

구슬이 서말이라도 꺾어야 보배 실제적인 점포운영 방법과 가맹점주의 자세

옛말에 '구슬이 서말이라도 꺾어야 보배다' 라는 속담이 있다.

이는 아무리 훌륭한 프랜차이즈 시스템을 보유한 본사가 경영의 노하우를 지원한다해도

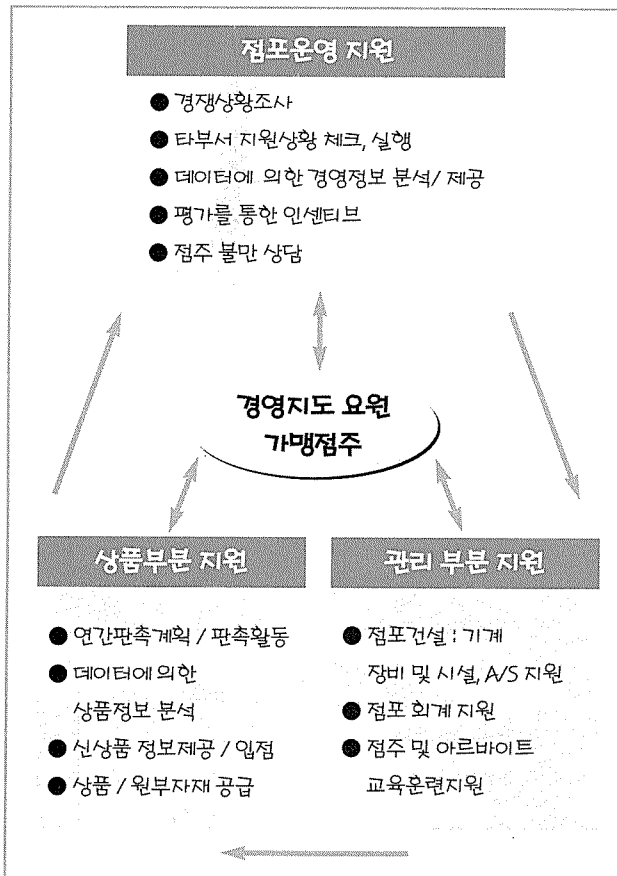
가맹점주 스스로 이행하려는 마음가짐이 없다면 결국 성공할 수 없다는 것을 의미한다.

모든 일이 그렇듯이 결국 가장 기본적이면서도 중요한 것은 가맹점주 스스로 이행하려는 마음가짐이다.

<글 / 서민교 (MAXESS 프랜차이즈 창업센터)>

점주의 교육훈련 및 점포 개점 준비가 끝나면 본격적인 점포 운영에 돌입하게 된다. 가맹점주가 점포를 운영한다는 것은 <그림1>처럼 프랜차이즈 본사의 경영지도 요원을 통해 본사로부터 점포운영과 상품, 관리 지원을 받아 교육훈련시 체득한 점포 운영의 메뉴얼에 대한 노하우를 실행하는 것을 말한다. 이 때 가맹점주는 계약시 체결한 가맹계약서가 법적 구속력이 있다는 사실을 염두에 둘 필요가 있다.

<그림1> 가맹점주 점포운영 구조



기본적으로 가맹본부는 경영지도 요원을 통해 가맹점주에게 본사의 운영 노하우를 전수하게 된다. 따라서 경영지도 요원은 프랜차이즈 사업의 우열을 좌우하는 핵심요소라 해도 과언이 아니다. 경영지도 요원은 프랜차이즈 시스템을 점포에 실현하는 본사의 대표자인 동시에 본사와 가맹점 사이에서 공감대를 통해 점포 이익을 창출하는 창조자이다. 또한 소비자의 욕구와 효율경영을 향한 혁신으로 차별화를 도모하는 혁신자이기 때문에 프랜차이즈 본사가 가맹점을 과학적인 방법으로 지도해준다는 것은 얼마나 잘 훈련된 경영지도 요원을 확보하고 있느냐의 문제와 직결되는 것이다.

따라서, 경영지도 요원들은 끊임없는 교육을 통해 프랜차이즈 본부의 영업 및 관리적인 측면 등의 전문적인 지식을 습득하고 가맹점에 경영지도를 할 수 있는 능력을 배양해 기업이 갖고 있는 노하우를 살려 지원하는 역할을 담당하고 있다.

기초가 튼튼해야 창업에 성공한다

대부분 가맹점주들은 막상 점포를 개점하고 나면 '이제 운영을 어떻게 할 것인가' 하는 고민에 빠지게 된다. 특히 개업전 창업준비 과정을 충실하게 준비한 점주보다 그렇지 못

한 점주일수록 더욱 막막할 것이다. 왜냐하면 점포의 성패여부는 이미 오픈 전 준비단계에서 70% 정도는 판가름나기 때문이다. 따라서 개점준비 과정에서 기초를 튼튼하게 쌓는 것이 무엇보다 중요하다.

<그림2> 단계별 창업과정



예비 가맹점주들은 프랜차이즈 시스템이나 창업에 관해 비전문가이기 때문에 창업 준비과정에서 여러 가지 실수를 저지를 수 있다. 그 중 하나가 바로 정보를 수집하고 분석하지 않은 채 프랜차이즈 본부를 찾아가 가맹점을 개설하는 경우다. 대부분 예비 창업자들은 충분한 사전 지식이 없는 상태에서 본사를 선택하고, 한 번의 가맹상담만으로 업종을 선정한다. 물론 정보를 습득한다는 것이 생각만큼 쉽지 않고 막막한 일이겠지만 프랜차이즈 본부가 제공하는 정보의 폐쇄성을 고려했을 때 사전에 예비 창업자 스스로 정보를 습득하는 일은 창업에 있어서 필수적이다.

예비 가맹점주들이 저지르기 쉬운 실수 가운데 다른 하나는, 대부분 창업을 준비하는 사람들이 세밀하게 정보를 습득하고 분석하기보다는 TV나 라디오, 신문, 잡지 같은 2차 정보나 창업서적, 정보력이 없는 컨설팅 업체들이 가공해 전달하는 3차 정보를 더 신뢰한다는 점이다. 어떻게 보면 우리나라 프랜차이즈 시장 여건을 고려할 때 능수능란을 준비해 대학에 입학하는 것보다 창업에서 성공할 수 있는 확률이 2~3배 어려운 것이 현실이다. 왜냐하면 막상 창업을 위해 자료

수집을 하다보면 정확한 정보를 습득하기란 만만한 일이 아니기 때문이다. 그러나 기초가 튼튼해야 결과가 좋은 것처럼 창업시기가 다소 늦어지더라도 정확한 정보를 바탕으로 세밀하고 꼼꼼하게 점포 오픈을 준비해야 결국 성공할 수 있다는 사실을 항상 명심해야 한다.

점주 교육훈련시 체득한 운영매뉴얼 대로 이행하라

그렇다면 개점후 가맹점주에게 필요한 점포 운영의 기본 자세는 무엇일까? 우선 가장 중요한 것은 점주 교육훈련시 본사로부터 교육받은 점포 운영 매뉴얼대로 점포를 운영해야 한다. 점포관리의 소홀함은 곧바로 점포 이익으로 직결된다. 다시 말해 규정된 점포 운영 매뉴얼대로 가맹점을 운영하지 않는다면 매출과 이익은 떨어질 수밖에 없다. 오랜 장사 경험을 가진 가맹점주일수록 본인의 경험을 너무 과신한 나머지 프랜차이즈 시스템을 활용하지 않는 경우가 흔히 있다. 그러나 이런 사람은 결국 본인의 의지만큼 매출이 올라가지 않는다는 것을 깨닫게 될 것이다.

점포 운영매뉴얼 안에는 가맹본부의 운영 노하우가 담겨 있다. 따라서 가맹점주는 점포 운영매뉴얼을 숙지하고 충실히 이행해야만 점포를 성공적으로 운영할 수 있다. 점포 운영 매뉴얼의 구성요소를 살펴보면接客서비스, 청결관리, 상품의 종류 및 특징, 상품관리, 상품 판매 기술, 발주관리, 점포 회계관리 등 점포 운영에 관한 전반적인 내용을 세밀하게 담고 있다. 이러한 구성요소들을 얼마나 잘 활용하느냐에 따라 점포 운영은 크게 달라질 수 있다. 특히 매일 손님을 상대해야 하는 소매업의 경우 손님을 가족처럼 대하는接客요령, 즉 서비스가 점포의 운영력을 결정짓는 가장 중요한 항목이다. 그 밖에도 가장 신뢰받는 점포가 되기 위해서는 운영 매뉴얼 중 철저한 상품관리, 청결 및 정리정돈 항목을 잘 이행해야 한다. 이처럼 가맹점주는 가맹본부가 제시한 운영 매뉴얼을 숙지하고 강조된 항목에 대해서는 더욱 세심한 노력을 기울이는 자세가 필요하다.



〈표〉 점포운영시 점주의 불만사항

	항목	응답지수	비율(%)
상품	상품 거래처 지정	9	3
	상품의 지정	13	4
	가격의 통제	6	2
	원가와 판매가의 일방적인 변경	10	3
	소모품의 원가와 판매가의 변경	6	2
	반품처리	10	3
	상품 및 소모품의 착오와 미송	16	5
	대금결제 조건	6	2
지원	시설 및 기계·장비 A/S	45	14
	점주 재교육훈련 미비	26	8
	관측행사의 미비	13	4
개발	본부 및 경쟁사 근거리 출점	29	9
운영	아르바이트 채용 관리	13	4
	경영지도요원 경영지도 미비	38	12
	매출액 감소	80	25
	계	320	100

가맹계약시 약속한 내용대로 이행하라

가맹점주에게 필요한 점포 운영의 또 다른 기본자세는 가맹 계약시 약속한 내용대로 이행하는 일이다. 일단 점포를 오픈해 본격적인 운영에 들어가게 되면 프랜차이즈 본사의 우월적 지위로 인해 계약 사항을 이행하지 않는 경우가 발생할 수 있다. 또한 이와는 반대로 가맹점주 역시 프랜차이즈 본부의 정책을 따르지 않아 본사와 점주간에 마찰이 발생하는 경우도 있다. 따라서 가맹계약 단계에서 이런 상황을 미리 본부와 협의해 가맹계약서에 포함시키는 한편, 일단 계약이 성사된 이후에는 가맹본사나 가맹점주 모두 계약관계를 충실히 이행해야 한다.

〈표〉에 나타난 것처럼 실제 점포를 운영하다 보면 가맹점주는 가맹본사에 대해 여러 가지 불만을 갖게 된다. 대부분의 경우 프랜차이즈 본사가 가맹점주에 비해 우월적인 지위를 갖고 있기 때문에 이런 상황을 계약서에 삽입한다는 것이 수월하지 않았지만 이 정도 불만을 해결할 수 없는 본사라면 계약단계에서 포기하는 것이 더 현명할 수도 있다. 왜냐하면 점포 운영에 실패할 경우 결국 그 손해는 점주가 보는 것이지 프랜차이즈 본사가 금전적으로 손해보는 경우는 없기 때문이다.

편의점 B사의 사례인 〈표〉의 결과를 보면 가맹점주가 불만을 느끼는 사항들은 대체로 가맹계약 체결시 계약서 상에서 제외된 내용들이다. 이는 역설적으로 점주가 느끼는 불만에 대해 프랜차이즈 본부가 처리능력이 부족해 계약서 상에서 제외한 것으로 볼 수 있는 것이다. 대부분의 프랜차이즈 본부는 가맹계약서상에 점주가 어려움을 겪는 사항들에 대해 '어떻게 처리해주고, 손해를 입을 경우 본부가 점주에게 어떻게 배상하겠다'는 구체적인 내용을 삽입하지 않고 있다.

따라서 가맹점주는 이러한 점을 고려해 가맹계약서 체결시 점포운영에서 발생하는 애로사항에 대한 대응 방법을 추가로 삽입하는 것이 현명한 방법이다.

특히 매출액 감소에 대한 불만이 높은 것으로 나타났는데 상품이나 지원, 개발, 운영지도 등 모든 부분에서 프랜차이즈 본사의 지원이 미흡했을 때 결국 매출액이 감소한다는 사실을 감안한다면 실제로 매출액 감소에 대한 불만은 조사 결과보다 더 높다는 사실을 짐작할 수 있다.

이처럼 가맹점주가 〈표〉와 같은 불만을 갖게 되었을 때 프랜차이즈 본부가 이에 대처하지 않거나 불성

실하게 이행한다면 가맹본부와 가맹점주 사이에 분쟁이 발생하게 되는 것이다. 분쟁이 심화될 경우 가맹 계약은 존속되기 어렵기 때문에 가맹점주는 분쟁이 심화되기 전에 불만 사항에 대해 프랜차이즈 본사와 협의점을 찾을 수 있도록 가맹계약시 이에 대한 항목을 반드시 확인해야 한다.

경영지도 요원을 괴롭혀라

끝으로 성공적인 점포 운영을 위해 가맹점주는 가맹본부의 경영지도 요원을 최대한 활용해야 한다. 앞에서 이미 밝힌 바와 같이 가맹본부는 경영지도 요원을 통해 가맹점주에게 본사의 운영 노하우를 전수하게 된다.

따라서 가맹점주는 경영지도 요원을 괴롭혀야 한다. 경영지도 요원을 괴롭힌다는 것은 감정이 섞인 불만을 토로하라는 얘기가 아니라 점포운영에 대한 조언을 구하라는 의미다. 즉 가맹점주는 점포를 활성화시키고 매출을 상승시킬 수 있는 내용들에 대해 경영지도 요원에게 협조를 구하고, 그에 따른 경영지도를 받아 점포 운영에 반영할 수 있어야 한다.

지금까지 정보습득에서 점포운영에 이르기까지 성공적인 프랜차이즈 점포 운영을 위해 프랜차이즈 예비 창업자들이 알아야 할 내용들을 소개했다. 옛말에 '구슬이 서말이라도 꿰어야 보배다'라는 속담이 있다. 이는 아무리 훌륭한 프랜차이즈 시스템을 보유한 본사가 경영의 노하우를 지원한다 해도 가맹점주 스스로 이행하려는 마음가짐이 없다면 결국 성공할 수 없다는 것을 의미한다. 모든 일이 그렇듯이 결국 가장 기본적이면서도 중요한 것은 가맹점주 스스로 이행하려는 마음가짐이라는 사실을 항상 명심해야 할 것이다. **[4]**

※ 그동안 독자 여러분의 많은 관심을 모았던 '집중탐구 프랜차이즈'가 이번호를 끝으로 연재를 마칩니다.