제13호, (1999), pp.20-21.

관리의 “종합 Balance력”의 특성을 갖고 있다.

종합해 보면 외식산업의 경영적 특성은 고객을 중심으로 고객지향을 통해 보다 나은 삶의 질을 추구하면서 이윤을 창출하는 산업이라 할 수 있으며, 다른 산업의 시발점이자 최종산물임과 동시에 복합산업적인 특성을 갖고 있다.

다. 구조적 특성

외식산업은 인간의 기본적 욕구를 충족시켜주는 대표적인 서비스 산업으로 경제발전과 더불어 국민경제에 차지하는 비중이 지속적으로 증가하고 있는 현실이다. 외식산업은 서비스산업의 특징인 무형성(intangibility), 이질성(heterogeneity), 생산과 소비의 동시성(simultaneous production and consumption)과 소멸성(perishability)을 가지고 있다.³²⁾

또한 일본의 미야 에이지(三家英治)는 외식산업의 특징을 거대한 자본력이 필요하지 않고, 독점적 기업이 탄생하지 않으며, 기업의 신진대사가 심할 뿐만 아니라, 고객의 기호가 강하게 영향을 미치는 산업이라 하였는데, 구조적인 특성은 다음과 같다.³³⁾

첫째, 생산부문과 자동화의 한계와 서비스 부문의 인적 의존성으로 인하여 “노동집약적”인 산업이다.

둘째, 여러 종류의 음식을 주문에 의하여 그때 그때 생산하여 판매하고, 생산과 소비의 동시성으로 완성품 재고가 거의 없는 “다품종 소량의 주문판매”산업이다.

셋째, 사람이 식사하는 시간이 아침, 점심, 저녁 시간으로 한정되어 있으며, 이 시간대에 대부분의 매출이 발생하는 “시간적 제약”을 받는 산업으로 적절한 인력 관리와 공간이용 등에 어려움이 있다.

32) Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, *Service Marketing*, (McGraw-Hill Book Co., 1999), pp.21-27.

33) 신재영외 3인, 전게서, pp.18-20.

넷째, 타 산업에 비해 적은 자본이 투입되고 대부분의 외식업소들이 종업원수 4인 이하의 영세한 업소들로 이루어져 있으며, 또한 이들 업소가 전체 외식업소의 약 80%를 차지하는 등 “영세성”의 특성을 갖고 있다. 하지만 최근에는 외식산업이 대기업과 호텔 등의 참여와 기존업소의 대형화 추세로 영세성을 탈피하는 추세이다.

다섯째, 급여수준 및 복리후생 등의 문제로 3D 업종으로 인식되고 있으며, 이로 인해 타 산업에 비해 “이직률”이 높은 편이다.

2. 프랜차이즈 산업의 특성

21세기 유통시스템의 핵으로 부상하고 있는 프랜차이즈 산업은, 국내의 경우 전체 소매유통의 10%를 점유할 뿐만 아니라, 연평균 10% 이상의 고도성장을 지속해 오고 있다.³⁴⁾

프랜차이즈는 외식업과 서비스업 그리고 소매업 등 거의 대부분의 업종에서 크게 발전하고 있는 사업의 형태로 경제가 선진화되면서 그 비중이 높아지고 있으며, 특히 많은 업종의 개인 기업에서 프랜차이즈 형태를 선호하면서 부가가치를 높임으로서 국민 경제에 기여하고, 또한 소규모 창업의 성공 가능성이 높고 이를 통한 실업률을 감소시킨다는 점에서도 중요한 산업으로 인식되고 있다.

이러한 프랜차이즈 산업이 갖는 특성 및 그 내용은 다음과 같다.³⁵⁾

첫째, 자본을 달리하는 독립된 사업자인 가맹본부와 가맹점들이 상호 협력하면서, 독립된 이윤을 보장받는 “가맹점의 독립성”의 특징을 갖고 있다.

즉, 가맹본부와 가맹점간의 자율성이 인정되고, 각자는 독립된 이윤의 흐름을 보장받는다라는 점에서 일반적인 제품이나 용역의 거래와는 다른 특징을 보인다.

34) 박주현, 전게서, p.11.

35) 산업자원부/한국프랜차이즈협회, 전게서, pp.12-13, 박주현, 전게서, pp.7-9.

둘째, 독립적인 경영자와 사업 주체들로 구성되어 있지만, 고객들은 시스템 전체를 동질적인 것으로 인식하는 “제품의 동질성”의 특징이 있다.

즉, 고객들이 전체 시스템을 동질적으로 인식하기에 마케팅활동에서 얻어지는 효과 역시 일반적인 기업의 경우보다 훨씬 높다고 할 수 있으며, 본사의 능력이 중요하게 평가받는 것도 이러한 특징에서 기인한다.

이러한 시스템의 동질성은 고객의 구매행동에도 영향을 미치는데, 여러 지역에서 영업활동을 하지만, 가맹본부는 모든 지역에서 품질의 동질성을 유지하려는 노력을 계속적으로 기울이기 때문에, 고객들은 어느 지역에서 구매를 하든지 품질에 대한 확신을 가지고 구매행위를 할 수 있다.

셋째, 프랜차이즈 시스템은 거래 쌍방이 상호 조정과 환경적응을 필요로 하기 때문에 가맹본부는 항상 변화하는 환경에 적합한 상품개발 및 교육, 마케팅프로그램들을 개발해야 하며, 가맹점은 시스템의 통일성 등을 유지하는 데 주력해야 하는 “협동성과 공동성”의 특징이 있다.

넷째, 지역적으로 영업을 확장하고자 할 경우에, 해당 지역이나 국가에서 가맹점들을 모집하여 영업활동을 하게 함으로써 정보의 부족에서 발생할 수 있는 “불확실성을 감소”시킬 수 있다.

다섯째, 자본의 투자 및 영업활동에 있어서 가맹점들이 자신들의 이익을 위한 동기를 가지기 때문에 가맹본부 및 가맹점 입장에서 사업 확장에 필요한 막대한 자본이 필요하지 않는 “소자본 창업”이 가능하다.

여섯째, 가맹본부와 가맹점간에 이익의 분배문제나 또는 정보를 공유하지 못함으로 발생하는 의견의 차이로 분쟁이 발생할 소지가 많기 때문에, 이를 방지하기 위해서는 가맹본부와 가맹점간에 신뢰가 형성되어야 하며, 가맹점과 소비자간에도 신뢰형성이 중요하다.

제 4 절 선행연구에 대한 검토

본 연구는 국내의 외식프랜차이즈 업체가 프랜차이즈 시스템을 통해 중국 현지에서의 정착방안을 제시하는 데 있다. 하지만, 아직까지 국내의 외식·프랜차이즈 업체의 중국 현지에서의 성공적인 정착방안에 대한 사례연구 및 학문적 선행연구의 실적은 매우 미흡한 수준이라 할 수 있다.

따라서, 본 절에서는 연구의 논리 전개 및 대응방안을 모색하는 데 있어서, 중국 현지의 외식고객의 특성이 사업에 어떠한 영향을 미치는가에 대해, 관련 요인들을 연구한 국내외의 연구자료를 토대로, 현지의 소비자 특성을 인구통계적 특성 요인과 서비스 품질이 소비자 만족에 미치는 상황을 선별하여 정리, 인용하였다.

1. 인구통계적 특성요인에 관한 연구

인구통계적 요인은 소비자의 욕구, 욕망, 제품의 사용빈도와 구매충성도 등의 성향이 인구통계적 요인과 밀접한 관련을 갖는 경우가 대부분이며, 또한 인구통계적 특성요인이 여타 요인들에 비해 대체로 측정하기가 용이하기 때문에, 인구통계적 특성요인은 현지 소비자들의 특성을 파악하는데 가장 기초적인 변수라 할 수 있다.³⁶⁾

일반분석의 도구로서 코틀러(P. Kotler)와 암스트롱(G. Armstrong)은 현지 시장 소비자들의 특성을 현지시장 세분화를 통하여 분석하였는데, 지리적, 인구통계적, 심리적, 행태적 요인변수를 사용하였고, 이들 변수중에서 인구통계적 요인이 소비자들의 특성을 가장 기초적으로 나타내 준다고 했다.³⁷⁾

36) James F. Engel and Roger D. Blackwell and Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 5th ed., (Illinois : The Dryden Press, 1986), p.520.

37) Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principles of Marketing* 6th ed., (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1994)

몬로(K.B. Monroe)와 길티난(J.P. Guiltinan)은 고객의 인구 통계적 특성, 라이프스타일, 개성 등으로 소비자의 특성변수를 분류하여 외식상품의 선호도에 미치는 영향을 연구하였는데, 이러한 요인들이 소비자의 기호와 탐색 그리고 의견형성에 작용하며 이러한 과정을 통해서 외식상품 속성의 중요도와 선택 및 상품지각에 영향을 준다고 주장하였다.³⁸⁾

쿤켈(J.H. Kunkel)과 베리(L.L. Berry)는 행동과학적 접근법을 사용하여 인구 통계적 특성요인과 외식상품의 선택과의 관계를 연구하였는데, 외식상품의 선택은 외식점포의 이미지에 영향을 받으며 외식점포의 이미지를 구성하고 있는 하부변수로 가격, 품질, 구색, 유행, 종업원, 입지편의성 등으로 설정하여 인구 통계적 특성이 이들 하부 변수에 차별적으로 영향을 미치고 있음을 연구했다.³⁹⁾

비시크(H.E. Visick)와 클리크(P.E. Kleek)는 역시 인구통계적 특성요인을 감안하여 외식상품을 제작해야 한다고 주장하였는데, 하부변수로 소비자의 필요와 욕구, 원가와 수익성, 이용 가능한 식품, 조리설비능력, 음식의 다양성과 매력성, 그리고 영양을 고려해야 한다고 했다.⁴⁰⁾

콧쉬버(L.H. Kotschevar)는 경제적, 사회적, 인구통계적, 지역적, 윤리적 배경요인을 감안하여 고객의 음식습관과 상품별 선호에 미치는 영향을 연구했는데, 인구 통계적 요인을 비롯한 소비자들의 구체적 배경요인을 감안하여 음식과 서비스가 결정되어야 한다고 주장하였다.⁴¹⁾

외식프랜차이즈 업체의 현지화 추구에 관해서, 강 다윈은 품질(Quality), 서비스(Service), 청결(Cleanliness), 가치(Value) 등 이른바 “QSC&V”를 강조하는 패스트푸드점이 문화적 차이를 극복하고 세계시장을 개척하면서 현지 정착에 성공하

38) K.B. Monroe and J.P. Guiltinan, "The affects for the preference to the Food Service of culinary customers", *Journal of Travel Research*, 1992, pp.25-35.

39) John H. Kunkel and Leonard L. Berry, "A Behavioral Conception of Retail Image", *Journal of Marketing*. vol. 32(Oct. 1998), pp.21-27.

40) Hubert E. Visick & Peter E. Van Kleek, *Menu planning : a blueprint for better profits*, (Mc-Graw-Hill Book Company, 1984), p.24.

41) Lendal H. Kotchevar, *Quantity Food Production*, (Male Press Commpny, 1984), p.25.

기 위해서는, 거시적 마케팅환경인 사회·문화적 환경을 충분히 고려해야 하며, 그 나라, 그 지역에 맞는 제품개발계획과 적절한 마케팅전략을 수립하고 철저히 이행해야 한다고 주장했다.⁴²⁾

2. 서비스품질의 소비자만족에 관한 연구

현대 사회에서 서비스는 인적서비스를 포함하여 서비스시설과 서비스시스템, 서비스를 제공하는 기업의 이미지까지도 대상으로 하는 총체적이고 포괄적인 것이라 할 수 있으며, 서비스품질은 경쟁시장에서 필수적인 요소가 되고 있다. 특히, 외식산업에 있어서도 지속적인 서비스품질의 향상 및 서비스차별화를 통한 경쟁우위의 확보가 중요한 과제로 대두되고 있다.

서비스품질에 관해서 파라슈라만외(A. Parasuraman, V.A. Zeithmal & L.L. Berry)는 서비스 품질을 소비자가 서비스기업이 제공해야만 한다고 느끼는 서비스와, 소비자가 서비스기업의 서비스의 공정 및 결과에 대해 지각한 성과의 차이라고 하였다.⁴³⁾ 또한 이들은 소비자만족은 상품품질에 대한 기대와 인지된 품질이 일치하는 정도와 성과의 함수관계라 정의하고, 소비자기대는 상품품질에 대한 인식과 실제로 제공받는 상품에 대한 이해에 근거한다고 주장하였다. 이들은 우수한 품질의 상품과 서비스를 제공하려는 전략은 시장 선점의 효과적 목표달성을 위한 것이라고 주장하면서, 상품과 서비스품질에 대한 기대가 소비자의 만족에 상당한 영향을 미친다고 주장했다.⁴⁴⁾

볼튼(R.N. Bolton)과 드류(H.J. Drew)는 기대와 기대 불일치의 관계를 구체적

42) 강다원, “패스트푸드 산업의 마케팅 전략과 현지화 추구에 관한 연구”, 「외식경영연구」, Volume 3, Number 2, 한국외식경영학회, (2000.12), pp.19-20.

43) Parasuraman, A., Zeithmal, V. A. and Berry, L. L., "A Conceptual Models of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 1985, 49(Fall), pp.41-50.

44) Parasuraman, A., Zeithmal, V. A. and Berry, L. L., "Alternative Scale for Measuring Service Quality, A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria", *Journal of Retailing*, 1994, pp.201-230.

으로 상품과 서비스의 품질과 이들의 가치 즉, 상품 소비에 대한 화폐지불로 획득하는 효익의 비교라고 정의하고, 품질에 대한 기대수준의 형성과 이에 대한 가치의 관계를 연구하였다.⁴⁵⁾

자코비(J. Jacoby)는 레스토랑을 대상으로 연구한 결과, 소비자들이 호감을 갖는 외식당의 이미지는, 소비자만족도를 극대화시켜 미래의 지속적인 소비를 의미하는 소비자 충성도를 보장하는 결과를 밝혀냈는데, 비호의적인 점포이미지가 발생할 경우에는 소비자들의 시각이 부정적인 결과로 나타나게 되기에 점포이미지의 관리 필요성을 강조하였다.⁴⁶⁾

박철과 전재균은 소비자들이 지각하는 패스트푸드점 속성 중 가장 중요시하는 요인은 “음식의 맛”, 그리고 청결함, 종업원의 친절, 빠른 서비스, 시설 등이라 밝혔고, 고객만족을 통해 장기적인 고객형성을 위해서는 빠른 서비스와 종업원 친절을 위한 교육, 업무의 표준화와 인적자원 관리가 강화되어야 한다고 주장했다.⁴⁷⁾

김순진, 신재영, 김은희는 서비스기업에 있어서 고객만족이라는 대전제를 수행하기 위해서는 서비스품질의 관리가 선행조건이며 필수라 할 수 있는데, 서비스품질은 고객의 필요와 욕구에 서비스가 얼마나 적합한가를 파악함으로써 측정된다. 서비스기업의 경쟁력 핵심이라 할 수 있는 서비스품질은 고객만족과 불가분의 관계로서 고객에게 있어 서비스품질에 대한 만족의 여부는 고객의 기대에 달렸으며, 또한 만족은 고객이 서비스를 지각하는 정도에 의해 좌우된다고 할 수 있다고 하였다. 그리고 이들은 연구 결과, 고객들은 외형적으로 보이는 시설이나 직원들의 용모와 같은 유형적인 요소와 종업원들의 친절성, 서비스 자세, 정성, 고객을 도우려는 자세 및 고객문제의 해결 등과 같은 요소들에 만족했을 때 전반적인 만족도가 높게 나타났다고 했으며, 고객만족이 재방문 의사에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.⁴⁸⁾

45) R.N. Bolton and H.J. Drew, "A Multistage Model of Customers Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, 17(March), pp. 375-384.

46) J. Jacoby, "An Empirical Study of the Relationship Between Restaurant Image and Customer Loyalty" (New-York : Wiley, 1995)

47) 박 철외 1인, "패스트푸드 소비자들의 이용실태와 만족도에 관한 연구", 「외식경영 연구」, Volume 4, Number 2, 한국외식경영학회, (2001.12), p.87.

제 3 장 한국 외식 및 프랜차이즈 산업의 현황분석

제 1 절 외식 및 프랜차이즈 산업의 발전과정 및 현황

1. 발전과정

국내의 외식 및 프랜차이즈 산업 발전사⁴⁹⁾를 시대별로 고찰해 보면, 1900년도 초에는 전통음식점 중심의 요식업이 태동되었고, 식생활 및 식습관의 가내 주도 형이었다. 1960년대는 6.25전쟁 후 식생활의 궁핍 및 침체기로 분식의 확산 및 식생활 개선문제가 부상하는 시기였고, 1970년대는 경제개발계획의 성공에 따라 식생활이 향상되어 영세성 요식업이 난립하였으며, 해외브랜드가 도입되어 국내에서 프랜차이즈가 태동하는 시기였다.

국내의 외식 및 프랜차이즈 산업은 1979년 롯데리아의 개점이 시초였다. 그후 1980년대는 외식산업의 태동기로 영세한 체인점이 속출하였으며, 해외 유명브랜드의 국내진출도 가속화되어 외식산업이 성장하게 되었다. 특히, '86년 서울아시안 게임 및 '88년 서울올림픽게임을 계기로 국내 외식 및 프랜차이즈 산업은 성장의 기반이 마련되어, 1990년대에는 중·대기업의 외식시장 진출이 활발해졌다. 그 중 특기할 만한 것은 1995년 BBQ가 한국적 외식 프랜차이즈 시스템의 새로운 모델을 창출하여 시장정착에 성공함으로써, 한국의 외식 및 프랜차이즈 산업은 실질적인 발전의 계기를 마련하게 되었다.

이상과 같은 우리나라의 외식 및 프랜차이즈 산업의 발전과정을 정리하면 <표 3-1> 과 같다.

48) 김순진의 2인, “외식산업 서비스품질이 고객만족에 미치는 영향”, 「외식경영연구」, Volume 7, Number 1, 한국외식경영학회, (2004. 2), pp.71-80.

49) 홍기운, 전계서, p.109.

〈표 3-1〉 국내 외식 및 프랜차이즈 산업의 발전과정

연 도	1인당 GNP	특 기 사 항
1900년대 초		전통 음식점 중심의 요식업 태동 식량자원 부족으로 침체(45년 166점포) 식생활 및 식습관의 가내주도형
		이문설령탕('27), 용금옥('30), 한일관('34), 조선옥('37), 안동장('40), 고려당('45), 남포면옥('48), 하동관('48)
1960년대	US\$100-210	식생활의 궁핍 및 침체기(6.25 전쟁후) 밀가루 위주의 식생활 유입(미국 원조품) 분식의 확산 및 식생활 개선문제 부상
		뉴욕제과('67), 개인 업소 및 노상 잡상인 대량 출현
1970년대	US\$248-1,644	영세성 요식업의 우후죽순 출현 경제개발 계획에 따른 식생활 향상 해외브랜드 도입 및 프랜차이즈의 태동
		가나안제과('76), 롯데리아('79) : 서구식 외식 프랜차이즈 시스템에 의한 국내 외식프랜차이즈 산업의 효시
1980년대 초	US\$1,592 - 2,158	외식산업의 태동기(요식업 -> 외식산업) 영세난립형 체인속출(햄버거, 국수, 치킨, 생맥주) 해외 유명브랜드 진출 가속화
		아메리카나('80), 원첵('82), 다림방('82), 짱구짱구('82), 웬디스('84), 피자헛('84), KFC('84), 장터국수('84), 신라명과('84), 하이텔베르크('84), 투머로우타이거('84)
1980년대 말	US\$2,194 - 4,127	외식산업의 적응 성장기(중소기업, 영세업체 난립) 식생활의 외식화, 레저화, 가공식품화 추세 패스트푸드 및 한식 프랜차이즈 중심이 시장 선도 패스트푸드점, 커피숍, 호프점, 베이커리, 양념치킨 약진
		맥도널드('86), 베스킨라빈스('86), 만리장성('86), 라운드테이블피자('88), 나이스테이('88), 클라운베이커리('88), 코코스('88), 도토리('89), 차뎡('89)
1990년대	US\$5,569 - 10,000	외식산업의 전환기(산업으로서의 정착 : '96) 중·대기업의 외식시장 진출러시 및 유명브랜드 도입 프랜차이즈 산업의 급성장 및 도태, 시스템의 출현(외식근대화)
		하디스('90), TGI('92), 스카이라('93), 파파이스('94), 시즐러('95), 베니건스('95), 토니로마스('95), BBQ치킨('95) : 한국적 프랜차이즈 시스템의 효시, 마르쉐('96), 칠리스('96)

자료 : 〈표 2-1〉 자료와 동일함. 주 : ()의 숫자는 시작년도임.

이와 같이, 국내의 외식 및 프랜차이즈 산업은 1980년대 후반부터 급속히 발전하기 시작했는데, 그 배경에는 한국이 서울아시안게임과 서울올림픽게임을 유치함으로써, 서양 문물, 특히 음식업의 국내 진출이 활발해졌고, 또한 과거 70년대에 마련해 둔 성장기반 위에서 국내경제가 빠른 속도로 성장하게 된 것이 주요 원인이라고 할 수 있다.

특히, '86년 서울아시안게임과 '88년 서울올림픽게임을 계기로 급성장한 국내 외식시장은 외식의 개념을 단순히 먹는장사의 개념에서 시스템을 갖춘 미래의 성장산업으로 변화시켰다.

또한, 여성의 사회진출 증가로 맞벌이 부부가 늘어나고 이에 따라 가계소득이 증가함으로써 외식기회가 늘어났다. 특히, 신세대들의 식생활 패턴이 서구화된 것도 우리나라의 외식산업이 급성장 할 수 있게 된 원인이라 할 수 있다.

이러한 배경으로 국내의 중·대기업들이 외식시장에 진출하면서 국내의 외식산업은 소규모의 식당에서 법인형태를 갖춘 회사로 운영되고, 막대한 자금력을 바탕으로 대규모 체인사업을 전개해 나가는 형태로 발전하게 되었다.

'92년 이후 국내의 외식프랜차이즈 산업은, 시장개방이 가속화되면서 풍부한 자본력과 강한 마케팅 능력을 갖춘 해외 유명 브랜드들이 외식시장에 대거 등장하면서, 업종간에 치열한 시장쟁탈전이 전개되었다. 그리고 '90년대 중반 이후에는, BBQ의 출범을 계기로 한국적 외식프랜차이즈 시스템이 정립되어 하나의 산업으로서 인정을 받기 시작했고, 전문 브랜드 시대로 외식시장이 재편되었다.

BBQ 중심의 국내 토종 외식프랜차이즈 브랜드들은, 소규모 투자 및 프랜차이즈의 장점을 최대한 활용한 경영전략으로 경쟁력을 강화하고, 국내 시장 현실에 맞는 경영전략을 추진하였다. 그중에서도 BBQ가 두드러진 성장을 보여, 업계 1위를 차지하고, 국내 외식프랜차이즈 시장의 성장을 주도하고 있다.

2. 외식산업

국내의 외식시장은 <표 3-2> 에서 보는 바와 같이 총 매출규모는 1990년 약 11조원 규모에서 10년 후인 2000년에는 약 36조원으로 빠르게 성장해 왔다. 이는 외식산업의 짧은 역사에 비해 전체 시장규모가 매우 크게 성장한 것이라 할 수 있다. 그리고 '90년대 두자리 수의 높은 증가율을 보여 왔던 외식시장의 성장률은 1997년 IMF 영향으로 잠시 위축되었던 1998년을 제외하고는, 매년 지속적으로 성장을 하고 있는 것으로 나타났다. 2000년 기준으로 외식점포수는 약 57만 점포, 종업원수는 약 143만명으로 나타났다.

<표 3-2> 국내 외식산업 시장규모

(단위 : 천개, 천명, 조원)

항 목	'90	'96	'97	'98	'99	'00
점 포 수	-	521	549	542	550	571
종 업 원 수	-	1,255	1,275	1,217	1,220	1,430
매 출 규 모	10.6	28.1	30.2	27.5	33.6	35.8

자료 : 데이코 산업연구소, 「한국외식산업총람」, 2001.

통계청, 「서비스업 통계조사」, 2000.

외식산업의 규모와 관련한 국내의 경제지표 중 우리나라 국민들의 식료품비 지출액에서 외식비 지출이 차지하는 비율은 <표 3-3>에서 보는바와 같이, '90년에 21.4%에서 2002년에는 44.1%로 매우 큰 폭으로 증가했는데, 이는 일본의 2000년 외식화율 38.1%(일본외식산업 종합조사 연구센터, 2002)보다도 훨씬 높은 외식률 수치이다.⁵⁰⁾

이는 나라별 자료수집 방법의 차이 및 통계상의 오차를 감안한다 하더라도 매

50) 한국외식경영학회, “한국외식산업의 정책과 교육의 새로운 대안”, 2003.5, p.10.

우 높은 수치이며, 짧은 외식산업 역사에 비해 빠른 속도로 외식문화가 국내에 확산되고 있음을 나타낸다고 할 수 있다. 이러한 외식화율의 증가는 여성 경제활동 인구의 증가, 간편성과 편리성 욕구 증대, 외식의 보편화 등으로 앞으로도 지속될 것으로 전망된다.

〈표 3-3〉 도시근로자 가구당 월평균 외식비 및 1인당 GNP 추이

구 분	단위	'90	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02
외식비	천원	46	140	159	123	153	186	201	213
A	%	32.7	28.5	28.7	27.6	27.7	27.5	26.5	26.3
B	%	7.0	10.0	10.9	9.4	10.4	11.5	11.5	11.6
C	%	21.4	35.0	37.9	34.0	37.5	41.8	43.3	44.1
1인당 GNP	\$	5,886	11,385	10,315	6,744	8,595	9,770	9,000	10,013
엔겔 계수	%	32.6	28.5	28.7	27.6	27.7	27.5	26.5	26.3

자료 : 통계청 및 한국은행 「경제통계」에서 재작성.

주) A : 소비지출중 식료품비 비율, B : 소비지출중 외식비 비율, C : 식료품비 중 외식비 비율.

외식산업의 발전과 함께 점포수도 빠른 속도로 증가해 76년 9만7천개였던 국내의 점포수는 2000년에는 5십7만1천개로 지난 24년동안 약 6배에 가까운 성장을 기록했다. 점포수의 증가는 종업원수의 증가를 가져왔는데, 지난 76년 약 2십5만6천명이었던 종업원수가 2000년에는 1백43만명으로 5.6배 증가했다.⁵¹⁾

다음 우리나라의 외식산업의 구조는 <표 3-4> 및 <표 3-5>에서 알 수 있듯이, 생계 의존형 점포가 대부분으로 사업장 매장면적 규모별로 보면 31평 미만의 점포수가 전체의 72.4%를 차지하고 있다. 종업원 규모별로 보면 4명 미만의 종업

51) 상계서, p.10.

원을 고용하고 있는 점포가 전체의 95.3%이며, 종업원의 83.4%가 4명 미만의 소형점포에서 근무하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 3-4〉 사업장 면적규모별 점포수 분포도

사업장 면적 규모	점포수(개)	구성비
30㎡ 미만 (9.3평 미만)	120,667	21.1
30㎡ ~ 50㎡ (9.3평 ~ 15.4평)	121,014	21.2
50㎡ ~ 100㎡ (15.4평 ~ 30.9평)	171,807	30.1
100㎡ ~ 300㎡ (30.9평 ~ 92.6평)	141,687	24.8
300㎡ 이상 (92.6평 이상)	15,391	2.7
계	570,576	100.0

자료 : 통계청, 「서비스업 통계조사」, 2000.

〈표 3-5〉 종업원 규모별 점포수 및 종업원 분포도

종업원 규모	점포수(개)		종업원(명)	
	점포수(개)	구성비(%)	종업원(명)	구성비(%)
1 ~ 4명	543,957	95.3	1,193,359	83.4
5 ~ 9명	22,060	3.9	145,861	10.2
10 ~ 19명	3,409	0.6	43,740	3.1
20명 이상	1,150	0.2	47,516	3.3
계	570,576	100.0	1,430,476	100.0

자료 : <표 3-4>와 동일함.

다음 매출규모별로 보면, 연간매출액이 1억원(일일매출액으로 환산시 약 27만원)미만인 점포가 약 86%이고, 전체 종업원의 약 71%가 연간매출액 1억원 미만인 점포에서 종사하고 있는 것으로 나타났다<표 3-6>.

〈표 3-6〉 매출규모별 점포수 및 종업원 분포도

매출 규모(연간)	점포수(개)		종업원수(명)	
		구성비(%)		구성비(%)
2천만원 미만	86,892	15.2	115,844	8.1
2천만원 ~ 5천만원	262,339	46.0	499,279	34.9
5천만원초과 ~ 1억원	142,573	25.0	397,775	27.8
1억원초과 ~ 5억원	75,839	13.3	354,571	24.8
5억원초과 ~ 10억원	2,603	0.4	43,723	3.1
10억원초과	330	0.1	19,284	1.3
계	570,576	100.0	1,430,476	100.0

자료 : <표 3-4>와 동일함.

또한, 주요 국가별 인구대비 외식업체수는 <표 3-7>에서 보는 바와 같이, 미국이 343명당 1개 업체, 일본이 158명당 1개 업체, 중국이 436명당 1개 업체인 반면에 우리나라는 82명당 1개 업체로, 외식업소의 영세성과 이로 인한 치열한 경쟁을 예상할 수 있다.⁵²⁾

〈표 3-7〉 주요 국가별 인구대비 외식업체수(2000년 기준)

구 분	인구수(천명)	외식업체수	인구대비(명/1개업체)
한 국	47,008	570,576	82.4
일 본	126,926	805,000	157.7
미 국	285,309	831,000	343.3
중 국	1,300,000	3,100,000	435.5

자료 : 한국외식경영학회, 「한국외식산업의 정책과 교육의 새로운 대안」, 2003.

52) 상계서, p.12.

3. 프랜차이즈 산업

국내 프랜차이즈 산업의 규모에 대해서 전국적으로 조사하여 발표한 자료는, 2000년 중기청에서 조사한 자료와, 2002년에 산자부와 한국프랜차이즈협회에서 조사한 자료가 전부이다.

그러나, 2000년과 2002년의 조사결과는 조사대상 및 조사기관, 그리고 업종의 분류 차이로 인해, 비교하는 데 있어 신뢰성이 떨어진다고 할 수 있다.

이는, 아직까지 국내에 프랜차이즈 산업에 대한 공통적인 개념과 기준이 없기 때문이며, 또한 공적인 조사가 이루어지고 있지 않기 때문이다.

따라서, 국내의 프랜차이즈 산업이 보다 더 발전하기 위해서는, 범정부 차원에서 공신력 있는 통계조사가 체계적으로 이루어져야 한다.

국내의 프랜차이즈 산업은 <표 3-8>에서 보는 바와 같이, 2001년 기준 약 250여개 업종에 1,600개의 가맹본부가 운영되고 있으며, 가맹점수는 약 12만개로 추정되고 있다. 가맹본부수만 하더라도 1987년 50개 업체, 1994년 5백개 업체였는데 비하면 괄목할 만한 성장을 했다고 할 수 있다.⁵³⁾

<표 3-8> 국내 프랜차이즈 산업의 시장규모

구 분	1999년	2001년
매 출 액(조원)	45	42
가맹본부수(개)	1,500	1,600
가맹점수(개)	120,000	119,623
종업원수(명)	560,000	570,000

자료 : 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 「한국프랜차이즈 총람」, 2002.

53) 산업자원부/한국프랜차이즈협회, 전게서, p.18.

2002년 한국프랜차이즈협회에서 실태조사를 통해 조사한 결과에 의해, 국내의 프랜차이즈 산업의 현황을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

단, 한국프랜차이즈협회에서 발표한 수치는 실제 존재하는 통계보다는 자료를 제공하는 주요 업체에 한해서만 파악되었으며, 그 중 외식부문은 거의 영세업체가 대부분이기 때문에, 통계조사에서 업종별 매출액 및 가맹점수, 종업원수에서 많은 수치가 누락되었음을 먼저 밝혀둔다.

가. 업종별 매출액 현황

국내 프랜차이즈의 2001년 업종별 매출액 현황을 살펴보면, <표 3-9>에서 보는 바와 같이 외식업이 약 12조원으로 전체 프랜차이즈 매출액의 약 29%를 차지하고 있다. 또한 도소매업이 가장 많은 26조원으로 약 62%이며, 서비스업은 상대적으로 적은 4조원으로 약 9%의 매출액 점유율을 보이고 있다.

국내 프랜차이즈 산업이 국민경제에서 차지하는 비중은, 2001년 프랜차이즈 산업의 전체 매출액을 기준으로 할 경우에, 한국은행에서 발표한 2001년 명목 GDP 약 545조원의 약 7.6%에 해당되는 규모이다.⁵⁴⁾

<표 3-9> 국내 프랜차이즈 업종별 매출액 현황

구 분	1999년		2001년	
	매출액(조원)	구성비(%)	매출액(조원)	구성비(%)
외 식 업	24	53.3	12	28.6
도소매업	9	20.0	26	61.9
서비스업	12	26.7	4	9.5
계	45	100.0	42	100.0

자료 : <표 3-8>과 동일함.

54) 산업자원부/한국프랜차이즈협회, 「한국프랜차이즈 총람」, 제1권(조사결과 분석), 2002. p.16.

나. 업종별 가맹본부 및 가맹점 현황

업종별로 가맹본부 및 가맹점의 현황은 <표 3-10>에서 보는 바와 같이 2001년 기준으로 업종별 가맹본부의 수는 1,600개이며, 그 중 도소매업이 약 820개로 전체의 51.1%를 차지하고 있으며, 다음으로는 외식업이 34.9%, 서비스업이 14%의 점유율을 보이고 있다.

총 가맹점수는 약 12만개로, 그 중 외식업이 약 43%, 도소매업이 약 37%, 서비스업이 21%를 보이고 있다.

<표 3-10> 국내 프랜차이즈 업종별 가맹본부 및 가맹점 현황

(단위 : 개, %)

구 분	1999년				2001년			
	가맹본부		가맹점		가맹본부		가맹점	
	수	구성비	수	구성비	수	구성비	수	구성비
외식업	654	43.6	65,000	54.2	559	34.9	50,873	42.5
도소매업	311	20.7	24,000	20.0	817	51.1	44,175	36.9
서비스업	536	35.7	31,000	25.8	224	14.0	24,575	20.6
계	1,500	100.0	120,000	100.0	1,600	100.0	119,623	100.0

자료 : <표 3-8>과 동일함.

다. 업종별 종업원 현황

업종별 가맹본부와 가맹점의 총종업원 수는 약 5십6만6천명으로서, 그 중 외식업의 종업원이 가장 많은 2십3만4천명으로 약 41.3%를 차지하고 있으며, 도소매업 및 서비스업은 각각 39.5% 및 19.2%를 차지하는 것으로 나타났다<표 3-11>.

〈표 3-11〉 국내 프랜차이즈 업종별 종업원 현황

구 분	1999년		2001년	
	종업원수(명)	구성비(%)	종업원수(명)	구성비(%)
외 식 업	284,000	51.1	233,899	41.3
도소매업	105,000	18.9	223,507	39.5
서비스업	167,000	30.0	108,688	19.2
계	556,000	100.0	566,094	100.0

자료 : <표 3-8>과 동일함.

제 2 절 업종 및 업체별 현황

현재, 국내의 외식관련기관에서 발표하는 외식 및 프랜차이즈 업체의 업종 및 업체별 시장규모는, “치킨”, “햄버거”, “피자”, “패밀리레스토랑”, “단체급식”, “커피”에 국한되어 조사되고 있다.

또한, 매출액 및 매출액 순위도 해당 업종내 전체 업체를 대상으로 조사되는 것이 아니라, 주요 업체 및 자료를 제공하는 업체에 한해서만 파악하고 있는데, 조사된 이들 업체들의 2000년 매출액은 약 3조원⁵⁵⁾으로서 2000년 전체 외식산업의 매출액 36조원<표 3-2 참조>에서 차지하는 비중은 약 8%에 불과하다.

이는 국내 외식산업의 업종별 시장 규모에 대해 공식적으로 매출액 및 점포수를 집계하여 발표하는 기관이 없는 것이 주요 원인이라 할 수 있다.

그리고, 대다수의 업체들이 주식시장에 상장되지 않아, 현재 각 기관에서 발표하는 자료는 해당 업체에서 제공하는 자료에 전적으로 의존해야 하기에, 자료의 정확성 및 공신력이 없는 것 또한 국내 외식산업의 문제점이라 할 수 있다.

국내 주요 외식업종별 매출액은 <표 3-12>에서 보는바와 같이 단체급식, 치킨 및 햄버거, 피자, 패밀리레스토랑, 커피 순으로 나타났다. 그 중 햄버거의 경우 일

55) 「월간식당」, 2002년 2월호 자료에 의해 필자가 재구성함.

부 업체의 매출액이 파악되지 않아 정확한 규모는 알 수 없지만, 2003년 매출액은 2002년 보다 약 10% 정도 감소한 것으로 추정된다.

〈표 3-12〉 국내 주요 외식 업종별 매출액 현황

구 분	매출액(억원)			점포수(개)		
	'01	'02	'03	'01	'02	'03
치킨	6,231	6,901	7,601	1,721	1,787	1,968
햄버거	9,360	9,130	5,825	1,184	1,325	1,341
피자	3,100	4,700	6,050	571	673	865
패밀리 레스토랑	2,557	3,365	3,007	73	95	123
단체급식	-	19,622	22,241	-	2,983	3,410
커피	-	902	1,180	-	476	650
계	21,248	44,620	45,904	3,549	7,339	8,357

자료 : 한국외식정보(주), 「월간식당」, “외식 브랜드 2003년 결산 및 2004년 전망”, 2004.2. 자료에 의거하여 필자가 재구성함.

1. 치킨 및 햄버거업체

가. 치킨업체

국내의 닭고기 유통 구조는 크게 신유통 부문(백화점, 대형마트), 대리점 부문(재래시장 포함), 단체급식 부문, 프랜차이즈 부문 등으로 나뉜다. 이 중 프랜차이즈 부문이 전체 소비시장의 약 60~70%를 점유하고 있으며, 약 30~40%를 신유통, 대리점, 단체급식 부문이 균등하게 점유하고 있다.⁵⁶⁾

국내의 치킨외식 시장은 위에서 언급한 프랜차이즈 부문으로 유통되는 닭고기를 취급하는 업체들에 의해 활성화 되고 있는데 업계 1위인 국내 토종브랜드인

56) 농수축산신문, 「한국축산연감」, 2004. pp.123-134.

BBQ와 미국 브랜드인 KFC, 파파이스 등이 주도하고 있다. 그 밖에도 많은 국내의 토종브랜드가 있으나, 현재까지 주요 기관에서 자료를 집계하는 업체는 BBQ와 KFC, 파파이스 3개 업체에 국한되고 있다.

현재, 국내의 치킨외식시장의 매출액 규모는 약 4조5천억원⁵⁷⁾으로 추정되는데, 2003년 이들 3개 업체의 매출액은 <표 3-13>에서 보는 바와 같이 2002년 대비 약 10% 상승한 7,600억원으로 추산되고 있다. 그 중 BBQ가 전년대비 약 23% 증가한 반면, KFC와 파파이스의 매출액 증가는 전무한 것으로 조사되었다. 또한, 점포수에 있어서도 BBQ는 계속적으로 증가한 반면, KFC와 파파이스는 감소세로 돌아섰다.

<표 3-13> 국내 주요 치킨업체 현황

브랜드명	매출액(억원)			성장률(%)		점포수(개)			성장률(%)	
	2001	2002	2003	02/01	03/02	2001	2002	2003	02/01	03/02
B B Q	2,700	3,100	3,800	14.8	22.6	1,300	1,350	1,550	3.8	14.8
K F C	2,233	2,500	2,500	12.0	-	236	226	208	-4.2	-8.0
파파이스	1,298	1,301	1,301	0.2	-	185	211	210	14.1	-0.5
계	6,231	6,901	7,601	10.8	10.1	1,721	1,787	1,968	3.8	10.1

자료 : <표 3-12>와 동일함.

다른 업체가 침체된 가운데, BBQ만이 괄목할 만한 성장을 하게 된 것은, 건강을 중시하는 사회적인 흐름에 맞춰, 주부들에게 BBQ제품의 깨끗함과 안전성을 부각한 광고로 구매 결정권자를 집중 공략하는 공격적 마케팅활동을 지속적으로 전개한 결과이다. 또한 고객의 욕구에 부응하는 신제품을 출시하기 위하여 연구 개발투자를 가속화하고, 투자효율성을 극대화하기 위한 정책을 수립하였기 때문이었다.

57) BBQ 조사자료(2004).

나. 햄버거업체

국내에서 햄버거를 대표하는 3개 업체(롯데리아, 맥도널드, 버거킹)의 매출액은 2003년에는 전년 대비 모두 감소한 것으로 나타났다<표 3-14>. 그 중 롯데리아가 7.4%, 버거킹이 11.3% 감소하였고, 맥도널드의 경우 자료 미공개로 정확한 실적을 확인 할 수 없지만, 맥도널드 또한 전년 대비 감소한 것으로 추정된다.

점포수는 롯데리아만이 2003년 증가세를 보였고, 맥도널드나 버거킹은 감소세로 돌아섰다.

이는 2003년의 경제불황과 식문화의 키워드가 “건강”에 집중되면서 한 해를 마감했기 때문이었다.⁵⁸⁾ 대형 햄버거업체들의 경우, 효율성을 갖추지 못한 상태에서 무리한 점포수 확대로 점포의 수익성이 저조하였고, 건강을 중시하는 소비자의 욕구가 증가하여 패스트푸드에 대한 수요가 감소했기 때문이었다.

또한, 외국업체는 대형화에 따라 투자효율성이 저하되고, 적자상태가 지속되어 계속적인 투자가 불가능하였으며, 한국적 문화풍토에 대한 적응도 실패하여 매출이 하락한 것으로 보인다.

<표 3-14> 국내 주요 햄버거업체 현황

브랜드명	매출액(억원)			성장률(%)		점포수(개)			성장률(%)	
	2001	2002	2003	02/01	03/02	2001	2002	2003	02/01	03/02
롯데리아	5,400	5,400	5,000	-	-7.4	750	850	890	31.8	25.8
맥도널드	2,860	2,800	-	-2.1	-	321	361	343	12.5	-5.0
버 거 킹	1,100	930	825	-15.5	-11.3	113	114	108	0.9	-5.3
소 계	9,360	9,130	5,825	-2.5	-	1,184	1,325	1,341	11.9	1.2

자료 : <표 3-12>와 동일함.

58) 김미례, “패스트푸드 결산 및 전망”, 「월간식당」, 한국외식정보(주), 2004.2, p.191.

2. 피자업체

국내 피자업체는 <표 3-15>에서 보는 바와 같이 피자헛이 전체 매출액의 약 58%(2003년 시장규모 기준)를 차지하고 있고, 도미노피자, 미스터피자의 순으로 매출순위가 이루어지고 있다. 피자에땅을 제외하고 3개 업체의 2003년 매출액은 2002년 대비 증가하였지만, 점포수는 도미노피자와 미스터피자만이 증가한 것으로 나타났다.

<표 3-15> 국내 주요 피자업체 현황

브랜드명	매출액(억원)			성장률(%)		점포수(개)			성장률(%)	
	2001	2002	2003	02/01	03/02	2001	2002	2003	02/01	03/02
피자헛	2,500	3,000	3,500	20.0	16.7	250	300	300	20.0	-
도미노피자	600	800	1,100	33.3	37.5	161	196	218	21.7	11.2
미스터피자	-	900	1,000	-	11.1	160	177	185	10.6	4.5
피자에땅	-	-	450	-	-	-	-	162	-	-
계	3,100	4,700	6,050	-	-	571	673	865	-	-

자료 : <표 3-12>와 동일함.

이러한, 피자시장의 성장에 따라 피자전문점의 상품 이외에 식품업체나 피자전문 제조업체에서 생산하는 냉동피자가 등장하였고, 중소 체인업체나 개인업소가 신규로 출점하게 됨에 따라 피자 상품이 대중화되었다. 그리고 가격도 일반화 되었으며 품목 및 제품 개발도 다양화 되었다.

또한, 최근 피자업체의 동향은 다양한 신제품 출시, 배달판매 비율 증가, 이동통신사와의 전략적 제휴를 통한 고정고객 확보활동을 집중적으로 전개하고 있으며 이미 점포수가 포화상태에 이른 수도권 대신 지방 대도시 출점을 강화하고 있다.

2003년의 경우 극심한 경기침체의 분위기 속에서도 피자시장은, 배달시장 확대와 프리미엄 제품의 선전에 힘입어 2002년에 이어 지속적인 성장세를 보였다. 그

리고, “건강”과 “프리미엄”이 사회적인 관심사로 부상하면서 업체들은 저마다 프리미엄급 재료와 건강식재를 활용한 독특한 메뉴를 출시하여, 고객의 입맛을 잡는데 주력하였다. 또한, 배달시장의 성장에 따라, 피자업계도 공격적 마케팅으로 전환하여 고객 유치에 주력하였다.⁵⁹⁾

3. 패밀리 레스토랑업체

20~30대 성인층을 주타겟으로 삼는 패밀리레스토랑은 타 외식업종에 비해 투자규모 및 점포면적 등으로 많은 자금을 필요로 하기에 주로 대기업 내지 재벌회사가 기업형태로 운영하고 있는 것이 특징이다.

1986년 코코스를 시작으로 태동한 패밀리 레스토랑은 92년부터 미국 및 일본 등지에서 국내에 본격적으로 진출하였다.

2003년 현재 베니건스, 마르쉐, 빙스, 아웃백스테이크하우스의 4개회사의 매출액 점유율이 약 87.5%로 패밀리레스토랑의 시장을 주도하고 있다. 전체 시장규모는 2002년 대비 약 15%가 신장한 3천억원으로 나타났다.(기준을 일치시키기 위해서 2002년 매출액에서 TGIF의 매출액 제외) 조사된 모든 업체의 점포수는 마르쉐를 제외하고는 계속적으로 증가한 것으로 나타났다<표 3-16>.

특히, 2003년의 경우 외식업체의 전반적인 경기 침체에도 불구하고, 패밀리레스토랑의 경우에, 공격적인 점포운영과 그 어느 해 보다도 치열한 할인경쟁을 펼침으로 과거의 30% 이상의 높은 성장률에는 미치지 못했지만, 2자리대의 성장률을 기록할 수 있었다. 하지만, 이는 신규 오픈 점포의 추가 매출을 포함한 수치로 기존 동일 매장만을 기준으로 했을 때에는 대부분의 업체들이 전년대비 마이너스 성장을 기록한 것으로 알려졌다. 이에, 일부 업체들은 외형적인 확장 보다는 품질 제고 및 컨셉의 재정립 등 내실을 다지는 데 주력할 것으로 보인다.⁶⁰⁾

59) 박선정, “피자 결산 및 전망”, 「월간식당」, 한국외식정보(주), 2004.2, p.196.

60) 윤은옥, “패밀리 레스토랑 결산 및 전망”, 「월간식당」, 한국외식정보(주), 2004.2, p.186.

〈표 3-16〉 국내 주요 패밀리레스토랑업체 현황

브랜드명	매출액(억원)			성장률(%)		점포수(개)			성장률(%)	
	2001	2002	2003	02/01	03/02	2001	2002	2003	02/01	03/02
T.G.I.F	750	750	-	-	-	19	20	25	5.3	25.0
베니건스	550	700	760	27.3	8.6	12	15	19	25.0	26.7
마르쉐	430	600	400	39.5	-33.3	10	11	10	10.0	-9.1
아웃백 스테이크하우스	350	600	920	71.4	53.3	16	23	33	43.8	43.5
토니로마스	140	141	142	0.7	0.7	5	6	7	20.0	16.7
씨즐러	97	120	140	23.7	16.7	3	4	5	33.3	25.0
빽스	240	365	550	52.1	50.7	8	11	16	37.5	45.5
까르네스테이션	-	89	95	-	6.7	-	5	8	-	60.0
계	2,557	3,365	3,007			73	95	123	30.1	29.5

자료 : 〈표 3-12〉와 동일함.

4. 단체 급식업체

단체급식사업이 기업형 규모로 시작된 것은 지난 89년 LG유통이 푸드서비스 사업부를 통해 이 사업에 진출하면서부터이다.

단체급식시장은 조사된 6개 외식 업종중 매출규모가 가장 큰 업종인데, 2003년 매출액은 약 2조2천억원 규모이며, 2002년 1조9천억원 대비 약 13%의 매출 성장률을 보였다. 그리고 점포수도 업체별로 차이는 있지만 계속해서 증가하고 있는 것으로 나타났다〈표 3-17〉.

그러나, 최근 단체급식업체는 시장의 한계성으로 출혈경쟁이 불가피해짐에 따라 부가가치가 높은 사업 부문으로 사업을 다각화하고 있다. 따라서 일부 업체는 코스닥 등록과 함께 적극적인 IR(Investor Relationship)활동을 통해 급식산업의 위상을 높였고, 물류센터, 식자재 가공센터 등 시설 및 인프라 확충에 총력을 기울이고 있다. 특히, 대기업들은 막강한 자금력과 네트워크를 갖추고서, 수익성을

높이고 사업을 다각화하는데 주력하고 있으며, 중견기업들은 내부시스템 정비와 내실경영으로 틈새시장을 집중 공략하는 현상을 보이고 있다.

현재 단체급식업체의 전반적인 경영활동은 규모경쟁의 거품을 제거하고 실속있는 경영활동을 하는 분위기가 업체 전반에 확산되고 있다.⁶¹⁾

〈표 3-17〉 국내 주요 단체급식업체 현황

회 사 명	매출액(억원)		성장률 (%)	점포수(개)		성장률 (%)
	2002	2003		2002	2003	
C J 푸드시스템	6,692	6,590	-1.5	658	674	2.4
삼 성에버랜드	4,000	4,500	12.5	450	480	6.7
아 워 홈	3,200	4,400	37.5	500	600	20.0
신세계푸드시스템	1,640	2,202	34.3	350	430	22.9
현대지-네트	1,450	1,800	24.1	300	380	26.7
한화국토개발	1,140	1,189	4.3	205	216	5.4
이씨엠디	750	810	8.0	250	300	20.0
아라코	750	750	-	270	330	22.2
계	19,622	22,241	13.3	2,983	3,410	14.3

자료 : <표 3-12>와 동일함.

5. 커피업체

1997년 스타벅스에 의해 도입된 국내의 커피 외식시장의 2003년 매출액은 전년 대비 약 31%의 증가세를 보였고, 2003년 점포수는 전년대비 약 37%의 증가세를 보였다<표 3-18>.

테이크아웃(take-out)에 대한 선호도가 젊은 층을 중심으로 점점 높아짐에 따라 테이크아웃형 커피업체수가 계속 확산되고 있다. 또한, 커피시장은 고가와 저가시장으로 양분되어 있어 다양한 소비 형태로 고객에게 접근이 가능하며, 선택의 폭과 기회를 넓히고 있기 때문에 최근에 와서 고객들에게 각광을 받기 시작했다.

그러나, 최근 커피업체도 다른 외식업체와 마찬가지로 매출 부진으로 인해 직

61) 박지연, “단체급식 결산 및 전망”, 「월간식당」, 한국외식정보(주), 2004.2, p.206.

영 본사들은 자금운영에 어려움을 겪었고, 가맹사업 본사들은 저조한 가맹계약을
 로 인해 경영 상황이 좋지 않은 것으로 나타났다. 반면 이것을 계기로 하여 각
 업체가 내부시스템을 점검하고 매장 관리에 주력함으로써, 다양한 고객 마케팅을
 추진할 수 있는 좋은 기회가 되었다.⁶²⁾

〈표 3-18〉 국내 주요 커피업체 현황

브랜드명	매출액(억원)		성장률(%)	점포수(개)		성장률(%)
	2002	2003		2002	2003	
스타벅스	440	550	25.0	58	83	43.1
커피빈	122	220	80.3	12	24	100.0
자바	-	-	-	9	17	88.9
파스쿠치	40	75	87.5	3	12	300.0
로즈버드	300	300	-	203	250	23.2
스위트빈스	-	-	-	80	110	37.5
이디야	-	35	-	81	109	34.6
그라찌에	-	-	-	30	45	50.0
계	902	1,180	30.8	476	650	36.6

자료 : <표 3-12>와 동일함.

제 3 절 중국진출 업체 현황

1. 업종별 진출업체

한국 외식프랜차이즈 업체의 중국진출은 1990년대초 전통 한식업을 위주로 시작되어, 그 후 햄버거, 치킨, 피자, 김밥 등 다양한 업종이 진출하였고, 지역도 북경, 상해 등 대도시뿐만 아니라 다른 지역까지 다양하게 진출하고 있다<표 3-19>.

62) 고남희, “에스프레소 커피 결산 및 전망”, 「월간식당」, 한국외식정보(주), 2004.2, p.201.

〈표 3-19〉 국내 주요 외식 및 프랜차이즈 업체의 중국진출 현황

업종	브랜드명	업체명	시기	진출형태	지역	비고
한식	서라벌	한우리 외식산업	1990	현지합작 (35:65)	북경, 요녕성	○북경(2), 요녕성(2), 대련
	수복성	두산백화	1997	단독투자	북경	○북경(1)
햄버거	롯데리아	롯데리아	1994	현지합작	북경, 하얼빈	○북경(4), 하얼빈(2) ○2004년 철수
치킨	BBQ	(주)제너시스	2003	현지합작	상해	○로얄티를 받고 브랜드 수출 ○8개점 운영
	파파이스	TS 해마로	1999	현지합작	북경	○2004년 철수
피자	피자맥	(주)즐거운 외식	1999		하얼빈	○하얼빈(2)
	호운자	피자컨설팅	2000		심천	○2000년 심천점 개점후 철수
	미스터 피자	한국 미스터피자	2000	현지합작	북경	○북경 건국문, 오도구, 잉커점 ○2003년부터 가맹사업
제과	텔리스		2001		상해	○상해다리시식품(유) 설립
김밥	라미 하우스	라미 코퍼레이션	1998		북경,	○북경(6), 텐진, 상하이, 창춘, 다이렌 각 1개점운영
기타	투다리	(주)이원	1995	현지합작		○14개지사, 55개점포

자료 : www. koreafranchise.co.kr, 「국내 프랜차이즈 해외 진출 현황」 자료 및 「외식경제신문」, 2002.5.27.에 의거하여 필자가 재구성함.

한국의 외식업체들이 중국에 진출하는 이유는, 다른 산업과 마찬가지로, 중국의 경제 발전속도가 빠르게 진행되고 있고, 경제발전에 따라 외식시장이 지속적으로 발전할 가능성이 매우 크기 때문이다.

또한, 프랜차이즈 산업의 경우, 한국과 유사한 문화를 가지고 있는, 중국에서는 프랜차이즈에 대한 지적재산권이 인정되지 않기 때문에, 한국적 프랜차이즈 시스템이 중국에서 가장 큰 경쟁력을 가질 수 있을 것으로 판단되기 때문이다.

그러나, 많은 업체들이 중국에 진출하였지만 세계적 다국적기업인 KFC나 맥도널드와 비교 시 매출규모나 브랜드 인지도 면에 있어서는 아직까지 이렇다 할 성

과를 내고 있지 못하고 있다.

여기에는 여러 가지 요인이 있겠지만, 주요한 요인으로는 우선, 중국시장에 대한 충분한 사전 시장조사가 이루어지지 않은 상황에서, 한국에서의 운영 방식처럼 중국에서도 운영하면 성공할 수 있으리라는 안이한 사고방식 때문이다.

특히, 현지 파트너와의 신뢰감을 구축하지 못했기 때문에 그들과의 마찰이 심하고, 어떤 경우에는 명목상으로만 파트너를 선정하기 때문에, 중국사업의 특성인 “관시(關係 : Quanxi)”⁶³⁾해결에 문제가 발생한 것도 실패원인으로 볼 수 있다.

그리고 세계적 다국적 기업과 대응할 차별화된 경쟁우위 요소가 없이 중국이라는 커다란 시장에 막연하게 진출을 한 결과라고 판단된다.

2. 지역별 진출업체

중국의 주요지역에 진출해 있는 한국 외식업체의 현황과 특징을 살펴보면 다음과 같다.

가. 북경지역

북경지역은 1988년 두산그룹과 진로그룹의 진출을 시작으로 그 후 한우리의식산업과 롯데리아가 진출하였다.

자본금은 40만달러에서 300만달러까지 다양하지만, 자본투자비율은 한국업체의 비율이 압도적으로 높고, 종업원은 경영자나 기술자를 제외하고는 거의 현지인을 채용하고 있으며, 업종도 대부분이 한식인 것으로 나타났다<표 3-20>.

63) 관시에 대한 자세한 내용은 한국경제신문사, 삼성경제연구소 중국 심포지움 자료 “우리경제의 활로”, 「중국시장」, 2002.3.6. 참조

〈표 3-20〉 북경지역 진출현황

(단위 : 만\$, %, 명)

브랜드명/설립회사명	자본금	투자비율 (한:중)	종업원수 (한국)	품 목	진출업체	진출 시기
두산백화찬음(유)	100	95 : 5	102(2)	한 식	두산그룹	1988
서라벌(살라백이-량마하)		65 : 35	88(2)	한 식	한 우 리	1990
서라벌(살라백이-연사)	40	75 : 25	160(3)	한 식	외식산업	1993
롯데리아(락천리)	250	48 : 52	129(3)	패스트푸드	롯데리아	1994
북경아리랑 찬음(유)	250	95 : 5	250(10)	음 식		
북경아리수 찬음(유)	45	90 : 10	68(3)		이스턴트렌드	
진로주가(유)	250	50 : 50	78(2)		진로그룹	1988
북경과과사식품(유)	300		30			
북경향진찬음(유)	100		45(1)			
북경보배요리유한공사	70		35		하이트주조	

자료 : 식품저널, 「식품유통연감」, 1996.

대한상공회의소, 「중국진출기업체현황」, 2000.

나. 상해지역

상해지역은 2003년 BBQ가 진출하기 전까지는 대부분이 한식업체들이 주로 진출하였다. 특히, BBQ는 중국에서 현지 파트너와의 긴밀한 관계를 구축하여, 중국 사업에 있어서 주요 성공요인중의 하나인 “관시”문제를 해결하기 위해 투자비율을 50:50으로 하여 진출하였다<표 3-21>.

상해에도 국내 업체들의 진출이 1999년도에 시작되었으나, 아직까지는 활기를 띠지 못하고 있다. 그러나, 상해지역이 중국의 상업중심 도시로서 앞으로 국내업체의 진출이 활발할 것으로 예상되며, 북경시장에서 성공한 업체들이 상해지역으로 진출할 가능성이 클 것으로 생각된다.

〈표 3-21〉 상해지역 진출현황

(단위 : 만\$, %, 명)

브랜드명/설립회사명	자본금	투자비율 (한:중)	종업원수 (한국)	품목	진출업체	진출 시기
BBQ	500	50:50	80(5)	치킨	(주)제너시스	2003
아리랑 요리			19(1)	한식		1999
한강 찬음(유)	38.5	100	74(4)	한식		
청기와 숯불갈비			13(1)	한식		1999
한성주가(홍교반점)			57(2)			2000

자료 : 〈표 3-20〉과 동일함.

다. 천진지역

천진지역은 한국의 업체들이 100% 투자하여 진출한 것으로 나타났다. 그러나, 천진지역은 북경이나 상해보다는 국내 업체들의 진출이 활발하게 진행되고 있지 않으며, 투자형태도 대부분 단독투자 형태로 중소규모의 업체들이 진출한 것으로 나타났다〈표 3-22〉.

〈표 3-22〉 천진지역 진출현황

(단위 : 만\$, %, 명)

브랜드명/설립회사명	자본금	투자비율 (한:중)	종업원수 (한국)	품목	진출업체	진출 시기
부 산 북 집	3	100	8(2)			
용 봉 주 점 한 국 부	120	100	66(1)			
회 락	200	100	13(1)			

자료 : 〈표 3-20〉과 동일함.

라. 요녕성지역

요녕성지역은 지리적 접근성으로 국내 한식업체들이 가장 많이 진출한 지역으로 23개의 업체가 진출해 있는 것으로 나타났다.

투자형태는 단동진로주가 유한공사의 2개 업체를 제외하고는 모두 한국업체가 단독으로 진출한 것으로 나타났다.

또한 투자규모도 단동진로주가 유한공사의 4개업체를 제외하고는 모두 30만달러 이하의 소규모 투자로 중소기업의 업체들이 활발히 진출했음을 알 수 있다 <표 3-23>.

<표 3-23> 요녕성지역 진출현황

(단위 : 만\$, %, 명)

브랜 드 명	자본	자본비율 (한국:중국)	종업원수 (한국)	품목	진출업체	진출 시기
단동진로주가 유한공사	100	95:5	50(3)		한국진도	
동해관	10	100	650(5)			
도래미 연가방	20		8(1)			
단동금홍주점유한공사			6(5)			
미정	10		6(6)	한식		
심양설악산찬음(유)	30	100			한국동양종합	
심양신라성찬음(유)	60	100	36(4)		신라성	
심양오림필극찬음(유)	95	65:35	45(1)		(주)태홍산업	
심양오예시장복장성 한국관			13(3)		형제통상	
심양경회루찬음오락(유)	25	50:50	102(2)			
록색지대찬음오락(유)	2	100	51(1)			
심양명가찬음(유)	10	100				
심양백제원찬음오락(유)	110	100	131(1)			
심양사랑방미식찬음(유)	25	100	43(3)			
은행수반점	15	100	20(1)			
진양구육성	2	100	10(1)			
마마반점	20	100				
상취반점	10	100	4(1)			
백제원 찬음 유한공사	60	100	123(3)			
신라원 찬음 유한공사	15	100				
우래정반점	10	100	15(1)			
은하수반점	15	100	20(1)			
이화원 찬음 유한공사	15	100				

자료 : <표 3-20>과 동일함.

그 밖에 길림성, 산둥성, 광둥성, 복건성, 흑룡강성 지역에도 국내의 외식업체들이 진출했는데, 주로 한식 외식업체가 다수인 것으로 나타났다.

제 4 장 BBQ의 중국 진출 및 사업 기본전략 사례

제 1 절 진출배경 및 진출방법

1. 진출배경

가. BBQ의 해외시장 진출배경

일반적으로 기업의 세계화 전략 목적에서 세계화는 기업이 국가단위의 전략을 초월하여 세계 전체를 하나의 시장으로 보고 똑같은 전략을 전개하는 것을 의미하는 것으로서, 국가단위별로 한 나라에서 다른 나라로 진출하는 국제화와는 다르다고 할 수 있다.

즉, 세계화는 국경없는 무한 경쟁 상황하에서 제품과 서비스 그리고 기술과 자원이 자유롭게 이동하는 것을 의미한다고 할 수 있다.⁶⁴⁾

이에 BBQ가 해외 시장에 진출하게 된 배경은 다음과 같다.

첫째, 국내 시장의 성공에 따른 신규 시장의 개척이 필요했다.

둘째, 세계 1위 기업 달성을 위한 기업 Vision의 실천 방안으로, 세계화를 추진하여 세계적인 프랜차이즈 전문 그룹으로 도약하기 위해서였다.

셋째, 천연자원이 부족한 국내에서 지식산업이라 할 수 있는 프랜차이즈 산업의 해외수출을 통해 국내 프랜차이즈 산업의 발전 및 이를 통한 국내경제 발전에 기여하고자 하였다.

이러한 배경하에, BBQ는 1999년말부터 해외시장 진출을 본격적으로 준비하였고, 중국을 우선 진출국가로 선정하였다.

64) 이학중, 「무한계시대의 전략경영」(박영사 : 1997), pp.259-262.

나. 중국 진출배경

BBQ가 첫 해외 진출지역을 중국으로 설정한 배경은 다음과 같다.

첫째, 과거 국내의 외식산업이 1980년대 경제성장에 따른 소득 증가와 아시안 게임 및 서울올림픽을 전후하여, 다국적 해외 외식기업의 국내진출이 가속화되었고, 이에 따라 서구식 패스트푸드에 대한 국내 선호도가 높아져 외식산업이 성장, 발전해 왔기 때문에, 중국의 경우도 시장이 개방되어 한국에서 진행된 산업화의 과정이 유사하게 진행되었으며, 중국 경제의 성장과 더불어 외식산업에 대한 발전 가능성이 높고,

둘째, 중국에서는 지적 재산권을 인정하지 않고, 문화 및 습관이 한국과 유사하기 때문에, 중국에서 프랜차이즈 사업을 전개하는 데 있어서, 한국적 프랜차이즈 시스템이 서구의 시스템과 비교하여 볼 때 가장 강한 경쟁력을 가질 수 있고,

셋째, 중국의 사회문화 특성상 남녀평등 사상에 따라 여성의 사회활동이 일반화되고, 이로 인하여 맛벌이 문화가 정착되었다. 따라서, 외식 및 매식 문화가 발달되고 외국 브랜드에 대한 동경심이 강해졌으며,

넷째, 중국의 1가정 1자녀 낳기(1979년 독자제창) 인구정책으로 인하여, 청소년이 小皇帝로 되고, 이들 청소년의 서구식 패스트푸드에 대한 선호 증가가, 궁극적으로 가정의 패스트푸드에 대한 소비 증가로 이어졌다. 따라서 중국의 외식시장에 대한 성장 가능성이 매우 높고,

다섯째, 전 세계적으로 유명한 기업들의 각축장이라 할 수 있는 중국에서의 성공은, 전 세계에서라도 성공을 보증할 수 있기 때문이다.

이러한 이유로 BBQ는 1차적으로 중국을 해외시장 진출 우선지역으로 선정하게 되었다.

다. 북경 진출배경

중국으로 해외시장 진출국을 확정된 이후에는 거대한 중국 대륙에서 1차적으로

어느 지역으로 진출해야 하는 가를 결정해야 했다.

중국의 정치, 경제, 사회, 문화는 지방분권화에 의해 지역별로 소득수준 및 사회간접자본, 인프라에 있어 편차가 매우 심했고, 또한 초기에 중국 전역에 진출한다는 것은 투자비용 뿐만 아니라 여러 가지 제약조건 등으로 인해 불가능하기 때문에 최적의 지역을 선택해야만 했다.

이를 위해, <표 4-1> 및 <표 4-2> 에서 보는 바와 같이, 우선 중국 대륙을 지역별로 인구수, 총생산액, 1인당 GDP등으로 구분하고, 이미 진출한 경쟁사의 운영점포를 조사하여 진출지역을 몇 개의 지역으로 선택하였고, 선택된 지역에 대한 현지 시장조사 및 이미 진출한 국내의 동종 및 이종 업체를 방문하여 중국 진출에 대한 조언을 얻는 등 진출지역을 확정하기 위한 조사를 실시하였다.

이러한 현지 시장조사를 실시한 이후 최종적인 검토 끝에, 정치·문화의 중심 도시인 북경을 우선 진출지역으로 선정하였다.

북경을 선택한 이유는,

첫째, 북경이 중국의 수도이며, 13세기부터 내려오는 전통있는 도시로서 중국 전역에 미치는 정치와 문화적 영향력이 크며, 다른 지역보다 사회간접시설이 비교적 잘 정비되어 있고,

둘째, 중국의 4대 도시(북경, 천진, 상해, 중경)중의 하나인 천진이 인접해 있어 다른 지역보다 시장규모가 크며,

셋째, 지식수준 및 소득수준이 상대적으로 타 지역에 비해 떨어지지 않고, 외국 관광객의 중심지이며, 중앙정부의 암묵적 승인 속에 중국내 다른 지역으로의 진출이 용이하고,

넷째, 도시 외곽 및 근교에 핵심 원자재공급업체가 존재하는 등 원부자재 공급이 용이한 점 등 제반 여건을 고려하여, 북경을 최우선 진출지역으로 선택하였다.

〈표 4-1〉 중국 주요도시의 경제지표

구 분	지역내인구 (만명)	지역내 GDP(억원)				지역내 1인당 GDP(元)			
		1999	2000	2001	2002	1999	2000	2001	2002
북경시	1,423	2,174	2,479	2,818	3,130	-	22,470	25,300	27,746
상해시	1,335	4,035	4,551	4,951	5,409	-	34,560	37,400	40,464
천진시	1,007	1,450	1,639	1,827	2,023	-	17,940	19,986	22,068
중경시	3,107	1,480	1,589	1,750	1,971	-	5,142	5,654	6,347
사천성	8,640	3,729	4,029	4,422	4,875	3,901	4,805	5,118	5,766
요녕성	4,203	4,172	4,669	5,033	5,458	-	-	12,070	13,000
광둥성	7,859	8,464	9,662	10,556	11,674	-	12,885	13,562	15,030

자료 : 「BBQ 조사자료」(2000.7.) 및 대한상공회의소 회원국소개(<http://country.korcham.net/>), 한국수출입은행 해외경제정보(<http://www.koreaexim.go.kr>)에 의거하여 필자가 재구성함.
주) 지역내인구는 2002년 기준(사천성은 2001년 기준), 비교를 위해 현재 자료 추가.

〈표 4-2〉 중국에 이미 진출한 패스트푸드 업체 운영점포 현황

구 분	KFC		맥도널드		롯데리아		파파이스	
	2000	2004	2000	2004	2000	2004	2000	2004
북 경	36	118	67	-	5	-	1	-
상 해	70	116	70	-	-	-	-	-
천 진	8	38	8	-	-	-	-	-
전국계	293	1,000	230	560	8	-	1	-

자료 : 「BBQ 조사자료」(2000.7.) 및 BBQ 상해현지법인 자료에 의거하여 필자가 재구성함.

주) 비교를 위해 현재 자료(2004.8.)추가.

2. 진출방법

가. 투자방식 확정 및 합자 파트너 선정

(1) 투자방식 확정

BBQ의 중국 진출은 2003년도에 이루어졌는데, 검토 시점인 2003년 이전의 경

우, 외국기업이 현지에서 외식프랜차이즈 사업을 하기 위해서는, 중국의 법에 의해, 단독 투자는 할 수 없었기에, 우선적으로 투자방식을 확정해야 했다.

즉, 중국의 “중외합자경영기업법”에 의하면, 외국기업이 중국에 진출하는 방법은, 독자투자, 합작투자, 합자투자 방식 등 삼자기업과 회사법에 근거하여 설립된 유한회사와 주식회사로 나눌 수 있는데⁶⁵⁾, 삼자기업의 형태 및 장·단점은 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 삼자기업의 형태 및 장·단점

구 분	합 자 기 업	합 작 기 업	독 자 기 업
근 거 법	중외합자경영기업법 및 실시조례	중외합자경영기업법 및 실시세칙	중외합자경영기업법 및 실시세칙
조 직 형 태	유한책임회사	- 유한책임회사 - 연합경영체	유한책임회사
경 영 권 및 이 익 배 분	출자비율에 따라 결정	계약내용에 따라 결정	투자자 의사에 의해 결정(독점)
법인세기준	동 일		
최 고 의 사 결 정 조 직	이 사 회	- 이사회 - 연합관리 위원회 - 경영관리 수탁자	투 자 자
자 본 감 자	원칙상 불가, 허가기관의 허가받아 감자 가능		
외국투자자 최저지분율	등록자본금의 25%	등록자본금의 25%	등록자본금의 100%
청 산 후 자 산 처 리	청산후 잉여자산 지분율에 따라 배분	계약내용에 따라 배분	청산후 잉여자산 독점 소유
장 점	- 현지업무 처리 원활, - 현지화에 성공가능성 높음		- 경영, 인사권 독자 보유로 파트너와의 불화방지 - 국내 모기업과의 업무협조 원활화
단 점	- 파트너와의 분쟁소지 높음 - 모기업과의 업무 협조 애로		- 현지 문제 발생시 직접 해결 부담 - 초기 내수시장 진출시 다소 불리

자료 : 한국 수출입은행 해외경제 연구소, 「중국 투자환경」, 2001. 12.

65) 한국수출입은행 해외경제연구소, 「중국 투자환경」, 2001.12, pp.16-18.

합자투자와 합작투자의 경우, 모두 별도의 회사를 설립해서 중국 현지에서 사업을 운영하는 것이지만, 가장 큰 차이점은, 경영권 및 이익 배분이 합자투자의 경우에는 출자비율에 의해 자동으로 결정되는 반면, 합작투자는 공동으로 투자를 하되 투자자 각자의 권리와 의무가 출자금액 비율에 따라 자동적으로 배분되는 것이 아니라, 별도의 계약을 통해 이루어지는 것이 가장 큰 차이라 할 수 있다.

합작투자의 경우는 이러한 별도의 계약에 의해 경영권 및 이익 배분이 결정되기 때문에, 일반적으로 합자투자 방식보다 복잡하고, 더욱이 중국의 현실을 정확히 알지 못하는 상황에서 정형화되어 있지 않은 별도의 계약 체결은 자칫 불리한 투자계약을 체결할 가능성이 있다. 그러므로 대다수의 기업들이 합자투자방식을 선호하고 있다.

이러한 합자투자 및 합작투자방식의 차이와, 합작투자의 문제점 등을 극복하기 위해서, BBQ도 중국 진출에 따른 투자방식은 “합자투자방식”으로 결정했다.

(2) 합자 파트너 선정

진출방식을 합자투자방식으로 확정된 이후에는, 현지의 합자 파트너를 선정해야 했다.

BBQ가 중국에서 추진하고자 하는 사업의 방향은, 한국적 프랜차이즈 시스템을 가지고 가맹사업을 전개하는 것이었기 때문에, 현지에서의 합자 파트너의 선정 또한, 사업 목적에 부합하는 파트너를 선정하는데 주력했다.

BBQ가 현지 합자 파트너를 선정하는 데 있어서의 기준은,

첫째, 사업초기에 브랜드 인지도를 제고하기 위해서는, 합자 파트너는 현지인에게 회사의 브랜드 인지도 및 신뢰도가 높은 기업이어야 하며,

둘째, 양사가 갖고 있는 경쟁우위를 상호 보완하여 협력 체제를 공고히 하기 위해서, 외식프랜차이즈에 대한 경험이 없어야 하며,

셋째, 중국에서 사업을 영위하는 데 있어서는 중국의 사회, 문화 특성상 “관시”

가 매우 중요하게 작용하고 있기 때문에, 북경에서 영향력이 있어야 하며,

넷째, 가맹사업 전개시 가맹점에 핵심 원부자재를 원활하게 공급하기 위해서, 핵심 원자재인 “닭고기”의 안정적인 공급이 가능한 업체를 현지 합자 파트너의 선정 기준으로 결정하였다.

이러한 기준에 따라, BBQ는 북경에 이미 진출한 국내 업체들의 추천과 자체 조사를 통해, 북경의 국유 기업인 “H”그룹을 현지 합자 파트너로 선정하였다.

나. 합자 파트너(“H”그룹)와의 신뢰 구축 및 역할 분담

(1) 현지인 채용

“H”그룹을 현지 합자 파트너로 선정한 이후에는, 계약체결 및 사업계획서를 확정하여 합자회사를 설립하기 전에 양사의 신뢰감을 구축하는데 주력했다.

국내의 주요 기관에서 분석한 중국시장 진출의 성공 및 실패 요인을 보면, 합자선과의 불화를 방지하고 합자의 장점을 최대화하기 위해서는 현지기업과의 파트너십 구축이 중요한 요인으로 나타나고 있다.⁶⁶⁾

이러한 이유로 BBQ는 우선 “H”그룹과의 신뢰감을 구축하고 긴밀한 연락체계를 유지하기 위해 현지 대학 졸업예정인 조선족을 직원으로 채용했다. 조선족직원을 채용한 이유는 첫째, “H”그룹과 긴밀한 연락체계를 갖추고, 둘째, 북경내 외식 및 프랜차이즈 산업 현황에 대한 전반적인 현지 시장조사를 수행하고, 셋째, 언어 및 문화적 차이를 해소할 수 있고, 넷째, 조선족직원은 관련 사업 분야에 대한 경험이 없으므로, 시장조사시 사업의 타당성을 검토하는 데 있어 객관적인 시각을 갖고 분석할 수가 있으며, 다섯째, 사업초기 단계인 시장조사 단계부터 조선족직원을 직접 참여시켜 체계적으로 육성하면서, 회사가 설립되어 구체적인 사업

66) 삼성경제연구소, 「중국시장 진출의 성공 요인」, 2004.10.24. p.7, 한국수출입은행, “우리나라 대중국 투자기업의 철수 현황과 대응”, 「수은해외경제」, 2002.5, p.10.

이 전개될 때는 이들을 핵심 인재로 육성하여 현지화를 적극적으로 추진하기 위해서였다.

(2) 상호 방문을 통한 양사의 경영현황 검증 및 교육 실시

이와 같이, 시장조사 및 사업 전개를 위한 업무를 수행할 현지 조선족직원의 채용이 끝난 후에는, BBQ의 실상 및 경쟁우위 요소를 직접 눈으로 보고 확인, 검증시키기 위해서, “H”그룹의 최고 경영자 및 실무자를 국내에 초청했다. 그리고, BBQ에서도 “H”그룹을 방문하여, 그 회사의 사업현황 및 재무상황 등에 대한 검증을 하였다.

또한, 본격적인 사업 준비 작업에 들어가기에 앞서, 양사의 신뢰도를 더 구축하고, “H”그룹 실무자의 BBQ 가맹점 운영기법과 프랜차이즈 시스템에 대한 이해도를 제고시키기 위해서, “H”그룹의 프로젝트 담당자 및 BBQ에서 채용한 조선족 직원을 대상으로, 한국에서 특별 교육을 실시했다.

이와 같이, BBQ가 프로젝트를 본격적으로 수행하기에 앞서, “H”그룹의 프로젝트 담당자 및 조선족 직원에 대해 교육을 실시한 이유는, 그들 모두가 외식 및 프랜차이즈 시스템에 대한 기본적인 지식이 없기 때문에, 이들이 외식 및 프랜차이즈 시스템에 대한 기본적 흐름을 이해하고, 한국내에서 직접 눈으로 보고, 확인하는 것이 사업을 전개하는데 뿐만 아니라, 양사의 신뢰구축으로 회사설립을 위한 사전준비가 수월하게 진행되리라 판단했기 때문이다.

(3) 역할 분담

양사는 합자회사의 설립 및 사업 추진을 위한 사업계획서를 작성하기 위해, 양사가 갖고 있는 경쟁우위를 최대한 활용하여, 양사에서 추진해야 하는 업무를 구체적으로 분담하였다.

그리고 가맹사업 전개를 위한 구체적인 실행방안에 대해서는, 외식프랜차이즈 사업에서 국제적으로 뛰어난 경쟁력을 갖고 있는 BBQ가 실행방안을 담당키로 했으며, 중국 현지에서의 제반 사업에 관한 전개 방법 및 현지 문화와의 접목과 BBQ의 현지화(중국화)는 “H”그룹이 담당키로 하고 업무를 추진했다.

제 2 절 사업타당성 검증을 위한 시장조사 및 북경에서의 사업 기본전략

BBQ는 국내에서 한국적 프랜차이즈 시스템에 대한 강한 경쟁우위를 가지고 있음에도 불구하고, 중국 현지에 적합한 시스템을 보완, 구축하기 위해 한 번의 진출타당성 조사와 두 번의 시식회 등 총 세 번에 걸쳐 시장조사를 실시하였다.

또한, 객관적인 결과를 도출하기 위해서, BBQ에서 직접 시장조사를 하는 것보다, 현지 실정에 밝은 현지의 전문적인 시장조사 업체가 조사하는 것이 바람직하다고 판단하여, 현지의 전문적인 시장조사 업체를 선정하여 실시하게 했다.

1차 시장조사의 목적은, 서구식 패스트푸드 및 한국브랜드에 대한 현지고객의 태도를 조사하여, 목표고객을 결정하고, 한국적 프랜차이즈 시스템의 중국시장에서의 가능성을 연구함으로써, 중국시장에 맞는 전략을 수립하는데 있었다. 따라서 시장조사는 서구식 패스트푸드와 한국브랜드에 대한 중국고객들의 식사습관 및 태도, 소비성향, 이용실태에 대해 중국 북경을 중심으로 조사하기로 하였다.

그리고, 2차 및 3차 시장조사는 1차 시장조사를 통해 얻어진 결과를 중심으로, BBQ의 현지 진출에 대한 가능성을 검증하고, BBQ제품에 대한 시식회를 실시하여 현지에서의 판매가능성 및 보완점을 파악하는 데 목적을 두고 실시했다.

시장조사의 주요 결과는 다음과 같다.

1. 1차 시장조사(BBQ의 북경시장 진출타당성 조사) 결과

1차 시장조사는 좌담회와 가정 방문을 통한 설문조사를 병행해서 진행했다.

좌담회의 목적은 북경 고객들의 음식문화와 심리를 이해하는데 목적을 두었다. 즉, 한편으로는 중국 고객들의 패스트푸드 문화에 대한 이미지 및 서구식 패스트푸드의 제품과 서비스에 대한 불만요소와 욕구 수준을 파악하고, 다른 한편으로는 한국문화 및 한국음식에 대한 기본적인 생각을 분석하였다. 이를 토대로 BBQ의 중국시장 진출가능성 및 성공요인을 분석하였다.

좌담회 구성은 북경에서의 거주 기간이 1년 이상이 되는 주민에 대해 연령대별로 4개의 그룹으로 편성하여 한 그룹당 9명을 대상으로 실시하였다.

가정방문을 통한 설문조사로 서구식 패스트푸드에 대한 고객들의 태도를 분석하여, BBQ의 목표고객을 명확히 정하고 사업 전개방법에 대한 가능성을 연구하였다. 조사방법은 북경에 거주하는 500명을 무작위로 추출하여 한 가구당 약 30분에 걸쳐 연령대별로 조사자가 질문하고 기록하는 방식으로 이루어졌다.

2001년도에 작성된 BBQ의 북경시장 진출타당성 조사결과를 보면 다음과 같다.

가. 북경시 음식소비 및 패스트푸드 현황

(1) 일반적인 외식습관 및 태도

2000년 북경시의 통계에 따르면 1가구당 가족수는 평균 3.1명이며 이 중 수입이 있는 사람이 1가구당 2.4명인 것으로 나타났다.

1인당 월평균 소득은 765.2元이며, 이 중 소비성 지출은 월평균 624.9元이다. 소비성 지출에서 식품 소비지출은 약 246.6元으로 39.5%를 차지하였고, 그 다음으로 오락 및 문화소비가 평균 95.2元으로 15.2%(2001. BBQ 북경시장 진출타당성 보고서, p.20.)를 차지하고 있다. 식품 소비지출에서 외식 소비지출은 평균 47.7元으로 식품 소비지출의 약 19%를 차지하고 있는 것으로 나타났다<표 4-4>.

〈표 4-4〉 북경 주민 1인당 월평균소득 및 소비지출 현황

(단위 : 元, %)

구 분	저수입 가 정	중등 편하 수입 가정	중등 수입 가정	중등 편상 수입 가정	고 수입 가정	평 균	비율
소 득	442.5	597.3	714.8	876.3	1,266.7	765.2	
지 출	406.2	497.8	589.9	723	954.7	624.9	81.7
지출대비 식품소비	191.9	223.1	239.3	278.2	310	246.6	39.5
식품소비 대비외식소비	25.7	35.8	43.7	48	75.8	47.7	19.3

자료 : Horizon Research, 「BBQ 북경시장 진출타당성 조사결과 보고서」, 2001.

식품소비비율 : 식품소비/지출×100, 외식소비비율 : 외식소비/식품소비×100.

(2) 북경시 패스트푸드 현황⁶⁷⁾

북경시 통계에 따르면, 2000년도에 북경에 음식점이 총 3만2천개점이 있는데, 그 중 중국음식을 전문으로 하는 음식점이 약 2만7천개점이며, 패스트푸드점이 약 3천개점이고, 기타 음식점이 2천개점으로 조사되었다. 패스트푸드점이 중국 정식 음식점보다 수는 적지만 증가 속도는 매우 빠른 것으로 나타났는데, 전국적인 성장률에 있어서도 패스트푸드업이 20%이상 성장하는 등 성장이 급속화 되고 있다. 2000년 현재 패스트푸드 매출이 전체 음식업 매출의 40%를 차지하고 있다.

북경에서 패스트푸드가 발전하는 원인을 분석하면 다음과 같이 3가지 주요 요인이 있다.

첫째, 맞벌이 부부가 증가하면서 가정에서 식사를 준비하는 사람들이 적어졌고, 둘째, 소가정의 출현으로 인해 퇴근후 가정에 돌아와도 식사를 준비해주는 사람이 없기 때문에 외식하는 사람들이 많아졌고,

셋째, Life Style의 변화로 인해 생활수준 향상에 대한 요구가 높아진 것 등을

67) Horizon Research, 「BBQ 북경시장 진출타당성 조사 결과 보고서」, 2001, pp.22-24.

들 수 있다.

현재 북경의 젊은층은 퇴근 후 운동, 미용 등 여가 생활을 즐기기를 좋아하기 때문에 외식을 자주하는 상황이다. 또 중국의 정식음식점은 가격면에서 너무 비싸, 편리하고 이국적인 분위기를 즐길 수 있는 패스트푸드를 선호하는 것으로 조사되었다.

중국에서의 패스트푸드는 중국식 패스트푸드와 서양식 패스트푸드가 있는데, 중국인의 입맛에는 중국식 패스트푸드가 맞기는 하지만, 패스트푸드를 선택할 때 79%의 소비자가 서양식 패스트푸드점에 가는 것으로 나타났다.

북경의 패스트푸드 시장은 KFC가 1987년에 북경에 1호점을 개점한 이후 매우 빠른 속도로 성장을 하고 있으며, 맥도날드, A&W, 롯데리아, 피자헛, 케니로저스, 도미노피자, DICOS 등이 KFC의 뒤를 이어 진출했는데, 2001년 6월 현재 맥도날드는 68개, KFC는 58개의 점포를 운영하고 있다.

맥도날드와 KFC를 제외하고 햄버거, 치킨을 위주로 하고 가격대도 비슷한 패스트푸드 업체는 DICOS와 A&W 등이 있으나, 운영점포 및 브랜드 인지도면에 있어서 맥도날드와 KFC와 비교할 때 아직까지는 열세에 있다.

피자 부문에 있어서는 피자헛, 도미노 피자 등이 있는데 피자헛에 대한 인지도가 가장 높은편이다.

북경시에 입점한 대부분의 패스트푸드업체의 점포는 유동인구가 많은 상업지역 또는 번화가 등에 자리잡고 있는 것으로 나타났다.

나. 북경시 고객의 식사습관 및 태도⁶⁸⁾

(1) 주간 외식빈도

북경시 조사 대상자들에 대한 평균 주간 외식빈도와 그 중 음식점에서의 외식

68) 상계보고서, pp.26-57.

빈도를 연령별 교육수준별로 조사한 결과 <표 4-5>와 같이 나타났다. 본 표에서 보는 바와 같이, 1인당 평균 주간 외식빈도는 5.4회로 나타났으며, 그 중 음식점에서의 외식빈도는 평균 2.7회인 것으로 나타났다. 그리고 10%가 넘는 고객은 거의 매일 외식하며, 그 중 일부는 1일 외식 회수가 2회를 넘는 것으로 조사되었다.

조사 대상자의 외식습관에 있어 주요한 특징은 연령, 직업 및 소득과 밀접한 관계가 있다는 것을 보여 주고 있다. 즉, 주간 외식회수가 5회 이상인 고객의 경우 전문대졸이상의 고학력자이며, 중급 관리직 및 화이트칼라가 많고, 가구당 소득으로 보면 중간 이상인 경우 주간 외식 횟수가 8회가 넘기도 하였다.

<표 4-5> 북경 주민 1인당 주간 평균 외식빈도

(단위 : %)

구 분	1회이하	2-4회	5-7회	8-10회	11-21회	평 균	
1인당 주간 외식빈도	18.5	28.5	32.9	8.3	11.7	5.4회	
음식점에서의 외식빈도	43.1	41.4	10.1	2.3	3.2	2.7회	
연 령 별	12-15세	52.6	41.0	6.4		1.9회	
	16-18세	57.1	32.7	4.1	2.0	4.1	2.4회
	19-23세	21.4	51.0	19.4	3.1	5.1	4.0회
	24-30세	31.0	44.8	13.8	3.4	6.9	3.8회
	31-45세	49.7	37.1	7.7	2.8	2.8	2.5회
	46-55세	46.8	44.7	6.4	2.1		2.2회
	56-65세	68.0	28.0	4.0			1.2회
교 육 수 준	중졸이하	55.4	38.8	5.0		0.8	1.9회
	고 졸	42.5	45.4	6.9	1.1	4.0	2.7회
	전문대졸	35.2	41.7	15.7	5.6	1.9	3.2회
	대 졸	38.7	37.7	15.1	2.8	5.7	3.4회
	석 사	38.9	38.9	11.1	5.6	5.6	3.4회

자료 : <표 4-4>와 동일함.

(2) 음식점 선택시 고려사항

조사결과에 의하면 조사 대상자가 음식점을 선택하는 경우 우선적으로 고려하는 것은 음식점의 위생상태, 가격, 그리고 맛의 순으로 나타났다. 위생상태를 음식점 선택시 우선 고려사항으로 한다는 것은 중국음식점의 위생수준이 고객의 욕구를 충족시키지 못하고 있는 것을 말해주고 있다.

(3) 음식점 유형선택

12~23세대의 고객은 서양식 패스트푸드점에 가기를 좋아하고, 24~45세대의 고객은 중국식당에 가는 빈도가 서양식 패스트푸드점에 가는 것보다 높은 것으로 나타났다. 직업별로는 학생과 일반 사무직에 종사하는 고객들이 서양식 패스트푸드점을 선호하는 것으로 나타났다. 교육수준별로는 학력이 높은 고객일수록 서양식 패스트푸드를 더 많이 이용하는 것으로 조사되었다.

(4) 배달에 대한 인식

아직까지 중국에서는 배달에 대한 인식이 생소한 편이다. 도미노피자 등에서 배달을 하고 있기는 하나, 한국처럼 배달 문화가 정착된 수준은 아니다. 조사 대상자들 중 29.4%만이 배달을 시켜 본 경험이 있으며, 학력이 높을수록 배달을 시켜본 경험이 많고, 연령대별로는 19~30세대가 배달을 시켜본 경험이 높은 것으로 나타났다.

다. 서구식 패스트푸드점 이용현황 및 한국브랜드 인지도

(1) 소비빈도

조사 대상자중 1인당 서구식 패스트푸드를 소비하는 빈도는 <표 4-6>에서 보는

바와 같이 월평균 3.6회 인 것으로 나타났다. 그 중 1개월에 5회 이상 소비하는 경우가 약 21.3%로 나타났다.

〈표 4-6〉 북경 주민 월간 서구식 패스트푸드 이용빈도

구 분	0.5회이하	1~2회	3~4회	5~6회	7~10회	11~30회	평 균
이용회수	1.1	47.4	30.2	10.1	8.7	2.5	3.6회

자료 : 〈표 4-4〉와 동일함.

연령별로 월간 서구식 패스트푸드 이용 빈도를 보면, 12~30세 연령대 고객의 이용 빈도가 높은 것으로 조사되었다〈표 4-7〉.

〈표 4-7〉 북경 주민 연령별 월간 서구식 패스트푸드 이용빈도

연 령	12~15	16~18	19~23	24~30	31~45	46~55	56~65세
이용회수	3.7	4.9	4.7	3.5	2.5	2.4	2.2

자료 : 〈표 4-4〉와 동일함.

(2) 1인당 평균 지출비용

고객이 서구식 패스트푸드를 이용할 때의 1인당 평균 지출비용은 〈표 4-8〉에서 보는 바와 같이 21~30元대 사이에 집중되어 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-8〉 북경 서구식 패스트푸드 1인당 평균 지출비용

(단위 : 元, %)

지출비용	10이하	11~20	21~30	31~40	41~50	51~80	81~100	100이상
비 율	0.2	19.1	39.2	19.7	10.8	8.2	2.2	0.6

자료 : 〈표 4-4〉와 동일함.

이를 연령대별로 조사해 보았을때, 16~30세대 고객의 지출비용은 21~30元대가 가장 많은 것으로 조사되었으며, 11~20元대 및 31~40元대가 그 다음 수준으로 나타났다.⁶⁹⁾

(3) 패스트푸드점 이용시 동반자 및 브랜드 결정자

서구식 패스트푸드점 이용시의 주요 동반자는 <표 4-9>에서 보는 바와 같이 주로 친구와 함께 이용하는 빈도가 51.9%로 가장 높게 나타났으며, 아이를 동반하는 경우 브랜드 및 메뉴 결정은 본인과 아이가 주도하는 것으로 나타났다.

이상의 조사결과를 보면 음식점 종류, 브랜드메뉴는 자기가 결정하는 경우를 제외하고는, 어린이의 영향력이 매우 높다는 것을 알 수 있다. 어린이의 역할이 이렇게 크다는 것은 어린이가 서구식 패스트푸드의 소비에서 큰 역할을 하고, 또 서구식 패스트푸드의 주요 고객이라는 것을 말해주고 있다. 그리고, 브랜드 및 메뉴의 결정자인 고객들의 연령을 분석하면 12~30세대의 연령층이 주류를 이루고 있다.⁷⁰⁾

<표 4-9> 북경 주민 서구식 패스트푸드점 이용시 동반자

(단위 : %)

구 분	친구	가 족 (아이제외)	아이	학교 친구	본인	동료	애인	고객	기타
동 반 자	51.9	41.8	37.7	29.9	24.5	20.3	11.5	3.0	0.4
이 용 제 의 자	27.3	15.8	30.7	14.7	52.5	8.7	6.3	0.7	9.6
브랜즈결정자	15.2	8.7	24.7	8.0	45.0	5.2	3.9	0.7	19.4
메뉴결정자	9.5	7.8	24.2	4.1	54.6	3.5	3.0	0.6	16.4

자료 : <표 4-4>와 동일함.

주) 복수 응답.

69) 상계보고서, p.77.

70) 상계보고서, pp.88-90.

(4) 관촉에 대한 태도

조사 대상자들의 관촉에 대한 태도를 조사한 결과, 패스트푸드업체의 관촉에 대해서는 할인카드나 사은품을 제공하는 관촉활동이 고객에게 가장 어필하는 것으로 나타났으며, 관촉활동의 주요 고지 방법은 TV광고로 나타났다.

(5) 브랜드 인지도

조사 대상자들에 대한 서구식 패스트푸드에 대한 브랜드 인지도를 조사한 결과 지명도뿐만 아니라 선호도에 있어서 가장 선호하는 브랜드는 맥도날드와 KFC로 나타났다.

(6) 한국브랜드에 대한 인지도

L사와 P사 등 한국브랜드에 대한 조사 대상자들의 인지도는 각각 60.4%와 24.7%로 나타났다. 조사 대상자 중 L사와 P사 제품을 소비한 경험에 있는 고객은 각각 25.5%와 10.5%로 저조하였다. 이는, 두 회사가 아직까지 북경에서 확고한 위치를 차지하지 못하고 있기 때문에 그에 대한 선호도가 높지 않기 때문이다. 그리고, 대부분의 조사 대상자는 두 회사에서 취급하는 메뉴가 보통수준이라고 평가하였다.⁷¹⁾

이상과 같이 북경 고객들을 대상으로 실시한 BBQ의 북경시장 진출타당성에 대한 조사결과에 대해 BBQ는 다음과 같은 결론을 얻었다.

즉, BBQ는 북경에서 외식산업의 성장 가능성이 매우 밝지만, 해외 다국적 기업인 KFC와 맥도널드와 경쟁을 하기 위해서는, BBQ만이 갖고 있는 경쟁적 우위

71) 상계보고서, p.131.

요소를 기본으로 하여 그 요소들을 현지에 맞게 약간 보완하여 차별화를 추구하고, 초기에 브랜드 인지도를 제고시켜야 할 필요성이 있었다. 또한 배달문화에 대한 중국내 여건이 아직 성숙되지는 않았지만, 배달서비스에 대해서도 앞으로 가능성이 충분하다는 잠정적인 결론을 내릴 수가 있었다.

다음 BBQ제품에 대한 1, 2차 시식회 결과는 다음과 같다.

2. 1차 시식회 결과

1차 시식회는 2001년 북경에서 유동인구가 많은 國際展覽中心과 西單에서, 약 340명을 대상으로 BBQ의 주력제품인 치킨류(후라이드·양념·통다리바베큐·스모크치킨)를 가지고, 이들 제품들의 “맛”의 경쟁우위를 검증하기 위해 실시했다. 또한, 배달에 대한 현지인의 반응도 조사했는데, 시식회를 통해 나타난 주요 결과는 다음과 같다.

가. 치킨류에 대한 맛의 평가

현지 고객을 대상으로 치킨류에 대한 전체적인 “맛”을 조사한 결과, <표 4-10>에서 보는 바와 같이 전반적으로 긍정적인 반응이 나왔다. 그 중 후라이드 치킨에 대한 반응이 가장 긍정적으로 나타났다.

<표 4-10> BBQ 치킨류에 대한 평가

(단위 : %)

구 분	후라이드치킨	통다리바베큐치킨	스모크치킨	양념치킨
좋 음	93.8	88.5	89.7	83.5
보 통	5.8	8.7	9.5	12.7
나쁨	0.4	2.8	0.8	3.8
계	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : Horizon Research, 「BBQ 1차 시식회 결과 보고서」, 2001.

이들 4가지 제품에 대해, 선호하는 이유를 조사한 결과, 조사 대상자의 대다수가, 육질이 신선하다고 했으며, 후라이드치킨 이외의 통다리바베큐 · 스모크 · 양념치킨에 대해서는 맛이 독특하다는 반응이 높게 나타났다.

나. 주 경쟁업체 제품과의 비교(후라이드치킨)

주 경쟁업체의 제품과 BBQ의 후라이드치킨에 대해 맛을 비교한 결과, <표 4-11>에서 보는 바와 같이 조사 대상자의 71%가 맛이 좋다고 응답했으며, 22%가 비슷하다고 응답하였다.

비록, 조사 대상자의 의견이 전체를 반영하기에는 표본수 및 비교조건 등에 있어서 한계가 있지만, 후라이드치킨의 경우, 이미 현지 고객에게 친숙한 타 경쟁업체의 제품과 경쟁해도, BBQ의 제품이 충분한 경쟁력이 있다는 것을 입증하였다.

<표 4-11> BBQ 후라이드치킨과 경쟁업체 제품과의 비교

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
맛이 있다	183	70.9
비슷하다	56	21.7
맛이 없다	19	7.4
계	258	100.0

자료 : <표 4-10>과 동일함.

다. 가격 수용성

BBQ의 4가지 제품에 대해, 현지 소비자가 수용할 수 있는 조각 단위별 가격대를 조사한 결과, 후라이드치킨의 경우에는 수용할 수 있는 가격 범위는 5~9元대로 나타났고, 5~6元대가 적당하다고 하는 비중이 약 56%로 가장 많이 나타났다.

통다리바베큐치킨의 경우에 수용할 수 있는 가격 범위는 9~20元대로 나타났

고, 16元이 적당하다고 하는 비중이 약 54%로 가장 많이 나타났다.

스모크치킨의 경우, 수용할 수 있는 가격 범위는 10~14元 대로 나타났고, 10元이 적당하다고 하는 비중이 약 45%로 가장 많이 나타났다.

양념치킨의 경우, 후라이드치킨과 유사한 결과를 보였는데, 수용할 수 있는 가격 범위는 5~9元 대로 나타났고, 5~6元대가 적당하다고 하는 비중이 약 61%로 나타났다.⁷²⁾

라. 배달에 대한 반응

배달에 대한 반응을 조사한 결과, <표 4-12>에서 보는 바와 같이 약 95%가 배달을 선호하거나 매우 선호하는 것으로 나타났다. 배달을 선호하지 않는 약 5%의 응답자는 위생상의 문제와 배달시스템이 생소하기 때문에 부정적인 시각을 갖고 있는 것으로 조사되었다.

<표 4-12> 배달에 대한 반응

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
매우 선호함	98	44.3
선호함	111	50.2
선호하지 않음	12	5.5
계	221	100.0

자료 : <표 4-10>과 동일함.

이상 1차 시식회의 결과에 대해 간단하게 살펴보았는데, 1차 시식회를 통해 BBQ의 주력 제품인 치킨류가, 현지에서도 충분한 경쟁력이 있기에, BBQ만의 고유 맛을 유지하면서, 조금만 보완하면 된다는 결론을 내리게 되었다.

72) Horizon Research, 「BBQ 1차 시식회 결과 보고서」, 2001, pp.13-22.

특히, 후라이드치킨을 제외한 통다리바베큐 · 스모크 · 양념치킨의 경우, 중국 현지에서 보면, 새로운 개념의 치킨이기 때문에, 다른 경쟁업체와 메뉴의 다양성 및 차별화를 기할 수 있는 제품이라고 할 수 있다.

그리고, 국내에서 BBQ의 성공 요인의 하나인, 배달서비스는 비록 현지에서는 생소한 개념이나, 이를 차별화된 요소로 적극 추진하면, 새로운 소비문화를 창출할 수 있다는 결론을 내렸다.

3. 2차 시식회 결과

2002년에 2차 시식회를 실시한 목적은, 1차 시식회를 통해 현지 고객들의 반응을 조사한 치킨류에 대한 재검증과, 1차 시식회때 빠진 치킨류 2개 제품 및 햄버거류 2개 제품에 대한 고객의 반응을 조사하고, 중국에서 사용할 브랜드인 “BBQ 白倍客”에 대해 사전에 현지인에게 고지하고 홍보하기 위해 실시했다.

총 400명을 대상으로 시식회를 실시했는데, 치킨류 300명, 버거류 100명으로 실시했으며, 주요 타겟 고객층이 선호하는 제품을 집중적으로 조사하기 위해, 21~30세대의 비중을 각각 50%로 선정하였다.

2차 시식회의 주요 결과는 다음과 같다.

가. 치킨류에 대한 고객 반응

치킨류는 1차 시식회보다 2개 제품을 추가해서, 후라이드 · 통다리바베큐 · 스모크 · 양념치킨과 BB윙스, 골드횡거 6가지 제품을 대상으로 시식회를 실시했으며, 조사 내용은 제품에 대한 개념의 이해와 시식전 · 후의 선호도에 대해 조사했다.

(1) 제품의 개념에 대한 이해

소비자가 시식한 6가지 제품의 개념에 대한 이해 정도를 파악하기 위해, 5점

만점 기준으로 평가 한 결과, <표 4-13>에서 보는 바와 같이 4.3~4.5점대로 나타나, 제품의 개념에 대해서 현지 고객들이 이해하고 있다는 것을 알 수 있었으며, 제품별로 큰 차이가 없었다.

<표 4-13> BBQ 치킨류의 개념에 대한 이해(5점 만점)

구 분	후라이드 치킨	통다리 바베큐치킨	스모크치킨	양념치킨	BB윙스	골드 횡거
이해도	4.4	4.3	4.3	4.4	4.4	4.3

자료 : Horizon Research, 「BBQ 2차 시식회 결과 보고서」, 2002.

(2) 시식전 · 후 고객 선호도 변화

6가지 제품에 대한 시식전 · 후의 고객의 선호도에 대해서 5점 만점 기준으로 평가 한 결과, <표 4-14>에서 보는 바와 같이 시식전에는 3.9~4.0점대로 나타났으나, 시식후에는 시식전보다 약간 상승한 4.0~4.1점으로 나타나, 고객의 반응 변화는 그리 크지 않은 것으로 나타났다. 이는 고객이 치킨류를 좋아하기 때문이라고 생각할 수 있다.

<표 4-14> BBQ 치킨류의 시식전 · 후 고객 선호도(5점 만점)

구 분	후라이드 치킨	통다리 바베큐치킨	스모크치킨	양념치킨	BB윙스	골드 횡거
시식전	3.9	3.9	3.9	4.0	3.9	3.9
시식후	4.0	4.0	4.0	4.0	4.1	4.0

자료 : <표 4-13>과 동일함.

또한, 시식전 · 후 평가 점수의 차이가 미미한 것은, 제품의 외관, 형태, 향기 등 시각적, 후각적으로 발생한 취식 욕구가, “맛”을 통해 충분히 만족되었다고 할 수

있다. 결국 BBQ제품의 맛과 외관 등 전반적인 부문에 대해 현지 고객이 충분히 만족하고 있다고 할 수 있다.

그리고, 모든 제품이 시장 투입을 위한 최저 평가기준인 3점을 초과하는 4.0 ~ 4.1점으로 나타나, 이들 제품이 현지에서도 경쟁력을 충분히 확보 할 수 있다고 할 수 있다.

나. 햄버거류에 대한 고객 반응

1차 시식회에서는 BBQ의 주력 제품인 치킨류에 대해서만 시식회를 실시했기 때문에, BBQ의 또 다른 메뉴인 햄버거류에 대해서는 현지고객의 반응을 조사할 수 없었다.

이에, 2차 시식회에서는 치킨버거 및 새우버거 등 햄버거류 2개 제품에 대해 시식회를 실시했으며, 조사 내용은 제품에 대한 개념의 이해와 시식전·후의 반응 등에 대해 조사했다.

(1) 제품의 개념에 대한 이해

고객이 시식한 2가지 제품의 개념에 대한 이해 정도를 파악하기 위해, 5점 만점 기준으로 평가 한 결과, <표 4-15>에서 보는 바와 같이 4.4점으로 나타나, 제품의 개념에 대해서 현지고객이 충분히 이해하고 있다는 것을 알 수 있었으며, 제품별로 차이가 없었다.

<표 4-15> BBQ 햄버거류의 개념에 대한 이해(5점 만점)

구 분	치킨버거	새우버거
이해도	4.4	4.4

자료 : <표 4-13>과 동일함.

특히, 새우버거는 중국 현지인이 접하지 못한 신규 품목으로서 고객의 관심이 높은 것으로 나타났는데, 이는 중국 현지인이 생각하는 햄버거의 개념은 치킨, 불갈비 등으로 한정되어 있기 때문에 새로운 형태의 햄버거류에 많은 관심이 있었다고 할 수 있다.

(2) 시식전·후 고객 선호도 변화

치킨버거 및 새우버거 2가지 제품에 대한 시식전·후의 고객의 선호도에 대해서 5점 만점 기준으로 평가 한 결과, <표 4-16>에서 보는 바와 같이 시식전에는 3.8~4.0점으로 새우버거가 치킨버거에 비해, 약간 높게 나타났으나, 시식후에는 치킨버거 및 새우버거 모두 4.0점으로 나타나, 고객의 선호도 변화는 크지 않은 것으로 나타났다.

새우버거의 경우에는 시식전·후의 선호도에 변화가 없는 반면에, 치킨버거의 경우에는 시식후의 선호도가 더 높게 나타난 것으로 보아, 새우버거의 경우 새로운 제품으로 사전 선호도는 높지만, 실제 구매 의욕에 있어서는 치킨버거에 비해 떨어진다고 할 수 있다.

시식전·후의 평가에 있어서, 모든 제품이 시장 투입을 위한 최저 평가기준인 3점을 초과하는 4.0점으로 나타나, 이들 제품이 현지에서도 경쟁력을 충분히 확보할 수 있다는 것을 알 수 있다.

<표 4-16> BBQ 햄버거류의 시식전·후 고객 선호도(5점 만점)

구 분	치킨버거	새우버거
시식전	3.8	4.0
시식후	4.0	4.0

자료 : <표 4-13>과 동일함.

(3) 가격 적합성

햄버거류의 적정가격 수준을 조사하기 위해, 치킨버거 및 새우버거의 가격으로 10元을 제시한 결과, 적당하다는 의견이 치킨버거가 31%, 새우버거가 42%로 나타나서, 상대적으로 약간 고가라고 인식하는 것으로 나타났다.

조사 대상자들이 선호하는 적정가격은 치킨버거 및 새우버거 모두 7.77元으로 조사되었다.⁷³⁾

다. 배달에 대한 소비자 반응

1차 시식회시 배달에 대한 현지인의 수용가능성에 대한 조사결과와 유사하게, 2차 시식회에서도 배달에 대한 현지인의 수용가능성은 약 90%로 매우 높게 나타났다.

배달시의 주요 고려사항에 대해 조사한 결과, 배달원의 태도, 배달시간, 배달되는 제품의 품질, 그리고 가격이 주요 원인으로 나타났다. 그러므로, 전화 응대 교육 등을 강화하여, 배달서비스의 기능을 높이는 것이 중요하다고 할 수 있다.

라. 브랜드에 대한 연상 이미지

사전에 브랜드에 대한 각인 및 현지인의 반응을 조사하기 위해서, 조사 대상자들에게, BBQ가 중국에서 사용할 브랜드에 대한 반응 및 연상이미지를 조사한 결과, “白倍客”만 제시했을 경우에는, 연상되는 이미지가 패스트푸드, 식당이 높게 나타났으며, 반면 “BBQ白倍客”을 제시했을 경우에는 바베큐, 외국 브랜드라는 이미지가 높게 나타났다.

73) Horizon Research, 「BBQ 2차 시식회 결과 보고서」, 2002, p.16.

이상과 같이, BBQ제품의 2차 시식회의 주요 결과에 대해 간단하게 살펴보면, 1차 시식회와 같이 2차 시식회에서도, 주력 메뉴 및 보조 메뉴라 할 수 있는 치킨류 및 햄버거류는 국내의 “맛”과 동일하게 유지해도 현지에서 충분한 경쟁력과 시장성을 가지고 있으며, 후발업체이지만 주 경쟁업체의 제품과의 경쟁에서도 승산이 있다는 결론을 내리게 되었다.

또한, 배달서비스에 대해서도 현지인의 반응이, 1·2차 모두 매우 긍정적으로 조사되었기에, 다른 경쟁업체와 차별화된 경쟁우위 요인으로 적극적으로 도입해야 한다는 결론을 내렸다.

1·2차 시식회는, 철저히 현지 합자 파트너와 공동으로 진행했으며, 객관성 및 신뢰도를 제고하기 위해, 북경의 전문 시장조사업체를 선정하여 실시했다.

그리고, 시식회는 치킨류의 “신선 닭고기”만 제외하고는 모두, BBQ가 국내에서 사용하는 원부자재를 갖고 실시했기 때문에, 그 조사결과는 매우 신빙성이 있다고 할 수 있다.

특히, BBQ는 현지 합자 파트너와 공동으로 시식회를 실시하고, 그 결과에 대해서도 공동으로 확인하고 검증한 결과, BBQ가 북경에서 사업을 해도 충분히 성공할 가능성이 있다는 것을, 현지 합자 파트너가 확인할 수 있었던 것이 본 시식회의 큰 성과라 할 수 있다.

4. 북경에서의 사업 기본전략

BBQ는 북경시장 진출타당성조사 및 1, 2차 시식회를 통해, 사업의 성공 가능성을 확인하고, 본격적인 합자회사 설립을 위한 실무 작업에 착수했다. 이 과정에서 BBQ가 북경시장 진출 전략수립시 가장 중요하게 고려한 사항은 가맹사업을 전개할 수 있는 환경요인을 분석하는 것이었다.

즉, 가맹사업과 관련된 관련법규 및 중국정부의 고용정책, 그리고 사회·문화적

인 중국인의 특성과 경쟁사 현황을 조사한 결과, 가맹사업이 발전할 가능성이 높다고 판단했다. 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 가맹사업과 관련된 법규와 제도가 미비하지만, 고용확대를 위한 중국정부의 경제정책에 의해, 가맹사업의 발전 가능성이 높다.

둘째, 중국인은 상술에 능한 상업민족으로서, 조금만 투자 여력이 있으면, 개인사업자가 되고자 하는 국민적 기질을 가지고 있기 때문에, 가맹사업의 발전 가능성이 매우 크다.

셋째, 중국은 사회주의체제로 국가 차원에서 표준화된 기준에 따라 위생 및 안전에 대한 관리체제가 엄격하게 유지되기 때문에, 이는 전체 시스템의 통일성을 유지해야 하는 가맹사업의 특성과 일치한다.

넷째, 중국요리의 특성인 기름을 이용한 튀김요리에 대한 중국인들의 선호가 높기 때문에, BBQ의 주력 메뉴인 치킨류에 대한 선호도가 높을 가능성이 있다.

다섯째, 이미 진출한 주요 경쟁업체의 경우, 내점고객 위주의 영업방식을 고수하기 때문에, 배달서비스 부분은 매우 취약하다. 그러므로, BBQ의 강점인 배달서비스를 통한 차별화된 정책을 사용하면, 한국에서의 경쟁에서 성공한 노하우를 갖고 있기 때문에, 북경에 이미 진출한 업체와의 경쟁에서도 이 배달서비스를 활용하여, 경쟁할 수 있는 시스템을 확보하고 있다.

이상과 같이, BBQ는 북경에서의 가맹사업 전개가능성을 검증하기 위한 분석을 토대로 다음과 같은 기본전략을 설정했다.

첫째, 합자회사의 투자효율성을 제고시키기 위해, 불필요한 투자를 최대한 억제하고, 투자효과를 극대화하기 위해, 한국측 인원을 최소화하여 철저한 현지화를 추구하기로 했다.

둘째, 중국인들이 외국브랜드 및 대형브랜드를 선호하는 것을 감안하여, BBQ 브랜드 인지도를 제고시키기 위해서, 번화가에 대형직영점을 운영하고 다음에 가맹사업을 전개하기로 했다. 이에 대형직영점 운영을 통해 가맹사업에 대한 신뢰감을 충족시키고자, 1단계로 330~660㎡(100~200평)규모의 대형직영점을 북경의

유동인구가 많은 변화가에 최소 2개점을 설치/운영하고, 2단계로 165~330㎡(50~100평)규모의 중소형점을 8개 정도 주택가 및 도심지에 설치/운영하고, 3단계로 66~99㎡(20~30평)규모의 소형점으로 주택가를 집중 공략하여 가맹사업을 전개하기로 했다.

또한, 브랜드 인지도 제고를 위해서, 현지 합자 파트너의 브랜드 인지도 및 신뢰도를 최대한 활용하여, 사업초기의 브랜드 인지도를 제고시키는데 주력하기로 했다.

셋째, BBQ의 경쟁우위와 합자 파트너인 북경의 “H”그룹의 경쟁우위를 결합하여 운영의 효율성을 극대화하기로 했다. 또한, BBQ제품의 최대 강점인 “맛”은 한국의 맛을 유지하고, 거기에 현지에 적합한 메뉴 및 맛을 추가, 보완하는 기본전략을 수립했다.

제 3 절 상해진출 및 사업 기본전략

1. 상해진출 결정과정

가. 현지 합자 파트너 변경

BBQ와 북경의 “H”그룹간에 기본적인 사업 추진방향에 대해 양사의 의견이 일치하고, “H”그룹이 현지에서의 BBQ제품 생산을 위한 사전 준비를 끝낸 후, 본격적인 합자회사 설립을 진행하던 중, 현지 합자회사를 설립하기 직전에 합자 파트너를 변경해야 하는 사태가 발생했다.

왜냐하면, BBQ와 “H”그룹이 합자계약을 체결하여 합자회사를 설립하고, 중국에서 가맹사업을 전개하기로 결정했을 때, 초기에는 전혀 이의를 제기하지 않았던, “H”그룹의 주 거래처이면서, “H”그룹과 합자계약을 체결했던 제3의 외국 프랜차이즈 업체인 “K”브랜드가 이를 적극 반대했기 때문이었다.

“K”브랜드가 적극적으로 반대한 이유는, BBQ의 한국에서의 발전속도 및 마케팅전략, 위상 등으로 볼 때, BBQ가 한국뿐만 아니라 아시아권 더 나아가 세계 시장에서 “K”브랜드의 잠재 경쟁자일뿐 아니라, 궁극에는 절대적 경쟁자가 될 것이라는 우려 때문이었다.

이러한 이유로 제3의 업체인 “K”브랜드는 현지 합자 파트너인 “H”그룹에 대하여, BBQ와의 합자계약 추진을 중단할 것을 공식적으로 요청하고, 만약 “H”그룹이 BBQ와 합자계약을 계속 추진하는 경우에는, “K”브랜드와 체결한 기존의 합자 및 모든 거래 관계를 중단하겠다고 강력하게 제동을 걸었다.

이에 BBQ측에서는 BBQ의 사업 추진방향과, “K”브랜드의 사업 추진방향이 다르다는 것을 설득했지만, “K”브랜드가 이러한 설득을 멀리하고, “H”그룹에게 무조건 계약체결을 중단할 것을 계속 촉구했다. “H”그룹은 합자계약을 통해서 BBQ 브랜드를 중국에 도입하고자 원했으나, 이러한 문제점에 직면하게 되었다.

따라서, BBQ측에서는 향후 중국사업에서 “H”그룹의 협력 및 우호세력이 필요할 것이기 때문에, 현지 파트너인 “H”그룹의 입장을 이해하고, 아무런 이의 제기 없이 계약체결을 중단하기로 결정했다. 이에, “H”그룹은 향후 절대적인 BBQ의 우호세력으로 지원 및 협력을 할 것을 약속했다.

그리고, BBQ의 사업추진 능력이라면, 더 실력있고, 더 실질적 협력이 가능한 현지 파트너와의 합자가 가능하다는 판단하에, BBQ는 새로운 중국 파트너를 모색하였다. 그 결과, 중국내 최대 민영 그룹인 현재의 합자 파트너가 합자대상으로 선정되었다. 그리고, BBQ의 최고 경영자가 중국 현지에서 IR을 실시하였고, 그 결과, BBQ의 사업성에 대한 매우 긍정적인 판단을 이끌어내어, 기존의 파트너보다 기업규모, 신뢰도, 브랜드 인지도 면에서 더 뛰어난 신규 합자 파트너를 선정하게 되었다.

새로 BBQ와 계약을 체결한 현지 합자 파트너인 “EH”그룹은, 그 기반을 상해에 두고 있는 중국 최대 민영그룹으로, 한국의 많은 대기업들이 “EH”그룹과 합자계약을 추진하고자 했으나 성공하지 못했었다. 원래 “EH”그룹은 외국 업체와의

합자계약에 대해 의향이 없는 기업이다.

그러나, BBQ는 최고 경영자가 상해에서 직접 “EH”그룹의 최고 경영자에게, BBQ가 중국에서 추진하고자 하는 외식프랜차이즈사업의 뛰어난 사업성을 적극적으로 부각시켜 설명하였다. 그리고 그 회사의 최고 경영자에게 직접 한국을 방문하여 BBQ의 실상을 기업가의 시각으로 확인하고, 합자 의향여부를 결정할 것을 요청하였다. 이에, 그 회사의 최고 경영자는 한국내에서 주택가 상권에 입점한 BBQ의 투자규모, 맛의 경쟁력, 운영현황 등을 확인하고 긍정적 평가를 내렸다. 그 결과, 전격적으로 합자계약을 체결하여 중국에 진출하게 되었다.

나. 상해진출 확정

위에서 언급한 바와 같이 BBQ는 새로운 현지파트너를 선정한 이후에 기존에 수립했던 사업계획을 보완하여 사업을 북경에서 전개할 계획이었다. 그러나, BBQ보다 중국의 현지상황을 잘 알고 있는 현지파트너인 “EH”그룹이 북정보다는 상해에서 우선적으로 사업을 추진하는 것이 바람직하다고 제안했고, BBQ 내부에서도 심도있는 검토를 한 후 중국에서의 1차 진출지역을 상해지역으로 최종적으로 결정했다. 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 상해는 상업 중심도시이기 때문에, 북정보다 사업을 추진하는 데 있어 인프라가 더 잘 구축되어 있고, 경쟁이 치열하지만 상해에서의 성공은 중국내 타 지역으로의 진출이 북정보다 용이하였기 때문이었다.

둘째, 북경은 정치 도시로서, 주민들의 성향이 보수적이어서 변화에 상대적으로 둔감한 반면, 상해는 상업 중심도시로서, 주민들의 성향이 개방적이며, 변화에 민감하였기 때문이었다.

즉, 고객들의 구매에 영향을 미치는 가격, 품질, 브랜드에 대해 경쟁력만 있으면, 후발 업체라 하더라도 충분히 성공이 가능하다.

BBQ는 그 강점을 최대한 활용하여, 국내에서 외국의 대형업체보다 사업을 늦게

추진했음에도 불구하고 그들과의 경쟁에서 우위를 차지했다. 따라서 상해 또한 비록 BBQ가 외국의 대형업체보다 늦게 진출하지만, 북경보다는 고객들의 수요탄력성이 높기 때문에 이미 진출한 외국의 경쟁업체와의 경쟁이 북경보다 상해가 용이하다고 판단했다.

셋째, 1인당 소득이 북경보다 더 높고, 소비성향이 서구적이며, 외식에 대한 수요 및 외국브랜드에 대한 동경심이 더 높기 때문이었다.

넷째, 사업초기에 브랜드 인지도를 제고시키고, 상해의 국가기관 등 관련 단체와의 “관시”등을 활용하기 위해서는, 현지 합자 파트너의 브랜드 인지도 및 신뢰도를 최대한 활용해야 하기에, 현지 합자 파트너의 주 사업장이 위치한 상해가 북경보다 더 유리하였기 때문이었다.

2. 사업 기본전략

상해로 진출지역을 최종 확정된 이후에, BBQ는 중국에서 사업을 전개하는 데 있어서, 이미 수립했던 북경에서의 사업 기본전략 중, 직영점의 위치 및 규모를 대폭적으로 수정을 했는데, 그 이유는 다음과 같다.

첫째, BBQ는 대형직영점을 운영한 경험이 없기 때문에, 대형직영점을 운영해서는 BBQ의 강점을 발휘하는 데 문제가 있었다.

즉, BBQ의 한국내 점포 운영방식은, 주 이용고객인 주부 및 어린이가 주택가에 서도 번화가에 있는 대형 점포와 같은 분위기와 서비스를 느낄 수 있게 하기 위하여, 접근이 용이하며 편리하게 이용할 수 있는 위치에 입점하였다. 또한 배달을 통해 누구나 손쉽게 이용할 수 있는 치킨전문점으로 가맹사업을 전개하여, 국내 1위 업계로 성장했다. 그러므로 국내가 아닌 중국에서, BBQ의 강점을 활용할 수 없고, 전혀 경험도 없는 대형직영점을 운영하기에는 BBQ의 시스템이 적합하지 않았다.

둘째, 대형직영점을 운영할 필요성이 없었다.

BBQ가 중국에서 대형직영점을 운영하고자 계획했던 것은, BBQ의 브랜드이미지를 제고시켜 가맹사업을 전개하기 위해서였다. 그러나 합자 파트너인 “EH”그룹의 브랜드 인지도를 활용하면, 한국브랜드의 취약성을 극복할 수 있고, BBQ의 브랜드 인지도를 제고할 수 있기 때문이었다.

셋째, 가맹사업을 전개하지도 못하고 철수 할 위험성이 있었다.

왜냐하면, 시스템이 적합하지 않은 대형직영점을 운영할 경우, 이미 중국에 진출한 국내의 L, P 업체처럼 직영점의 매출 및 수익이 저조하여 2류 브랜드로 인지될 경우에, BBQ가 전개하고자 하는 가맹사업을 개시도 못하고 사업을 철수 할 위험성이 있기 때문이었다.

이러한 이유로 BBQ에서는 심도 있는 검토 끝에, 중소형의 Model-Shop을 설치하여 운영하기로 결정했다. Model-Shop의 위치는 변화가가 아닌 주 고객층이 밀집한 주택가 중심상권에 20여개점을 운영하기로 결정했다. 그리고 그 규모도 약 66~99㎡(20~30평)의 규모로 설치하기로 하고, 그 기본전략을 다음과 같이 확정했다.

가. 프랜차이즈 시스템의 정립

BBQ의 최대 강점은 가맹본부와 가맹점주간의 상호 Win-Win전략을 통한 사업 성공모델의 확대 및 재생산이 가능한 프랜차이즈 시스템이라 할 수 있다. 이러한 관점에서, BBQ가 국내가 아닌 해외에 진출하는 경우에 사업의 가장 기본적인 방향은 BBQ가 가지고 있는 최대 강점을 활용한 프랜차이즈 시스템을 도입하여 현지 실정에 맞게 사업을 전개해 나가는 것이다.

이러한 측면에서, 가맹사업을 전개해 나가기 위해서는 가맹점개설에서 가맹점 운영에 이르기까지 제반 업무프로세스에 대한 체계적인 시스템구축이 필수적이다. 그러므로 BBQ는 국내에서의 프랜차이즈 시스템 Know-How를 기본으로 현지 실정에 적합하게 접목시키고자 했다.

그 구체적인 방안은 다음과 같다.

(1) 투자 및 수익 모델의 정립

가맹사업의 1차 고객인, 가맹점주가 가맹점을 운영하기 위해서는, 가맹본부는 사업의 수익성에 대한 모델을 제시해야 한다.

상해지역에서 창업을 희망하는 예비 가맹점주가 고려하고 있는 투자비는, 평균 250,000元이하의 투자 수요가 많은 것으로 나타났다. 월평균 수입은 부부가 공동으로 운영을 하는 경우에, 12,000元이상의 수익이면 되고, 투자비 회수기간이 24개월 이하면, 투자 대비 효율성과 매력도가 높은 것으로 조사되었다.

이에 따라, 가맹사업에 있어 투자비 및 수익의 기본모델을, 투자비는 250,000元 이하, 월평균 수입은 15,000元이상, 그리고 투자비 회수기간은 18개월 이내로 확정했다.

또한, 가맹점의 입지는 주택가 상권으로, 주 목표고객의 접근이 용이한 지역을 입점지역으로 정하고, 점포의 규모는 82.5m²(25평) 이하로 확정했다.

이러한, 기본적인 원칙을 갖고, BBQ는 사업설명회 진행방법, 고객과의 상담기법, 가맹점 모집에 있어서의 핵심요소, 그리고 가맹점주에게 최적의 상권을 제공할 수 있는 상권분석방법의 노하우를 정립하였다.

(2) 가맹점 운영매뉴얼 정립

가맹사업에 있어, 사업의 주체는 가맹점주이다. 즉, 최종고객과 접촉해서, 판매 활동 및 대 고객활동을 수행하는 주체는, 가맹본부가 아닌 가맹점주이기 때문에, 가맹사업을 전개하기 위해서는 사전에 가맹점 운영에서 발생할 수 있는 모든 사항들이 시스템화되어 통일성을 유지해야 한다.

따라서, BBQ는 우선적으로, 국내의 BBQ 운영매뉴얼을 중국 현지화 하는데 주

력하고, 현지에서 보완해야 하는 사항은 Model-Shop 운영을 통해, 보완하기로 했다.

이에 따라, 가맹점운영에서 발생하는 제반 사항들에 대한 대처방법, 즉 제품의 조리, 점포운영, 대 고객 접객서비스, 단계별 점포 자체 관측방법 등에 대한 매뉴얼을 정립했다.

특히, 마케팅전략에서 점포의 Promotion(관측)전략은, 한국과의 생활양식 및 문화가 다르기 때문에, 중국 현지에 맞는 점포의 관측전략 수립이 가장 어려웠으며, 추후 직접 Model-Shop을 운영하면서 철저히 보완하기로 했다.

(3) 교육 및 관리시스템 정립

가맹점에 대한 지속적인 교육 및 관리는, 프랜차이즈 시스템의 통일성을 유지하고, 프랜차이즈 시스템의 기본적인 특징중의 하나인 공동구매, 공동물류, 공동마케팅을 통한 경쟁우위를 실현하기 위해서 매우 중요하다.

이에 따라, BBQ는 국내와 동일하게, 중국에도 교육시설을 갖추고, 가맹점주에 대한 가맹점 기초과정교육을 위한 교육프로그램 등을 정립하였다. 이러한 교육체제는 현재 중국에서는 거의 없는 시스템이다.

그리고, 가맹점의 개인 이기주의적인 생각에 의해, 가맹본부에서 지정한 규격품이 아니라 가맹점주가 자체적으로 구입하는 원부재료의 사용에 따른 시스템의 통일성 붕괴를 방지하고, 또한 가맹점의 경영활성화를 위한 경영컨설팅을 위하여, 경영컨설턴트(슈퍼바이저 : 이하 S/V라 한다)제도를 도입하기로 했다. 이에 따라, S/V의 역할, 가맹점주 상담시 응대요령 등 S/V 경영지도매뉴얼도 정립했다.

나. 브랜드 인지도 제고

가맹사업의 특성상 사업초기에 대대적인 TV광고를 통한 브랜드 홍보는 막대한 자금의 소요 및 투자 대비 효율성 측면에서 득보다 실이 더 많다고 할 수 있다.

즉, 점포가 일정 수준 확보되어 있지 않은 상황에서 TV광고를 통하여 브랜드 광고를 한다는 것은 한계가 있고, 비용의 낭비만 초래할 가능성이 있다.

따라서, BBQ는 사업초기의 가장 효율적인 브랜드 인지도 제고를 위해, 다음과 같은 전략을 수립했다.

첫째, Model-Shop 운영을 통해 입소문 마케팅을 추진한다.

가장 효율적인 마케팅비용의 집행으로 새로운 고객을 창출하기 위해서, 주 고객층이 밀집한 지역에, 중소형 규모인 약 66~99㎡(20~30평)이하의 규모로, Model-Shop 20개를 운영하여 예비 가맹점주의 투자 관심을 유도하기로 하였다. 여기에 배달 서비스를 도입하여 새로운 고객을 창출하는 데 주력하기로 했다.

둘째, 현지파트너의 브랜드 인지도 및 신뢰도를 최대한 활용한다.

합자의 장점을 최대한 활용하여 BBQ 브랜드 인지도를 제고하기 위해서, 현지 파트너의 명칭을 합자회사의 명칭과 병행하여 사용함으로써, 현지 합자 파트너의 브랜드 인지도 및 신뢰도를 활용하기로 했다.

다. BBQ의 핵심 성공요인의 접목

BBQ는 국내에서 최단시간에 가장 많은 가맹점을 보유한 프랜차이즈 전문기업으로 성장했다. 그러므로 중국 현지에서도 빠른 시간 내에 가맹사업을 성공적으로 전개해 나가기 위하여, BBQ는 국내에서 성공하게 된 그 요인을 중심으로 현지에서 보완할 사항을 접목하여 새로운 방안을 수립하였다.

그 구체적인 내용은 다음과 같다.

(1) 맛의 경쟁우위 활용 및 메뉴의 다양화 추진

첫째, 강력하고 간단한 BBQ의 의사전달 메시지인 “세상에서 가장 맛있는 치

킨”에서 알 수 있듯이, 외식업에 있어서 경쟁력의 가장 기본인 BBQ제품의 “맛”의 경쟁우위를 최대한 활용하기로 했다.

이를 위해 상해에서 BBQ만의 노하우라 할 수 있는 인젝션(Injection)공법을 활용하여, 국내 BBQ제품의 맛을 현지에서 재현하고, 현지에 적합한 맛을 접목시키는데 중점을 두었다.

둘째, 현지고객들이 경험해보지 못했던 제품을 제공하기 위해, 이미 중국에 진출한 업체와는 차별화된 다양한 메뉴를 확보하고 제공했다.

즉, 치킨 메뉴에 있어, 후라이드치킨 이외에 스모크치킨, 통다리바베큐치킨, 구아바 양념치킨, 데리큐 치킨, 비비왕스, 골드횡거, 순살크래커 등 다른 경쟁업체와는 차별화된 다양한 메뉴를 제공했다.

(2) 배달서비스의 도입

현지고객들이 최고의 제품을 가정에서 편안하게 시식할 수 있게 하기 위하여 배달서비스를 도입하여 적용키로 했다.

현재 중국에서는 배달에 대한 고객의 관심이 증대되고 있지만, 아직까지는 한국처럼 배달문화가 활성화 되어 있지 않기 때문에, 배달서비스는 다른 경쟁업체와의 차별화를 통한 경쟁우위를 확보하는 데 있어서 중요한 요소이다.

(3) 현지 S/V의 양성

현지에서의 가맹사업 전체 시스템의 통일성을 유지하고, 가맹점 경영지도 및 관리를 위해, 현지 S/V 제도를 도입하여 운영하기로 했다.

이를 위해서, 현지 S/V의 업무, 가맹점 관리, 마케팅 기법 등 S/V 매뉴얼을 정립하였다. 또한, 현지 S/V를 양성하기 위해서, 국내에서 BBQ 운영팀장(부장급) 1명을 파견하였다.

(4) 배송시스템 구축

적기에 가맹점에 원자재를 공급하기 위해서는 물류센터 및 배송시스템이 구축되어야 하는데, 사업초기에 가맹점이 활성화 되어 있지 않은 상태에서 물류센터의 건립은 운영 효율성 측면에서 불합리한 부분이 있다. 따라서, 우선 현지 원자재 공급업체의 공장을 물류센터로 활용하기로 했으며, 배송주기는 2일 간격으로 배송하는 것을 원칙으로 했다.

(5) 지속적인 제품개발 및 품질관리

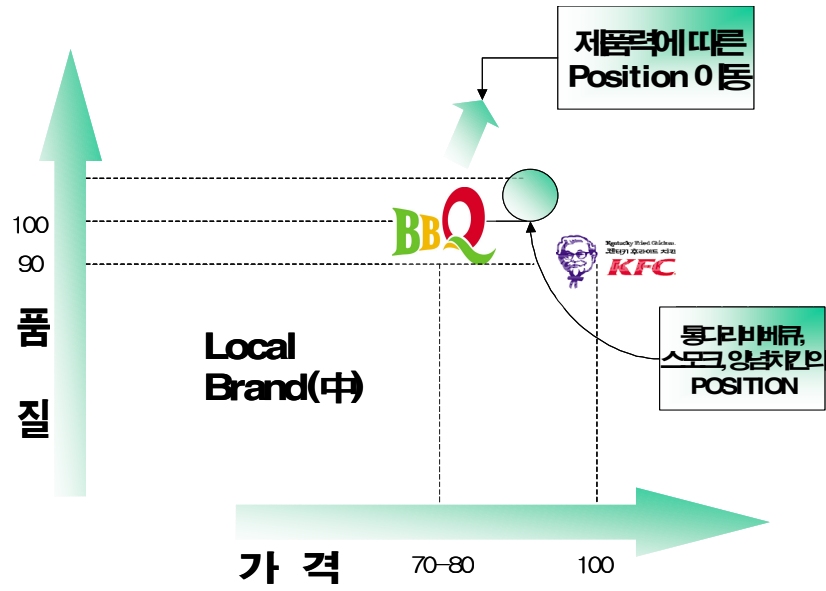
지속적인 제품개발 및 품질관리에 주력했다. 이를 위해서 국내의 치킨대학 연구소를 최대한 활용했으며, 현지에서 신속한 제품개발 및 품질관리를 위해 전문연구원을 파견하고, 현지에 연구소를 운영하기로 했다.

라. 품질 및 가격 포지셔닝의 확정

BBQ는 중국현지의 주고객층을 1차적으로 어린이, 청소년, 주부로 확정하였다. 점포의 입지는 사업초기에 최대의 경쟁업체라 할 수 있는 KFC와 정면 대응을 피하면서 사업을 확대하고자, 1차 고객층이 밀집한 아파트나 주택가, 학교 주변등을 주 공략지역으로 선정하여 틈새시장을 적극적으로 공략하기로 했다.

또한 <그림 1>에서 보는 바와 같이, 가격은 기존 중국 업체보다는 고가이면서 KFC보다는 상대적으로 낮은 가격대를 유지하기로 했으며, 품질은 업계 최고의 수준을 유지하기로 했다.

<그림 1> 가격 및 품질 포지셔닝



자료 : BBQ, 「BBQ 중국 사업계획서」, 2003.

제 5 장 외식 및 BBQ 이용실태 분석

BBQ는 상해에서 가맹사업을 시작하기 전에, 본 논문 제4장에서 밝힌바와 같이 브랜드 인지도를 제고시키고, 가맹사업을 위한 시스템을 보완하여 점포의 수익성을 높일 수 있는 사업모델을 중국 현지의 예비 가맹점주에게 제시하기 위해, Model-Shop을 운영하고 있다.

BBQ가 상해에서 가맹사업을 개시하고, 이를 중국 전역으로 확산시키기 위해서는, 우선 외식점포의 가장 기본적인 경쟁력이라 할 수 있는 제품의 “맛”이 현지에서 경쟁력이 있는지, 그리고 대 고객 서비스 측면에서 보완해야 하는 사항들이 무엇인지에 대해 조사하고, 그에 따른 전략방안을 수립해야 하기 때문에, 지속적인 시장조사가 필요했다.

이러한 측면에서, 필자는 Model-Shop을 운영한 이후에 2번의 현지 조사를 실시했다.

따라서, 본장에서는 필자가 2003년에 실시한 1차 설문조사 결과와 2004년에 실시한 2차 설문조사 결과에 대해, 일반적 외식 소비성향과 BBQ의 Model-Shop 이용실태를 중심으로 분석하였다.

제 1 절 1차 설문조사 결과

상해에서의 1차 설문조사는 2003년 7월경에, Model-Shop 2개점 주변 지역에서 일반고객과 Model-Shop 이용고객을 대상으로 실시했다.

1차 조사에서는 현지인의 식습관 및 패스트푸드 이용빈도, 자주 이용하는 매장, 치킨 소비현황에 대한 일반적 조사와, Model-Shop 이용고객을 대상으로 맛, 가격, 배달 이용 현황, 선호하는 메뉴를 중점적으로 조사하여, 가맹사업을 전개하기 전에 현지에 적합한 마케팅 전략방안을 수립하는데 주력했다.

그 내용은 다음과 같다.

1. 외식 소비현황 분석

Model-Shop의 인근 지역에서 119명을 무작위로 추출하여 조사를 실시했는데, 여성이 77명으로 남성보다 많았고, 연령대는 20~30대가 전체의 60%를 차지했다.

그 주요 결과는 다음과 같다.

가. 메뉴 결정자

현지 조사 대상자에게 메뉴를 결정하는 자가 누구인가에 대해 조사한 결과, <표 5-1>에서 보는 바와 같이 어머니>자녀>아버지>기타의 순으로 나타났다. 자녀의 결정권이 28%로 어머니 다음으로 높은 것으로 나타났다. 이는 중국의 사회 문화 특성상 자녀의 “小皇帝”화와 연관이 있다고 할 수 있다.

<표 5-1> 메뉴 결정자

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
아버지	18	15.1
어머니	55	46.2
자 녀	33	27.8
기 타	13	10.9
계	119	100.0

나. 패스트푸드점 이용빈도

조사 대상자를 대상으로 패스트푸드점포의 월평균 이용빈도를 조사한 결과, <표

5-2>에서 보는 바와 같이 전체 조사 대상자 119명중 약 87% 이상이 월평균 1회 이상 이용하는 것으로 나타났다.

〈표 5-2〉 패스트푸드점 이용빈도

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
3회 이상	34	28.6
2회	28	23.5
1회	41	34.5
없다	16	13.4
계	119	100.0

월평균 1회 이상 이용빈도를 연령대별로 조사한 결과, <표 5-3>에서 보는 바와 같이 20대의 이용 빈도가 37%로 가장 높게 나타났다.

〈표 5-3〉 연령대별 이용빈도

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
20대	38	36.9
30대	26	25.2
40대	25	24.3
50대	14	13.6
계	103	100.0

다. 자주 이용하는 점포

자주 이용하는 패스트푸드점에 대해 조사한 결과, <표 5-4>에서 보는 바와 같이 조사 대상자의 81%가 KFC와 맥도널드를 주로 이용하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-4〉 자주 이용하는 패스트푸드점

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
맥도널드	48	40.3
K F C	49	41.2
피 자 헛	7	5.9
기 타	15	12.6
계	119	100.0

라. 치킨 소비빈도 및 적정가격 수준

BBQ의 주력 메뉴라 할 수 있는 치킨과 관련하여 현지 고객들의 월평균 치킨 소비빈도를 조사한 결과, <표 5-5>에서 보는 바와 같이 전체 조사 대상자의 약 89%가 월평균 1회 이상 치킨을 소비하는 것으로 나타났다.

〈표 5-5〉 치킨 소비빈도

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
3회 이상	27	22.7
2회	30	25.2
1회	49	41.2
없다	13	10.9
계	119	100.0

또한, 치킨의 조각별 적정 가격에 대해 조사한 결과, <표 5-6>에서 보는 바와 같이 조사 대상자의 약 42%가 5~6元대가 적당한 가격 수준이라 응답했다. 이는 BBQ의 Model-Shop에서 판매하는 치킨의 조각별 가격과 비슷하여, BBQ가 설정한 가격이 현지에서 적당한 가격이라 할 수 있다.

〈표 5-6〉 치킨 조각별 적정가격

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
1 ~ 2元	14	11.8
3 ~ 4元	23	19.3
5 ~ 6元	50	42.0
7 ~ 8元	14	11.8
9 ~ 10元	18	15.1
계	119	100.0

마. 배달서비스 이용 여부

조사 대상자를 대상으로 하여 배달서비스에 대한 이용 여부를 조사한 결과 <표 5-7>에서 보는 바와 같이, 조사 대상자의 78%가 긍정적으로 응답을 한 것으로 나타나, 향후 배달서비스에 대한 수요가 매우 클 것으로 생각된다.

〈표 5-7〉 배달서비스 이용 여부

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
이용한다	93	78.2
이용하지 않는다	26	21.8
계	119	100.0

2. 1차 Model-Shop 이용실태 분석

Model-Shop을 방문한 고객중 조사에 응한 고객은 총 59명으로서, 그 중 여성이 36명으로 약 61%이며, 연령대는 20~30대의 비중이 66%이며, 직업별로 보면 직장인이 50%, 학생이 21%였다. BBQ는 이들 고객을 대상으로 메뉴 선호도, 제

공되는 제품의 맛, 서비스에 대한 만족도, 가격의 적정성 여부, 배달서비스에 대한 반응을 조사했는데, 그 결과는 다음과 같다.

가. 선호하는 메뉴

Model-Shop 이용고객을 대상으로 선호하는 메뉴를 치킨류와 햄버거류로 구분해서 조사한 결과, <표 5-8>에서 보는 바와 같이 치킨류에서는 스모크, 후라이드, wings 순으로 나타났고, 그 중 스모크 치킨에 대한 선호도가 34%로 가장 높게 나타났다.

<표 5-8> BBQ 치킨류 선호도

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
후라이드치킨	19	32.2
갈슘양념치킨	2	3.4
스모크치킨	20	33.9
통다리바베큐치킨	2	3.4
BB윙스	12	20.3
골드횡거	2	3.4
순살크래커	2	3.4
계	59	100.0

한편, 햄버거류에 대한 선호도는 <표 5-9>에서 보는 바와 같이 치킨버거, 돈가스버거 순으로 나타났으며, 그 중 치킨버거에 대한 선호도가 51%로 가장 높게 나타났다.

〈표 5-9〉 BBQ 햄버거류 선호도

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
불갈비버거	5	8.5
치즈버거	10	16.9
치킨버거	30	50.8
새우버거	2	3.4
돈까스버거	12	20.3
계	59	100.0

나. 만족도 평가

Model-Shop 이용고객을 대상으로 제품의 맛, 인테리어, 종업원의 서비스, 유니폼 디자인에 대한 만족도를 평가한 결과, <표 5-10>에서 보는 바와 같이 5점 만점에 3.9~4.3점으로 나타나, 현지 고객들의 Model-Shop에 대한 평가는 전반적으로 긍정적인 것으로 나타났다.

〈표 5-10〉 Model-Shop 만족도 평가(5점 만점)

구 분	맛	인테리어	서비스	유니폼
만족도(점수)	4.2	3.9	4.3	3.9

다. 가격의 적정성 여부

Model-Shop에서 취급하고 있는 제품들의 판매가격에 대한 고객의 반응을 조사한 결과, <표 5-11>에서 보는 바와 같이 조사 대상자의 약 67%가 적당하다고 응답하여, 가격운영 측면에서 보면, BBQ가 수립한 중고가 가격정책이 현지에서 적합한 것으로 나타났다.

〈표 5-11〉 가격에 대한 고객 반응

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
저렴하다	1	1.8
적당하다	37	67.3
고가이다	17	30.9
계	55	100.0

라. 배달서비스에 대한 반응

Model-Shop 이용고객을 대상으로, 배달서비스 이용 여부를 확인한 결과, 앞에서 일반고객을 대상으로 조사하였던 결과와 동일하게 긍정적인 반응이 75%로, BBQ 이용고객 또한 배달서비스에 대한 관심이 높은 것으로 나타났다. 따라서 배달서비스는 BBQ가 향후 가맹사업을 전개하는 데 있어, 경쟁사와 차별화된 경쟁 우위 요소로 작용할 수 있을 것이다.

제 2 절 상해지역의 외식 소비성향 분석

2차 설문조사는, BBQ가 본격적인 가맹사업을 추진하기에 앞서, 필자가 상해 현지인을 대상으로 일반적인 외식 소비성향과 고객유인 요인, 브랜드 인지도, 가격의 적정도, 제품 선호도, 판촉활동에 대한 반응, 서구식 패스트푸드에 대한 고객의 요구사항을 조사하였는데 그 결과는 다음과 같다.

1. 상해지역 조사 대상자의 특성

2차 설문조사중 상해지역 일반고객들의 외식에 대한 소비심리 및 소비습관 등에 대해서 다음과 같은 방법으로 조사하여 분석했다.

먼저, 조사 대상자를 2004년 5월 현재를 기준으로 최근 3개월내의 패스트푸드 구매고객을 모집단으로 설정하여 조사했다.

조사 대상자자의 성별, 연령별, 결혼 여부, 교육수준, 직업분포 및 소득수준에 대한 일반적 특성은 <표 5-12>에서 보는 바와 같다.

<표 5-12> 상해 현지 외식고객의 일반적 특성

(단위 : 명, %)

	구 분	빈 도 수	구 성 비
성 별	남 성	127	29.5
	여 성	303	70.5
연 령 별	10 ~ 16세	97	22.6
	17 ~ 22세	143	33.3
	23 ~ 30세	110	25.6
	31 ~ 45세	80	18.5
결혼 여부	기 혼	118	27.4
	미 혼	312	72.6
학 력	초등, 중학교	113	26.3
	고등학교	132	30.7
	전문대 이상	179	41.6
	석사 이상	6	1.4
직 업	사 무 직	107	24.9
	전 문 직	36	8.4
	기 술 직	6	1.4
	서비스직	26	6.0
	자 영 업	31	7.2
	학 생	204	47.4
	기 타	20	4.7
소득 수준	800元 이하	89	20.7
	801 ~ 1,500元	59	13.7
	1,501 ~ 3,000元	82	19.1
	3,001 ~ 5,000元	39	9.1
	5,001 ~ 8,000元	12	2.8
	8,000元 이상	6	1.4
	기타(무고정 수입)	143	33.2
	계	430	100.0

성별 분포는 여성이 303명으로 약 71%를 차지하고 있는데, 한국에 서구식 패스트푸드가 도입되었을 당시의 주 고객층이 여성인 점을 감안하면, 중국의 경우에도 한국과 유사한 패턴을 보인다고 할 수 있다.

연령별 분포 현황을 살펴보면, 10~30세의 비중이 약 81%로 높은 비중을 보이고 있는데, 이는 상해지역의 서구식외식의 주요 고객연령층이 10~30세로 형성되어 있다는 것을 보여 준다.

결혼 여부에 대한 현황을 살펴보면, 기혼자보다는 미혼자가 312명으로 높게 나타났다는데, 이는 서구식 외식 패스트푸드의 주요 고객층이 미혼자라는 것을 알 수 있다. 교육수준은, 고등학교 이상의 학력소지자의 비중이 약 74%로 나타났다.

다음 직업분포를 살펴보면, 학생이 204명인 47.4%로 가장 높은 비중을 보이고 있고, 그 다음으로는 일반 사무직이 107명으로 24.9%를 차지하고 있어, 서구식 외식 패스트푸드의 주요 고객층은 학생 및 사무직인 것으로 추측할 수 있다.

2. 외식 소비성향

가. 외식빈도

상해지역의 현지고객을 대상으로 주 평균 외식빈도를 조사한 결과, <표 5-13>에서 보는 바와 같이 주 2~4회 및 주 5~7회 이용이 가장 많은 것으로 나타났다.

<표 5-13> 주 평균 외식빈도

구 분	빈도수(명)	비율(%)
1회 이하	30	7.0
2 ~ 4회	138	32.1
5 ~ 7회	133	30.9
8 ~ 14회	82	19.1
14회 이상	47	10.9
계	430	100.0

한편, 서구식 패스트푸드에 대한 주 평균 외식빈도를 조사한 결과, <표 5-14>에서 보는 바와 같이 주 2~4회 이용고객이 약 28%를 보여, 외식 전체의 주 평균 외식빈도와 비교시 큰 차이는 없는 것으로 나타났다. 반면 주 1회 이하의 패스트푸드 외식빈도가 68.4%로, 주 평균 외식빈도(7.0%)보다 월등히 높게 나타나, 1회 이하 외식고객은 주로 패스트푸드점을 이용하고 있음을 알 수 있다.

<표 5-14> 서구식 패스트푸드의 주 평균 외식빈도

구 분	빈도수(명)	비율(%)
1회 이하	294	68.4
2 ~ 4회	120	27.9
5 ~ 7회	13	3.0
8 ~ 14회	2	0.5
14회 이상	1	0.2
계	430	100.0

(1) 연령대별 주 평균 외식빈도 현황

연령대별로 서구식 패스트푸드의 주 평균 외식빈도에 대해 조사한 결과, <표 5-15>에서 보는 바와 같이, 전반적으로 1회 이하 이용이 많은 편인데, 23세에서 30세까지의 고객층은 주 1회 이하와 2~4회 이용 빈도가 다른 연령층에 비해 큰 차이가 발생하지 않았다.

<표 5-15> 연령대별 주 평균 외식빈도 현황

(단위 : 명, %)

구 분	10 ~ 16세		17 ~ 22세		23 ~ 30세		31 ~ 45세		계
	빈도수	구성비	빈도수	구성비	빈도수	구성비	빈도수	구성비	
1회 이하	71	73.3	97	67.8	59	53.6	67	83.8	294
2 ~ 4회	21	21.6	42	29.4	46	41.8	11	13.8	120
5 ~ 7회	4	4.1	3	2.1	5	4.6	1	1.2	13
8 ~ 14회	1	1.0	1	0.7					2
14회 이상							1	1.2	1
계	97	100.0	143	100.0	110	100.0	80	100.0	430

주 4회 이하 고객을 연령대별로 세분해서 보면 <표 5-16>에서 보는 바와 같이 17세에서 22세까지의 고객이 34%로 이들이 서구식 패스트푸드의 주 고객이라는 것을 알 수 있다.

<표 5-16> 주 4회 이하 연령대별 분포도

구 분	빈도수(명)	비율(%)
10 ~ 16세	92	22.2
17 ~ 22세	139	33.6
23 ~ 30세	105	25.4
31 ~ 45세	78	18.8
계	414	100.0

(2) 성별/학력별 주 평균 외식빈도 현황

성별/학력별 주 평균 외식빈도 현황은 <표 5-17>과 <표 5-18>에서 보는 바와 같이 주 평균 4회 이하의 빈도가 높은 것으로 나타났다.

이는 성별이나 학력수준에 관계없이 대부분의 고객들이 주 4회 이하 외식을 하고 있다는 것을 알 수 있다.

<표 5-17> 성별대별 주 평균 외식빈도 현황

(단위 : 명, %)

구 분	남 자		여 자		계	
	빈도수	구성비	빈도수	구성비	빈도수	구성비
1회 이하	81	63.7	213	70.3	294	68.4
2 ~ 4회	43	33.9	77	25.5	120	27.9
5 ~ 7회	2	1.6	11	3.6	13	3.0
8 ~ 14회	1	0.8	1	0.3	2	0.5
14회 이상			1	0.3	1	0.2
계	127	100.0	303	100.0	430	100.0

〈표 5-18〉 학력별 주 평균 외식빈도 현황

(단위 : 명, %)

구 분	초등,중학교		고등학교		전문대 이상		석사이상		계
	빈도수	구성비	빈도수	구성비	빈도수	구성비	빈도수	구성비	
1회 이하	84	74.3	88	66.7	118	65.9	4	66.7	294
2 ~ 4회	23	20.4	39	29.5	56	31.3	2	33.3	120
5 ~ 7회	5	4.4	4	3.0	4	2.2			13
8 ~ 14회	1	0.9	1	0.8					2
14회 이상					1	0.6			1
계	113	100.0	132	100.0	179	100.0	6	100.0	430

나. 고객유인 요인

(1) 제품

상해지역의 서구식 패스트푸드 이용고객을 대상으로, 제품 측면에서 고객이 패스트푸드 제품을 선택하는 이유를 조사한 결과, <표 5-19>에서 보는 바와 같이 “맛의 적합성”이 58.7%로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로는 제품의 품질과 깨끗한 정도를 나타내는 “위생” 요인이 55.2%로 나타났으며, 점포별 “맛의 통일성”은 14%로 상대적으로 낮게 나타났다. 맛의 통일성은 이용고객이 보통 특정점포만을 이용하여 전체적인 관점에서 관찰하지 못했기 때문에 낮게 나타난 것으로 해석된다.

〈표 5-19〉 제품 속성에서의 고객유인 요인

구 분	맛의 적합성	위생	메뉴의 다양성	신제품 유무	맛의 통일성
비율(%)	58.7	55.2	32.4	26.3	14.0

주) 복수 응답.

(2) 점포환경

현지고객들이 점포의 환경적 측면에서 중요하게 생각하고 있는 요인은, <표

5-20>에서 보는 바와 같이 깨끗하고 청결함이 67%, 편안한 분위기가 50.3%로 가장 높게 나타났다. 다음으로 화장실의 청결 상태도 고객 입장에서는 재방문에 어느 정도 영향을 미칠 수 있는 요인인 것으로 나타났다.

〈표 5-20〉 점포환경 속성에서의 고객유인 요인

구 분	깨끗함, 청결	분위기	화장실 청결	배경음악	실내온도	실내조명
비율(%)	67.6	50.3	38.5	33.1	28.4	25.6

주) 복수 응답.

(3) 서비스

제품의 제공시간 및 정확성, 종업원의 친절성 등 서비스 요인중, 고객이 가장 중요하다고 생각하는 요인은, <표 5-21>에서 보는 바와 같이 서구식 패스트푸드의 특성과 연계하여 주문한 제품의 제공시간과 정확성이 65.7%로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로는 종업원의 친절한 태도가 58.1%로 나타났다. 이는 제품을 정확하게 빨리 제공해 주어야 하며, 종업원에 대한 친절교육의 필요성을 보여주고 있다.

〈표 5-21〉 서비스 속성에서의 고객유인 요인

구 분	제공속도, 정확성	종업원의 친절성	시설장치	어린이 놀이시설
비율(%)	65.7	58.1	33.8	21.4

주) 복수 응답.

(4) 기타

서구식 패스트푸드를 이용하는 데 있어서 제품 및 점포내 환경과 서비스 요인

이외의 기타 고객 유인 요인에는, <표 5-22>에서 보는 바와 같이 주문이 편리하고 주문과 상관없이 휴식을 취할 수 있는 분위기와 주기적인 판촉 행사에 고객들의 관심이 높은 것으로 나타났다.

<표 5-22> 기타 고객유인 요인

구 분	주문편리	휴식장소	젊은 분위기	주기적인 판촉	단체모임에 적합	브랜드 신뢰도	데이트 장소
비율(%)	53.1	41.9	40.3	30.3	26.3	23.9	17.1

주) 복수 응답.

3. 브랜드 인지도 및 선호도

가. 브랜드 인지도

총 조사 대상자중 BBQ의 Model-Shop 이용고객을 제외한 고객들의 서구식 패스트푸드에 대한 브랜드 인지도를 조사한 결과, <표 5-23>에서 보는 바와 같이 KFC가 72%로 가장 높았고 그 다음으로 맥도널드, 피자헛 순으로 나타났다.

<표 5-23> 서구식 패스트푸드 브랜드 인지도

구 분	빈도수(명)	비율(%)
KFC	146	71.6
맥도널드	38	18.6
피자헛	14	6.9
기타	6	2.9
계	204	100.0

나. 브랜드 선호도

다음 브랜드 선호도는 앞에서 언급한 브랜드 인지도와 일치하는 결과를 보였는

데, <표 5-24>에서 보는 바와 같이 KFC 51%, 맥도널드 22%, 피자헛 22%순으로 나타나, KFC에 대한 브랜드 인지도와 선호도가 높은 상태임을 알 수 있다.

<표 5-24> 서구식 패스트푸드 브랜드 선호도

구 분	빈도수(명)	비율(%)
K F C	105	51.5
맥도널드	45	22.1
피 자 헛	44	21.6
기 타	10	4.8
계	204	100.0

현지 고객들이 3개 브랜드를 선호하는 이유는 <표 5-25>에서 보는 바와 같이 외식업의 가장 기본적인 경쟁력이라 할 수 있는 “맛”으로 나타났는데, 맛에 대한 선호도가 KFC는 61%, 맥도널드는 57.8%, 피자헛은 53.3%로 조사되었다.

<표 5-25> KFC, 맥도널드, 피자헛 선호 이유

(단위 : 명, %)

항 목	KFC		맥도널드		피 자 헛	
	빈도수	구성비	빈도수	구성비	빈도수	구성비
맛	61	61.0	26	57.8	24	53.3
메뉴의 다양성	9	9.0	3	6.7	7	15.6
적당한 가격	2	2.0	2	4.4	2	4.4
제품의 품질 및 위생	6	6.0	2	4.4	3	6.7
종업원의 서비스	1	1.0	1	2.2	3	6.7
점포의 환경	7	7.0	4	8.9	3	6.7
브랜드 인지도	6	6.0	1	2.2	1	2.2
기타(어린이시설유무, 주문편리, 미국문화 선호, 자녀의 선호 등)	8	8.0	6	13.4	2	4.4

그 밖의 이유에는, 메뉴의 다양성에 의한 선택의 폭이 넓다는 것도 브랜드를 선호하는 주요 이유로 나타났다.

그리고, 피자헛을 선호하는 고객층에서는 KFC나 맥도널드에 비해 서비스 만족도도 주요한 이유로 나타났다.

한편, 3개 브랜드를 선호하는 이유중에서 특이하게 브랜드의 인지도는 상대적으로 높지 않은 것으로 나타났는데, 이는 이미 현지 고객들에게 있어서, 3개 브랜드가 시장 선도자로서의 유리한 위치를 차지하고 있다는 것을 보여주고 있다.

4. 1인당 평균 지출비용 및 가격 수용범위

상해지역의 일반고객을 대상으로, 서구식 외식 패스트푸드 구매시 1인당 평균 지출비용 및 최대가격 수용범위에 대해 조사한 결과, 1인당 평균 지출비용은 <표 5-26>에서 보는 바와 같이 약 34元인 것으로 조사되었다.

<표 5-26> 1인당 평균 지출비용 및 가격 수용범위

가격 범위	평균 지출 비용		가격 수용 범위	
	빈도수(명)	구성비(%)	빈도수(명)	구성비(%)
10元 이하	7	1.6	1	0.2
11 ~ 20元	86	20.0	8	1.9
21 ~ 30元	205	47.7	32	7.4
31 ~ 40元	54	12.6	64	14.9
41 ~ 50元	47	10.9	101	23.6
51 ~ 80元	21	4.9	71	16.5
81 ~ 100元	7	1.6	78	18.1
101元 이상	3	0.7	75	17.4
계	430	100.0	430	100.0

그리고, 조사 대상자중 약 52%의 고객이 50元 이상도 수용할 수 있는 가격이라고 하였다. 31~50元대 수준의 가격에 대해서도 약 38%가 수용할 수 있다고 나타난 것으로 볼 때, 실제 지출비용과 비교시 고객들이 서구식 패스트푸드의 가격에 대해서 민감하게 반응하지 않는다는 것을 알 수 있다.

5. 선호하는 제품의 유형

가. 제품 선호도

서구식 패스트푸드에서 선호하는 제품의 유형을 피자 및 치킨류와 햄버거류로 구분하여 조사한 결과는 다음과 같다.

먼저, 피자(피자류는 피자로 통일) 및 치킨류 유형에서 선호하는 제품을 조사한 결과, <표 5-27>에서 보는 바와 같이 피자는 47.4%의 선호도를 보였고, 치킨류에서는 윙스가 72.8%로 선호도가 가장 높게 나타났다.

이는 아마도 윙스가 조각 단위의 개념이 강한 중국인의 특성에 적합하고, 취식하기가 편리한 까닭에 선호도가 높은 것으로 추측된다. 다음으로는 닭다리가 42.7%, 닭다리를 제외한 조각 부문이 35.9%, 횡거가 31.3%의 순으로 나타났다.

<표 5-27> 피자 및 치킨류 선호도

구 분	피자	윙스	닭다리	기타부위 (조각)	횡거
비율(%)	47.7	72.8	42.7	35.9	31.3

주) 복수 응답.

다음으로 햄버거 종류에서는 치킨버거에 대한 선호도가 67.2%로 가장 높게 나타났다. 다음으로는 쇠고기버거가 35.9%, 돈까스버거가 18.8%, 새우버거가 17.8%로 나타났다.(표 5-28)

<표 5-28> 햄버거류 선호도

구 분	치킨버거	쇠고기버거	돈까스버거	새우버거	치즈버거	야채버거
비율(%)	67.6	50.3	38.5	33.1	28.4	25.6

주) 복수 응답.

나. 맥주 판매행위에 대한 반응

현지 조사 대상자들을 대상으로 서구식 패스트푸드 점포(햄버거 업종 등은 제외) 내에서 맥주 판매행위에 대한 반응을 조사한 결과, <표 5-29>에서 보는 바와 같이 적극적으로 찬성하는 반응이 약 41% 나타났고, 반대 의견은 약 22%로 나타났다.

<표 5-29> 맥주판매 행위에 대한 반응

구 분	빈도수(명)	비율(%)
찬 성	176	40.9
보 통	161	37.4
반 대	93	21.7
계	430	100.0

맥주 판매행위에 대해 부정적인 의견의 대다수는 본인이 맥주를 싫어하는 이유가 가장 높았으며, 그 다음으로는 학생들이 주로 이용하기 때문에 맥주를 마시기에 적합하지 않다고 하는 이유 등으로 나타났다. 즉, 맥주 판매행위에 대한 반대 의견은, 환경적인 특성이기보다는 본인의 맥주에 대한 선호/비선호가 이유인 것으로 나타났다. 따라서, 서구식 패스트푸드 점포내에서 맥주 판매행위는 고객들로 하여금 재방문을 유도하는 데 있어 장애요인은 아니라고 판단된다.

6. 판촉활동에 대한 고객의 반응

가. 판촉활동에 대한 고객의 관심도

서구식 패스트푸드 업체의 판촉활동이 고객의 구매 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 조사한 결과, <표 5-30>에서 보는 바와 같이 약 91%의 고객이 판촉 활동에 대해 관심이 있거나 중립적인 태도를 보이고 있다. 판촉활동이 고객의 구매 행동에는 직접적인 영향을 끼치고 있지는 않지만, 판촉활동에 대해 관심이 있는

고객의 비중이 52%로서, 독립적인 태도의 고객보다 약간 많은 것으로 나타나, 판촉활동이 구매 행동에 어느 정도 영향을 끼친다고 할 수 있다.

〈표 5-30〉 판촉활동에 대한 관심도

구 분	빈도수(명)	비율(%)
매우 높음	46	10.7
높 음	181	42.1
보 통	166	38.6
낮 음	37	8.6
계	430	100.0

성별, 연령대별, 학력 수준별로 판촉활동에 대해 관심이 높은 비중을 보면 여성이 약 56%로, 남성의 44.1%보다 높게 나타났고, 연령대별로 보면 10 ~ 16세의 고객층이 56.7%로, 23 ~ 30세의 50%, 31세 이상의 48.8%보다 높게 나타났다. 그리고 학력 수준별로 보면, 학력 수준이 높을수록 판촉 활동에 대한 관심은 상대적으로 낮은 것으로 나타났는데, 특히 석사 이상의 경우에는 다른 계층이 관심도가 50% 이상인데 비해, 관심도가 33.3%로 낮게 나타났다<표 5-31>.

〈표 5-31〉 성별, 연령별, 학력 수준별 판촉활동에 대한 관심도

(단위 : 명, %)

구 분		매우 높음, 높음		보 통		낮음, 매우 낮음	
		빈도수	구성비	빈도수	구성비	빈도수	구성비
성 별	남 성	56	44.1	52	40.9	19	15.0
	여 성	171	56.4	114	37.6	18	6.0
연령별	10 ~ 16세	55	56.7	38	39.2	4	4.1
	17 ~ 22세	78	54.5	52	36.4	13	9.1
	23 ~ 30세	55	50.0	42	38.2	13	11.8
	31 ~ 45세	39	48.8	34	42.5	7	8.8
학력별	초등, 중학교	63	55.8	44	38.9	6	5.3
	고등학교	69	52.3	49	37.1	14	10.6
	전문대 이상	93	52.0	69	38.5	17	9.5
	석사 이상	2	33.3	4	66.7		
계		227	100.0	166	100.0	37	100.0

나. 선호하는 판촉물 유형

현지 조사 대상자들을 대상으로 판촉 행사시 선호하는 판촉물에 대해 조사한 결과, <표 5-32>에서 보는 바와 같이 현지 소비자들이 가장 선호하는 판촉물에는 할인권과 장난감으로 조사되었다.

<표 5-32> 선호하는 판촉물 유형

구 분	쿠폰 등 할인권 제공	장난감	타제품 제공	시간대별 할인	추첨 활동
비율(%)	56.3	30.8	18.3	12.9	12.0

주) 복수 응답.

다. 판촉활동에 대한 정보수집 방법

조사 대상자들이 서구식 패스트푸드의 판촉활동에 대한 정보를 얻는 방법에 대해서 TV를 제외하고 조사한 결과, <표 5-33>에서 보는 바와 같이 신문을 통해 인지하는 경우가 37.3%로 높게 나타났고, 다음으로는 친구를 통한 구전효과가 34.5%, 전단지 32.2%로 나타났다. 따라서, BBQ는 앞으로 이들 부문을 통한 광고활동을 강화하여 BBQ 브랜드의 이미지를 제고해야 한다.

<표 5-33> 판촉활동에 대한 정보수집 방법

구 분	비율(%)	구 분	비율(%)
신 문	37.3	라디오	23.5
친구 소개	34.5	거리 광고판	21.7
전 단 지	32.2	지하철 광고	20.0
잡 지	28.9	점원 소개	17.7
점포내 선전	25.2	DM	6.8
인 터 넷	23.8	-	-

주) 복수 응답.

7. 서비스에 대한 고객의 요구사항

조사 대상자들이 서구식 패스트푸드의 서비스에 대해서 가장 관심을 보이고 있는 것은, <표 5-34>에서 보는 바와 같이 신속하고 정확한 주문접수와 주문한 제품의 제공시간 등 서비스 효율성이 45%로 나타났다.

<표 5-34> 서구식 패스트푸드 서비스에 대한 고객의 요구사항

구 분	서비스 효율	서비스 태도	환경, 위생	시 설	기 타
비율(%)	45	43	7	2	3

다음으로는 종업원이 고객을 대하는 태도로서, 공손한 응대 및 고객에 대해 적절한 제품의 소개 등 서비스 태도가 43%로 서비스 효율성 다음으로 주요한 요인으로 조사되었다. 그러나, 점포내의 시설이나 분위기 등은 상대적으로 비중이 낮은 것으로 나타났다. 이는 서구식 패스트푸드의 점포 특성상 점포의 시설이나 인테리어 등은 이미 오랜 기간 검증을 통해 보완 된 것이기 때문이다.

따라서, 서구식 패스트푸드 업체간 주요 경쟁요소는 외식산업이 “인적산업”이라는 특성을 갖고 있기 때문에, 고객에 대한 종업원의 태도 등 인적서비스가 중요한 요인이라 할 수 있다.

제 3 절 2차 Model-Shop 이용실태 분석결과 및 고객 요구사항

2차 Model-Shop 이용고객에 대한 실태 조사의 주요 목적은 첫째, Model-Shop에서 취급하고 있는 제품의 “맛”이 경쟁력이 있는가를 검증하고, 둘째, 점포내에서의 대 고객서비스에서의 보완점을 찾아내며, 셋째, 배달서비스 시스템의 가능성

을 탐지하고, 넷째, 가맹사업을 시작할 때 가맹본부와 가맹점의 홍보 및 관측을 위한 마케팅전략을 수립하는데 두었다.

Model-Shop 이용고객의 이용실태에 대한 주요 분석 결과는 다음과 같다.

1. 조사 대상자의 일반적 특성

현지고객들의 Model-Shop 이용실태에 대한 조사는 다음과 같이 실시되었다.

조사 대상자는 Model-Shop에서 BBQ제품을 구매한 고객을 대상으로 선정하여 실시했다.

그 결과, 조사 대상자의 성별, 연령별, 결혼 여부, 교육 수준, 직업 분포 및 소득 수준에 따른 일반적 특성을 살펴보면 <표 5-35>와 같다.

성별 분포는 여성이 161명으로 약 71%를 차지하고 있는데, 상해 지역의 서구식 패스트푸드 이용고객에 대한 일반적 특성<표 5-12 참조>과 크게 다르지 않는 것으로 나타났다.

연령별 분포 현황을 살펴보면, 10~30세의 비중이 약 79%로 높은 비중을 보이고 있으며, 또한 미혼자가 70.4%로 압도적으로 많고, 석사이상을 제외하고 학력별 차이는 거의 없는 것으로 나타났다.

직업별로 보면 학생이 48.2%로 거의 절반을 차지했고, 소득수준은 800元이하가 절대적으로 많았다.

이상의 일반적 특성에서 볼 때, 중국에서 BBQ의 주고객은 10~30세의 젊은층이(특히 학생)이 주류를 이루고 있다는 것을 알 수 있었다.

〈표 5-35〉 Model-Shop 이용고객의 일반적 특성

(단위 : 명, %)

구	분	빈 도 수	구 성 비
성 별	남 성	65	28.9
	여 성	161	71.1
연 령 별	10 ~ 16세	58	25.7
	17 ~ 22세	69	30.5
	23 ~ 30세	51	22.6
	31 ~ 45세	48	21.2
결혼 여부	기 혼	67	29.6
	미 혼	159	70.4
학 력	초등, 중학교	65	28.9
	고등학교	76	33.6
	전문대 이상	80	35.4
	석사 이상	5	2.1
직 업	사 무 직	51	22.6
	전 문 직	19	8.4
	기 술 직	2	0.9
	서비스직	12	5.3
	자 영 업	21	9.3
	학 생	109	48.2
	기 타	12	5.3
소득 수준	800元 이하	81	35.8
	801 ~ 1,500元	32	14.2
	1,501 ~ 3,000元	38	16.9
	3,001 ~ 5,000元	24	10.6
	5,001 ~ 8,000元	3	1.3
	8,000元 이상	3	1.3
	기타(무고정 수입)	45	19.9
계		226	100.0

2. 브랜드 인지도 현황

중국 현지 서구식 패스트푸드 이용고객 중 BBQ제품을 이용하지 않은 고객을 대상으로 BBQ에 대한 인지여부를 조사한 결과, <표 5-36>에서 보는 바와 같이 약 20%의 고객이 BBQ에 대해서 알고 있는 것으로 나타났다.

<표 5-36> BBQ에 대한 인지도

구 분	빈도수(명)	비율(%)
알고 있음	44	22.9
모르겠음	148	77.1
계	192	100.0

상해지역에 이미 진출한 미국의 KFC, 맥도널드, 피자헛에 비하면, BBQ의 인지도가 낮다고 할 수 있지만, 이는 진출시기와 운영점포수, 브랜드홍보 등의 요인에 때문에 차이가 난다고 할 수 있다. 하지만, 이는 진출 당시에 예상했던 사항이었다.

그리고, BBQ에 대해 알고 있다고 응답한 고객을 대상으로 BBQ 브랜드가 어느 나라의 브랜드인가에 대해 조사한 결과 한국, 미국, 브라질 이라고 응답한 수가, 각각 3명, 2명, 2명으로 조사되었고 나머지 39명은 모른다고 응답했다.

한편, 현지 고객을 대상으로, 한국 브랜드에 대한 선호 또는 비선호에 대해 조사한 결과, 응답자의 약 93%이상이 한국 브랜드를 선호하는 것으로 나타났다. 그 중 약 53%의 고객은 한국 브랜드의 제품에 대해서 선호도가 높고, 그 중 약 22%의 고객은 매우 높은 선호도를 보였다<표 5-37>.

이러한 반응에서 알 수 있는 것은, 중국 현지 서구식 외식고객들은 브랜드의 국적에 대해서는 중요하게 생각하고 있지 않다는 것이다. 다만, BBQ가 중국과 동질적 문화를 가지고 있는 한국의 브랜드라는 것을 주지시킬 필요가 있었다.

〈표 5-37〉 한국 브랜드에 대한 선호도

구 분	빈도수(명)	비율(%)
매우 높음	49	21.7
높 음	121	53.5
보 통	41	18.1
낮 음	7	3.1
매우 낮음	8	3.6
계	226	100.0

3. 이용실태

가. 이용빈도

BBQ제품을 소비한 고객을 대상으로 Model-Shop 이용빈도를 조사한 결과, <표 5-38>에서 보는 바와 같이 2~3회 방문한 고객의 비중이 약 35%로 가장 높았다.

〈표 5-38〉 Model-Shop 이용빈도

구 분	빈도수(명)	비율(%)
1회	58	25.6
2 ~ 3회	79	35.0
4 ~ 10회	52	23.0
10회 초과	37	16.4
계	226	100.0

그 다음으로는 1회 이용이 26%, 4~10회가 23%, 10회 이상이 16%로, 2회 이상 이용비중이 약 74%로서, 한번 BBQ Model-Shop을 이용한 고객의 경우, 1회 방문으로 그치는 것이 아니라 재방문으로 연결된다고 할 수 있다. 조사기간의 차이 등으로 단순 비교하는 것은 무리가 있겠지만, 본장 제2절에서 밝혔듯이, 상해지역 일반고객들의 경우에 서구식 외식 패스트푸드점의 이용빈도중 1회가 약 68% 인 것과 비교해 보면 상대적으로 Model-Shop의 재방문 빈도가 높다고 할 수 있다.

이러한 결과는, BBQ제품의 맛이 상해인의 입맛에 맞고, 가격대가 타겟고객이 수용할 수 있는 수준이며, 신선한 원재료를 사용한 제품의 품질우수성이 입증된 결과라 할 수 있다.

나. 이용동기

Model-Shop을 이용하는 고객을 대상으로 이를 이용하는 이유를 조사한 결과, <표 5-39>에서 보는 바와 같이 약 30%의 고객이 간편하고 시간이 절약되어 이용한다고 밝혔다. 다음으로는 BBQ제품의 맛을 좋아해서 이용한다는 의견이 약 24%로 높게 나타났다. 그러나 한국에서 BBQ의 장점이라 할 수 있는 배달의 편리성은 약 6%로 상대적으로 낮게 나타났다.

<표 5-39> Model-Shop 이용 동기

구 분	빈도수(명)	비율(%)
간편, 시간절약	67	29.6
맛	54	23.9
아이가 좋아함	22	9.7
타인 권유	20	8.8
배달 편리성	13	5.8
관측활동	11	4.9
기타	39	17.3
계	226	100.0

배달의 편리성이 상대적으로 낮게 나타난 이유는, 응답자의 대다수가 Model-Shop을 방문한 고객만을 대상으로 조사했기 때문으로 생각된다.

Model-Shop을 개점한 사업초기에는, 배달서비스가 알려지지 않은 관계로 배달 매출액 비율이 높지 않았다. 하지만 지속적으로 홍보한 결과 2004년 5월 이후부터 배달매출이 급속도로 증가하여, 현재는 배달매출액 비율이 전체 매출액의 60%를 상회하는 것으로 나타났다. 이는 국내에서처럼 상해에서도 배달서비스가 증가할 가능성이 매우 높다고 할 수 있다.

다. 동행인원

Model-Shop을 방문하는 고객을 대상으로 동행인원에 대해 조사한 결과, <표 5-40>에서 보는 바와 같이 2명인 경우가 약 44%로 가장 높게 나타났고, 3~5명이 39%로 나타났다.

<표 5-40> Model-Shop 방문시 동행인원 현황

구 분	빈도수(명)	구성비(%)
1명	34	15.0
2명	99	43.8
3-5명	88	38.9
5명 이상	5	2.3
계	226	100.0

이러한 결과는 중국 상해의 현지 고객들이 정통 중국정식이 아닌 일반 서구식 외식업소를 방문하는 경우에, 대규모 모임보다는 소규모 모임일 경우에 방문을 한다고 추측할 수 있다.

라. 1인당 평균 지출비용

Model-Shop을 이용하는 고객의 1인당 평균 지출비용을 조사한 결과, <표 5-41>에서 보는 바와 같이 11-30元대가 약 76%로 가장 높게 나타났다. 이는 서

구식 외식 패스트푸드의 1인당 평균 지출비용이 11-30元대가 약 68%인 것으로 조사 <표 5-26 참조>된 것과 비교할 때, 큰 차이가 없다고 할 수 있다.

이는 BBQ제품이 상해시장에 진입하면서, 가격대는 중고가이지만 품질은 최상으로 하는 포지셔닝 전략을 가지고 진출한 결과라 할 수 있다.

<표 5-41> Model-Shop 1인당 평균 지출비용

구 분	빈도수(명)	비율(%)
10元 이하	10	4.4
11 ~ 20元	94	41.6
21 ~ 30元	79	34.9
31 ~ 40元	21	9.3
41 ~ 50元	13	5.8
50元 이상	9	4.0
계	226	100.0

4. 만족도

가. 제품별 만족도

Model-Shop에서 판매중인 제품에 대한 만족도를 조사한 결과, <표 5-42>에서 보는 바와 같이 주 메뉴라 할 수 있는 치킨류는 5점 만점에 3.83에서 4.18의 범위 내에 있어, 제품에 대한 만족도가 전반적으로 만족도가 높게 나타났다.

제품별로 보면, BB윙스가 4.18로 가장 높았으며, 통다리바베큐큐 4.11, 후라이드가 4.1로 높게 나타났다.

〈그림 5-42〉 BBQ 치킨류 만족도(5점 만점)

구 분	후라이드 치킨	통다리 바베큐치킨	스모크 치킨	양념치킨	BB윙스	골드 횡거	순살 크래커
만족도 (점수)	4.1	4.11	3.89	3.83	4.18	3.99	3.88

그리고, 햄버거류에 있어서 각 제품별 만족도는 5점 만점에 3.8에서 4.13의 범위 내에 있는 것으로 나타나, 치킨류와 더불어 전반적으로 만족도가 높은 것으로 나타났다. 제품별로 보면 치킨버거가 4.13으로 가장 만족도가 높게 나타났으며, 치즈버거는 3.8로 만족도가 가장 낮게 나타났다<표 5-43>.

〈표 5-43〉 BBQ 햄버거류 만족도(5점 만점)

구 분	치킨버거	돈까스버거	치즈버거	새우버거	불갈비버거
만족도 (점수)	4.13	3.91	3.8	3.91	4.03

또한, 치킨류와 햄버거류를 제외한 스낵 및 디저트류, 음료수에 있어서는, 팔링수와 오렌지쥬스, 아이스크림 등에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 이는 계절적인 요인과 더불어, 이들 제품들이 중국 현지에서는 접하기 어려운 특이한 제품인 관계로 만족도가 높게 나타난 것으로 판단된다.

나. BBQ제품 맛의 적합성에 대한 평가

BBQ제품을 구매한 고객을 대상으로 BBQ제품 맛의 적합성 즉, 단맛, 매운맛, 짠맛, 신맛에 대한 고객의 선호도와 BBQ제품에 대한 평가를 비교한 결과, <표 5-44>와 같이 나타났다.

〈표 5-44〉 BBQ제품 맛의 적합성 평가

(단위 : 점수)

구 분	단 맛	매운맛	짠 맛	신 맛
선호도	1.94	2.02	1.9	1.79
BBQ 평가	2.11	1.89	1.99	1.91

단맛의 경우에 있어서 고객이 요구하는 수준보다 BBQ제품이 더 단맛이 있으며, 매운맛의 경우에는 고객이 요구하는 수준보다 BBQ제품이 상대적으로 맵지가 않다고 고객들이 평가하고 있다. 또한 신맛과 짠맛에 있어서는 고객이 요구하는 수준과 유사한 것으로 나타났는데 특히 짠맛의 경우에는 큰 유의차가 없는 것으로 나타났다.

중국에서 판매되는 모든 BBQ제품은, 현지에서 생산된 원부자재를 가지고 개발한다는 현지화의 원칙을 준수하고, 국내 제품의 기본적인 맛을 유지하였다. 이를 위해, 현지인의 입맛에 적합한 제품을 개발하기 위해서 국내의 연구전문가를 약 6개월 동안 현지에 파견하였고, 현지에 연구소도 설치하여 현재 전문연구원을 투입, 운영하고 있다. 나아가 현지에 적합한 제품을 개발하고 현지인의 입맛에 맞는 맛있는 제품을 생산하기 위해서, 원부자재를 현지에서 조달하고 생산체제를 현지화 하였다.

따라서, 앞으로도 고객에 대한 기초조사와 원부자재에 대한 품질관리를 철저히 하여 고객들이 만족할 수 있는 제품을 생산해야 한다.

다. 서비스내용에 대한 만족도

Model-Shop 이용고객을 대상으로 서비스품질에 대한 만족도를 서구식 패스트푸드점과 비교하여 조사한 결과는 <표 5-45>과 같다.

〈표 5-45〉 Model-Shop과 서구식 패스트푸드점의 서비스내용에 대한 만족도비교

(단위 : 점수)

구 분	Model-Shop	서구식 패스트푸드
화장실 청결	4.1	3.98
주문시 태도	4.24	4.02
제품제공시간	3.73	3.89
주문 정확성	4.27	4.26
기타 서비스 요구시 태도	4.11	3.97
배달 서비스	3.92	-

〈표 5-45〉에서 보면, 배달서비스에 있어서는 3.92의 만족도를 보였는데, 이는 비교 대상업체가 많지 않아 Model-Shop의 배달서비스 수준이 타 업체와 비교하여 어느 수준에 있는 가는 파악할 수 없었다.

제품 주문접수시의 종업원의 응대태도에 있어서는, Model-Shop이 4.24로서, 서구식 패스트푸드점의 4.02에 비해 높게 나타났다.

주문의 정확성에 있어서는 Model-Shop과 서구식 패스트푸드점이 각각 4.27 및 4.26으로 유사하였다.

그리고, 고객의 기타 서비스를 요구하는 경우의 종업원의 응대태도에 있어서는 Model-Shop이 4.11, 서구식 패스트푸드점이 3.97로 나타났다.

화장실의 청결 상태에 대한 만족도는 Model-Shop이 4.1로서 서구식 패스트푸드점의 3.98에 비해 높게 나타났다.

그러나, 주문한 제품의 제공시간에 있어서는 Model-Shop이 3.73으로 서구식 패스트푸드점의 3.89보다 낮게 나타났다.

5. 불만요인 및 요구사항

가. 불만요인

현지고객들이 Model-Shop을 이용하면서 느끼는 불만요인들에 대하여 6가지

분야에서 조사한 결과는 <표 5-46>과 같다.

6가지 분야란, ① 주문한 제품의 제공시간, 종업원의 고객응대태도와 같은 서비스 효율성, ② 점포의 규모 및 시설물의 편리성에 대한 시설장치, ③ 점포내 배경음악 및 점포의 분위기와 같은 환경,위생,분위기, ④ 제품의 종류· 맛· 가격과 같은 제품에 관한 사항, ⑤ 브랜드 및 제품에 대한 홍보활동, ⑥ 기타 이다.

<표 5-46> Model-Shop에 대한 불만요인

구 분	빈도수(명)	비율(%)
서비스 효율성	59	29.2
시설장치	35	17.2
환경, 위생, 분위기	35	17.2
제 품	52	25.6
홍보 활동	15	7.4
기 타	7	3.4
계	203	100.0

위의 <표 5-46>에서 보는 바와 같이 현지의 BBQ Model-Shop 이용고객들이 느끼고 있는 불만요인 중 상대적으로 높은 비중을 차지하는 부분은, 주문한 제품의 제공 속도 및 종업원의 태도 등 “서비스 효율성”분야에 대해 느끼는 불만요인이 많은 것으로 나타났다. 다음으로 불만을 느끼고 있는 분야는, 제품의 다양성 및 가격 등의 “제품”분야로 나타났다.

시설장치나 점포의 내부환경 등은 “서비스 효율성”과 “제품”부문과 비교할 때 상대적으로 느끼는 불만요인이 낮았지만, 앞으로 고객이 느끼는 불만요인에 대해 지속적으로 개선, 보완해 나갈 필요성이 제기되었다.

각각의 불만요인 중에서 각 항목에서 가장 높게 나타난 세부적인 사항은 <표 5-47>과 같은데, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

〈표 5-47〉 Model-Shop에 대한 세부 불만요인

구 분		빈도수(명)	비율(%)
서비스 효율성	제품제공속도	47	39.2
시설장치	점포의 규모가 작다	24	20.0
환경, 위생, 분위기	산만하다	10	8.3
제품	생각보다 비싸다	30	25.0
홍보 활동	광고가 적다	9	7.5
계		120	100.0

(1) 서비스 효율성

고객에 대한 종업원의 응대태도 및 주문의 정확성, 주문 접수 후 제품의 제공 시간에 대한 “서비스 효율성”측면에서 고객이 가장 불만으로 여기고 있는 사항은, 앞의 BBQ Model-Shop과 서구식 외식 패스트푸드점과의 서비스내용에 대한 만족도 비교에서 언급하였던 것처럼, 주문한 제품의 제공시간인 것으로 나타났다 <표 5-45 참조>.

즉, 서비스 효율성 측면에서 불만을 표시한 응답자 59명중에서 약 80%인 47명이 제품의 제공시간에 대해 불만족하고 있는 것으로 나타났고, 다음으로는 종업원의 서비스태도를 지적했는데, 이는 <표 5-48>와 같다.

기타 주문 접수시 잘못된 사항을 즉시 고치지 않는 등의 소수 불만 의견이 있었다.

〈표 5-48〉 서비스 효율성에서의 불만요인

구 분	빈도수(명)	비율(%)
제품의 제공속도	47	79.7
종업원 태도	7	11.9
기 타	5	8.4
계	59	100.0

(2) 시설장치

Model-Shop의 인테리어 및 점포의 크기 등에 대해 불만족을 토로한 고객의 비중은, 전체 조사 고객중에서 그리 높지 않은 비중(응답자 203명중 35명으로 17.2%)으로 나타났다. 시설장치 부분에 있어서 고객들이 느끼는 가장 큰 불만요인은 점포의 규모인 것으로 나타났는데, 응답자 35명중 약 69%인 24명이 불만을 토로하였다. 그 다음으로 많이 나타난 불만요인은 화장실의 규모와 화장실내의 시설로 나타났으며, 점포 내의 인테리어에 대해서는 특별한 불만요인이 없는 것으로 나타났다<표 5-49>.

<표 5-49> 시설장치에서의 불만요인

구 분	빈도수(명)	비율(%)
점포의 규모가 작다	24	68.6
화장실 규모가 작다	4	11.4
화장실내 시설물	3	8.6
기 타	4	11.4
계	35	100.0

(3) 환경, 위생, 분위기

Model-Shop의 환경이나 위생 상태, 점포가 주는 전반적인 분위기 등에 있어서 고객들이 만족을 못하는 요인들을 조사한 결과, <표 5-50>에서 보는 바와 같이 전체 조사 대상자 중 35명이 불만을 표시했고, 그 중 10명은 분위기가 산만하다고 지적하였다. 그리고, 색상이 너무 선명하거나, 카운터가 너무 혼잡하다는 의견들이 있었다.

〈표 5-50〉 환경, 위생, 분위기에서의 불만요인

구 분	빈도수(명)	비율(%)
산만하다	10	28.6
한산하다	6	17.1
음악이 단조롭다	4	11.4
기타	15	42.9
계	35	100.0

(4) 제품

Model-Shop에서 판매하는 제품의 종류·맛·가격에 대해서는 조사 대상자 중 불만을 표시한 고객은, <표 5-51>에서 보는 바와 같이 52명으로서 전체 조사 대상자(203명)의 약 26%로 “서비스효율성” 다음으로 고객의 불만이 높게 나타난 부분이다.

〈표 5-51〉 제품에서의 불만요인

구 분	빈도수(명)	비율(%)
생각보다 비싸다	30	57.7
종류가 적다	12	23.1
기타	10	19.2
계	52	100.0

제품 부문에서 불만을 제기한 고객의 대다수는 고객이 예상하는 가격에 비해서 상대적으로 높다는 것이 약 58%(52명중 30명)로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 높게 나타난 것은 제품의 종류가 다양하지 못하다는 의견으로 약 23%이었다.

이들 2가지 이유가 약 81%로 나타나고 제품의 맛에 대하여는 불만요인이 없는 것으로 보아, Model-Shop의 이용고객들 대부분은 BBQ제품의 “맛”에 대해서는 높은 만족도를 나타내고 있다고 할 수 있다.

기타 의견으로는 너무 달거나, 짜지 않다, 맵다 등의 소수 의견이 있었다. 이와 같이 고객들이 예상하는 가격보다 실제로 지불하는 가격이 높다고 불평하는 불만요인을 해결하기 위해서는, BBQ제품의 브랜드이미지를 제고시키고 서비스를 개선하여 고객들의 불만요인을 해소시켜야 한다.

(5) 홍보활동

BBQ의 홍보활동, 즉 광고가 적고, 점포수가 많지 않고, 판촉 활동이 적은 것에 대해 불만을 표시한 고객은, 전체 고객의 약 7%인 15명에 불과하다<표 5-52>.

이것은 상해에 진출하기 전에 이미 예상했던 사안이었다. 하지만, 본격적인 가맹사업을 전개해 나가기 위해서는 BBQ브랜드 인지도 제고를 위한 새로운 홍보 활동을 적극적으로 모색해야 한다.

<표 5-52> 홍보활동에서의 불만요인

구 분	빈도수(명)	비율(%)
광고가 적다	9	60.0
점포수가 적다	3	20.0
판촉이 적다	3	20.0
계	15	100.0

한편, Model-Shop 이용고객을 대상으로, 판촉활동을 고객에게 알리는데 있어서 TV를 제외하고 가장 효과적인 방법이 무엇인가에 대해 조사한 결과, <표 5-53>에서 보는 바와 같이 신문>인터넷>전단지>라디오 순으로 나타났다.

〈표 5-53〉 BBQ의 효과적인 판촉활동 고지방법

구 분	비율(%)	구 분	비율(%)
신문	50.5	점원 소개	30.5
인터넷	46.1	거리 광고판	27.3
전단지	38.5	점포내 선전	27.3
잡지	36.1	친구 소개	18.8
라디오	35.9	DM	16.6
지하철 광고	31.7	-	-

주) 복수응답.

본장 제2절에서는 서구식 패스트푸드의 판촉활동에 대해 어떤 경로를 통해 인지하는지를 조사한 결과, 신문>친구의 소개>전단지>잡지의 순으로 판촉활동에 대해 인지한다고 조사되었다<표 5-33 참조>.

효과적인 고지방법에 있어서 BBQ와 서구식 패스트푸드의 조사결과가 약간의 차이가 발생하는데, 이 부분에 대해서는 좀 더 조사를 통해, 가장 효과적인 방법이 무엇인가를 찾아내어야만 한다.

나. 요구사항

위의 고객들의 불만요인 및 요구사항에 대해 앞으로 BBQ가 중국에서 가맹사업을 본격적으로 전개하기 전에 시정할 사항들은 다음과 같다.

즉, 서비스 효율성 측면에서 가장 높게 나타난 요구사항은, “제품의 제공시간 단축”으로 나타났으며, 제품 측면에 있어서는 역시 메뉴의 다양화에 대한 요구가 가장 높게 나타났다.

그리고 홍보활동 측면에서는 불만요인이 광고활동이 적다는 것이었는데, 이에 따라 앞으로 광고활동의 강화뿐만 아니라 다양한 판촉활동이 필요함을 알 수 있다.

점포내의 시설이나 환경, 분위기 측면에서 고객들의 요구는, 점포의 규모 확대 및 고품격의 편안하며 지나치게 어린이 중심보다는 성인 위주의 분위기를 지향했으면 하는 요구사항들이 주로 나타났다<표 5-54>.

〈표 5-54〉 Model-Shop 이용고객의 요구사항

구 분		빈도수(명)	비율(%)
서비스 효율성	제공속도 제고	48	29.8
제 품	가격 조정	38	23.6
	메뉴의 다양성	22	13.7
홍보 활동	관측활동 강화	15	9.3
	광고활동 강화	14	8.7
시설 장치	점포의 규모개선	17	10.6
환경, 위생, 분위기	배경음악 개선	7	4.3
계		161	100.0

이번 조사에서 나타난 고객의 불만요인 및 요구사항에 대해 좀 더 다각적인 검토 및 분석을 하기 위해서는, 앞으로 지속적인 마케팅조사를 통해 심도있는 분석을 해야 한다.

제 6 장 상해지역에서의 BBQ의 정착방안

BBQ가 중국 상해에 진출하여 지난 2003년 8월에 Model-Shop 1호점을 개점한 후, 2004년 10월 현재 가맹점 3개점을 포함하여 8개 점포를 운영하고 있다.

가맹사업의 특성상 본격적인 가맹사업을 전개하기 전에, 직영 Model-Shop을 약 5~6개월 운영해서 가맹사업 전개시 점포에서 발생할 수 있는 모든 상황에 대해 보완할 사항은 보완하고, 가맹사업을 전개해 나가는 것이 일반적인 상황이다.

그러나 BBQ는 사업의 무대가 국내가 아닌 중국이기 때문에 Model-Shop을 1개점이 아닌 5개점을 설립하여, 약 1년여에 걸쳐 운영을 해서 보완할 사항을 지속적으로 보완하면서 사업성을 검증하였다. 그 결과, 2004년 1월부터 예비 창업자가 가맹점을 운영하겠다는 상담 및 계약 문의가 계속해서 이루어져, 2004년 10월 현재 가맹점 3개점을 포함하여 8개점을 운영하고 있으며 추가로 15명과 가맹계약을 체결·완료하였고, 2004년 12월까지 약 23개점포를 운영할 계획이다.

제2장에서 살펴보았듯이 가맹사업에 있어서 제1차 고객은 바로 가맹점주이다. 그런데 이러한 가맹점주들의 일반적인 특징은, 이들은 절대로 사업성이 없거나 검증되지 않은 벤처형 아이템에 대해서는 투자, 즉 창업을 하지 않는다는 것이다.

이러한 가맹점주들의 일반적인 특징에서 볼 때, 이들이 BBQ가맹점을 운영하기를 원한다는 것은, 결국 BBQ가 갖고 있는 사업의 수익성이 중국 현지에서 검증되었다는 증거이다.

따라서, 본장에서는, 우선 BBQ가 중국 상해에서 Mode-Shop을 통해 약 1년여 동안 중점적으로 추진했던 사항을 재점검하고 보완해야 하는 전략방안들을 도출하였다. 그리고 제5장의 설문조사에서 나타났던 결과에 대한 대응방안을 중심으로 앞으로 BBQ가 중국에서 전개해 나갈 가맹사업 추진전략에 대한 방안을 제시하였다. 이와 더불어 국내 외식프랜차이즈 업체의 중국시장 정착방안에 대한 실천적인 방안을 제시하였다.

제 1 절 Model-Shop 운영 중점추진전략

BBQ가 중국에 Model-Shop을 약 1년여에 걸쳐 운영하면서 주력한 사항은, 중국에 맞는 사업모델을 구축하기 위해서는 BBQ가 갖고 있는 시스템을 보완하는 것이었다.

중국에 이미 진출한, 다른 외식프랜차이즈 업체와는 달리, BBQ가 먼저 Model-Shop을 운영하고 가맹사업을 전개하지 않은 이유는, 국내가 아닌 중국에서 사업을 성공시키기 위해서는, 가맹사업의 주체라 할 수 있는 가맹점주의 만족도를 제고시키고, 더 나아가 최종 소비자인 고객에게 BBQ의 우수한 제품을 제공하기 위한 완벽한 시스템을 구축하기 위해서였다.

따라서, 이러한 목적을 달성하기 위해서 BBQ는 Model-Shop운영을 통해 다양한 방법으로 여러 가지 전략들을 추진한 결과, 현재 점포별 일일 평균 매출액은 3,500元 수준이 되었다. 그 중 배달매출액 비율은 2003년 9월 약 5%에서 꾸준히 상승하여 2004년 7월 현재 약 60%를 차지하고 있다. 그만큼 배달서비스가 정착되고 있다.

1년여 동안 BBQ가 Model-Shop을 통해 중점적으로 추진한 전략을 살펴보면 다음과 같다.

1. 현지화를 위한 조직 운영전략

지금까지 BBQ는 한국시장에서 다국적 대형 외식업체들의 막강한 브랜드파워, 그들의 충분한 자금동원 능력, 장기간에 쌓아온 연구개발능력, 그리고 정예화된 인적자원 등 많은 불리한 여건 속에서 그들과 경쟁하여 왔다. 그러나 한국의 젊은 층들의 식생활 습관이 패스트푸드 제품으로 전환되는 점에 착안하여, BBQ는 한국적 음식문화 및 식생활 습관에 대한 연구, 토종브랜드 선발주자로서의 인지도 제고, 그리고 투자의 용이성 등 경쟁우위요소들을 이용하여, 국내 틈새시장을 공략하였고, 이의 성공을 계기로 한국 외식프랜차이즈 산업의 새로운 모델을 창

출하게 되었다.

따라서, 중국에서 사업에 성공하기 위해서는 이러한 BBQ의 국내시스템을 유지하면서 중국 실정에 맞게 현지화 정책을 추구하는 것이 매우 중요했다.

이러한 측면에서, 합자회사의 운영 총 책임자인 총경리(사장)를 BBQ시스템의 전문가로 임명해야 하는지 또는 중국현지의 언어 및 문화에 익숙한 한국인 중국 전문가로 임명해야 하는지를 결정하는 것이 중요한 과제였다.

이에, BBQ내부에서의 심도 있는 검토결과, 사업초기에 현지화를 조속히 추진하기 위해서는 한국인 중국 전문가를 합자회사의 총경리로 임명하는 것이 타당하다고 결론을 내렸다. 임명된 총경리에게 BBQ시스템에 대한 교육을 시키고, 파견할 한국측 인원들은 BBQ시스템의 전문가로 구성하여, 총경리를 보좌하도록 했다.

그러나, BBQ시스템의 전문가가 아닌 중국 전문가로 BBQ시스템의 현지화를 추진하는 과정에서 문제점이 발생함에 따라, BBQ시스템의 전문가를 새로이 총경리로 교체, 임명하였고, 부총경리는 현지 합자 파트너인 “EH”그룹에서 추천한 마케팅 전문가를 배치하였다.

BBQ시스템의 중국 현지화를 성공시키기 위해서는 중국의 문화 이해와 원활한 Communication이 중요한 요인이지만, BBQ시스템을 우선 정착시키고 중국 현지 문화를 결합하는 것이 최상이라고 판단했다.

2. 제품전략

가. BBQ제품 맛의 유지

BBQ는 중국에서 판매되는 BBQ제품의 기본적인 “맛”은, 국내의 “맛”을 고수하는 것을 기본 원칙으로 하였다.

BBQ가 국내의 기본적인 맛을 고수하는 이유는 다음과 같다.

첫째, 한국적인 맛을 유지하는 것이 차별화된 경쟁요소이기 때문이었다.

중국에 먼저 진출한 국내의 L, P 업체의 경우, 국내의 “맛”을 버리고, 현지에

맞는 “맛”으로 모든 제품을 개발하여 출시한 결과, 중국내 다른 경쟁업체들과 차별화된 경쟁우위를 창출할 수 없었고, 결국 경쟁우위를 상실하게 되어, 사업을 포기하고 철수하게 된 것이라 할 수 있다.

따라서, BBQ는 이미 중국에 진출한 국내 경쟁업체의 실패를 교훈삼아, 한국 외식프랜차이즈 업체가 중국에 진출하여 성공하기 위해서는, “한국적인 맛”을 고수하는 것이, 중국의 “중국적인 맛”과의 경쟁에서 차별화된 요소로 작용할 수 있다는 결론을 내렸다.

둘째, BBQ제품의 맛을 유지하는 것이, 중국에 먼저 진출한 외국 업체와의 경쟁에서 승산이 있기 때문이었다.

왜냐하면, BBQ는 한국에서 세계인의 입맛을 유행시켰던 해외의 다국적 대형 외식업체와 경쟁하여, 외국 업체의 맛보다 BBQ제품의 맛의 경쟁력이 더 우수했기 때문에 국내에서 1위 기업으로 도약할 수 있었다.

따라서, 국내가 아닌 중국에서 이들 외국 업체와 경쟁을 하기 위해서는 국내에서 검증된 BBQ제품의 맛을 그대로 유지하는 것이 중요했다.

이러한 이유로 중국에서 BBQ제품의 맛은 국내의 맛을 기본으로 유지하는 것이 최선의 방법이라고 판단했다.

그리고, BBQ제품의 맛을 유지하기 위해서는 모든 원자재와 설비를 중국 현지에서 생산하여 조달했다. 따라서 원자재 생산 공장으로부터 원자재의 조달과정, 그리고 점포의 주방설비 선정에 이르는 전 과정을 감독하기 위해, 국내의 전문 연구원을 현지에 약 6개월 동안 파견시켰다. 그리고 BBQ제품의 맛을 유지할 수 있는 시스템을 구축하였고, Model-Shop을 통해 그 운영과정을 지속적으로 검증하고 있다. 또한, 현지에 연구소를 설치, 운영하고 이를 한국의 치킨대학 연구소에서 지속적으로 지원, 점검하고 있다.

나. 현지화를 위한 메뉴의 보완

중국에 이미 진출한 외국의 주요 경쟁 외식프랜차이즈 업체들의 경우, 전 세계

적으로 동일한 맛을 유지하면서, 중국 현지에 적합한 메뉴를 추가 개발하여, 현지화를 추구하고 있었다.

그리하여 BBQ도 지속적인 시장조사와 이미 중국에 진출한 국내 업체의 실패 사례, 그리고 외국 업체의 현지 운영현황을 조사한 결과, 기본적인 맛은 국내의 맛을 유지하되, 여기에 현지에 필요한 메뉴를 보완하여 제품현지화를 추진하는 것을 제품전략의 기본원칙으로 하였다.

이에 따라, Model-Shop 운영을 통해 중국인의 식문화 습관을 조사하여 추가로 현지 메뉴를 보완했다.

한편, 2004년에 실시한 상해지역의 2차 설문조사에서도 나왔지만, 고객이 제품을 주문하고 제품을 제공받기까지의 시간이 상대적으로 길다는 문제점을 해결하기 위해 고객들의 대기시간의 무료함을 해소하고, 새로운 호프(생맥주)문화를 창출하기 위해서 BBQ는 맥주판매를 시작했다.

한국의 경우에는, 주택가 주변에서 가벼운 술자리의 표본으로 호프문화나 소주집의 주점문화가 존재하고 있으나 중국에서는 저녁식사 자리에서의 음주 이외에는 별도의 술문화가 없었다.

그러므로 BBQ는 중국인들이 맥주를 선호하고, 가볍게 즐기기를 좋아한다는 점을 감안하여 맥주판매를 시작했다. 이렇게 함으로써, 내점고객들에게 휴식공간을 제공하고, 젊은 고객들의 만남의 광장으로서 활용되고, 맥주를 마시면서 고객들의 대기시간의 무료함도 해소할 수 있었다.

3. 가격전략

BBQ는 가격을 책정하는 데 있어서, 품질수준은 최고의 수준을 유지하되, 가격은 중국의 자체 브랜드보다는 비싸지만 주 경쟁업체인 KFC보다는 약간 낮은 가격대를 유지하는 원칙으로 하였다.

또한 BBQ는 지속적으로 상권별, 고객별로 조사를 하여, 적정가격 수준을 결정하려 했지만, 시장조사의 결과가 전체를 대변하기에는 한계가 있었다. 왜냐하면 시

장조사를 통해 적정가격 수준을 결정해서 Model-Shop을 운영했지만, 고객들의 가격에 대한 반응은 다양했기 때문이다.

이미 제5장의 Model-Shop 이용고객 실태조사에서도 나타났던 바와 같이, 비록 대다수 고객의 불만은 아니라 할지라도 일부 고객들이 느끼는 불만요인중의 하나가 BBQ제품의 가격이 상대적으로 높다는 것이었다.

그러나, BBQ는 현재 운영하고 있는 가격을 그대로 유지하되, 고객들이 느끼는 BBQ제품이 고가라는 생각은 BBQ의 브랜드 및 가치에 대한 낮은 인지도 때문이라고 판단하여, BBQ의 브랜드 인지도 및 가치를 제고시켜 고객이 느끼는 가격에 대한 저항감을 해소하는 것이 바람직하다는 결론을 내렸다.

4. 입지전략

외식산업은 제2장에서 언급한바와 같이 입지가 매우 중요하다. 한국에서도 그렇지만, 중국 또한 사업의 경쟁력은 결국 입지에 의해 좌우될 만큼 입지는 매우 중요한 요소이다.

또한, 중국에서도 한국에서와 마찬가지로 유동인구가 많은 변화가에 점포를 얻고 운영하기 위해서는, 부동산 비용(보증금⁷⁴) 및 임대료)이 많이 투입되므로 입지를 선정하는 데 있어서 부동산 비용 또한 중요한 요소이다.

특히, 중국의 임대료는 한국과는 다르게 산정되는데, 철저하게 점포 규모와 연계해서 산정⁷⁵되는 관계로 점포 규모가 크면 클수록 부담해야 하는 임대료 또한 많이 발생한다.

따라서, BBQ는 이러한 사항들을 고려하여 입지는 주 고객층이 밀집한 주택가 중심상권으로 입점하는 것을 원칙으로 하고, 유동인구가 많은 변화가에는 입점하지 않는다는 원칙을 수립했다.

하지만, 중국의 사회·문화 특성상 1가정 1자녀 낳기와 사회주의 체제로 인한

74) 보증금 산정 : 월 임대료 * 3개월

75) 임대료 산정 : 임대료/m² * m²

남녀평등사상으로, 여성의 사회진출이 활발하여 낮에는 주택가 근처에 유동인구가 거의 없었다.

이러한 이유로 Model-Shop 1호점은 완전한 주택가 중심상권보다는 약간 유동인구가 많은 곳에 입점하였고, 최적상권을 결정하기 위해서 2~5호점은 1호점보다는 주택가 중심상권 쪽으로 입점했다.

5. 판촉전략

BBQ가 국내에서는 업계 1위로서 브랜드 인지도를 가지고 있지만, 중국 현지에서는 한국의 신규 브랜드로서 브랜드 인지도상의 메리트를 갖고 있지 못했다. 따라서 BBQ가 가장 중요하게 고려한 마케팅 전략중의 하나가, 어떠한 방법으로 BBQ제품과 제품 맛의 우월성 그리고 BBQ브랜드의 가치를 고객에게 알릴 것인가 하는 것이었다.

비록, BBQ가 이미 중국에 진출한 외국의 대형업체인 KFC나 맥도널드에 비해, 브랜드 인지도상의 메리트는 없지만 항상 주 고객과 직접 접촉할 수 있는 지역에 입점한 이점을 갖고 있었다. 또한, 한정된 고객들에게 한정된 지역 내에서 예측된 고지 활동이 가능했고, 고지 활동에 필요한 자원의 효율적 배분 및 집중이 가능했다. 또한, 여러 가지 고지 활동들에 대한 효과의 분석이 가능하다는 이점들을 갖고 있었다.

이러한 이점들을 활용하기 위해서, BBQ는 전단지 배포, 무료시식, 길거리 행사, 개점판촉, 개점후 정착판촉, 고정고객 유지판촉, 신규고객 창출판촉활동을 수시로 실시하면서, 가장 효율적인 판촉(Promotion)전략 매뉴얼을 정립하고 있다.

국내의 경우 가장 효과적인 고지활동 방법 중의 하나가 전단지를 통한 고지활동이지만, 중국의 경우 사회주의 체제로 전단지를 배포하는 경우에, 전단지가 선전·선동물로 오인될 수 있기 때문에 여러 가지 제약 조건을 갖고 있다. 그러나 Model-Shop을 통해 테스트 한 결과, 가장 기초적이고 필수적인 고지활동은 전단지 배포활동으로 확인되었기 때문에 BBQ는 더욱 효율적인 전단지 배포방법을 찾고 있다.

제 2 절 상해지역 정착방안

가맹사업은 제2장에서 언급한바와 같이, 가맹본부와 가맹점이 별개의 독립된 사업주로 상호 Win-Win전략을 추구하는 시스템으로, 가맹본부의 입장에서는 제1차 고객은 가맹점주이며, 제2차 고객은 실제 제품을 소비하는 최종 고객으로 볼 수 있다.

이러한 특성으로 가맹사업을 활성화시키기 위해서는, 우선 제1차 고객인 가맹점주의 만족도(매출 및 수익 극대화)를 제고시키지 못하고서는 가맹사업이 활성화 될 수 없으며, 제2차 고객인 최종 고객의 만족도 제고는 이루어 질 수 없는 특성을 갖고 있다.

BBQ가 중국에 진출하여 사업을 전개하는 기본 방향은 앞서도 언급하였지만, 직영점을 통한 사업전개가 아닌, 가맹점을 통한 가맹사업을 전개하는 것 인만큼 모든 전략의 기본 방향은 가맹점을 활성화시키는데 두고 있다.

이러한 측면에서 BBQ의 중국시장 정착방안은, Model-Shop 운영을 통해 드러났던 보완해야 할 사항들을 보완하여, 가맹사업을 전개하기 위한 시스템을 구축하고, 가맹점의 운영을 활성화시켜 가맹점의 만족도를 높이고, 나아가 최종 고객의 만족도를 제고할 수 있는 측면에서 그 방안을 모색해야 한다.

이에 몇 가지 정착방안을 다음과 같이 제시하고자 한다.

1. 시스템 보완 방안

Model-Shop 운영 및 BBQ 이용고객의 이용실태 조사를 통해 드러난 문제점을 해결하고, BBQ가 중국에서 가맹사업을 추진하기 위해서는 다음과 같은 사항들에 대한 보완이 필요하다.

가. 입지 및 인테리어

상해에서 Model-Shop을 운영하고 전체매출액 중 배달매출액의 비율, 그리고

중국의 부동산 코스트를 고려한 결과, BBQ의 입지는 주택가 상권, 즉 아파트 등 대규모 생활공간의 주 출입구 주변의 유동인구가 조금 있는 중심상권으로 해야 한다. 또한, 주 출입구를 기준으로 좌우 50m를 벗어나지 않는 범위 내에서, 약 50㎡(약 15평)규모로 하는 것이 타당하다.

그 이유는 다음과 같다.

첫째, 시설 투자와 같은 초기 투자비 및 운영비용(임차료, 인건비 등)이 절감되어 투자의 효율성을 기할 수 있다.

즉, 앞서서도 언급했듯이 중국의 임차료는 철저히 면적과 연동하여 산정되므로, 규모가 크면 클수록 임차료 등 운영 코스트가 높게 발생하며, 제품 배달매출액 비율이 약 60%를 점유하고 있고, 이 비율이 계속해서 증가하는 추세인 점을 감안하면 점포의 규모를 크게 가질 필요가 없다.

둘째, 유동 인구가 조금 있는 주택가 중심상권에 입점함으로써, 주 목표고객의 시야에 그 점포가 위치하여, 신규구매 욕구를 자극할 수 있고 브랜드를 각인시킬 수 있다.

셋째, 내점고객으로 점포에 비어 있는 공간을 없게 하여, 공간의 낭비요소를 줄일 수 있다. 그리고 고객의 심리적인 만족도(고객이 점포 방문시, 비어있는 공간이 없을 경우, 이 점포는 장사가 잘되고 있다고 하는 생각)도 충족시킬 수 있다.

그리고, 점포의 인테리어는 새로운 식생활 문화를 창출하고, 브랜드의 세계적인 통일성에 중점을 두고 진행하는 것이 타당하다.

따라서, 분위기를 고급화하여 소비자의 욕구를 충족시키고, 한국의 인테리어 양식을 적용하면서, 중국식에 맞게 약간의 변화를 주는 것이 바람직하다.

나. 브랜드 인지도 제고

제5장의 Model-Shop 이용실태 조사에서 나타난 바와 같이, 중국 현지고객의 BBQ에 대한 인지도는 점포수 및 홍보 등의 한계로 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

사업초기에 대대적인 브랜드 홍보를 위해 TV 및 신문을 통한 홍보를 생각할 수 있지만, 이는 막대한 자금이 소요될 뿐만 아니라, 효과 측면에서도 큰 실익은 없다.

즉, 점포수가 어느 정도 뒷받침되지 않은 상태에서 TV나 신문을 통한 브랜드 홍보를 추진한다 하더라도, 실질적으로 소비자가 인지하는데 한계가 있기 때문이다.

따라서, BBQ가 가맹사업을 전개하는 데 있어서 브랜드 인지도를 제고시키기 위해서는 다음과 같은 방법들이 효과적이다.

첫째, 앞의 Location 및 인테리어에서 밝힌 바와 같이, 점포는 최종 고객이 항상 접할 수 있는 지역에 입점을 해야 한다.

둘째, BBQ를 방문하는 고객을 대상으로 고객정보를 D/B(Data-Base)화하여 주 고객층인 어린이, 청소년, 주부 중에서 입소문 메신저(입소문을 전파하는 사람)⁷⁶⁾를 발굴해서, 이들을 BBQ 충성고객으로 육성해서 입소문을 통한 구전마케팅 전략을 전개해야 한다.

셋째, 중국에서도 인터넷을 사용하는 인구가 계속해서 증가하고 있기 때문에 인터넷을 활용해서 브랜드를 홍보하는 방안도 검토되어야 한다.

국내의 경우에는 인터넷사이트에 특정 브랜드나 특정 제품을 옹호하는 고객층이 활발히 활동하고 있는 사례에서 볼 수 있듯이, 중국에서도 인터넷 동호회를 적극 활용해서 이들을 통해 브랜드 인지도를 제고시킬 필요성이 있다.

넷째, 가맹점주의 투자 및 수익에 대한 만족도를 통해 브랜드 인지도 제고방안도 적극적으로 추진해야 한다.

가맹사업의 특성상 브랜드 인지도는 점포수와 밀접한 관련이 있다. 그리고 점포수의 확대는 가맹점주의 만족도와 관련이 있는 만큼, 1차 고객인 가맹점주의 만족도를 제고시켜 이들 가맹점주들이 주변 사람에게 BBQ 가맹점 운영을 소개하는 “가맹점주 추천제도”를 운영할 필요성이 있다.

76) 나카지마 마사유키외(김낙희외 옮김), 「100억짜리 입소문 마케팅」(한언 : 2004), p.8.

다. 가맹점 개설영업의 원칙 규정

가맹사업에 있어서 무엇보다도 중요한 것은 신규 가맹점의 개설영업 및 다점포화에 있다.

BBQ가 중국에서 가맹사업을 활성화하기 위해서는 다음과 같은 방법으로 가맹점 개설영업에 주력을 해야 한다.

첫째, 사업초기에 사업전개에 대한 리스크를 줄이면서 중국인의 상술을 100% 활용할 수 있게 “지역사장 제도”를 도입해야 한다.

예비창업자 입장에서 보면, 거대한 자본의 투자가 이루어지므로 현지 문화를 잘 이해하고, 탁월한 영업력을 가진 영업사원의 채용이 필수적이다.

하지만, 사업초기에 BBQ의 개념 및 시스템을 완벽하게 이해하고, 탁월한 영업능력을 갖춘 전문영업인력을 확보하는 것은 쉽지 않다. 또한 그들에게 BBQ의 개념 및 시스템을 숙지시켜, 현장 영업에 투입시키는 방안도 시간이 많이 소요되는 문제점이 있다. 따라서 가장 효율적인 방안은 중국 현지 실정에 밝고 현지문화를 공유하고 있는 현지인 중에서, 뛰어난 영업능력을 가진 사람을 대상으로 지역을 세분화하여 지역사장 제도를 도입하는 것이 타당하다.

둘째, 가맹사업을 시작하기 전에 상해지역의 상권을 분석하여 입점 예상지역에 대한 “좌표화”를 실시하는 것이 타당하다.

현재, 상해 인구가 약 1,600만명인 수준을 감안하여 1개 점포당 최대 40,000명을 기준으로 약 400개점 개설을 목표로 미리 입점지역을 확정하는 것이 타당하다.

입점 예상지역을 좌표화 함으로써 예측경영이 가능하며 운영 및 물류의 효율성을 기할 수 있다. 또한, 특정지역을 집중공략 함으로써 브랜드 인지도를 제고시킬 수 있고, 가맹점에 대해 수익성을 보장해줌으로써 가맹점의 만족도를 제고시킬 수 있다.

셋째, 가맹점주를 친 BBQ맨으로 육성하기 위한 메리트를 부여해야 한다.

따라서, 가맹 1호점부터 최소 50호점까지는 가맹금의 면제를 통해 사업초기 참여자에 대해 메리트를 부여하고, 또한 가급적 50호점까지는 현지 합자 파트너 회

사의 인맥 및 인지도를 활용하거나 이미 진출해 있는 한국인들을 가맹점주화 하여 가맹사업을 전개해야 한다.

라. 배달서비스의 정립 및 확대

BBQ가 상해에서 배달서비스를 도입하여 운영한 초기에는 중국의 배달서비스는 거의 전무한 상태였다. 따라서 일반적인 점포운영은 내점고객 위주로 운영되어 왔었고, 배달서비스가 있다 하더라도 고객이 제품가격의 약 10~20% 정도의 배달료를 부담해야만 했다.

이러한 환경에서, BBQ는 Model-Shop을 통해 고객들에게 배달에 대한 고정관념을 타파하고, 배달의 편리성 및 우수성을 홍보하는데 주력하였다. 그 결과, 2004년 7월 현재 Model-Shop의 배달매출액 비율은 전체매출액의 약 60%를 차지하고 있으며, 그 비율은 지속적으로 증가하고 있다.

따라서, 경쟁업체와 차별화된 전략상의 경쟁우위 요소로서 다음과 같이 배달서비스를 강화해야 한다.

첫째, 무료 배달서비스 시스템을 정립해야 한다.

즉, 총 매출액 중 배달매출액 비율이 증가할수록 점포의 규모를 축소할 수 있고 이에 따라 임차료가 절감된다. 이러한 임차료 절감부분을 배달에 소요되는 비용으로 충당하여 무료 배달서비스 시스템을 정착시켜야 한다.

둘째, 배달의 편리성 및 안전성에 대한 홍보를 강화하여 새로운 배달문화를 창출해야 한다.

즉, 편리한 배달서비스로 주 고객이라 할 수 있는 가정주부들에게는 시간 절약과 가사 노동의 부담을 줄여줄 수 있다. 그리고 주요 목표고객인 어린이 및 청소년들에게는 시간 절약은 물론 점포로의 이동에 따른 각종 위험을 예방하고 나아가 간식 품목을 확대하여 취식 기회를 넓힐 수 있다. 이렇게 함으로써 중국 고객의 외식문화를 바꿔 새로운 외식문화를 창출할 수 있고, 고객에게 새로운 만족을 줄 수 있다는 것을 적극 알려야 한다.

따라서, 이러한 배달서비스를 통해 항상 주 고객과 직접 접촉하면서 브랜드 인지도를 제고시키고, 고객의 욕구 및 만족도를 점검해야 한다. 그리고 이러한 결과를 토대로 새로운 마케팅 전략에 활용하여 CRM(Customer Relation Marketing)을 추진하는 등 다각도로 활용방안을 모색하는 것도 동시에 진행되어야 한다.

마. 연구소, 연수원의 운영

BBQ의 기본 맛을 유지하면서 현지에 적합한 메뉴를 추가/개발하고, 가맹사업의 핵심이라 할 수 있는 교육시스템을 정립하기 위해서는 한국의 치킨대학을 기초로 현재 상해에서 운영하고 있는 BBQ 연구소와 연수원의 기능을 더 강화하여 현지화 방안을 추구해야 한다.

따라서, 기본 방향은 최초에 수립했던 방향처럼, 한국의 치킨대학 연구소와 연수원을 활용하면서, 1단계는 국내의 전문가를 파견하여 국내의 전문가가 기본적인 시스템을 구축하도록 하고, 2단계는 현지인을 발굴하여 현지 전문가를 육성하는 기본원칙을 수립해야 한다.

바. 경영컨설턴트(S/V)제도의 운영 및 역할 정립

외식산업의 가장 중요한 기본적인 요소는, “맛, 위생, 청결, 서비스, 판촉활동”이라 할 수 있다. 그런데, 외식프랜차이즈 사업에 있어서, 이러한 요소들에 대한 실제 활동은 각 가맹점에서 이루어지기 때문에, 사전에 이러한 요소들이 매뉴얼로 확정되어야 한다. 그리고 가맹점 개점 전에 기초과정 교육을 통해 가맹점주에게 이러한 요소들을 전달하고 교육을 해야 한다.

하지만, 매뉴얼을 제공하고 가맹점 개점 전에 교육을 시킨다 하더라도, 각 점포별로 적용하는 데 있어서 차이가 발생하는 것이 현실이다.

따라서, 이러한 이유로 가맹사업의 가장 큰 장점인 “통일성, 동일한 품질 등”이 유지되기 어렵기 때문에, S/V제도의 운영은 필수적이다.

이를 위해서, 현지 외식전문가를 S/V로 발굴하여 양성하고, S/V의 임무 및 역할은 시스템의 관리에 주력할 수 있게 정립해야 한다.

그러므로 S/V의 임무 및 역할은 다음과 같이 정립되어야 한다.

첫째, 가맹점을 방문하고 운영상황을 점검하여 BBQ시스템이 매뉴얼에 의해 유지, 운영되고 있는지를 확인하고, 이에 의거 가맹점주를 교육하고 훈련시켜야 한다.

둘째, 가맹본부의 마케팅전략이 현장에서 실천될 수 있도록 지도·감독하여 공동마케팅의 장점을 극대화 시켜야 한다.

셋째, 점포 운영상의 문제점을 발굴하여 경영지도를 해야 한다.

넷째, 가맹점주의 애로사항과 건의사항 경쟁사 현황에 대한 현장의 정보를 입수하여 경영진에 제공해야 한다.

사. 물류 및 전산시스템의 구축

(1) 물류시스템의 단계별 구축

현재 운영하고 있는 시스템을 유지하며 운영 점포와 연계해서 물류시스템을 보완해야 한다.

즉, 현 단계에서는, 현지 원자재 공급업체의 공장을 물류기지화 하여 2일 배송 간격을 유지하도록 하고, 운영 점포수가 약 100여개 되는 시점에 이르게 되면 국내와 같은 종합 물류센터를 건립해야 한다. 또한 운송은 현지 업체를 대상으로 아웃소싱을 통해 물류 효율성을 제고시켜야 한다.

한편, 초기에 운영 점포수의 한계로 배송차량의 과잉투자에 따른 초과비용의 부담은, 가맹점에 대한 적기 공급의 원칙을 준수하여 가맹본부와 가맹점간의 신뢰도 및 가맹점의 만족도를 제고시킨다는 장기적인 관점에서 가맹본부에서 부담하는 것이 합리적이다.

(2) 전산시스템의 구축

최근의 디지털 환경에서, 정보전산화는 필수적인 사항이다. 특히, 수요보다 공

급이 초과되는 현재의 시장경쟁 환경에서 고객의 선택폭이 커지고 있으며, 고객의 욕구는 하루가 다르게 급속히 변하고 있다. 그러므로 고객에 대한 만족도를 제고시키지 못하고서는 어느 기업이나 절대로 성공할 수 없다.

따라서, BBQ도 이러한 시대적 흐름에 맞게 통합 정보시스템을 구축해야 한다.

BBQ가 구축해야 하는 통합 정보시스템은 가맹본부 및 가맹점의 정보시스템 뿐만 아니라, 가맹본부와 가맹점을 연결시키는 시스템도 구축되어야 한다.

특히, 각각의 가맹점에서 보유하고 있는 고객 정보는 가맹본부의 종합 서버에 등록하여, 이를 통해 가맹본부에서는 본부차원에서의 종합 마케팅전략에 반영할 수 있으며, 가맹점에서도 이러한 고객 정보를 활용한 판촉활동을 펼쳐 나가야 한다.

특히, 중요한 사항은 가맹점주의 경우 창업 당시의 투자비에 대해서는 사전에 가맹점주 본인이 충분한 조사를 통해 총 투자비의 적정성 여부를 판단하여 가맹점 개점을 결정하기 때문에, 초기 투자비에 포함되는 항목에 대해서는 크게 이의를 제기하지 않는다. 하지만, 가맹점을 개점하여 운영을 한 이후에 발생하는 투자에 대해서는 투자를 꺼리는 경향이 매우 높다. 이러한 이유 때문에, 가맹사업을 전개하기 전에 가맹점의 정보화를 위한 장치비용을 반드시 초기 투자비용에 포함시켜야 한다.

2. 가맹점 만족도 제고방안

가맹사업은 그 표현에서 알 수 있듯이 가맹점이 존재하지 않으면 의미 자체가 없는 사업이다. 가맹사업이 아이템만 있으면 누구나 할 수 있는 지식산업임에는 틀림없지만, 다른 한편으론 다른 어떤 사업보다도 어려운 사업이 또한 가맹사업이다.

즉, 회사에서 모든 것을 종합 관리하는 직영체제인 경우에는, 시스템 구축에 많은 자금이 투입되더라도 시스템의 유지에 큰 어려움이 발생하지 않는다. 하지만, 가맹사업의 경우에는 상대적으로 시스템 구축에는 비용이 적게 투입되지만, 전체적인 시스템의 통일성을 유지하는 데에는 직영체제보다 더 많은 노력이 투입되어

야 한다.

가맹점주의 경우, 계약을 통해 가맹본부의 상호·상표·제품을 취급하고 가맹본부 시스템의 통일성을 유지하겠다고 계약을 맺고 있다. 하지만, 일부 가맹점주는 전체적인 시스템의 통일성 보다는 해당 가맹점주의 개인적인 이익에만 급급해서, 전체 시스템의 통일성을 저해하는 행위를 하는 경우가 발생하고 있다.

따라서, BBQ는 상해에서 가맹사업을 전개하는 데 있어서 이러한 가맹점의 기본적인 속성을 파악하고, 가맹점의 만족도를 제고시켜 가맹점의 운영을 활성화시키는 방안으로서 다음과 같은 사항들을 중점적으로 추진해야 한다.

가. 가맹점주 만족경영 실시

(1) 투자효율성 제고를 통한 수익모델 제공

가맹점주에게 있어서 그들의 첫 번째 만족 요건은 가능한 적은 투자로 많은 이익을 남기는 투자의 효율성이라 할 수 있다.

따라서, 신규사업 개시에 따른 총 투자비는 250,000元이하로 설계하고, 월평균 수익은 가맹점주 부부가 노력하여 최소한 월 15,000元이상이 될 수 있게 투자비 및 수익 모델을 설계해야 한다.

이를 위해서 점포의 크기는 50m²이하로 설정하고, 주택가 출입구의 중심상권으로 입지를 정해 임차료 부담을 낮추고, 점포 운영체제도 많은 인원이 소요되지 않는 소형점 체제로 설계를 해야 한다.

그리고, 점포의 원가율은 매출액 대비 약 48%미만에, 일일평균 매출액은 2,000元이상이 되어, 수익성을 갖출 수 있도록 가맹점의 수익모델을 제공해야 한다.

(2) 가맹점주와의 의사소통의 강화

점포를 운영하는 과정에서 지속적인 가맹점주 만족경영을 추구하기 위해서는

가맹점주와 가맹본부간 원활한 의사소통이 이루어져야 한다.

즉, 가맹점과 가맹본부는 공동운명체라는 인식을 끊임없이 각인시키고, 현장의 소리를 청취하여 이를 경영에 반영시키기 위해서는 다음과 같은 활동들이 추진되어야 한다.

첫째, 매년 초에 전 가맹점을 대상으로 당해년도의 사업 추진방향을 설명하고, 현장의 소리를 청취하는 “가맹점 간담회”를 매년 실시한다.

둘째, 현장의 의견을 정책에 반영하기 위해 가맹점 대표들로 구성된 “가맹점 운영위원회”를 매년 2회 상·하반기로 나누어 실시한다.

셋째, 비전을 공유하는 “사업 전진대회”를 2~3년 주기로 실시한다.

넷째, 현장의 소리를 끊임없이 청취하고 경영에 즉시 반영할 수 있도록 “소그룹 간담회”를 비정기적으로 실시한다.

다섯째, 매년 말에 우수가맹점을 선발하여 포상하는 “우수가맹점 포상제도”를 도입한다.

나. 투자비 리콜제 실시

BBQ 운영에 대한 강한 신뢰감을 가맹점주에게 심어주기 위해서, 일정 기간이 경과한 후에도 적정 매출 및 수익이 나지 않을 경우에 투자비를 환불해주는 투자비 리콜제를 적용하는 방안도 모색되어야 한다.

투자비 리콜제는 전 가맹점을 대상으로, 개점후 6개월 이내에 월평균 수익이 15,000元이 되지 않는 가맹점에게 인테리어비용을 환불한다는 조건이다.

투자비 리콜제를 실시하는 이유는 다음과 같다.

첫째, 가맹점주 입장에서 보면 투자에 따른 Risk가 전혀 없기 때문에, BBQ를 믿고 투자가 가능하다.

둘째, 가맹점 개설 활성화를 도모하여 가맹사업의 장점중의 하나인 공동구매를 실현할 수 있고, 이를 통한 원가절감이 다시 가맹점주에게 돌아가는 “선순환”의 기능을 가져올 수 있다.

셋째, 가맹점의 투자손실을 가맹본부가 보전해줌으로써 가맹점주에게 강한 신뢰감을 줄 수 있고, 가맹사업시스템이 안정적으로 구축될 수 있다.

이러한 이유로, 투자비 리콜제는 사업초기 가맹점 개설을 활성화하고, 가맹점주의 만족도를 제고시키기 위해서 추진되어야 한다.

다. 가맹점 관측지원

BBQ가 Model-Shop을 운영하면서 관측활동과 관련해서 중점적으로 조사한 사항은, 가맹점에서 가장 효율적인 관측활동이 무엇인가를 밝혀내는 것이었다.

본장 제1절의 Model-Shop 운영 중점추진전략에서 언급한바와 같이 가맹점의 운영 활성화를 위한 가맹점의 관측활동은 다음과 같은 방향으로 추진되어야 한다.

첫째, 관측활동의 기본방향은 현지인의 문화에 맞는 전단지 및 이를 대응할 수 있는 관측물을 통해 고지를 강화하는 한편, 무료시식을 통하여 신규고객의 구매시도를 유도해야 한다.

둘째, 이러한 원칙하에 가맹점에서 추진해야 하는 관측활동을 단계별로 구분해서 제공하여 관측활동이 추진될 수 있게 해야 한다.

각 가맹점에서 추진하는 관측활동을 단계별로 구분하면 다음과 같다.

① 개점행사(D), ② 개점관측(D~D+7일, D+8일~D+30일), ③ 정착관측(D+1개월~D+3개월, D+4개월~D+6개월), ④ 고정고객 유지관측, ⑤ 신규고객 확보관측, ⑥ 고정고객 심화관측, ⑦ 상시관측으로 구분해서 추진해야 한다.

각 단계별 관측활동을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 개점행사

개점행사는 가맹점의 개점 및 제품을 고객에게 고지하는데 중점을 두고, 유동고객의 시선을 모으기 위하여 기능성 고지물(자석 스티커, 오프너)을 관측물로 증명한다.

② 개점관측

개점행사의 효과를 지속시키고 해당 가맹점이 해당 지역에 밀착하기 위한 관측

수단으로, 고객에게 제품을 알리는 무료시식 행사를 실시하고, 가맹점 상권내의 주택 및 상가를 중심으로 집중적으로 전단지 및 스티커를 배포한다.

③ 정착관촉

일정 수준의 매출을 올리기 위한 단계로서, 우선 해당 점포가 소재한 지역에서 가장 큰 세대수를 갖고 있는 지역과 주 고객층이라 할 수 있는 초등학생을 대상으로 무료시식 행사를 실시한다.

④ 고정고객 유지관촉

가맹점 인근의 상가와 유치원을 대상으로 고정주문 배달가능업소를 선정하여, 가맹점주가 주 2~3회 수시로 방문하여 친분관계를 유지하고, 주문한 제품의 다른 제품을 덩으로 제공하는 “플러스관촉”으로 고객에게 다양한 제품을 경험할 수 있게 한다. 그리고 할인쿠폰을 통해 고정고객의 정보를 D/B화하고, 고객의 기념일을 축하해주는 D/M(Direct Mail)을 발송한다.

⑤ 신규고객 확보관촉

다시 한 번 점포를 알리고 신규고객 확보를 통한 매출 신장을 목적으로 신규고객 확보를 위한 시식회를 진행한다. 시식제품은 사전에 조리하여 2~3조각 단위로 전단지와 함께 전달하여 집에 가서 먹을 수 있도록 한다. 점포 주변 뿐 아니라 유동인구가 많은 곳에서 시행하며, 특히 특별한 날짜와 연계하여 이벤트 성향을 나타내는 것도 좋은 방법이다.

⑥ 고정고객 심화관촉

고정고객의 로열티를 끌어올리는 단계로서, 고정고객이 경쟁사의 고객을 끌어오는 메신저의 역할과 신규고객을 유치하는 활동까지 하도록 독려하는 것이다. 수시로 실시하는 쿠폰발행 외에 고정고객에게 음료서비스나 다른 제품을 제공하는 서비스를 실시하고, 고정고객이 생각지도 않았던 판촉물을 제공하여 고정고객이 특별한 고객이라는 것을 주지시킨다. 또한 신제품이 나왔을 때 시식제품을 제공하는 차별화된 서비스를 제공해야 한다.

⑦ 상시관촉

점포에서 매일 습관적으로 고객을 대상으로 진행되는 관촉활동으로서, 전단지

배포와 판촉물 증정 등 가맹점에서 고객에게 부담 없이 지속적으로 진행할 수 있어야 한다.

그리고, 이러한 판촉활동의 효과를 극대화하기 위해서는 전단지 내용의 다변화, 고지물의 다양화, 판촉물의 다양화(생활필수품, 어린이 고객 선호품 등), 할인판촉, 플러스판촉, 사은품판촉 등의 방법 들을 병행해서 추진해야 한다.

라. 운영매뉴얼의 보완

Model-Shop 운영을 통해 나타난 점포 운영상에 발생하는 제반사항들에 대해, 국내의 매뉴얼을 현지에 맞게 수정·보완해서 가맹점주에게 제공해야 한다.

가맹사업은 가맹본부가 최종 고객을 대상으로 직접 판매행위를 하는 것이 아니라, 가맹점주가 최종 고객에게 제품을 판매하는 시스템이기 때문에, 가맹사업의 전체적인 시스템을 일관되게 유지하고 관리하기 위해서는 모든 부문들이 시스템으로 매뉴얼화 되어 있어야 한다.

특히, 외식프랜차이즈에 있어서 최종 고객에게 제공되는 음식은, 가맹본부에서 공급받은 원부재료를 가맹점에서 조리하고 가공해서 최종 고객에게 제공한다. 따라서 외식프랜차이즈는 도소매나 서비스프랜차이즈와 달리, 특별히 조리 및 가공 매뉴얼이 체계적으로 정립되어 있어야 한다. 그렇지 않으면, 가맹사업의 특징인 통일적인 시스템을 유지하기가 매우 곤란하다. 그러므로 조리 매뉴얼은 반드시 가맹사업을 개시하기 전에 완벽하게 정립되어야 한다.

이러한 조리 매뉴얼에는 기본적으로 판매하는 제품의 특성, 판매하는 제품에 소요되는 원부재료의 규격 및 사용량, 표준 조리방법들이 상세하게 기록되어야 한다.

그리고, 가맹본부는 점포운영에서 발생할 수 있는 모든 상황, 즉 주방기기들에 대한 규격, 특성, 고장시의 응급조치 요령, 점포의 청결과 위생 관리를 위한 청소 방법, 고객에 대한 응대방법 등 모든 것들을 규격화 또는 그림화해서 책자로 정립하여 가맹점주에게 제공하여야 한다.

3. 고객 만족도 제고방안

외식 프랜차이즈 사업에 있어서 가장 기본적인 경쟁우위 요소는 음식의 “맛”에 달려 있다. 이러한 “맛”이 기본이 되지 않은 상태에서는 아무리 점포의 청결 상태나 위생 그리고 대 고객서비스가 우수하다 하더라도 사업의 지속적인 운영에는 한계가 있기 마련이다.

따라서, BBQ가 상해에서 최종 고객으로부터 인정받는 브랜드로 성장하기 위해서는 다른 경쟁업체보다 우선적으로 “맛”에 있어서의 독보적인 경쟁우위를 확보해야 한다. 따라서 이러한 측면에서 대 고객 만족도 제고방안이 모색되어야 한다.

그 방안은 다음과 같다.

가. 차별화된 맛의 경쟁우위 확보

BBQ가 이미 중국에 진출한 업체와의 경쟁을 하면서 현지에서 성공적으로 정착하기 위해서는, 앞서서도 언급했지만 BBQ만의 맛을 그대로 유지하면서 현지에 맞게 약간의 변화를 추진하고 있는 현재의 방향을 지속적으로 전개해야 한다.

이러한 맛의 경쟁우위를 확고히 하기 위해서는 다음과 같은 사항들을 중점적으로 추진해야 한다.

첫째, 맛을 좌우하는 원부재료의 품질관리에 만전을 기해야 한다.

즉, 원부재료별로 품질관리 기준을 설정해서 공급업체에 대해 엄격한 품질관리를 해야 한다. 또한, 품질관리 담당자와 구매담당자는 지속적으로 우수한 공급 업체를 발굴하여 업체간 경쟁을 유도하고, 나아가 BBQ와 공급업체가 공존공영하는 체제를 갖추는데 노력을 경주해야 한다.

둘째, 현지고객들을 대상으로 지속적이며 정기적인 맛 테스트를 실시해야 한다.

셋째, 제품 맛 테스트에 대한 샘플 그룹의 선정과 그 방법에 대한 기준을 수립

하여 운영해야 한다.

넷째, 현지에 파견된 전문 연구원과 국내의 치킨대학 연구소가 유기적으로 업무협조를 하고 정보를 공유하여, 국내에서도 중국 현지에 적합한 메뉴를 개발하고 맛의 경쟁우위를 확보하는데 적극적인 협조를 해야 한다.

다섯째, 중국식을 반영한 신규메뉴를 추가해야 한다.

즉, 상해인의 문화를 반영하고 주방설비의 추가증설이 수반되지 않는 범위내에서 간단한 식사메뉴인 밥류, 만두류, 죽류의 메뉴를 추가해야 한다.

나. 서비스 제고

현지의 BBQ 고객을 대상으로 서비스에 대한 만족도를 조사한 결과, 고객들이 느끼는 가장 큰 불만요인은, 제품을 주문하고 주문한 제품을 제공받기까지의 시간이 상대적으로 느리다는 것이었다.

이러한, 고객들이 느끼는 문제점을 해결하고 대 고객서비스를 제고하는 방안은 다음과 같다.

첫째, 제품 제공시간이 느리다는 것을 적극 홍보하여, 경쟁업체와 차별화된 마케팅 요소로 활용한다.

즉, BBQ의 모든 제품은 독특한 맛을 유지하기 위하여 고객으로부터 주문을 받은 후에 직접 조리하기 때문에 일반 패스트푸드 업체들이 미리 조리된 제품을 제공하는 제품의 맛과는 현격한 차이가 있다. 또한 이것이 건강에도 유익하다는 것을 적극적으로 홍보해야 한다.

따라서, BBQ는 신선하고 깨끗한 제품을 고객들에게 제공하기 위해서 주문후에 조리한다는 것을, 고객의 눈에 잘 들어오는 위치에 부착하여 사전에 고객에게 고지해야 한다.

둘째, 고객에게 조리시스템의 우수성을 알림과 동시에, 고객들이 느끼는 대기시간을 줄이는 방법을 검토해야 한다.

즉, 고객들이 제품 주문후 제품이 제공되기까지 대기시간의 무료함을 해소하기 위해 점포내에 간단한 잡지 또는 인터넷접속을 할 수 있는 PC를 설치하고, 음료수 등을 제공하여 지루함을 느끼지 않도록 해야 한다.

셋째, 대 고객 응대방법을 제고시키기 위해서 가맹점주에게 핸드북을 제공하거나, 운영 매뉴얼에 나와 있는 내용 중 핵심사항만 별도로 정리해서 제공하고, 가맹점주가 이를 점포내의 카운터에 부착하여 생활화 할 수 있게 해야 한다.

가맹사업은 가맹점주가 대 고객 접점지역의 최일선 조직이기 때문에 결국 가맹사업의 대 고객서비스의 성공여부는 가맹점주에게 달려있다.

따라서, 지속적인 교육을 통해 대 고객서비스의 중요성을 가맹점주에게 인식시켜 주어야 하지만, 교육으로는 한계가 있기에 BBQ는 이를 매뉴얼화하여 가맹점주가 쉽게 활용할 수 있도록 간단하게 제작해서 가맹점주에게 제공해야 한다.

다. 사회 친화적 마케팅 전개

중국에 진출하여 성공한 외국 기업들의 경우, 기업이윤을 사회에 환원하고 지역 주민과의 유대관계를 돈독히 하는 등 사회 친화적인 마케팅을 전개하는 것으로 나타났다.⁷⁷⁾

제5장에서 현지고객들의 외국브랜드에 대한 반응을 조사한 결과, 국적은 크게 중요하지 않다고 나타났지만, BBQ가 중국현지에서 현지고객에게 더 친숙한 기업으로 다가가기 위해서는 다음과 같이 사회 친화적인 마케팅을 활발히 추진해야 한다.

77) 삼성경제연구소, 전계서, 2004.10.24, p.13.

첫째, 가맹점 개설확대를 통한 고용확대로 지역사회에 공헌하여야 한다.

즉, 가맹점을 통해 창출되는 고용효과를 비교, 분석해서 소자본 창업의 기회 및 새로운 일자리를 중국 현지인에게 제공한다는 것을 적극적으로 홍보해야 한다.

둘째, BBQ 장학금제도를 도입해야 한다.

우선적으로는 BBQ 가맹점주의 자녀를 대상으로 운영하여 1차적으로 가맹점주의 만족도를 제고시키고, 이를 입소문화하여 고객과 함께하는 기업이미지를 심어 주고, 다음 단계에서는 BBQ 이용고객 및 현지의 청소년을 대상으로 장학금 제도를 확대·운영해야 한다.

셋째, 탁아소나 유치원에 BBQ제품을 제공하여 주 고객인 “어린이 고객과 함께”하는 이미지를 제공해야 한다.

중국의 경우 여성의 사회활동이 국내보다 활발하게 이루어지기 때문에, 탁아시설이나 유치원에 BBQ제품을 간식으로 공급하여 주 고객인 어린이 고객에게 간식 및 취식 기회를 제공하여, 지역사회와 함께하는 BBQ이미지를 심어 주어야 한다.

제 7 장 요약 및 결론

최근에 국내 외식프랜차이즈 업체의 중국 진출이 활발히 이루어지고 있다.

하지만, 아직까지 중국에 진출한 외식프랜차이즈 업체중 중국에 성공적으로 정착하여 사업을 추진하고 있는 업체는 전무하다.

이에 본 논문에서는 BBQ가 중국에 진출하게 된 배경 및 방법과 앞으로의 정착방안을 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 현지에서의 사업타당성 검증을 위하여 중국 현지 외식고객들의 서구식 외식에 대한 일반적인 특성을 조사하였고,

둘째, 상해에서 운영되고 있는 BBQ의 Model-Shop 운영현황에 대해 BBQ의 실지 이용고객을 대상으로 외식 소비성향과 BBQ에 대한 인지도를 조사, 분석하였고,

셋째, 위의 모든 조사사항들을 분석하여 BBQ가 추진하고자 하는 가맹사업의 성공적인 정착방안을 제시하였다.

이를 위해, 본 논문은 먼저 선행 연구를 통해 외식 및 외식산업, 그리고 프랜차이즈 시스템에 대해 이론적인 고찰을 했다. 그리고 외식프랜차이즈 사업을 전개하는 데 있어서, 중국 현지인들의 외식 소비성향과 BBQ 이용고객의 이용실태에 대해 설문조사를 실시하였다. 다음 이 설문조사 결과를 토대로 국내의 외식프랜차이즈 시스템의 중국시장 정착방안을, BBQ가 앞으로 추진하고자 하는 가맹사업 전개방안 위주로 제시하였다.

본 논문의 가장 큰 연구목적은, 앞으로 중국시장으로 진출을 희망하는 외식프랜차이즈 업체들에게, 실용적인 정보를 제공하는 것이 가장 큰 목적이라 할 수 있다.

본 연구에서 제시된 상해지역에서의 BBQ의 정착방안은 다음과 같이 요약된다.

첫째, 가맹사업 전개를 위해서는 Model-Shop 운영을 통해 보완해야 할 사항들

을 보완하여, 사전에 가맹사업시스템을 완벽하게 구축해야 한다.

BBQ가 중국현지에 진출해서 바로 가맹사업을 전개하지 않고 Model-Shop을 운영한 것은, Model-Shop 운영을 통해서 가맹사업을 전개할 때 발생할 수 있는 문제점을 수정·보완하여 가맹사업의 제1차 고객인 가맹점주와 제2차 고객인 최종 고객의 만족도를 제고시키기 위해서였다.

따라서, 이러한 외식프랜차이즈 산업의 특성을 고려하여 보완해야 하는 사항은 다음과 같다.

① 입지는 아파트 등 대규모 생활공간의 주 출입구 주변의 유동인구가 조금 있는 주택가 중심상권으로 약 50㎡의 규모로 입지를 정하고, 한국의 인테리어 시안을 적용하면서 중국식에 맞게 약간의 변화를 주어야 한다.

② 최종 고객이 항상 접할 수 있는 지역에 입점하여 주 고객층을 대상으로 입소문을 확산시키고, 인터넷 동호회를 통한 구전마케팅으로 브랜드 인지도를 제고시켜야 한다.

③ 가맹점 개설을 활성화하기 위해서는 “지역사장 제도”를 도입하고, 입점 예상 지역에 대한 사전“좌표화”를 실시해야 한다. 그리고 초기 가맹점 개설 활성화를 위해, 초기 가맹점주들에 대한 “가맹금 면제”의 메리트를 제공해야 한다.

④ 배달서비스를 정립하고 확대해야 한다.

⑤ 연구소와 연수원을 운영하여 제품개발 및 품질관리, 가맹점교육을 강화해야 한다.

⑥ 가맹점을 교육하고 지도하기 위해, 현지인을 대상으로 “경영컨설턴트(S/V) 제도”를 운영해야 한다.

⑦ 운영 가맹점수를 고려하여 단계별로 물류시스템을 구축하고, 가맹본부와 가맹점을 연결하는 통합 정보시스템을 구축해야 한다.

둘째, 가맹점주의 만족도를 제고시켜 가맹점 운영을 활성화 시켜야 한다.

가맹사업은 그 표현에서 알 수 있듯이 1차 고객인 가맹점이 존재하지 않으면 의

미 자체가 없는 사업이다. 한편, 가맹점 운영을 희망하는 예비 가맹점주의 기본적인 속성은 시장에서 검증되지 않은 아이템에 대해서는 투자를 기피하는 것이 일반적이라 할 수 있다.

이러한 측면에서 가맹점주의 만족도를 제고시키는 방안은 다음과 같다.

① 투자효율성 제고를 위해 수익모델을 제공하고, 가맹본부와 가맹점간의 원활한 Communication으로 가맹점주 만족경영을 실시해야 한다.

② 투자비리콜제를 실시해서 가맹본부와 가맹점간에 강한 신뢰감을 구축한다. 이를 통해, 가맹사업의 장점인 공동구매를 실현하여 선순환의 구조를 구축해야 한다.

③ 가맹점의 효율적인 판촉활동을 지원하기 위해 가맹점 개점에서 정착까지 단계별로 판촉활동에 대한 방향을 제시해야 한다.

④ Model-Shop 운영을 통해 나타난 문제점들을 수정·보완하여 현지 실정에 맞는 점포 운영매뉴얼을 제공해야 한다.

셋째, 고객의 만족도를 제고시켜 가맹점 운영을 활성화 시켜야 한다.

BBQ가 전개하는 사업이 외식프랜차이즈 사업인 만큼 외식업에 있어서 가장 기본적인 경쟁우위요소는 음식의 “맛”에 있다. 따라서 BBQ가 중국 상해에서 최종 고객으로부터 인정받는 브랜드로 성장하기 위해서는, 다른 경쟁업체보다 우선적으로 “맛”에 있어서 독보적인 경쟁우위를 확보해야 한다.

따라서, 대 고객 만족도 제고방안은 다음과 같이 추진되어야 한다.

① BBQ제품이 갖고 있는 맛을 유지하여 BBQ만의 차별화된 “맛”의 경쟁우위를 확보해야 한다.

② BBQ만의 장점인 주문후 조리방식에 대해 적극적으로 고지하여 경쟁업체와의 차별성을 강조하고, 고객이 대기시간 때문에 갖고 있는 불만요인을 해소해야 한다.

③ 중국현지에서 사업을 추진하기 때문에 현지인에게 친숙한 이미지를 심어줄

수 있게 사회 친화적인 마케팅을 전개해야 한다.

이상과 같이, 국내의 외식프랜차이즈 업체가 중국시장에 진출하여 성공적으로 정착하기 위한 방안을 실제 중국에 진출하여 사업을 영위하고 있고, 본격적으로 가맹사업을 전개하는 단계에 있는 BBQ의 전략방안을 중심으로 연구하였다.

하지만, 본 논문은 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 본 논문의 제 조사를 위한 모집단이 중국 상해지역 모든 고객들의 특성을 100% 반영했다고 볼 수 없다. 또한 Model-Shop을 이용한 고객들의 BBQ에 대한 반응이 전체를 대변하기에는 한계가 있다.

둘째, 본 논문의 목적인 외식 프랜차이즈 시스템의 중국시장 정착방안을 제시하는 데 있어서, 최종 고객에 대한 조사는 실시되었지만, 가맹사업의 주체라 할 수 있는 가맹점주의 만족도에 대한 조사는 이루어지지 않았다.

셋째, 중국의 경우 외식 및 프랜차이즈 산업이 도입 단계에 있어, 국내뿐만 아니라 중국현지에도, 중국의 외식 및 프랜차이즈에 대한 선행연구 자료의 부족으로 본 논문의 논리 전개가 미약할 수 있다.

따라서, 본 논문에서 드러난 한계를 극복하고 보다 효율적인 연구결과를 획득하기 위해서는, BBQ가 중국현지에서 가맹사업을 전개한 이후에 발생한 실질적인 경영성과를 근간으로 성공사례에 대한 연구가 다시 진행되어야 하겠다. 그리고 중국의 외식 및 프랜차이즈 산업에 대해 정부 및 학계 차원에서도 다각적인 연구가 진행되어 그 결과가 체계적으로 정립되어야 한다.

참 고 문 헌

I. 국내 문헌

1. 단행본

- 나정기, 「외식산업의 이해」, 백산출판사, 2003.
- 박주현, 「프랜차이즈 경영원론」, 한국프랜차이즈협회, 2004.
- 박준엽, 「창업학」, 동국대학교 출판부, 2004.
- 신재영외 3인, 「외식사업경영론」, 백산출판사, 2002.
- 이학중, 「무한계시대의 전략경영」, 박영사, 1997.
- 홍기운, 「최신외식산업개론」, 대왕사, 2003.
- 김낙희 역, (나카지마 마사유키외), 「100억짜리 입소문 마케팅」, 한언, 2004.

2. 논 문

- 강다원, “패스트푸드 산업의 마케팅 전략과 현지화 추구에 관한 연구”, 「외식경영연구」, volume 3, number 2, 한국외식경영학회, 2000. 12.
- 고진철, “韓國外食産業의 中國市場 進出方案에 관한 研究”, 경영학박사학위논문, 경희대학교, 2000.
- 김순진외 2인, “외식산업 서비스품질이 고객만족에 미치는 영향”, 「외식경영연구」, volume 7, number 1, 한국외식경영학회, 2004. 2.
- 김형준외 1인, “외식수요 증대를 위한 타겟시장 전략에 관한 연구”, 「외식경영연구」, volume 1, number 1, 한국외식경영학회, 1998. 12.
- 나정기, “외식산업 접근방법에 관한 연구”, 「외식경영연구」, volume 1, number 1, 한국외식경영학회, 1998. 12.

- 박재호, “외식프랜차이즈의 생존을 분석에 관한 연구”, 「외식경영연구」, volume 5, number 3, 한국외식경영학회, 2002. 10.
- 박 철외 1인, “패스트푸드 소비자들의 이용실태와 만족도에 관한 연구”, 「외식경영연구」, volume 4, number 2, 한국외식경영학회, 2001. 12.
- 손일락, “외식산업의 개념과 범주에 관한 탐색적 고찰”, 「산업경영연구」, 제13권 2호, 청주대학교 산업경영연구소, 1991.
- 오정환, “외식산업의 특수성에 대한 소고”, 「호텔경영연구 논총」, 제3호 1994.
- 윤홍근외 1인, “프랜차이즈産業의 發展方向에 관한 研究”, 「외식경영연구」, volume1, number 1, 한국외식경영학회, 1998. 12.
- 전의천, “한국 패스트푸드業體의 對中國 마케팅 戰略에 관한 研究”, 「專門經營人 研究」, 제6집 제1호, 한국전문경영인(CEO)학회, 2003. 3. 30.
- 진양호, “한국외식산업의 현황 및 대응방안”, 「Tourism Research」, 제13호, 1999.

3. 기 타

- 농수축산신문, 「한국축산연감」, 2004.
- 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 「한국프랜차이즈 총람」, 제5권(프랜차이즈 활성화를 위한 정책방향 연구, 2002.
- 삼성경제연구소, 중국시장 진출의 성공요인, 2004. 10. 24.
- 수은해외경제, 우리나라 대중국 투자기업의 철수 현황과 대응, 2002. 5.
- 한국경제신문사/삼성경제연구소, 중국 심포지움 자료 “우리경제의 활로, 중국시장”, 2002. 3. 6.
- 한국수출입은행 해외경제연구소, 「중국 투자환경」, 2001. 12.
- 한국외식경영학회, “한국외식산업의 정책과 교육의 새로운 대안”, 2003.
- 한국외식정보(주), 「월간식당」, 2004. 2.
- 공정거래위원회, 「가맹사업거래의 공정화에 관한 법률의 제정을 위한 공청회」, 2001. 5. 25.

_____ , 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률.
 문화관광부, 관광진흥법.
 보건복지부, 식품위생법.
 통계청, 통계표준분류의 분류종합정보목록.
 Horizin Research, 「BBQ 북경시장 진출타당성 조사결과 보고서」, 2001.
 _____, 「BBQ 1차 시식회 결과 보고서」, 2001.
 _____, 「BBQ 2차 시식회 결과 보고서」, 2002.
<http://country.korcham.net>
<http://www.nso.go.kr>
<http://www.koreaexim.go.kr>
<http://www.koreafranchise.co.kr>

II. 외국 문헌

R.N. Bolton and H.J. Drew, "A Multistage Model of Customers Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, pp.375-384.

James F. Engel and Roger D. Blackwell and Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 5th ed., Illinois : The Dryden Press, 1986.

Jacoby, J. *An Empirical Study of the Relationship Between Restaurant Image and Customer Loyalty*, New-York : wiley, 1995.

Douglas C. Keister, *Food and Beverage Control*, Prentice-Hall, 1977.

Mahmood A. Khan, *Concepts of Foodservice Operations and Management*, 2nd ed., 1991.

Lendal H. Kotchevar, *Quantity Food Production*, Male Press Commpany, 1984.

Philip Kotler & Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 6th ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1994.

- Philip Kotler and Paul n. Bloom, *Marketing Professional Services*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1984.
- John H. Kunkel and Leonard L. Berry, "A Behavioral Conception of Retail Image", *Journal of Marketing*. vol. 32, (1998), pp.21-27.
- Monroe. K.B. and J.P. Guiltinan, "The affects for the preference to the Food Service of culinary customers", *Journal of Travel Research*, (1992), pp.25-35.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A. and Berry, L. L., "A Conceptual Models of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, (1985), pp.41-50.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A. and Berry, L. L., "Alternative Scale for Measuring Service Quality, A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria", *Journal of Retailing*, (1994), pp.201-230.
- Seltz, D. D. *The Complete Handbook of Franchising*, New York : Adison-Welsey Publishing Co., Inc., 1982.
- Stern, L. W. and A. I. El-Ansary, *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1992.
- Hubert E. Visick & Peter E. Van Kleek, *Menu planning : a blueprint for better profits*, Mc-Graw-Hill Book Company, 1984.
- Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, *Service Marketing*, McGraw-Hill Book Co, 1999.
- 山口子山, 「外食經營論」, 巖波書店, 1980.
- 塩田之平采, 「最新外食産業概論」, 角川出版社, 1985.
- 外食問題研究會, 外食經營研究, 1989.

설 문 지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신데 대하여 깊은 감사들 드립니다. 본인은 현재 조선대학교 대학원 무역학과 박사과정에 재학중인 대학원생입니다.

본 설문지는 중국의 상해지역의 외식 소비 성향 및 한국의 외식 브랜드의 중국 시장에 정착하기 위한 방안에 관한 연구를 수행하기 위한 학문적 의도에서 출발하고 있습니다. 귀하께서 응답하신 모든 자료는 단지 학위논문 연구 목적에만 사용될 것이며, 그 외의 목적으로 사용되지 않을 것을 약속드립니다. 본 설문지는 익명으로 처리되므로 정확한 연구결과를 얻을 수 있도록 한 문항도 빠짐없이 솔직히 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

설문에 응해주신 귀하의 도움에 다시 한번 감사드리며, 귀하의 사업이 더욱 번창하시기를 기원합니다.

2004년 6월

지도교수 : 조선대학교 대학원 무역학과 이덕무, 전의천 교수

연구자 : 조선대학교 대학원 무역학과 박사과정 윤홍근

주소 : 서울시 송파구 문정동 150-25 제너시스 B/D

<서구식 패스트 푸드에 대한 질문입니다.>

※ 다음은 귀하의 서구식 패스트푸드의 일반적인 외식소비 성향에 대한 설문입니다. 해당 사항을 찾아 표시(√)하여 주십시오.

1. 귀하의 주 평균 외식빈도는?

- ① 1회 이하 ② 2 ~ 4회 ③ 5 ~ 7회
④ 8 ~ 14회 ⑤ 15회 이상

2. 귀하의 서구식 패스트푸드의 주 평균 외식빈도는?

- ① 1회 이하 ② 2 ~ 4회 ③ 5 ~ 7회
④ 8 ~ 14회 ⑤ 15회 이상

3. 서구식 패스트푸드 구매시 귀하의 1인당 평균 지출비용은?

- ① 10元 이하 ② 11 ~ 20元 ③ 21 ~ 30元
④ 31 ~ 40元 ⑤ 41 ~ 50元 ⑥ 51 ~ 80元
⑦ 81 ~ 100元 ⑧ 101元 이상

4. 서구식 패스트푸드 구매시 귀하께서 수용할 수 있는 적당한 가격은?

- ① 10元 이하 ② 11 ~ 20元 ③ 21 ~ 30元
④ 31 ~ 40元 ⑤ 41 ~ 50元 ⑥ 51 ~ 80元
⑦ 81 ~ 100元 ⑧ 101元 이상

※ 다음은 귀하께서 서구식 패스트푸드를 선택하는 이유에 대한 설문입니다. 해당 사항을 찾아 표시(√)하여 주십시오.(해당되는 사항을 모두 표시해 주십시오)

1. 귀하께서 제품을 선택하는 데 있어 고려하는 사항은?

- ① 맛 ② 깨끗하다 ③ 메뉴가 다양하다
④ 신제품이 있다 ⑤ 모든 점포의 맛이 동일하다

2. 귀하께서 선호하는 판촉물의 유형은?(2개 항목 선택 가능)

- ① 장난감 증정 ② 쿠폰 등 할인권 제공 ③ 경품 추첨
- ④ 타 제품 증정 ⑤ 시간대별 할인

3. 귀하께서는 어떠한 방법을 통해 판촉활동에 관한 정보를 얻습니까?(복수 선택)

- ① 라디오 ② 신문 ③ 잡지
- ④ 인터넷 ⑤ 거리 광고판 ⑥ 친구 소개
- ⑦ 지하철 광고 ⑧ 점포내 선전 ⑨ 점원 소개
- ⑩ 전단지 ⑪ DM(우편 배달)

※ 다음은 서구식 패스트푸드의 서비스 만족도 및 요구사항에 대한 설문입니다. 해당 사항을 찾아 한 가지만 표시(√)하여 주십시오.

1. 제품 주문시 종업원의 태도에 대한 만족도는?

- ① 매우 만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

2. 주문한 제품의 정확한 제공 여부에 대한 만족도는?

- ① 매우 만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

3. 주문한 제품의 제공 시간에 대한 만족도는?

- ① 매우 만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

4. 기타의 서비스 요구시 종업원의 태도에 대한 만족도는?

- ① 매우 만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

5. 화장실 청결상태에 대한 만족도는?

- ① 매우 만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

6. 귀하께서는 서구식 패스트푸드의 서비스에 대해 어떠한 부분이 개선되었으면 좋겠습니까?(생각나는 대로 답해주시오)

<BBQ에 대한 질문입니다.>

※ 다음은 귀하의 BBQ에 대한 브랜드 인지도 및 일반적인 외식소비 성향에 대한 설문입니다. 해당 사항을 찾아 표시(√)하여 주십시오.

1. 귀하께서는 BBQ 제품을 드셔 보셨습니까?

- ① 먹어 본 적이 있습니다 ② 먹어 본 적이 없습니다

1-1. 귀하께서는 BBQ에 대해 알고 계십니까?(BBQ를 이용하지 않은 고객에 한함, 이하의 설문에 대해서는 답하지 마십시오)

- ① 알고 있다 ② 모른다

2. BBQ는 한국 브랜드입니다. 귀하께서는 한국 브랜드를 선호하고 계십니까?

- ① 매우 선호한다 ② 선호한다 ③ 보통이다
④ 선호하지 않는다 ⑤ 매우 선호하지 않는다

3. 귀하의 BBQ Model-Shop 이용빈도는?

- ① 1회 이하 ② 2 ~ 3회 ③ 4 ~ 10회 ④ 10회 이상

4. 귀하께서 BBQ Model-Shop을 이용하는 이유는?(한 가지만 표시해 주십시오)

- ① 제품의 맛이 좋다 ② 간편하고 시간이 절약된다
③ 배달의 편리성 ④ 판촉활동
⑤ 타인이 권유 ⑥ 자녀가 좋아해서
⑦ 기타()

5. 귀하께서 BBQ Model-Shop 이용시 동행하는 인원은?

- ① 1명 ② 2명 ③ 3 ~ 5명 ④ 5명 이상

6. 귀하께서 BBQ Model-Shop 이용시 1인당 평균 지출비용은?

- ① 10元 이하 ② 11 ~ 20元 ③ 21 ~ 30元
④ 31 ~ 40元 ⑤ 41 ~ 50元 ⑥ 50元 이상

※ 다음은 BBQ 제품의 맛에 대한 설문입니다. 해당 사항을 찾아 한 가지만 표시(√)하여 주십시오.

1. 귀하의 BBQ 치킨류의 각 제품에 대한 만족도는?

- ① 후라이드치킨 : 매우만족() 만족() 보통() 불만족() 매우 불만족()
② 양념치킨 : 매우만족() 만족() 보통() 불만족() 매우 불만족()
③ 통다리바베큐치킨 : 매우만족() 만족() 보통() 불만족() 매우 불만족()
④ 스모크치킨 : 매우만족() 만족() 보통() 불만족() 매우 불만족()
⑤ BB윙스 : 매우만족() 만족() 보통() 불만족() 매우 불만족()
⑥ 순살 크래커 : 매우만족() 만족() 보통() 불만족() 매우 불만족()
⑦ 골드 횡거 : 매우만족() 만족() 보통() 불만족() 매우 불만족()

2. 귀하의 BBQ 햄버거류의 각 제품에 대한 만족도는?

- ① 불갈비버거 : 매우만족() 만족() 보통() 불만족() 매우 불만족()
② 치즈버거 : 매우만족() 만족() 보통() 불만족() 매우 불만족()
③ 치킨버거 : 매우만족() 만족() 보통() 불만족() 매우 불만족()
④ 새우버거 : 매우만족() 만족() 보통() 불만족() 매우 불만족()
⑤ 돈까스버거 : 매우만족() 만족() 보통() 불만족() 매우 불만족()

3. 귀하께서 느끼는 BBQ 제품의 맛의 강도는?

- ① 단 맛 : 강함() 보통() 약함()
- ② 매운맛 : 강함() 보통() 약함()
- ③ 짠 맛 : 강함() 보통() 약함()
- ④ 신 맛 : 강함() 보통() 약함()

※ 다음은 BBQ Model-Shop의 서비스 만족도 및 요구사항에 대한 설문입니다. 해당 사항을 찾아 한가지만 표시(√)하여 주십시오.

1. 제품 주문시 종업원의 태도에 대한 만족도는?

- ① 매우 만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

2. 배달 서비스에 대한 만족도는?

- ① 매우 만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

3. 주문한 제품의 정확한 제공 여부에 대한 만족도는?

- ① 매우 만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

4. 주문한 제품의 제공 시간에 대한 만족도는?

- ① 매우 만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

5. 기타의 서비스 요구시 종업원의 태도에 대한 만족도는?

- ① 매우 만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

6. 화장실 청결상태에 대한 만족도는?

- ① 매우 만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

7. 귀하께서 BBQ Model-Shop을 이용하면서 느끼는 불편사항에 대해 한가지만 답변해 주십시오.

- ① 서비스 효율성(제품의 제공시간, 종업원의 친절성 등) :
- ② 점포의 규모 및 시설 :
- ③ 점포내의 환경, 분위기, 위생 정도 :
- ④ 제품의 종류, 가격, 맛 :
- ⑤ 홍보 활동(광고 및 판촉 횟수, 점포 수 등) :
- ⑥ 기타 :

8. 귀하께서는 BBQ Model-Shop의 판촉활동을 홍보하는 데 있어 어떠한 방법이 가장 좋다고 생각하고 계십니까?(복수 선택)

- ① 라디오 ② 신문 ③ 잡지
- ④ 인터넷 ⑤ 거리 광고판 ⑥ 친구 소개
- ⑦ 지하철 광고 ⑧ 점포내 선전 ⑨ 점원 소개
- ⑩ 전단지 ⑪ DM(우편 배달)

9. 귀하께서는 BBQ Model-Shop의 제품 및 점포 시설, 서비스에 대해 어떠한 부분이 개선되었으면 좋겠습니까?(생각나는 대로 답해주십시오)

<마지막으로 조사 대상자의 인구 통계학적 특성에 관한 설문입니다. 해당 사항을 찾아 표시(✓)하여 주십시오.>

1. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은?

- ① 10세 이하 혹은 45세 이상 ② 10세 ~ 16세 ③ 17세 ~ 22세
- ④ 23세 ~ 30세 ⑤ 31세 ~ 45세

저작물 이용 허락서

학 과	무역학과	학 번	20027450	과 정	석사, 박사
성 명	한글: 윤홍근	한문: 尹洪根	영문: Yoon Hong-Geun		

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함.
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집 형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포 전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음.
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송 출력을 허락함.

동의여부 : 동의(○) 조건부 동의() 반대()

2004년 12월

저작자 :

조선대학교 총장 귀하