

# 프랜차이즈 기업의 핵심역량과 발상의 전환을 통한 신규브랜드 성공전략 사례연구

- (주)마세다린의 가마로 강정 사례를 중심으로 -

서민교\* · 정태환\*\*

\*\*\*\*\*

본 연구의 목적은 (주)마세다린의 가마로 강정 사례를 바탕으로 프랜차이즈 기업의 신규 브랜드 성공전략을 도출하기 위한 것이다. 가마로 강정의 사례를 분석한 결과, 성공요인은 다음과 같이 나타났다. 첫째, 기업이 지닌 핵심역량을 활용한 것이다. 다년간 치킨프랜차이즈를 운영해온 (주)마세다린은 차별화된 기술 및 인프라를 보유하고 있었으며, 이를 통한 신규브랜드 론칭은 신규브랜드 성공의 요인 중 하나였다. 둘째, 가마로 강정은 적극적인 시장 지향적 전략을 활용하였다. 소비자의 니즈를 파악하고 전사적으로 공유하여 즉각적으로 반영한 것이 성공요인이라 할 수 있다. 셋째, 비즈니스 모델을 차별화한 것이다. 배달시키거나 방문하여 구입하는 치킨을 테이크아웃의 형태로 전환함으로써 많은 비용을 절감하였다는 부분이 성공요인이라 할 수 있다. 넷째, 새로운 업태의 개발이다. 기존의 치킨전문점, 테이크아웃전문점과 차별화되는 새로운 업태의 개발을 한 것이 성공요인이라 할 수 있다. 다섯째, 진정성의 소구이다. 가맹사업에 대하여 부풀리지 않고 솔직하게 설명하는 사업설명회의 차별화는 높은 가맹계약률을 불러왔다. 넷째, 입지조건에 대한 발상의 전환이다. 테이크아웃 점포는 B급 입지에 입점하는 것이 일반적이거나 가마로 강정은 A급 입지에 입점함으로써 박리다매를 가능하도록 하였다. 마지막으로, 철저한 교육이다. 개점 전 교육을 반복적으로 오랜 기간에 걸쳐 실시하여 완벽하게 숙달시킴으로써 개점 직후에도 가맹점주가 능숙하게 운영할 수 있었던 것이 가마로 강정의 성공요인이라 할 수 있다.

주제어: 신규브랜드, 프랜차이즈, 핵심역량, 발상의 전환, 차별화

\*\*\*\*\*

\* 세종대학교 경영학박사, (주)맥세스컨설팅 대표이사(주저자, gaeup@hanmail.net)

\*\* (주)마세다린 대표이사(교신저자, thcheong@sabasaba.co.kr)

## 1. 서론

우리나라 외식산업은 사회적 변화에 따라 일인가구와 핵가족이 늘어나고 외식 빈도가 점차 높아짐에 따라 급속히 발전하고 있다. 프랜차이즈 산업에 있어서도 외식산업이 차지하는 비중은 60%가 넘을 정도로 매우 큰 비중을 차지하고 있다(지식경제부, 2011). 그러나 지속적인 양적 성장은 경쟁의 심화를 초래하고 있으며, 경쟁에서 도태되는 프랜차이즈 기업은 시장에서 퇴출되고 전 재산을 투자하여 사업을 시작한 가맹점주는 빚더미에 앉게 되는 상황을 종종 목격할 수 있다. 이를 단순히 시장의 원리로만 보기에는 과도한 면이 있다. 프랜차이즈 기업 중에서 사업기간이 5년 이상인 기업은 절반도 안 되는 37.1%이고 평균적인 가맹사업 존속일은 5.38년에 불과하다(지식경제부, 2011).

치킨 프랜차이즈업계의 경우 더욱 심각하다. 지난 10년간 개업한 프랜차이즈 치킨전문점의 76.2%가 문을 닫았으며, 창업 후, 3년 이내에 문을 닫은 사례는 45.7%인 것으로 나타났다(KB경영연구소, 2013). 이러한 상황은 치킨프랜차이즈 브랜드와 점포가 상권에 비해 너무 많다는 것에서 기인한다.

80년대 후반 양념치킨이 인기를 끌기 시작하면서 성장한 치킨프랜차이즈 업계는 시간이 지남에 따라 많은 변화가 있었으며 많은 브랜드가 생겨났다가 문을 닫았다. 그 안에서 살아남은 프랜차이즈 기업은 환경의 변화에 따라 지속적으로 대응하고 발전시켜가면서 새로운 모습으로 탈바꿈하고 있다.

그러나 경쟁적인 시장의 상황과 가맹점의 상권을 존중하는 프랜차이즈 업계의 특성상 단일브랜드의 성장은 한계가 있으며 실제로 많은 치킨프랜차이즈 기업이 신규브랜드를 론칭하는 시도를 하였다.

치킨프랜차이즈 기업의 신규브랜드 론칭은 기존의 자원을 공유하여 새로운 치킨브랜드를 만들거나 전혀 다른 새로운 아이টে를 채택하는 양상으로 나타났는데, 치킨브랜드를 신규로 론칭하는 경우, 기존브랜드와 치킨시장을 공유하는 상황으로 이어져 기존 가맹점주의 불만을 초래하는 상황이 종종 발생하였으며, 새로운 아이টে를 채택하는 경우에는 신규 아이টে에 대한 노하우와 설비의 부족으로 인하여 실패를 맛보는 상황이 발생하였다.

이와 같이 신규브랜드의 론칭이 쉽지 않은 가운데 성공을 위한 프랜차이즈 기업의 전략 수립은 무엇보다도 중요하며 타 기업의 성공사례를 살펴보고 자신을 돌아보는 자세가 필요하다.

따라서 본 연구에서는 치킨프랜차이즈 기업인 (주)마세다린의 가마로 강정 성공사례를 살펴보고, 이를 통해 가마로 강정의 성공요인과 프랜차이즈 신규브랜드 론칭전략을 도출하고자 한다.

## II. 국내 치킨 프랜차이즈산업 현황

### 2.1. 국내 치킨 프랜차이즈 업계의 역사

국내 치킨업계는 대형 프랜차이즈 기업이 운영하고 있는 치킨브랜드와 중소형 기업이 운영하고 있는 치킨브랜드로 양분화 되어 있다. 이 가운데 1000개가 넘는 가맹 점포와 높은 인지도를 지니고 있는 (주)제너시스의 BBQ가 압도적인 브랜드 파워를 지니고 시장을 넓혀 나가고 있으며 독창적인 메뉴개발과 조리방법의 차별화를 통하여 마니아층을 보유한 여러 치킨브랜드의 시장에 대한 도전이 지속되고 있다.

국내 치킨 프랜차이즈의 기원은 1970년 신세계 백화점 내부에 개설한 림스치킨 1호점이다. 림스치킨의 다음으로 1979년 닭을 숯불에 굽는 최초의 시도를 한 유진바베큐 1호점이 개설되었으나 대중의 이목을 끌지는 못하였으며 1980년대 후반에 들어 페리카나 치킨, 멕시카나 치킨, 멕시칸 치킨, 처갓집양념통닭 등 후라이드, 양념치킨을 주 메뉴로 한 초기의 치킨프랜차이즈 브랜드가 생겨났다. 이러한 치킨업체는 급속히 변하는 소비자의 트렌드를 따라가지 못하고 현재는 대다수가 사라졌으며 일부 업체는 여전히 후라이드와 양념치킨의 두 가지 메뉴를 바탕으로 여전히 성업 중이다.

양념치킨으로 대변되는 초기 치킨프랜차이즈 업체가 하락세에 접어든 원인은 치킨점포의 90%에 달하는 소형점포에서 주류를 판매하면서 발생한 치킨전문점의 주점화가 하나의 원인이다(오세조, 2004). 주류를 판매하면서 치킨점포는 주부와 어린이들이 접근하기 어려운 곳이 되었고 본사의 지원마저 미흡하여 많은 치킨프랜차이즈 업체가 문을 닫게 되었다.

이러한 가운데 1995년 (주)제너시스는 주부와 어린이의 입맛에 맞춘 BBQ치킨 가맹사업을 시작하였고 주춧가를 중심으로 가맹점을 모집하기 시작하였다. 매장에서는 주류를 일체 판매하지 못하도록 하였으며, 치킨을 조리할 때 가격이 높은 대신 건강에 좋은 올리브유를 이용하도록 하였다. 이러한 전략은 가족 외식메뉴로서의 치킨을 원하는 소비자의 욕구를 충족시켜줌으로써 엄청난 성공을 가져왔다.

한편, 1991년도 1호점을 오픈한 교촌치킨은 기존의 양념, 후라이드 치킨에서 벗어나 한국인의 입맛에 맞는 간장소스를 개발하여 독자적인 메뉴를 개발하여 성공한 사례이다. 닭의 다리, 날개와 같은 특수부위만을 사용한 메뉴전략 또한 교촌치킨이 성공적으로 시장에 안착하는 계기를 마련하여주었다.

2000년대 들어서는 교촌치킨과 같이 찜닭, 불닭 등 메뉴의 차별화를 통한 치킨사업이 성행하였으나, 한때의 유행으로 끝났고, 2000년대 후반부터는 범국민적인 웰빙 열풍에 따라 기름에 튀기는 치킨이 아닌 오븐에 굽는 치킨을 활용한 사업이 성행하고 있다.

<표 1>은 현재 우리나라 치킨프랜차이즈 업체의 현황을 살펴보기 위하여 브랜드 콘셉트

와 표적고객을 매장 수를 나타낸 표이다.

〈표 1〉 치킨프랜차이즈 브랜드 현황(2011년 12월 31일 기준)

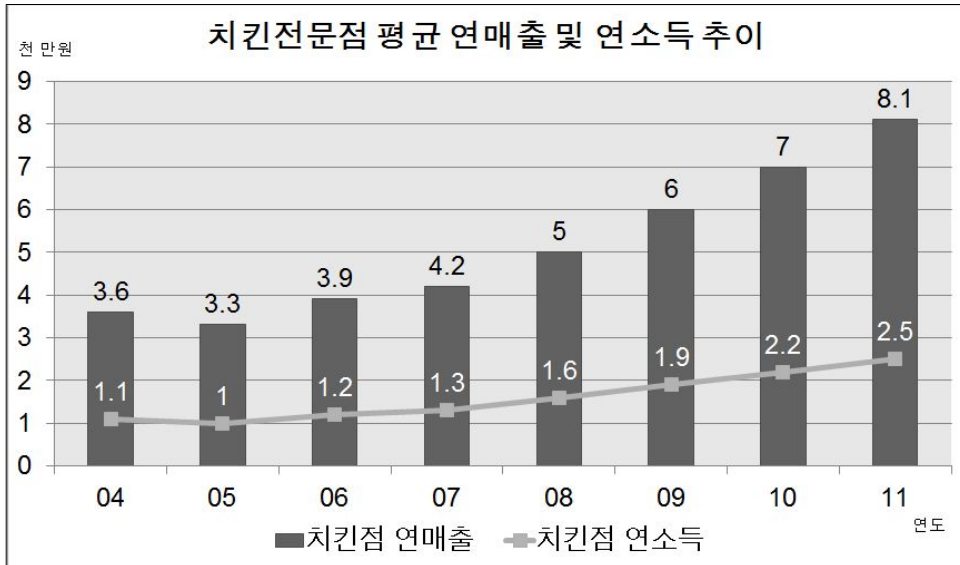
브랜드명	컨셉트	매장 수(직영점)	표적고객
B B Q	프리미엄 치킨 패밀리 레스토랑	1568(5)	가족단위 고객
교 촌	간장소스를 이용한 치킨	962(1)	가족단위 고객
네 네 치 킨	퓨전치킨요리 전문점	984(-)	가족단위 고객
페 리 카 나	오리지널 치킨전문점	1290(-)	가족단위 고객
굽 네 치 킨	오븐에 구운 치킨	855(-)	가족단위 고객
둘 둘 치 킨	치킨호프	346(-)	20~30대
또 래 오 래	목우촌이 만든 믿을 수 있는 치킨	840(-)	가족단위 고객
멕 시 카 나	오리지널 치킨전문점	695(-)	가족단위 고객
B H C	치킨 패스트푸드	929(-)	20대 이하
보 드 램	호텔식 정통 수제치킨	211(2)	20~30대
햇 썬	여성을 위한 웰빙치킨	208(-)	20~30대 여성
사 바 사 바	치킨호프	96(1)	20~30대

출처 : 공정거래위원회 웹사이트

## 2.2. 국내 치킨업계의 동향

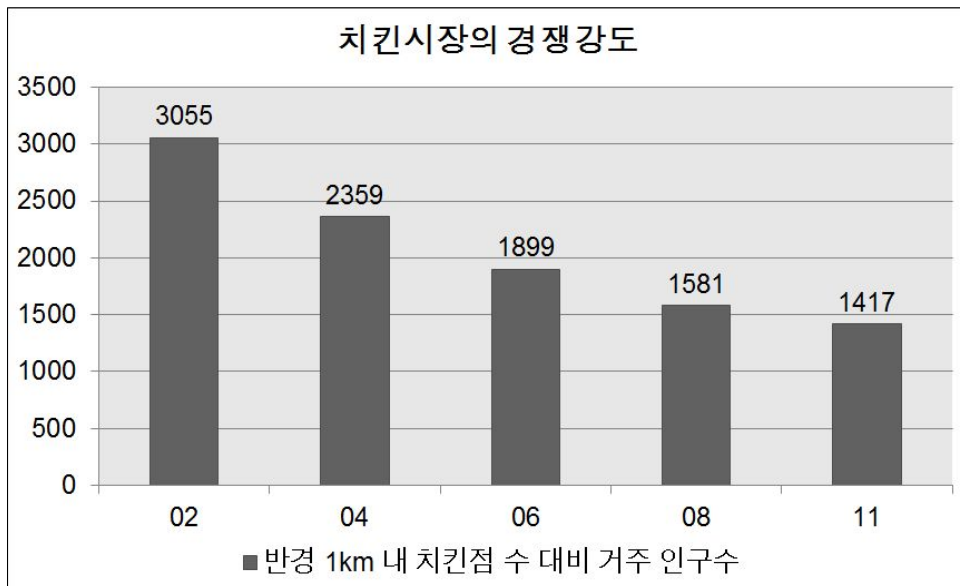
치킨업계의 규모는 지난 10년간 총 매출액 3,300억 원에서 31,000억 원 규모로 약 9.2배 증가하였으며, 이는 외식업의 2.3배 증가율보다 3배 이상 높은 수치이다(KB경영연구소, 2013). 더욱 놀라운 것은 조류독감 파동과 금융위기 속에서도 지속적인 성장을 하였다라는 점이다. 이러한 치킨업계의 성장에는 프랜차이즈 업계의 역할이 컸다. 2002년 약 9000개(치킨전문점 전체에서 프랜차이즈 비중 57%)였던 프랜차이즈 치킨전문점은 약 25000개(71%)로 3배가량 상승하였고 프랜차이즈 전체 매출에서의 비중도 0.4%에서 2.5%까지 성장하였다(KB경영연구소, 2013).

그러나 전반적인 치킨업계의 양적인 성장은 경쟁의 과열을 초래하고 있다. 우리나라 인구 1만 명당 치킨전문점 수는 7개이고, 1만 가구당 18개로 10년 전에 비해 약 2 배 증가하였으나, 동 기간 우리나라 인구수는 4.3%(47,622천명 → 49,779천명) 상승에 그쳤다(통계청; KB경영연구소, 2013). [그림 1]은 10년 간 치킨시장의 경쟁강도 변화를 보여주는 그래프로서, 반경 1km 이내 치킨전문점 수 대비 인구수가 지속적으로 줄어들고 있으며, 치킨전문점 간의 경쟁이 치열해지고 있음을 의미한다.



[그림 1] 치킨전문점 평균 연매출 및 연소득 추이

출처 : KB경영연구소(2013)



[그림 2] 치킨시장의 경쟁강도

출처 : KB경영연구소(2013)

[그림 2]에 나타난 바와 같이, 치킨전문점 평균적인 연매출액은 외식산업의 전반적 활성화와 치킨산업의 부흥으로 인하여 지속적으로 증가하였으나, 이와 동반된 식재료 가격의 상승으로 치킨전문점의 평균 연소득은 매출액 추이에 비해 상대적으로 증가율이 낮은 것으로

나타났다.

치킨업계의 경쟁은 치열해지는 한편, 치킨전문점의 연소득의 증가율은 낮아 대다수의 치킨전문점은 운영에 어려움을 겪고 있으며, 지난 10년간 전체 치킨전문점의 약 20%가 폐점을 하고 있다. 이러한 가운데 지난 10년간 폐점한 치킨전문점 중에서 일반 치킨전문점의 폐점율(83.6%)보다 프랜차이즈 치킨전문점의 폐점율(76.2%)이 낮은 것으로 나타나 프랜차이즈 치킨전문점이 더욱 안정적인 운영을 하는 것으로 나타났다(KB경영연구소, 2013).

이러한 배경에는 프랜차이즈 치킨전문점을 지원하는 프랜차이즈 기업의 외부환경변화에 대한 적절한 대응이 큰 역할을 하고 있다. 청년층 취업난과 인구의 고령화로 인하여 치킨업계의 경쟁은 향후 더욱 치열해질 전망이다 가운데 치킨프랜차이즈 브랜드의 생존을 위한 전략 수립이 매우 중요한 실정이다.

### 2.3. 치킨 프랜차이즈 브랜드의 차별화 전략

치킨업계의 규모가 커지면서 외식사업 운영노하우를 갖춘 프랜차이즈 기업이 치킨사업에 뛰어드는 사례도 늘어나고 있다. 이러한 가운데 매장 수가 천개에 이르는 대형업체도 나타났으며, 이를 포함한 모든 치킨프랜차이즈 업체는 소비자의 트렌드 변화에 발맞추어 각각 메뉴 및 표적고객을 차별화하는 전략을 취하고 있다.

치킨업체가 취하고 있는 차별화전략을 카테고리로 구분하여 나타내면 [그림 3]과 같다. 치킨의 고급화를 통하여 타 브랜드와 차별화를 추구하는 사례로 BBQ는 고급스러운 카페형 대형매장을 오픈하고 있으며, 보드람치킨은 프로방스풍의 고급스러운 인테리어와 호텔식의 수제치킨을 바탕으로 치킨의 고급화를 추진하고 있다.

교촌치킨은 특유의 간장소스를 이용한 메뉴의 차별화를 통해 경쟁력을 확보하고 있으며 네네치킨과 굽네치킨 등은 오븐에 조리하는 조리방식의 차별화를 통해 경쟁력을 갖추고 있다.

표적고객을 달리하여 차별화하고 있는 사례로는 BHC치킨의 경우, 모기업의 치킨브랜드인 BBQ와 달리 치킨패스트푸드점의 형태로 운영하여 어린이 및 청소년을 표적고객으로 하고 있고, 핫썬치킨은 여자치킨이라는 슬로건 하에 메뉴 및 광고를 기획하고 있다. 사바사바 치킨호프의 경우는 치킨호프라는 특성을 통하여 20~30대 젊은 직장인을 표적고객으로 지정하고 있다.

이 밖에 페리카나치킨, 멕시카나치킨, 처갓집양념치킨은 80~90년대의 명성을 기반으로 양념치킨을 주 메뉴로 하여 새로운 브랜드와 차별화하는 전략을 취하고 있다.

이와 같이 치킨프랜차이즈 브랜드는 생존을 위한 다양한 차별화전략을 시행하고 있으며 치킨시장 점유율 강화를 위해 표적고객을 달리하거나 아이템을 달리한 신규브랜드를 론칭하려는 움직임을 보이고 있다.



[그림 3] 치킨프랜차이즈 업체의 차별화전략

## 2.4. 테이크아웃 닭강정 전문점의 성행하는 배경

최근 들어 치킨업계에 변화의 바람이 불고 있다. 하나는 고급스러운 매장분위기를 갖추고 카페의 형태로 창업을 하는 사례와 또 다른 하나는 저가의 매장에서 테이크아웃 형태로 영업을 하는 사례이다.

이러한 테이크아웃 형태의 업체는 다음과 같은 특성을 지니고 있다. 첫 번째, 저가의 메뉴를 갖추고 있다. 점포에 고객을 위한 좌석과 홀 서비스 인력을 갖추지 않고 있다는 것은 그만큼의 원가절감을 의미한다. 따라서 고객들은 홀을 갖춘 점포에서 받는 서비스를 기대하지 않는 대신에 그만큼의 저렴한 가격을 기대하며 대부분의 테이크아웃 전문점은 이러한 고객의 기대에 부응하는 저렴한 가격의 메뉴를 제공하고 있다.

둘째, B급 입지에 입점한 경우가 많다. 테이크아웃 형태의 점포는 매출액이 상대적으로 일반적인 외식 점포에 비하여 낮기 때문에 A급 입지에 입점하기 위하여 매달 비싼 임차료를 부담하는 것은 쉽지 않다. 반면, A급 상권의 메인도로 뒤쪽이나 지하철역으로 향하는 길목과 같이 임차료가 A급 입지에 비하여 저렴하면서도 유동인구가 많은 지역이 테이크아웃 전문점이 주로 입점하는 입지라 할 수 있다.

셋째, 점포의 면적이 상대적으로 협소하다. 테이크아웃 점포의 내부는 조리시설과 판매시

설로 구분되며 점포를 운영하기 위한 인력은 최대 2~3명으로 구성되어 있다. 이는 테이크아웃 운영시스템의 가장 큰 장점이자 단점으로 좁은 점포의 면적과 적은 인력을 얼마만큼 효율적으로 운영하느냐에 따라 점포의 매출이 결정된다고 할 수 있다.

이러한 특성을 종합해 보았을 때, 수입산 정육을 사용하여 원가를 절감할 수 있으며, 패키지를 다양화하여 가격을 조절할 수 있고 조리 및 판매에 많은 인력 및 장비를 필요로 하지 않는 닭강정의 경우, 테이크아웃 운영방식에 알맞은 아이템이며, 최근 들어 실제로 치킨 프랜차이즈 업계에서 각광받고 있다.

### III. (주)마세다린의 신규브랜드 론칭 사례

#### 3.1. 신규브랜드 론칭 배경

(주)마세다린은 1999년 테이크아웃형 저가 치킨매장인 호야치킨을 성공적으로 운영한 노하우를 배경으로 2003년 (주)사바F&B를 창립하고 사바사바치킨호프를 론칭하여 프랜차이즈 사업을 시작하였다. (주)마세다린은 최초 치킨사업을 시작한 이후 14년간 지속적으로 치킨사업을 실시한 치킨전문기업이며, 신 메뉴 개발 및 이익증대를 위한 매년 연구개발에 투자하는 비용은 약 6억 원에 달한다.

사바사바 치킨호프는 일반적으로 프랜차이즈 기업의 존속 연수가 평균 5.38년 밖에 되지 않는 가운데서도(지식경제부, 2011) 단일브랜드로 무려 10년이 넘는 동안 존속하였으며, 꾸준히 성장하여 2011년 기준으로 전국에 96개의 매장을 보유하고 있다.

그러나 사바사바치킨호프의 브랜드 론칭 이후, 지속적으로 가맹점수가 증가하면서 내·외적으로 성장하던 흐름은 최근 3년 동안 다소 정체되었으며, 2010년 110개에 달하던 매장 수는 2011년 처음으로 크게 감소하였다.

이는 3개 년 간 지역별 점포현황에서 더욱 잘 나타나고 있다. 사바사바치킨호프의 매장은 80% 이상이 수도권에 집중되어 있으며, 나머지 지역의 증감 수준은 크지 않은 가운데 수도권 매장수가 감소세에 있는 것을 확인할 수 있다.

치킨업계의 경쟁이 치열해지는 가운데 기존 브랜드의 성장이 한계에 도달하면서 (주)마세다린은 신규브랜드 론칭을 통한 활로를 개척하고자 하였다. (주)마세다린이 신규브랜드 론칭을 위하여 채택한 방식은 새로운 아이템을 찾아 신규시장을 개척하는 것이 아니라 기업이 10년이 넘는 동안 축적한 노하우를 활용하는 것이었다.



〈표 2〉 사바사바치킨호프의 매장현황

연도	가맹점	직영점	합계
2011	95	1	96
2010	110	1	111
2009	98	0	98

출처 : (주)마세다린 내부자료

〈표 3〉 사바사바치킨호프의 지역별 매장현황

지역	2009.12.31			2010.12.31			2011.12.31		
	전체	가맹점수	직영점수	전체	가맹점수	직영점수	전체	가맹점수	직영점수
전체	98	98	-	111	110	1	96	95	1
서울	49	49	-	53	53	-	41	41	-
부산	1	1	-	-	-	-	-	-	-
대구	1	1	-	1	1	-	-	-	-
인천	9	9	-	11	11	-	11	11	-
광주	1	1	-	-	-	-	1	1	-
대전	1	1	-	1	1	-	-	-	-
울산	-	-	-	-	-	-	-	-	-
경기	31	31	-	38	37	-	35	34	1
강원	1	1	-	1	1	-	1	1	-
충북	2	2	-	3	3	-	4	4	-
충남	1	1	-	2	2	-	1	1	-
전북	-	-	-	-	-	-	-	-	-
전남	-	-	-	-	-	-	1	1	-
경북	-	-	-	-	-	-	-	-	-
경남	1	1	-	1	1	-	1	1	-
제주	-	-	-	-	-	-	-	-	-

출처 : (주)마세다린 내부자료

이는 기업이 지닌 최대의 강점을 살리고 기존브랜드의 인지도와 물류공급라인 및 전문 인력을 공유하여 신규브랜드에서도 론칭과 동시에 경쟁브랜드를 누를 수 있는 파워를 보유

하는 전략이다. (주)마세다린은 치킨관련 연구개발 전담부서를 운영하고 있으며, 닭고기 조리용 소스 조성물 및 제조법에 대한 특허(제10-0972997)를 보유하고 있을 정도로 치킨조리와 관련된 전문지식과 전문 인력을 보유하고 있다. 또한, 기존브랜드인 사바사바치킨호프는 4만여 매장이 난립한 치킨업계에서 10년이 넘는 기간 동안 존속하며, 브랜드 인지도를 확고히 하였으며 체계화된 물류유통라인을 구축하고 있다.

이를 바탕으로 (주)마세다린은 신규브랜드의 아이템을 닭강정으로 결정하였으며, 무쇠솔가마로 튀겨낸 닭강정을 의미하는 가마로 강정을 론칭하였다.

### 3.2. 가마로 강정 사업성과

가마로 강정은 2012년 5월 대치직영점을 오픈한 이후, 2013년 1월 31일을 기준으로 100개의 매장이 오픈되었으며, 오픈예정 매장은 12개에 이른다. 이를 바탕으로 2012년 매출액은 300억을 돌파하였으며, 2013년에는 300호점 오픈, 매출액 500억을 달성할 전망이다.

또한, 양적인 성장뿐만 아니라 질적으로도 가마로 강정은 가시적인 성과를 보여주고 있다. 2012년 가마로 강정 가맹점의 월 평균 매출액은 약 4,950만 원으로 우리나라 프랜차이즈 가맹점 평균 매출액인 1,200만원의 4배수를 초과하는 것으로 나타났다(대한상공회의소, 2011). 초기 투자자금 대비 연 평균 매출액은 가마로 강정의 경우 2.7로 프랜차이즈 평균인 0.79를 크게 상회하였다.

이는 가맹점의 평균 순이익률이 매출액의 21.3%인 것으로 감안할 때(대한상공회의소, 2011), 가맹점 창업을 위하여 투자한 금액을 2년 안에 회수할 수 있음을 의미한다.

테이크아웃 형태로 운영되는 상대적으로 작은 점포에서 일어나는 엄청난 규모의 매출액은 예비창업자의 관심을 불러왔고 100호점 돌파까지 10년의 시간이 걸린 기존 브랜드 사바사바치킨호프와는 달리 불과 1년도 되지 않는 시점에서 가마로 강정은 100호점을 돌파했다. 이는 치킨시장의 흐름과 오랜 기간 동안 축적한 자사의 역량을 활용한 성공적인 신규브랜드 론칭 사례라 할 수 있다.

〈표 4〉 가마로 강정과 타 프랜차이즈 가맹점의 매출액 비교

항목	초기 투자금액	매출액(월)	매출액(년)/초기 투자금액
가마로 강정	220,000	49,500	2.70
프랜차이즈 평균	182,000	12,000	0.79

출처 : (주)마세다린 내부자료, 대한상공회의소 (2011)

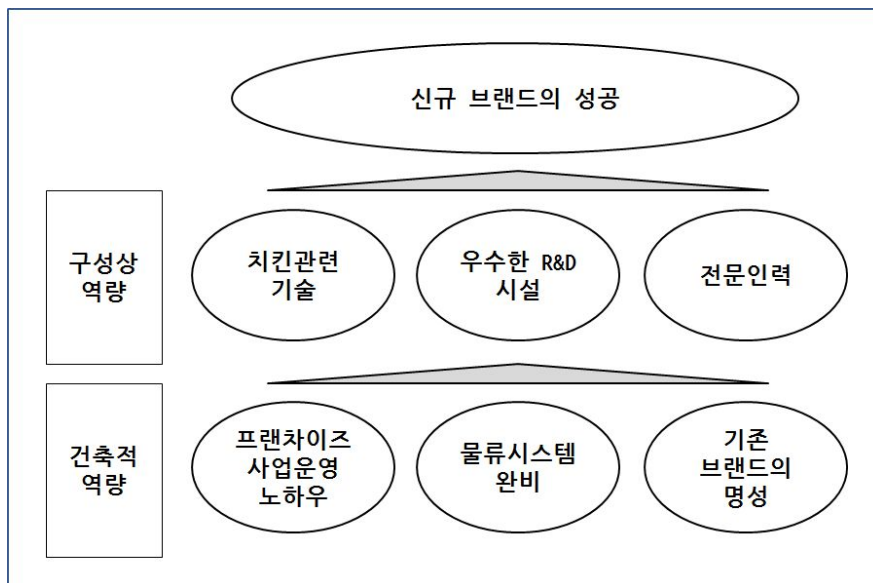
## IV. 가마로 강정의 성공요인

### 4.1. 핵심역량의 활용

기업의 핵심역량(core competency)은 경쟁우위의 근원으로 여러 사업과 시장에 공통적으로 활용할 수 있는 경영자원과 능력을 의미한다(Prahalad & Hamel, 1990). 즉, 핵심역량이란 기업이 타 기업보다 우월한 분야의 능력을 의미하는 것이다. (주)마세다린의 신규브랜드인 가마로 강정의 론칭은 기업의 핵심역량을 충분히 활용한 대표적 사례다.

양유석, 김영근(1999)은 Petts(1997)가 제시한 모형을 바탕으로 핵심역량을 두 가지 차원으로 구분하였는데, 하나는 구성상 역량(component competence)이고, 나머지 하나는 구성상 역량을 활용하는 역량인 건축적 역량(architectural competence)이다. 구성상 역량에는 기업 운영에 있어서 필요한 지식 및 능력, 기업이 보유한 자원이 이에 속하며, 건축적 역량에는 전략적 강점, 노련함, 조직적인 지식 등을 포함하고 있는데 이를 통하여 (주)마세다린의 핵심역량을 나타내보면, [그림 4]와 같다.

(주)마세다린은 건축적 역량으로 10년 이상의 프랜차이즈 사업관련 경험을 바탕으로 축적한 노하우와 기존브랜드인 사바사바치킨호프를 운영하면서 구축한 물류시스템 그리고 기존 브랜드의 명성을 지니고 있다. 이를 통하여 구성적 역량인 치킨관련 기술, 우수한 R&D 시설, 전문인력, 전문 인력을 보유하게 되었다. 특히, 가마로 강정은 대형 프랜차이즈 기업이 운영하는



[그림 4] (주)마세다린의 핵심역량

치킨프랜차이즈 기업을 제외하고는 자체 생산시설과 R&D시설을 갖추지 못하는 가운데 R&D 시설 및 생산시설을 완비하고 있으며, 이를 통하여 겉은 바삭하면서도 튀김옷 안에 기름이 베어들지 않는 닭강정용 가마솥과 닭강정용 소스를 개발하였다. 또한, 치킨관련 특허를 다수 보유하고 있다. 이는 하루아침에 이루어진 것이 아니라 14년간 치킨관련 업종을 운영하면서 형성된 노하우를 통해 구축된 것이며 타 기업에서 모방할 수 있는 핵심역량이라 할 수 있다.

기업의 핵심역량을 활용한 가마로 강정의 론칭은 기업이 지닌 경쟁력 있는 자원을 100% 활용한 사례이다. 따라서 타 기업의 신규브랜드 론칭 사례와 상대적으로 비용은 적게 들이는 반면, 기존 브랜드를 통해 축적된 노하우 및 인프라를 이용하여 성공가능성은 매우 커질 수 있다. 또한, 기존의 자원을 활용하여 신규브랜드를 창출하였음에도 불구하고 기존 브랜드와 표적고객이나 비즈니스 모델이 달라 기존브랜드와 시장을 공유하지 않고 새로운 시장을 개척하였다는 점은 가마로 강정의 성공을 더욱 빛나게 하는 부분이다.

#### 4.2. 핵심역량을 활용한 시장지향성

Wernerfelt(1984)는 경쟁자가 모방할 수 없으며 대체하기 어려운 자원을 지닌 기업이 그렇지 못한 기업보다 경쟁우위를 점할 가능성이 크다는 아이디어를 바탕으로 자원준거이론을 최초로 제시하였다. 즉, 기업이 지닌 핵심역량이 모방할 수 없는 독창적인 자원으로 구성될수록 기업의 경쟁력은 더욱 커진다는 것을 의미한다.

모방이 불가능한 핵심역량의 보유가 가마로 강정의 성공요인임은 앞서 제시한바 있다. 그러나 단순히 핵심역량만으로 기업의 성과가 나타나는 것이 아니라는 연구도 있었다.

서민교(2012)는 프랜차이즈 기업이 지닌 핵심역량은 기업이 시장지향적인 활동을 시행할 때 원가우위 및 차별화우위를 가져오고 이를 통하여 재무적, 비재무적 성과가 따른다고 주장하였으며, 이를 실증적으로 증명하였다. 이는 기업이 지닌 핵심역량만으로 성과가 도출되는 것이 아니라 시장의 변화에 대응하는 기업의 적극적이고도 자발적 노력이 필요하다는 것이다. 이러한 시장지향성은 기업의 지속적인 경쟁우위를 통한 성과창출을 위해 시장의 요구와 변화를 예측하고 대응하기 위한 기업의 활동을 의미한다(Narver & Slater, 1990).

가마로 강정은 본사의 노하우를 바탕으로 적극적인 시장지향적인 활동을 행하고 있다. 그 일환으로 외부의 자원에 의지하지 않고 본사에서 자체적으로 운영 중인 R&D센터에서 고객의 니즈를 반영하여 메뉴를 개발하고 보완할 역량을 갖추고 있으며, 이를 통하여 메뉴개발을 정기적으로 실시하고 있다. 또한, 가맹점주간의 커뮤니티를 활성화하여 서비스접점에서 경험한 서비스실패 사례를 공유하여 매뉴얼을 정기적으로 수정하고 공지하여 모든 가맹점에서 공유하도록 하고 있다. 그리고 가맹점주 간의 커뮤니티 및 슈퍼바이저를 통해 입수한 고객의 니즈를 전 직원이 공유하고 이에 대한 전사적이고 즉각적인 대응을 할 수 있는 체제

를 갖추고 있다. 이러한 가마로 강정의 시장 지향적 전략은 가마로 강정이 지닌 핵심역량을 더욱 효과적으로 활용할 수 있는 기틀을 마련해주고 있다.

#### 4.3. 비즈니스 모델의 차별화

기존 프랜차이즈 치킨업체는 고객에게 찾아가는 서비스를 하는 것이 일반적이었다. 점포에서 취급하는 치킨메뉴를 전화나 인터넷을 통해 주문만하면 어디든 배달할 뿐만 아니라 맥주가가 아니면 맛보기 어려운 생맥주를 주문하면 용기에 바로 담아 배달하는 것이 일반적인 치킨프랜차이즈 업체의 모습이다. 그러나 치킨을 배달하는 점포는 점포 매출액의 70% 이상을 배달에 의존하면서도 점포방문고객을 위한 홀을 갖추고 있어 가맹본사가 요구하는 일정 규모 이상의 점포를 마련해야 한다. 그러다보니 점포의 입지와 메뉴의 가격 면에서 경쟁브랜드와 차별화하는 것은 매우 어렵다.

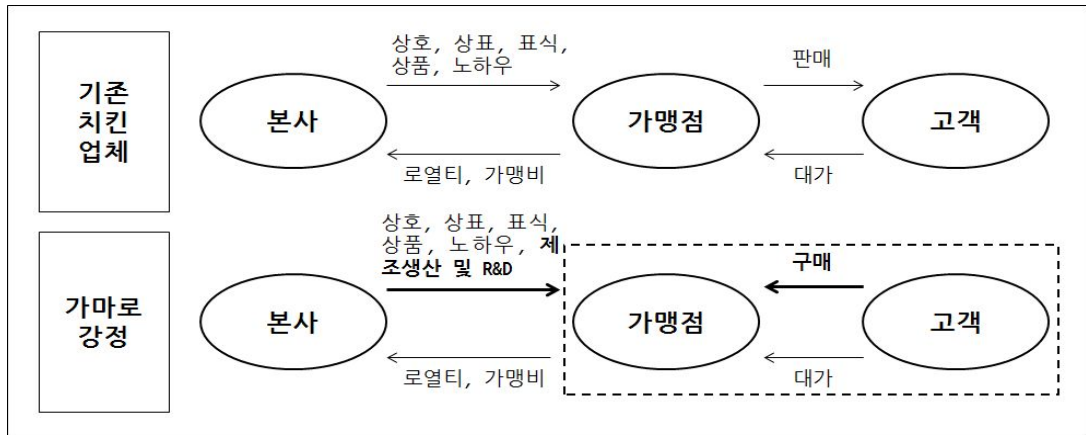
최근 치킨 프랜차이즈 업계에서 일어나는 변화 중 하나는 매장의 고급화이다. 이에 따라 많은 치킨 프랜차이즈 브랜드에서 카페형의 고급화된 매장을 개설하여 운영 중이다. 그러나 이러한 매장의 고급화는 한계점을 지니고 있다. 바로 좋은 입지와 대형점포를 요구하여 높은 비용을 발생시킨다는 것이다. 이는 판매하는 메뉴의 가격이 필연적으로 높아질 수밖에 없음을 나타낸다.

가마로 강정은 치킨은 배달해야한다는 고정관념에서 탈피하여 테이크아웃형태 운영시스템을 갖추에 따라 배달인력 및 홀 인력에 대한 인건비 절감을 할 수 있고 작은 면적의 점포로도 창업할 수 있다는 장점으로 인하여 박리다매가 가능했다. 또한, 남들이 따라할 수 없는 가마로 강정만의 노하우를 사업모델에 장착하였다. 예를 들어, 다년간의 R&D를 통해 개발한 닭강정용 튀김기와 특제 소스는 타 치킨프랜차이즈 기업이 모방할 수 없는 가마로 강정만의 경쟁력을 보여준다. 이러한 가마로 강정의 차별화된 비즈니스 시스템의 차이는 [그림 5]와 같다. 또한, 주문과 동시에 조리를 하고 조리하는 과정을 고객에게 직접 보여줌으로써 고객에게 신뢰감을 주는 것이 가마로 강정의 성공요인이라 할 수 있다.

#### 4.4. 새로운 업태의 개발

유통업에서 영업형태를 정의할 때에는 업종과 업태로 구분하는 경우가 많다. 여기서 업종은 외식업, 서비스업, 도소매업과 같이 ‘무엇을 판매하는가?’로 구분을 하는 것이다. 즉, 음식을 조리하여 판매하면 외식업이라 정의하고, 미용업과 같이 서비스를 판매하면, 서비스업이라 정의할 수 있는 것이다.

반면, 업태는 ‘어떻게 판매하는가?’로 구분하는 것이다. 즉, 전통시장, 할인매장, 백화점과



[그림 5] 가마로 강정의 차별화된 비즈니스 시스템

같이 무엇을 판매하는지에 구애받지 않고 판매시스템에 근거하고 있는 것이다.

그렇다면 가마로 강정의 업태는 어떻게 정의할 수 있을까? 판매방식은 테이크아웃 방식을 따르고 있으나 일반적인 테이크아웃과는 다음과 같은 차이점이 존재한다. 첫째로 점포가 좁은 면적이더라도 A급 입지에 입점한다. 두 번째로 좁은 면적임에도 불구하고 월 평균 5000만 원에 가까운 매출을 올리고 있다. 마지막으로, 판매하는 상품이 닭강정이라는 것이다. 이러한 일반적인 테이크아웃 업태와의 차이점은 가마로 강정을 단순히 테이크아웃 업체라 정의하는 것이 어렵게 만든다. 그렇다고 일반적인 치킨전문점이라 정의하기에는 원재료만 동일할 뿐 비즈니스시스템에서 커다란 차이가 존재한다.

가마로 강정이 기존의 업태와 가장 큰 차이점이 있었던 점은 일반 치킨전문점과 비교할 때, 소매점과 같은 방식으로 소비자가 닭강정을 구매할 수 있다는 점이며 테이크아웃전문점과 비교할 때 일반적인 테이크아웃전문점과는 달리 진정한 의미의 음식(food)을 판매한다는 점이다. 이러한 특성을 조합해볼 때 가마로 강정의 업태를 ‘Retail food store’라 정의할 수 있다.

이와 같이 기존의 업태와 차별화되는 신규업태의 개발은 가마로 강정만의 개성을 보여주는 부분이라 할 수 있으며 이러한 차별화는 가마로 강정의 성공요인이라 할 수 있다.

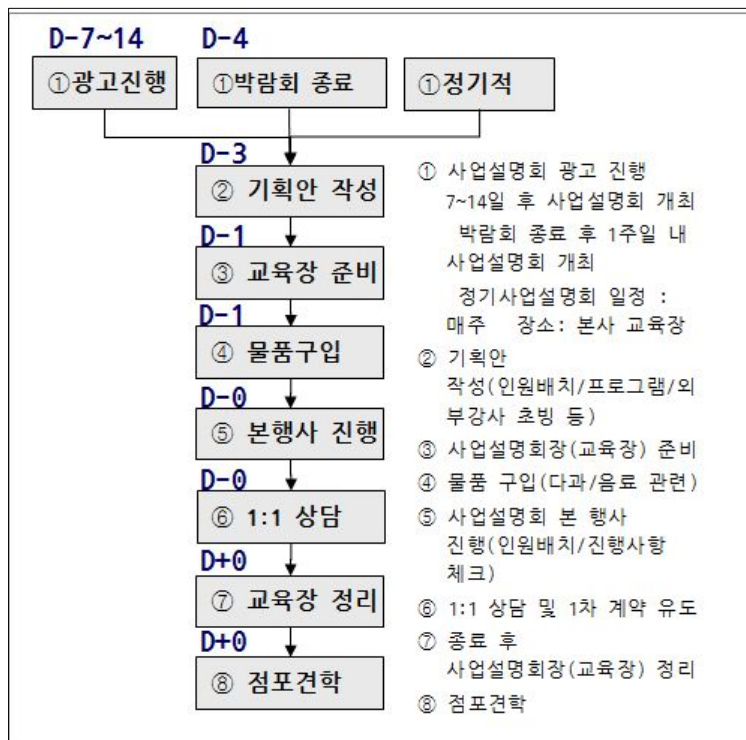
<표 5> 가마로 강정의 업태정의(retail food store)

구분		일반 치킨전문점	일반 테이크아웃전문점	가마로 강정
업종	무엇을 판매하는가?	치킨/맥주/사이드메뉴	커피, 빵과 같은 종류가 대부분	치킨
업태	어떤 상품을 판매하는가?	닭을 이용한 요리 / 식사 및 안주류 / 맥주	커피 / 커피와 함께 먹을 수 있는 다양한 음식 등	닭강정
	어떻게 판매하는가?	배달하거나 홀에서 직접 판매	방문고객에게 직접 판매(홀에서 판매하지 않음)	

### 4.5. 진정성의 소구

프랜차이즈 기업에서 예비창업자를 대상으로 행하는 사업설명회는 일반적으로 미리 1~2 주일 전에 사업설명회 일정에 대한 광고를 하거나 프랜차이즈 박람회가 끝나고 1주일 이내 혹은 정기적으로 실시하는 경우가 있다. 사업설명회의 프로세스는 [그림 6]에 나타난 바와 같이 사업설명회를 위한 준비를 하고 사업설명회를 실시한 다음 1:1 면담 형태로 질의응답을 실시하고 점포를 견학하는 것이 일반적이다.

그러나 프랜차이즈 사업설명회는 일반적으로 <표 6>에 나타난 바와 같이 예비창업자의 이해도는 고려하지 않고 담당자가 운영하고 있는 가맹사업에 대하여 설명하는 형식으로 행해진다. 이는 예비창업자가 알고자하는 내용을 설명하는 것이 아니라 프랜차이즈 기업에서 알고자 하는 것만 보여준다는 측면에서 예비창업자의 가맹계약 의지를 떨어뜨리는 시스템이라 할 수 있다.



[그림 6] 일반적인 프랜차이즈 기업의 사업설명회 프로세스

출처 : (주)맥세스컨설팅 내부자료

〈표 6〉 일반적인 사업설명회 커리큘럼

소요시간	내용	강사
10분	프랜차이즈 업계 현황/프랜차이즈 강점	교육 팀 혹은 마케팅팀 지원
20분	회사 및 브랜드 소개	본부장
20분	실제사업 성공사례	본부장
50분	1:1 상담	계약유도 / 담당 RFC
견학	직영점	RFC & SV

출처 : (주)맥세스컨설팅 내부자료

가마로 강정은 사업설명회를 매주 목요일 정해진 시간에 실시하고 있으며, 타 프랜차이즈 기업과 달리 대표이사가 직접 사업설명회를 실시한다. 타 프랜차이즈 기업과 가장 차별화가 되는 부분은 기업 측의 일방적인 설명회가 아니라 예비창업자의 질문을 받아 적어놓고 그 질문에 하나하나 답을 해주는 Q&A방식이다. 따라서 예비창업자의 이해도나 집중도 측면에서 일반적인 사업설명회와 차이가 날 수밖에 없다.

또한, 대표이사가 창업 준비과정에서 발생하는 비용이 얼마인지 그리고 일반 창업의 실패 사례, 성공사례와 더불어 가마로 강정의 성공사례, 매출이 저조한 사례를 솔직하게 이야기 하고 자금이 준비 안 된 예비창업자나 스스로 일하지 않으려는 예비창업자는 사업설명회에서 나가달라고 요청하는 부분이나 예비창업자의 질문에 대하여 가감 없이 솔직하게 답변 하는 부분은 가마로 강정만의 차별화된 사업설명회 방식이라 할 수 있다.

이러한 사업설명회 방식의 전환을 통해 타 프랜차이즈 기업에서 사업설명회를 위한 광고비와 대관료를 지출하는 것에 비하여 가마로 강정은 본사에 교육장을 마련하고 매주 목요일, 지정된 시간에 사업설명회를 진행함으로써 비용을 절감하고 있으며, 사업설명회에 따른 계약을 또한 매우 높아 사업설명회를 통해 2012년에는 매 월 15건 정도의 가맹계약이 성사되었다.

Gilmore & Pine(2007)은 사람들은 그럴듯한 가식의 산출물을 수용하지 않고 투명한 출처를 지닌 진실한 산출물을 원한다고 주장하였으며, 경영의 성공을 위해서는 소비자들이 무엇을 가식적인 것이라 인지하고 무엇을 진실한 것으로 느끼는지에 대한 파악이 우선되어야 한다고 주장하였다. 이는 단순히 기업과 소비자의 관계에만 국한되는 것이 아니다.

Goffee & Jones(2005)는 리더십에 있어서 진정성의 표현이 필수조건이며, 사람들은 진실로써 자신을 이끄는 리더를 원한다고 주장하였다. 이는 조직의 내부에서도 진정성을 통하여 조직을 이끄는 것이 조직운영의 효율성을 가져온다는 것을 의미한다. 또한, 김태희, 박종혁(2012)은 가맹점주가 프랜차이즈 기업의 정직하고 진실한 태도에 대하여 신뢰를 함으로써 프랜차이즈 기업의 방침에 대하여 더욱 잘 따르고 협력하게 된다는 것을 실증적으로 증명하



였다. 따라서 대표이사가 진정성으로 예비창업자에게 접근하는 사업설명회 방식은 단순히 계약률을 높이는 효과뿐만 아니라 가맹사업 운영에 있어서 가마로 강정만의 차별화된 성공 요소라 할 수 있다.

〈표 7〉 가마로 강정 사업설명회 진행방식

항목	내용
옥 석 가 리 기	창업 준비자금이 요구조건에 미달하는 경우 나가달라고 이야기 함
질 문 받 기	예비점주의 질문을 20~30개 정도 받음
설 명	- 예비점주의 질문항목을 중심으로 창업설명회 진행 - 구체적인 사실을 바탕으로 설명함

출처 : (주)마세다린 내부자료

〈표 8〉 가마로 강정 사업설명회 개요

항목	내용
일 시	매주 목요일 3시(월 4회 진행)
장 소	(주)마세다린 교육장
소 요 시 간	3시~5시(약 2시간 ~ 2시간 30분 소요)
설 명 자	대표이사
회 당 참 석 인 원	회당 평균 24개 팀
신 청 방 법	홈페이지와 점포에 신청 전화번호 노출
추가상담(대표면담)	사업설명회장에서 자동적으로 연결
소 요 비 용	다과준비 = 10~15만원

출처 : (주)마세다린 내부자료

#### 4.6. 테이크아웃입지 전략의 발상전환

일반적으로 테이크아웃 형태의 점포는 생계형 창업의 경우가 대부분이므로 저렴한 입지에 입점하는 경우가 많다. 이는 판매하는 메뉴의 가격이 저렴한 경우가 많고 초기투자금액을 적게 설정하여 예비창업자의 진입을 쉽게 하려는 프랜차이즈 기업의 관행에 의하여 나타나는 현상이다. 이는 치킨프랜차이즈에 가맹하려는 예비창업자가 대부분 초기자본금이 적은 생계형창업을 희망하는 경우가 많기 때문이다.

그러나 외식업 성공을 결정하는 요인 중에서 입지가 가장 중요한 요인이며, 생산과 소비가 동시에 이루어지는 외식업의 특성상 타 산업보다 입지에 대한 의존성이 높다(박경주,

2010).

가마로 강정은 기존 테이크아웃 점포는 권리금과 임차료가 저렴한 입지에 입점한다는 고정관념을 뒤엎고 모든 가맹점이 A급 입지에 입점하는 전략을 취하고 있다. 가마로 강정의 점포계약 시 평균 권리금과 보증금은 수도권평균을 훨씬 상회하는 평당 11,000천 원, 5,000천 원으로 나타났다.

이러한 유리한 입지를 바탕으로 한 가마로 강정의 박리다매전략은 점포당 월평균 매출액 49,500천 원(2012년 3월부터 2012년 12월까지 점포 100개의 평균)이라는 성공적인 성과를 불러오는 중요한 요인이 되었다.

<표 9> 가마로 강정 및 수도권 점포의 권리금, 보증금 현황

항목	권리금(/3.3m2)	보증금(/3.3m2)
가마로 강정	11,000천 원	5,000천 원
수도권평균	2,569천 원	1,040천 원

출처 : (주)마세다린 내부자료, 점포라인 웹사이트(2012년 2월 기준)

#### 4.7. 철저한 교육

프랜차이즈 외식업체에 있어서 높은 수준의 음식의 질을 유지하고 향상시켜나가기 위해서 모든 가맹점이 동일한 맛을 지니는 맛의 표준화는 필수적인 조건이다. 치킨의 조리과정이 한식요리에 비하여 단순하고 반가공상태의 재료를 본사로부터 공급받기는 하나 조리방법에 따라 상품의 품질이 달라질 가망성은 얼마든지 있다. 예를 들어, 튀김기의 적정온도 관리 미숙이나 조리 시간의 변화, 그리고 재료의 보관방법에 따라 치킨의 품질은 달라질 수 있다. 일정한 수준의 상품품질관리를 위한 지침은 대부분의 프랜차이즈 기업에서 일정한 기준을 두고 교육을 실시하고 있으나, 그 교육의 양이나 질은 프랜차이즈 기업마다 천차만별이다.

<표 10>에서와 같이, 많은 치킨브랜드에서 가맹점의 상품품질 및 서비스품질을 일정하게 유지하고 향상시키기 위한 개점 전 교육이 실시되고 있다. 교육시간은 1일에서 20일까지 다양했으나, 교육내용에 있어서는 조리방법, 서비스교육, 위생교육, 안전교육 등으로 대동소이하다.

이 중 치킨 맛의 표준화를 결정짓는 조리교육에 있어서 일부 브랜드를 제외한 대다수의 브랜드는 약 2일 정도의 조리실습을 실행하는 경우가 많았다. 그러나 가마로 강정은 조리교육에만 19일(160시간)을 투자하여 반복적인 교육을 통해 예비가맹점주가 완전히 몸에 익혀 숙달할 수 있도록 교육을 실시한다. 이는 단순히 많은 시간만을 할애하는 것이 아니라 본사

에서 운영하는 직영점에서 직접 조리를 해보고 운영에 참여함으로써 타 브랜드 가맹점주가 개점 후, 영점에서 시작을 한다면 가마로 강정의 가맹점주는 점포를 거의 한 달간 운영한 경험을 지니고 시작을 할 수 있는 것이다.

철저한 개점 전 교육을 통하여 얻는 효과는 가맹점주의 점포운영 스킬 증가뿐만 아니라 가맹점을 관리 감독하는 슈퍼바이저역할 및 사후교육의 부담이 줄어드는 효과가 있다. 이러한 잠재적인 비용의 감소를 전략적으로 활용한 가마로 강정의 교육시스템은 타 치킨프랜차이즈 브랜드와 차별화되는 성공요인이라 할 수 있다.

〈표 10〉 치킨브랜드별 개점 전 교육일정 및 내용

브랜드 명	교육시간	교육내용
B B Q	10박 12일	제조, 서비스, 운영방법, 위생에 대한 교육
교 촌 치 킨	4박 5일(옵션에 따라 2~4일 추가교육)	조리 및 서비스, 안전교육
굽 네 치 킨	4일(총 44시간)	공장견학, 매장교육, 서비스 및 조리실습
페리카나치킨	1일	매뉴얼 및 조리교육
햇 썬 치 킨	3일	점포운영, 상품, 세무, 조리교육(2일)
멕시코나치킨	6일	위생, 서비스, 세무, 운영교육
가마로 강정	20일(165시간)	운영(5시간) 및 조리교육(160시간)

출처 : 공정거래위원회 웹사이트 (2011년 12월 31일 기준)

#### 4.8. 직영점 운영

프랜차이즈 치킨브랜드에 있어서 본사의 직영점은 대형 프랜차이즈 기업이 아니면 찾아보기 힘들다. 이는 치킨의 조리방법이 정형화된 조리방법만 따르면 누구나 쉽게 조리할 수 있다고 여기기 때문에 직영점을 활용한 조리실습을 시행하는 경우가 드물고 본사의 수익구조가 점포의 수익을 통한 매출보다는 물류수익에 의존하고 있기 때문이다.

직영점이 보기 드문 것은 결국 표준화된 교육훈련이 가맹점의 성공요인이라는 부분에 대한 이해부족과 추가적인 시설과 인력에 대한 비용을 들이는 직영점을 오픈하는 것보다 가맹점수를 더욱 많이 늘려 그만큼의 물류수익을 올리려는 본사의 의도가 깔려있다.

그러나 프랜차이즈 기업의 직영점은 가맹사업의 성공을 보장한다는 의미를 지니고 있다. 즉, 본사에서 직영점을 성공적으로 운영하고 있다는 것은 사업성공의 노하우를 지니고 있다는 것이며, 이는 가맹점주가 본사의 지침에 따라 가맹점을 운영할 시 성공의 가능성이 더욱 커진다는 것이다.

가마로 강정은 가맹점이 밀집한 서울과 경기지역에 직영점 세 곳(대치점, 연신내점, 삼평

점)을 운영하고 있으며, 직영점의 매출액은 평균 4,209만 원으로 성공적으로 운영되고 있다.

<표 11>은 치킨브랜드별 직영점 운영현황을 나타내고 있는데 가마로 강정보다 많은 직영점을 보유한 치킨브랜드가 존재하긴 하나 전체 매장 수에 대한 직영점의 비율은 가마로 강정이 압도적으로 높다. 이는 가마로 강정이 실시하는 점포운영교육의 질이 상대적으로 높다는 것을 보여주며 다수의 직영점 운영을 통해 성공의 노하우 및 시장에 대한 대응성이 우수하다는 것을 증명한다. 이러한 직영점 개설을 통한 차별화는 가마로 강정의 성공요인이라 할 수 있다.

〈표 11〉 주요 치킨프랜차이즈 기업 직영점 운영현황(2011년 12월 31일 기준)

브랜드명	직영점 수(전체매장 수)	직영점 수 /전체 매장 수(비율)	직영점 위치
B B Q	5(1568)	0.003(0.3%)	서울, 인천, 울산, 부산
교 촌	1(962)	0.001(0.1%)	경북
네 네 치 킨	0(984)	0(0%)	-
페 리 카 나	0(1290)	0(0%)	-
굽 네 치 킨	0(855)	0(0%)	-
들 들 치 킨	0(346)	0(0%)	-
또 래 오 래	0(840)	0(0%)	-
멕 시 카 나	0(695)	0(0%)	-
B H C	0(929)	0(0%)	-
보 드 램	2(211)	0.009(0.9%)	서울
가마로 강정	3(100)	0.03(3%)	서울, 경기

출처 : 공정거래위원회 웹사이트 (2011년 12월 31일 기준)

## V. 결론

본 연구의 목적은 가마로 강정의 사례를 살펴보고, 프랜차이즈 신규브랜드 론칭과 관련된 전략적 시사점을 도출하고자 하는 것이었다. 이를 위하여 치킨프랜차이즈 업계의 동향을 살펴보았으며 가마로 강정의 성공요인을 분석하였다. 이를 통하여 나타난 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기업은 자신이 지닌 자원을 최대한 활용해야 한다. 아무리 대중적인 인기를 끄는 매력적인 아이템이라 하더라도 이를 운영하기 위한 역량이 없다면, 기업은 새로운 인력채용과 인프라 구축을 위하여 막대한 비용을 들여야 한다. 반면, 기업이 지닌 핵심역량을 활용한 신규브랜드 창출은 기존에 구축된 인프라와 인력을 활용할 수 있으며, 기업의 강점을 향후 더

육 강화시켜 나갈 수 있다. 그러나 이러한 형태의 신규브랜드 론칭은 기존브랜드에서 겹모습만 바꾼 형태가 될 수 있기 때문에 기존브랜드와 확실한 차별화가 되는 시스템을 갖추고 있어야 하며 기존브랜드와는 다른 시장을 개척하는 것이 바람직하다. 이를 위하여 기업은 지속적으로 틈새시장을 탐색하고 이에 진입하기 위한 방법을 모색해야 한다.

둘째, 기업은 시장 지향적인 문화를 구축해야 한다. 아무리 훌륭한 역량을 지닌 기업이라도 소비자의 변화를 인지하고 반응하지 못한다면, 역량을 제대로 발휘하기 어렵다. 따라서 기업은 언제나 소비자의 니즈에 귀를 기울이고 내부적으로 이를 공유하여 즉각적으로 대처할 수 있는 기업문화를 확립해야 한다.

셋째, 기업의 운영방식에 있어서 발상의 전환이 필요하다. 다른 사람이 닦아놓은 길을 따라가는 것은 편안하고 안정적이거나 따라가기만 해서는 앞선 사람을 절대로 추월할 수 없다. 프랜차이즈 업계에서도 마찬가지이다. 경쟁브랜드들이 채택한 일반적인 운영방식을 따른다면 신규브랜드를 정착시킬 때 유용할 수 있으나 소비자들은 신규브랜드를 기억하거나 구분해내지 못할 것이다. 따라서 성공적인 신규브랜드 론칭을 위해서는 경쟁브랜드와 달라야 한다. 이러한 차이는 운영시스템일수도 있고 서비스하는 방식일수도 있고 인테리어의 차이일수도 있다. 그러나 중요한 것은 그 차이가 신규브랜드에 있어서 반드시 득이 되어야 한다는 점이다. 이러한 측면에서 새로운 비즈니스 시스템을 개발하고 새로운 업태를 개발한 가마로강정의 사례는 발상의 전환을 보여주는 좋은 사례라 할 수 있다.

넷째, 프랜차이즈 기업은 예비 가맹점주에 대한 교육을 강화해야 한다. 대다수의 치킨브랜드는 조리교육을 간소화하고 있다. 이는 치킨조리가 본사에서 제공하는 가공된 치킨을 지침에 명시된 온도의 기름에 지침에서 요구하는 시간만큼 튀기기만 하면 된다고 생각하기 때문이다. 그러나 이러한 지침을 사람이 만들었듯이, 지침을 지키는 것도 사람이다. 따라서 본사에서 요구하는 수준의 메뉴품질에 미달할 수 있는 수만 가지의 변수가 존재하기 마련이다. 이러한 가능성을 최소화하는 것이 바로 교육이다. 치킨프랜차이즈 기업뿐만 아니라 모든 프랜차이즈 업계는 서비스품질을 표준화해야 한다는 과제를 안고 있다. 이를 위하여 가맹점주의 교육은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 특히, 신규브랜드를 론칭하는 시점에서 교육프로그램을 설계할 때에는 모든 가맹점주가 직원과 같이 숙달될 수 있도록 반복적인 학습으로 설계하는 것이 필요하다.

다섯째, 프랜차이즈 기업은 직영점을 성공적으로 운영해야 한다. 이는 프랜차이즈 기업의 매출이나 홍보효과를 누리는 효과도 있으나 가장 중요한 직영점의 역할은 가맹점주에게 성공적인 운영방식과 그 결과를 보여주는 것이다. 즉, 가맹점주가 직영점과 같이 운영하면 성공이 보장되어 있다는 것을 보여주는 것이며 가맹점주가 프랜차이즈 기업에 더욱 의존하고 협력하도록 해주는 역할을 한다. 일부 프랜차이즈 기업에서는 직영점을 운영하지 않고 가맹모집을 하는 사례가 있는데 이는 자신은 경험해보지 않고 남을 통해 성공여부를 시험하는 것과 같다. 특히, 신규브랜드 론칭의 경우 브랜드인지도가 형성되어있지 않은 가운데 가맹

점주가 지각하는 불안감은 클 수밖에 없다. 따라서 성공적인 직영점 운영을 통해 가맹점주에게 심리적인 안정감을 주고 성공적인 점포운영에 대한 노하우를 전수하는 것이 필요하다.

마지막으로 프랜차이즈 기업은 가맹점주에게 진정성을 보여야 한다. 많은 프랜차이즈 사업설명회에서 예비창업자에게 기업의 성과를 부풀려 설명하고 계약을 유도하는 경우가 많다. 그러나 이러한 행위는 예비가맹점주의 점포매출에 대한 지나친 기대감을 심어주는 결과를 초래하여 분쟁을 야기하는 사례가 많다. 가맹사업에 대한 정확한 정보의 제공은 예비창업자의 사업에 대한 이성적인 판단을 하도록 도와주고 프랜차이즈 기업을 더욱 신뢰하고 협력하도록 하는 역할을 할 수 있다.

본 연구의 한계점은 프랜차이즈 기업의 신규브랜드 론칭을 위한 전략수립에 있어서 단일 기업의 사례를 통하여 접근하였다는 부분이다. 따라서 향후 연구에서는 여러 산업의 다양한 사례분석을 통하여 프랜차이즈 산업의 일반화된 전략도출이 행해져야 할 것으로 사료된다.

- 논문접수일 : 2012.10.26.
- 게재확정일 : 2012.12.17.

#### ❖ 참고문헌 ❖

- 김태희, 박종혁(2012). 프랜차이즈 가맹본부의 통제가 가맹점주의 신뢰 및 순응에 미치는 영향. *외식경영연구*, 15(2), 97-113.
- 대한상공회의소(2011). 프랜차이즈 가맹점 창업 실태 및 성공요인 조사.
- 박경주(2010). 외식업의 입지결정요인이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 창업유형의 조절효과를 중심으로. *서비스경영학회지*, 11(2), 119-144.
- 서민교(2012). 프랜차이즈 기업의 핵심역량과 시장지향성: 환경 불확실성, 경쟁우위와 경영성과의 관계. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 양유석, 김영곤(1999). 국내 통신사업자의 마케팅 핵심역량 분석: 방법론 개발을 위한 접근. *정보통신정책연구*, 6(2), 65-90.
- 오세조(2004). 제너시스의 프랜차이즈 성공 사례. *마케팅*, 38(2), 31-35.
- KB경영연구소(2013). 국내 치킨 비즈니스 현황 분석.
- Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86-94.
- Gilmore, J. H. & Pine, B. J. (2007). Authenticity: What Consumers Really Want. *Harvard Business School Press*: Boston.
- Petts, N. (1997). Building Growth on Core Competences—a Practical Approach. *Long Range Planning*, 30(4), 551-561.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard*

*Business Review*, 3, 75-91.

Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

공정거래위원회 웹사이트 : [franchise.ftc.go.kr](http://franchise.ftc.go.kr)

점포라인 웹사이트 : [jumpoline.com](http://jumpoline.com)

통계청포털 웹사이트 : [index.go.kr](http://index.go.kr)

## The Case Study of Successful Strategies for Launching New Brands in Franchise Companies through Core Competence and Paradigm Shift : Based on Cases of ‘Gamarogangjung’ of Masedarin Inc.

Seo, Min-Gyo\* · Cheong, Tae-Hwan\*\*

### ABSTRACT

The purpose of this study is to devise successful strategies for launching of new brands in franchise companies based on cases of ‘Gamarogangjung’ of Masedarin Inc. The results of case analysis show following successful strategies. First, Masedarin Inc. has used its core competence; Masedarin Inc., which managed chicken franchises for many years, launched the new brand, ‘Gamarogangjung’ based on its differentiated technologies and infrastructure. Second, the brand, ‘Gamarogangjung’ has used market oriented strategy actively; the brand has reflected customers’ needs to its administration immediately by understanding and sharing of customers’ needs at the corporate level. Third, Masedarin Inc. has differentiated a business model from other companies; by using ‘take out’ purchasing system instead of ‘delivery to doors’ or ‘purchasing by visiting’, the company has saved huge management cost. Fourth, Masedarin Inc. developed a new kind of business which is differentiated from existing chicken franchise brands or take-out restaurants. Fifth, Masedarin Inc. has appealed its sincerity to franchisees; its business information session, which explains about the business openly without exaggeration, has drawn a high rate of franchise agreement. Sixth, Masedarin Inc. changed its way of thinking about conditions of a location for member stores. The company has selected ‘A’ level locations for their member stores which enables ‘quick sales at small profits’ while other take-out stores are usually located at ‘B’ level location. Lastly, Masedarin Inc. has given thorough instructions to the staff of member stores. And immediately after opening of the stores, franchisees were able to operate the stores comfortably because the company educated the staff repeatedly over a long period to make them master skills before the opening of the store.

Keywords : New Brand, Franchise, Core Competence, Paradigm Shift, Differentiation

---

\* Ph. D. Dept. of Business Admin., Sejong University / CEO, Maxcess Consulting Inc. (gaeup@hanmail.net)

\*\* CEO, Masedarin Inc, Corresponding Author (thcheong@sabasaba.co.kr)