

선행적 대응을 통한 프랜차이즈 뉴비즈니스 런칭 사례 : (주)인토외식산업의 맥주바켓 성공사례

서민교*

국내 프랜차이즈 산업은 매년 10% 이상의 성장률을 보이고 있는 유망사업이자 유통업의 핵심으로 부상하고 있다. 또한 베이비부머 세대의 은퇴를 비롯한 사회문화적 현상으로 인해 당분간 프랜차이즈 산업의 성장은 지속될 것으로 예상되고 있다. 그러나 국내 프랜차이즈는 몇몇 소수의 업종을 중심으로 가맹본부 및 가맹점 진출이 집중되어 있어 신규가맹점을 확보하는데 그 한계를 드러내고 있다. 이에 포화 상태에 접어든 업종 내에서의 가맹본부는 성장을 위해 새로운 업종으로의 제2, 제3 브랜드로 사업 확장을 전개하고 있으나 성공보다는 실패가 더 많은 것이 현실이다. 따라서 본 연구에서는 (주)인토외식산업의 맥주바켓 사례를 중심으로 신규 브랜드 개발 방식 및 전개 후 결과에 대해 연구하고자 한다.

본 연구의 사례 분석 결과, 프랜차이즈 가맹본사는 지속적으로 환경 조사 및 분석을 해야 하며, 조사 방법과 조사된 내용을 통해 도출 되는 내용은 객관성을 전제로 해야 한다는 것이 나타났다. 이렇게 도출된 내용을 바탕으로 신규 브랜드의 Biz-Model을 수립해야 산업 및 고객으로부터 인정을 받을 수 있는 것이다.

포화상태의 치열한 환경에 속한 프랜차이즈 본사일수록 환경의 변화에 민감하게 대응을 하고 이를 기업 활동과 연계시킬 수 있는 능력을 필요로 한다.

선행적 대응을 통한 프랜차이즈 뉴비즈니스 런칭 사례인 (주)인토외식산업의 맥주바켓 성공사례를 통해 환경변화에 따른 대응 방법에 대해 연구할 필요성을 제기한다.

주제어 : 환경변화, 선행적 대응, 프랜차이즈 산업, 맥주전문점

I. 서론

기업의 전략은 환경의 변화와 밀접한 관계를 가지고 있다. 환경이 불확실해지면 프랜차이즈 기업은 핵심역량에 유의한 영향을 주고, 프랜차이즈 핵심역량은 시장지향성에 유의한 영향을 주어 기업이 경쟁우위를 확보토록 하여 기업의 재무적 성과와 비재무적 성과에 영향을

* 맥서스 컨설팅 대표이사 (gacup@hanmail.net)

준다고 하였다. 많은 기업들이 환경에 대한 중요성에는 공감을 하면서도 환경에 대한 접근은 어떻게 하는 것인지, 분석은 어떻게 해야 하는지, 그에 따른 대응은 어떻게 해야 하는지에 대해서는 잘 모르거나 준비가 되어 있지 않다. 설혹 환경 변화를 인지하고 있다 하여도 기업 활동과 연계시키지 못하고 분석으로서만 끝나는 것이 현실이다.

과거 프랜차이즈 도입기에 제1브랜드로 성공한 프랜차이즈 본사의 경우 대부분의 경영자가 1브랜드의 성공신화에 젖어 제2, 제3브랜드 역시 주먹구구식의 같은 방법으로 런칭하여 실패하는 모습을 종종보이고 있다.

이는 창업환경, 관련시장 등 주변 환경은 지속적으로 변하고 있지만, 프랜차이즈 기업은 변화하는 시장에 발맞추지 못하고 과거의 영광 재현에 그치고 있는 때문이다.

(주)인토외식산업의 맥주바켓 사례는 기업이 환경 변화에 성공적으로 대응하여 비즈니스 모델을 개발한 대표적인 사례로서, 기업이 어떻게 환경변화에 따른 지속적으로 사업모델을 개발하고, 이에 선형적으로 대응해야 하는지를 잘 보여주고 있으며, 본 연구의 목적은 사례 연구를 통해 환경변화에 따른 비즈니스 모델 개발 등 기업의 능동적 대처에 대해 알아보고자 함이다.

II. 이론적 배경

2.1. 우리나라 맥주전문점 시장의 특성

2.1.1. 맥주전문점 시장의 일반적 특성

맥주전문점 시장의 일반적인 특성은 크게 네 가지로 나누어 살펴 볼 수 있다.

첫째, 성숙기 아이টে이다. 성숙기 아이টে이란 반짝 떴다 사라지는 단기성 아이টে이 아닌, 오랜 시간에 걸쳐 소비자들에게 소비성이 검증된 아이টে을 말한다. 이렇게 검증된 아이টে은 쉽게 사라지지 않지만 수많은 브랜드가 치열하게 경쟁을 하기 때문에 철저한 차별화 전략이 아니면 살아남기가 어렵다는 특성이 있다.

둘째, 진입장벽이 낮다. 맥주전문점은 해당 본사에서 직접 생산한 제품이 아닌 국내 주류업체 또는 해외에서 수입한 제품을 판매하기 때문이다. 맥주전문점의 핵심 상품인 맥주는 모두가 같은 제품을 판매할 수 있어 누구든 원하면 맥주전문점 사업을 시작할 수 있다.

셋째, 경쟁이 심하다. 맥주전문점의 경쟁은 내부와 외부로 나뉘 볼 수 있다. 내부로는 같은 맥주전문점 뿐만 아니라 주류를 취급하는 외식업 모두가 경쟁대상이 될 수 있다. 한식, 양식, 중식, 패밀리레스토랑 등 외식업의 모든 곳에서 맥주를 판매 할 수 있기 때문이다. 외부로는 슈퍼마켓, 편의점, 대형할인마트 등의 소매점이 그 대상이다. 맥주전문점에서 판매되

는 제품과 소매점에서 판매되는 제품상 차이가 전혀 없기 때문에 맥주전문점만의 차별적 우위를 점하기 어렵다.

마지막으로, 유행의 민감성이다. 맥주전문점은 다른 창업아이템보다 유행에 민감하다. 핵심이 되는 맥주에 차별성을 둘 수 없기 때문에 안주류, 인테리어, 서비스, 가격 등 외적인 부분에서 차별성을 찾고 있기 때문이다. 고객들 또한 맥주 자체 보다는 그 이외의 부분에서 맥주전문점 브랜드를 선택하고 있는 실정이다.

2.1.2. 맥주전문점 시장의 경쟁구조

우리나라의 주류전문점은 1900년대 초 대포집에서 시작되었다고 볼 수 있다. 그 후 60~70년대 대학가를 중심으로 학사주점이 대거 등장하면서 선술집 문화가 열렸고, 80년대 초에 이르러서는 막걸리로 대변되던 학사주점이 민속주점으로 변형되었다. 90년대에 들어서면서 소주를 전문으로 하는 소주방과 맥주를 전문으로 하는 호프집이 하나 둘 생겨나기 시작했다.

맥주전문점 중 프랜차이즈 시스템의 브랜드는 (주)태창파로스의 생맥주 전문점 ‘쫄꼬쫄꼬’가 등장하면서 시작되었다고 할 수 있다. 쫄꼬쫄꼬 이전까지는 판매되던 주류의 한 부분이었던 맥주가 쫄꼬쫄꼬 등장 이후 맥주가 메인이 되고 그 외의 안주류가 서브가 된 것이다.

그 후 맥주를 전문으로 하는 수많은 브랜드가 등장을 하였고, 2011년 기준 맥주전문점 프랜차이즈는 약 70여개의 브랜드가 2,000여개의 점포를 운영하고 있다.

〈표 1〉 주요 맥주전문점 프랜차이즈 브랜드(2010년 정보공개서 기준)

BRAND	CONCEPT	매장수(직)	타겟
와 라 와 라	수삭요리주점	72(4)	20대 후반 여성
치 어 스	호텔식요리주점	209	20~60대(가족)
엘 리 팝	요리맥주전문점	50	20~60(여성)
오 닷 세 이	생맥주세계맥주	60	가족
가르텐 호프 & 레스트	맥주가 맛있는 생맥주전문점	238(1)	20~30대
밀 러 타 임	밀러생맥주전문점	114(1)	20~50대
플 젠	크림생맥주	41	20~50대
디 오 니 스	세계맥주전문점	124	20~50대
세 븐 나 잇	신개념맥주전문점	22	20~50대
쿨 렉	세계맥주할인전문	11	20~30대
비 어 클 락	셀프할인맥주	2	20~30대
쿠 담	유럽풍생맥주	18	20~30대
더 블 린	아이리시펍	1	20~30대

자료: 정보공개서, 맥세스 편집

특히 20~30세대가 주 고객인 맥주전문점의 경우 최신 트렌드를 반영한 차별화의 필요성은 더 절실해지고 있다.

맥주전문점의 차별화는 주요한 속성에 따라 나눌 수 있으며 크게 술, 안주, 스타일, 가격적인 4가지 측면에 의해 이뤄진다고 볼 수 있다. 이를 다양하게 적용 하여 브랜드별로 콘셉트를 만들어 내고 있는 것이다. 각 주요한 속성에 의해 브랜드를 구분해 보면 다음과 같다.



〈그림 1〉 맥주전문점 주요 속성에 의한 브랜드 분류. 자료: 맥세스 편집.

현재도 맥주 전문점은 주요 속성별 다양한 콘셉트로 변화하며 진화하고 있으며, 소주, 와인, 막걸리 등 타 주류전문점에 비해 활발한 시장을 형성하고 있다.

2.2. 소비자 트렌드와 시장 환경의 변화

2.2.1. 소비자의 주류선호 변화

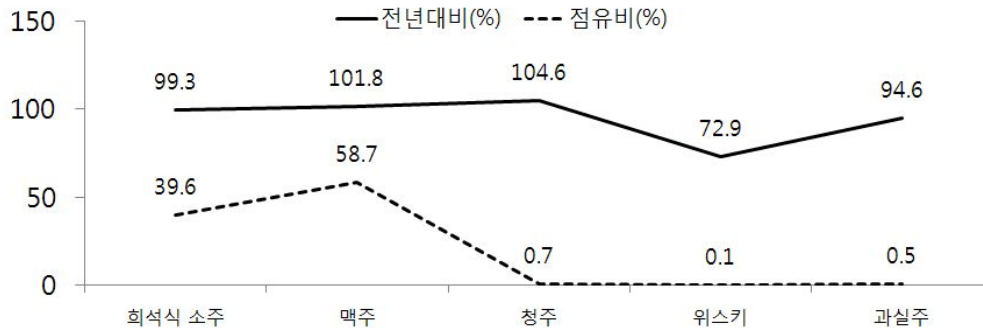
소비자의 주류 소비 트렌드를 살펴보면 먼저 저주도 주류의 인기이다.

소주의 경우 2007년부터 주력제품들의 알코올함량이 20도 이하로 내려가기 시작하여 2010년 상반기부터는 진로, 롯데주류BG 등이 본격적으로 저주도 제품을 출시하기 시작하였다. 맥주는 건강위주의 식습관과 여성의 음주 증가 등으로 부드러운 맥주, 알코올 함량을 낮춘 맥주들이 출시되었으며, 위스키 또한 40도에서 3.5도를 줄인 제품이 출시되고 있다.

저주도의 인기는 막걸리의 판매증가를 이끌었으며, 주류의 저주도화로 인해 부담 없이 술자리를 가질 수 있게 되어 음주 비율을 증가시키는 현상도 나타나게 되었다.

두 번째 특징은 맥주의 판매량 증가이다.

2011년 국내주류시장 동향에 따르면 소주는 전년대비 출고량은 0.7%감소, 매출액은 0.6% 감소한 반면, 맥주는 전년대비 출고량 1.8% 증가, 매출액은 2.3%증가한 것으로 조사되었다. 또한 국내 전체 주류 출고량 중 맥주가 58.7%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.



〈그림 2〉 2011년 전년대비 주류 출고 수량 및 점유비

맥주의 판매량 증가는 두 가지 측면에서 살펴볼 있는데 첫 번째는 앞서 이야기한 저주도를 선호하는 경향이며, 두 번째는 주류별 소비 이유에서 볼 수 있다. 소주를 마시는 이유로는 ‘고민상담’이 가장 많이 있으며, 상대적으로 낮은 도수로 인해 젊은 층 및 여성층에 부담이 없는 맥주는 ‘피로 및 스트레스 해소’, ‘스포츠 관람 시’, ‘혼자 적적함을 달래기 위해’, ‘식사 반주로 음용’ 등 다양한 상황에서 폭넓게 음용이 되고 있기 때문이다.

이러한 맥주 판매 증가는 수입맥주에 대한 관심도도 함께 증가시켰다. 2011년 수입맥주의 수입량은 전년대비 중량기준으로 21.1% 증가한 것으로 이는 전체 주류수입 증가율인 10.5%의 2배에 해당하는 것이다.

세 번째는 경기침체에 따른 주류소비의 변화이다. 경기침체에 따른 주류소비의 변화는 다시 세 가지 측면으로 나뉘볼 수 있다. 먼저 자가 음용의 증가이다. 2011년 맥주의 용기별 출고량을 살펴보면 전년대비 생맥주는 5.1% 감소한 반면 캔 맥주는 18.4%로 큰 폭으로 증가를 하였다. 외부에서의 소비를 줄이고 집에서 맥주를 음용하는 비율이 증가하고 있음을 의미하는 것이다. 다음으로 과거 주류전문점에서의 주류 소비는 1차 식사 후 2차의 개념이었으나 현재는 1차 식사와 2차 주류를 한 곳에서 해결하려는 경향이 강해지고 있다. 이에 따라 주류전문점 또한 주류에서 식사와 안주를 함께 할 수 있는 요리주점으로 변화하고 있는 것이다.

마지막으로 주류소비의 양극화로 볼 수 있다. 앞서 이야기한 1차와 2차의 개념이 복합된 요리주점에 대한 선호도가 증가하는 반면 셀프형 병맥주 전문점과 포장마차와 같이 저렴한 가격에 간단히 주류만 소비하고자 하는 측면도 강해지고 있다.

2.2.2. 맥주전문점 시장 환경의 변화

저주도의 인기와 더불어 맥주의 판매량이 증가하게 되었으며 이는 다시 수입맥주에 대한 관심 증가를 이끌었다. 과거 수입맥주는 수입맥주 전문점이 아니면 쉽게 접하기가 어려워 대중적 인기를 얻기 어렵다는 평가를 받았었다. 그러나 세계주류 전문점이라는 슬로건을 앞세운 ‘와바’의 등장으로 세계주류에 대한 관심과 경험을 할 수 있는 기회가 늘어나게 되었다.

‘와바’ 등장 이전에도 분명 수입맥주를 전문으로 매장이 있었으나 대부분 개인매장의 ‘바(Bar)’ 개념에서 벗어나지 못하였고 소비자들이 쉽게 접근하기 어려웠으며, 일부 특정 층만이 소비를 하고 있었다.

‘와바’의 등장은 수입맥주의 대중화를 이끌기는 하였으나 ‘수입맥주=고가’라는 공식을 만들어 제한된 지역으로의 출점과 30대 이상의 직장인이라는 한정된 고객층을 형성하게 하였다.

그러나 ‘와바’가 성장을 하면서 수입맥주에 대한 관심도 함께 증가하여 대중화의 길로 접어들고 있었다. 소비자들은 대형마트, 편의점, 동네 슈퍼뿐만 아니라 커피숍, 술을 취급하는 대부분의 점포에서 수입맥주를 손쉽게 접할 수 있게 되었다.

대형할인마트 E-마트의 경우 2011년 여름 수입맥주 특별전 행사를 펼쳐 증폭된 소비자들의 수입맥주 소비 욕구를 반영하기도 하였다.

가격 또한 기존 수입맥주 전문점에 비해 저렴한 가격에 응용을 할 수 있었다. 대형할인마트나 편의점에 진열되어 있는 수입맥주와 국내맥주의 가격을 비교해 보면 비슷한 가격대의 수입맥주를 다수 볼 수 있을 정도로 가격 경쟁력에서도 결코 뒤지지 않고 있어 수입맥주 대중화의 중요한 요소로 보여 지고 있다.

2.2.3. 창업 환경의 변화

창업환경에 있어 최근의 가장 큰 화두는 베이비부머 세대의 은퇴에 따른 창업시장으로의 유입 부분이다. 또한 대기업들의 프랜차이즈 진출에 따른 사회적 관심도 증가하고 있다. 이러한 변화들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 자영업 부문의 과잉 공급 심화이다. 자영업 부문 종사자가 2011년 10월부터 전년 동월에 비해 다시 증가하고 있다. 2011년 12월 말 기준 자영업 부문 종사자는 총 662만 9,000명으로 자영업자 수가 증가한 것은 2006년 5월(2.7만 명 감소) 이후 5년 3개월 만에 처음으로 증가하고 있다.

〈표 2〉 2011년 자영업 부문 종사자 증감분 추이

(단위: 전년 동월 대비, 만 명)

구분	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
자영업 부문 종사자	-1.6	-5.6	-10.4	2.7	-1.1	7.1	13.0	9.8
(자영업자)	-4.9	-5.2	-3.9	5.3	8.7	10.7	13.5	13.3
(무급가족종사자)	3.2	-0.3	-6.5	-2.6	-9.8	-3.6	-0.5	-3.5

자료: 통계청, KOSIS

둘째, 베이비부머 세대의 은퇴 후 창업이다. 추세적인 감소세를 보이던 자영업자 수가 지난해 8월을 기점으로 증가세를 보이고 있으며, 주요 요인으로는 50대 이상 자영업자 증가를 보고 있다.

50대 이상 고령 자영업자는 2011년 4월 300만 명을 돌파한 이후 지속적으로 증가하여 2011년 10월 말 310.3만 명으로 전체 자영업자의 54.1%의 비중을 차지하고 있다.

셋째, 노동력 중심 업종 기피 현상이다. 예비창업자를 대상으로 한 설문조사에서 가장 선호하는 업종 1위로 커피전문점을 선택하고 있다. 커피에 대한 국민적 관심도 증가도 한 부분 작용을 했겠지만 가장 큰 이유는 많은 노동력을 필요로 하지 않으며, 인력운영, 식자재 관리 등이 기존의 외식업에 비해 쉽기 때문으로 보인다.

2.2.4. 자영업 운영환경의 변화

자영업의 운영환경 변화를 살펴보면, 점포 경영환경의 악화를 들 수 있다.

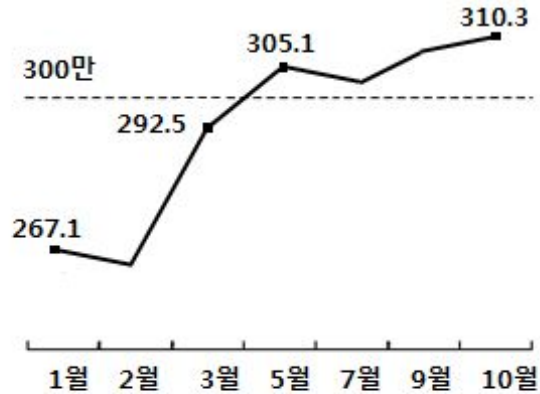
베이비부머 세대의 은퇴 후 자영업으로 전환이 증가하면서 자영업 부분의 과잉 경쟁을 더욱 촉진시켰고, 장기 경기침체는 소비자들의 지출을 억제하게 하였고 이로 인해 점당 매출도 감소하였다. 또한 계속되는 물가상승으로 원재료 비의 부담이 증가하여 수익률 또한 감소하게 하였다.

대한상공회의소 “프랜차이즈 가맹점 창업 실태 및 성공요인 조사”에 의하면 프랜차이즈 창업을 하려면 총 1억 8천만 원을 투자해 연 5천 1백만 원의 수익을 내는 것으로 나타났다.

연간 운영비용을 구분해 보면 ‘원재료 구입비’(41.3%), ‘임대료’(17.8%), ‘인건비’(15.8%), ‘설비 유지 관리비’(12.1%), ‘금융비용’(3.5), ‘본부 로열티’(1.4%), ‘광고 판촉비’(1.1%)의 순으로 조사되었다. 원재료 구입비는 물가상승으로 인해 지속적으로 상승할 것으로 예상되며, 프랜차이즈 창업의 관심 증가로 임대료 또한 상승할 것으로 보인다. 2011년 국토해양부의 상업용부동산 투자수익률 통계지표를 살펴보면 전국적인 상가 임대료는 2009년 대비 7.4%의 상승률을 보였다. 임대료가 계속 상승하는 요인으로는 물가상승에 따른 실물가치만영을

위한 임대료상향조정 현상에 따른 이유와 베이비부머 은퇴에 따른 자영업의 증가가 한 몫을 하고 있다. 또한 자본력을 앞세운 대형 프랜차이즈나 브랜드들이 진출을 하면서 지역부동산의 임대료를 상승시키는 과정이 반복되고 있다.

〈그림 3〉 2011년 50세 이상 자영업자



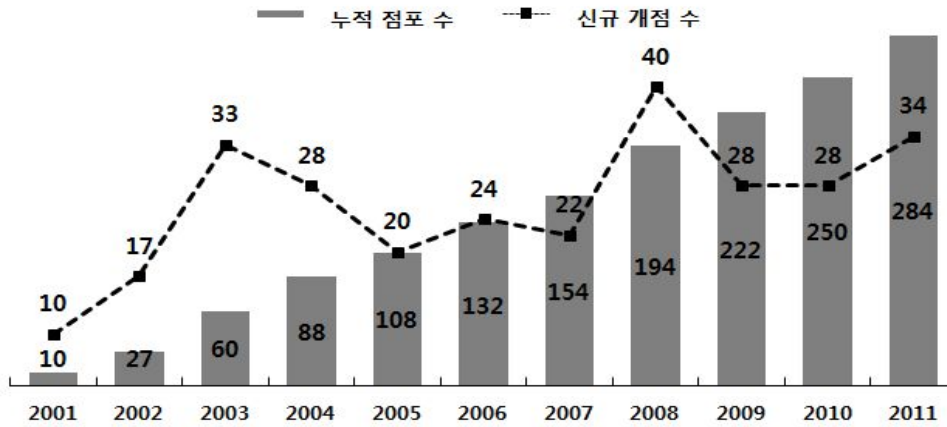
2.2.5. 와바의 가맹점 전개 상황

와바의 가맹점 전개 상황은 현재 한계성에 봉착해 있으며 이는 두 가지 측면에서 살펴 볼 수 있다. 첫 번째는 출점 지역의 한계성이다. 2000년 와바 1호점을 오픈한 이래 2012년 5월 말 전국적으로 284개점이 운영 중에 있다. 매년 지속적인 성장을 해온 것이 사실이나 가맹점 수치상으로도 보아도 이미 전국의 모든 시군구 단위의 상권에 와바가 입점하여 운영을 하고 있다는 것을 알 수 있다. 흔할 말로 이제는 더 이상 와바가 입점할 수 있는 지역이 없다는 것이다. 두 번째는 상권의 한계성이다. 서울지역을 예로 구별 출점 순위를 보면 강남구 18개점, 서초구 10개점, 송파구 8개점, 마포구 6개점의 순으로 주로 사무실이 밀집해 있는 오피스가 상권에 많이 입점해 있는 것을 알 수 있다. 경기도의 경우에도 사무실이 밀집해 있는 성남시에 10개점이 운영 중에 있다.

〈표 3〉 와바 지역별 가맹점 전개 현황

구분	서울	경기	인천	강원	충북	충남	대전	전북
수	89	49	6	7	4	7	6	9
구분	전남	광주시	경북	대구	울산	경남	부산	제주
수	11	9	14	18	22	20	14	1

(2012.05) 와바 홈페이지.



〈그림 4〉 와바 연도별 가맹점 전개 현황

즉 현재의 와바는 전국적으로 고르게 입점하고 있어 추가 출점이 어려우며, 오피스 상권 중심이라는 한계성도 가지고 있어 더 이상의 폭발적인 성장을 기대하기 어렵다는 것을 의미하고 있다.

Ⅲ. 연구방법

본 연구의 방법은 통계분석과는 차별화하여 사례연구를 통해 환경변화에 따른 기업의 선행적 대응의 시사점을 알아보고자 한다.

우선 맥주바켓의 선행적 대응을 이끌어낸 환경변화의 핵심요소를 알아보고, 사례 기업의 환경변화에 발맞춘 브랜드 전략 수립과 업태개발, 그리고 이를 실현할 수 있는 비즈모델 개발 전략을 살펴보고자 한다.

3.1. 맥주바켓의 선행적 대응

맥주바켓의 선행적 대응을 이끌어낸 환경변화를 요약해 보면 다음과 같다.

〈표 4〉 환경변화 요약

구분	내용
맥주전문점 시장의 경쟁구조	<ul style="list-style-type: none"> • 다른 창업아이템보다 유행에 민감, 치열한 경쟁 • 맥주 자체보다는 술, 안주, 스타일, 가격적인 측면에서 브랜드 차별화

구분	내 용
소비자의 주류선호 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 저주도 인기 • 맥주 판매량 전년 대비 증가 • 주류소비의 변화 <ul style="list-style-type: none"> - 자가 음용 증가, 1차와 2차를 한 곳에서, 간단히 주류만 소비
맥주전문점 시장 환경의 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 2010년 대비 2011년 수입맥주 소비 증가 • '수입맥주=고가' 라는 이미지 탈피
창업 환경의 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 자영업 부문 공급과잉 <ul style="list-style-type: none"> - 2011년 10월부터 증가 추세 • 베이비부머 세대의 은퇴 후 창업 <ul style="list-style-type: none"> - 50세 이상 자영업자 증가추세 • 노동력 중심 업종 기피현상 <ul style="list-style-type: none"> - 커피전문점, 편의점 선호
자영업 운영환경의 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 점포 경영환경의 악화 <ul style="list-style-type: none"> - 장기 경기침체로 인한 소비자들의 지출 억제 - 임대료와 인건비 상승으로 부담 증가
와바의 지역별 가맹점 전개 상황	<ul style="list-style-type: none"> • 284개 전국망 출점 <ul style="list-style-type: none"> - 상권보호로 추가 입점 어려움, 성장을 둔화 • 노동집약적 업종 • 투자비 대비 수익률 보합세

이러한 환경변화에 대해 (주)인토외식산업의 선행적 대응 방식은 환경변화 요인을 반영한 브랜드 전략 수립과 업태개발, 그리고 이를 실현할 수 있는 비즈모델 개발 전략으로 나눠 접근하였다.

이에, 업태개발, 비즈모델 개발 전략, 브랜드 전략, 제품 및 운영전략, 입지 및 점포전개 전략, 촉진전략 등 구체적인 실증분석을 통해 연구를 진행하고자 한다.

IV. 실증분석

4.1. 업태개발

유통업에 있어서 영업 형태를 세분화 하면 업태와 업종으로 나눌 수 있게 되며, 이는 프랜차이즈에도 마찬가지로 적용이 된다. 먼저 업종이란 “소매업의 종류”라는 의미로 ‘무엇을 판매하고 있는가.’를 의미한다. 즉 컴퓨터판매점, 가전판매점, 채소가게, 정육점, 의류점, 치킨전문점, 감자탕전문점 등 상품의 종류에 의한 분류 방법이다. 그래서 업종은 생산과 밀접한 관련을 맺고 있다. 반면 업태는 “소매업의 형태”라는 의미로 ‘어떠한 방법으로 판매하나’

를 의미한다. 즉, 백화점, 양판점, 편의점, 전문점, 아울렛, 슈퍼마켓 등 상품의 종류보다는 소비자의 구매행동과 관련된 판매시스템과 밀접한 관계를 맺고 있다.

맥주바켓의 비즈모델 개발에 있어서의 핵심은 ‘맥주바켓의 업태를 어떻게 정의 할 것인가’ 이었다. 업종과 업태의 정의에 대해 간략히 살펴보았듯 맥주바켓의 업종은 맥주전문점으로 정의 되었고 맥주 전문점은 치열한 경쟁을 하고 있는 시장으로 분석되었다. 이에 ‘어떠한 방법으로 판매하나’라는 업태의 정의가 핵심이 된 것이다.

기존의 맥주전문점과 다른 맥주바켓의 판매방식은 크게 세 가지로 나뉘 볼 수 있다. 첫 번째는 셀프 판매이다. 판매원인 주문 접수와 서비스를 담당했다면 맥주바켓은 고객이 직접 제품을 선택하고 주문하는 방식을 적용하였다. 두 번째는 양주 잔술 판매이다. 병으로만 판매하던 양주를 잔술로 판매하여 고객으로 하여금 쉽게 구매를 할 수 있도록 하였으며 양주에 대한 가격 부담도 줄였다. 세 번째는 안주류의 외부 반입이 가능하다는 것이다. 안주에 대한 구매 강제성을 낮춰 안주류 구매를 하지 않아도 되고 외부에서 고객이 먹고 싶은 안주를 직접 구매해 와도 되는 방식으로 판매 방식을 선택하였다.

〈표 5〉 맥주바켓 업태정의

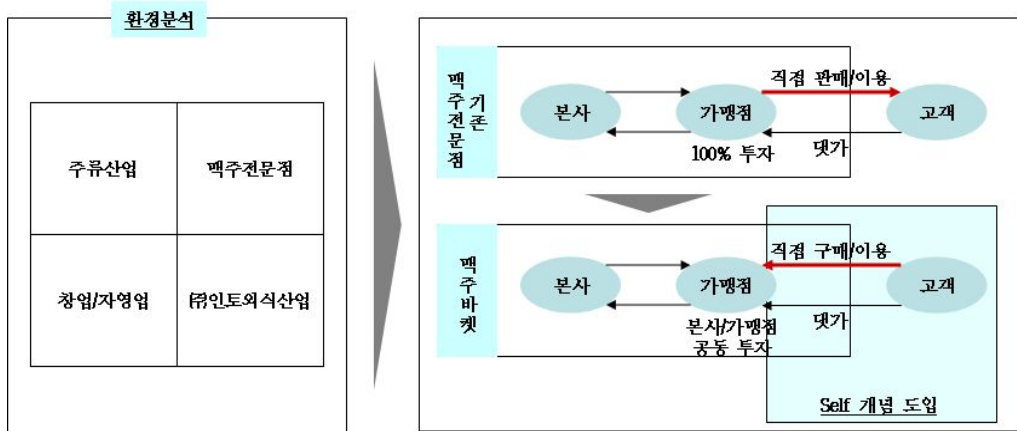
구분		기존 맥주전문점 (와바 포함)	맥주바켓
업종	무엇을 판매하고 있는가?	수입맥주 / 양주 / 안주류	
업태	어떠한 방법으로 판매하나?	판매원이 고객에게 직접 서비스(판매)	Self 판매 / 양주 잔술 안주류 외부 반입 가능

4.2. 비즈모델 전략 개발

먼저 환경변화에 선행적 대응을 하기 위한 전략을 도출하기 위해 비즈모델 전략을 수립 하였다. 앞서 이야기 한바와 같이 객관적인 시각에서 분석을 하기 위해 환경변화는 (주)맥세 스킨설팅이 담당을 하고 도출 된 대응방안에 대한 브랜드 전략은 (주)인토외식산업과 이 담당을 하도록 나뉘어 진행을 하였다.

개발된 비즈모델을 바탕으로 새로운 수입맥주 전문점 시장을 개척해 줄 맥주바켓 브랜드의 접근방법을 도출하였으며, 크게 3가지 차원으로 나뉜다.

첫째, 접근성이다. 프랜차이즈 창업비용 중 가장 많은 부분을 차지하는 것이 점포 비용이다. 그러나 맥주바켓은 지하 또는 지상 2층 이상의 점포로 출점으로 점포 비용을 낮출 수 있게 되어 보다 많은 예비창업자들이 맥주바켓을 창업할 수 있게 되었다. 고객은 100여종의 세계맥주를 보다 저렴한 가격인 2,900~9,900에 구입할 수 있게 되었으며, 안주를 주문하지 않아도 되어 지출 비용을 줄일 수 있게 되었다.



〈그림 5〉 비즈모델 개발 모형도

둘째, 편리성이다. 맥주마켓의 핵심 콘셉트는 'Self' 개념이다. 고객은 매장 내에 진열되어 있는 100여 가지의 세계맥주 중 고객이 원하는 제품을 비교 후 구매를 하게 된다. 수입맥주의 경우 제품에 대해 모르고 있는 경우가 대부분이기 때문에 셀프 구매는 고객 입장에서 보다 편하게 자신이 원하는 제품을 선택할 수 있게 하였다. 점주 입장에서는 고객에게 제품을 제공하는 '서빙'을 하지 않아도 되고 안주에 대한 강제 구매를 하지 않아도 돼 운영이 편리해지게 되었다. 또한 점포 내 직원의 수를 줄일 수 있도록 하였다.

셋째, 수익성이다. 점포 운영비용 중 가장 많은 부분을 차지하는 '원재료 비용'과 '임대료', '인건비'에 대한 부담을 낮출 수 있게 하여 점포 수익률을 높였다.

4.3. 브랜드 전략

먼저 환경과 시장분석을 통해, 기존의 수입맥주 전문점과는 차별화된 시장을 개척해 줄 맥주마켓 브랜드의 접근방법을 도출하였다. (주)인토외식산업의 브랜드 전략은 크게 두 가지로 차원으로 나뉜다.

첫째, Self-Selection 니즈 충족이다. 기존의 수입맥주 전문점의 경우 홀 직원의 권유에 의해 또는 인기가 높은 인지도 있는 제품을 중심으로 판매가 이루어져 왔는데 반해, 맥주마켓은 매장 내에 설치된 Work-in-cooler 안에 진열된 수입맥주를 고객이 직접 눈으로 보고 선택해 구매를 할 수 있도록 하였다. 선택한 맥주는 별도로 준비된 '바구니'에 담아 고객의 테이블로 가져갈 수 있도록 하였다. 이는 현재의 고객들이 대형할인점과 온라인 쇼핑몰에서 물품을 구매할 때 사용하는 '장바구니'의 콘셉트를 차용한 것으로 단순히 맥주를 구매하는 것이 아닌 '눈으로 보고, 비교하며 구매하는 쇼핑의 즐거움'을 전해줌으로써, 고객의 Self-Selection 니즈를 충족시켜 주었다.

둘째, 고객의 니즈에 의한 브랜드 개발의 실현이다. 맥주바켓은 고객의 니즈를 파악하기 위해 환경 분석은 외부 전문 업체를 통해 철저한 분석을 진행하였으며 분석내용의 객관성을 높였다. 상품개발은 ‘와바’ 브랜드의 상품별 판매 데이터를 바탕으로 하여 고객의 수입맥주 선호도를 적극 반영하였고 브랜드 네이밍 단계에서도 시장조사 결과를 토대로 시행하였다. 수입맥주를 보다 편히 소비하고자 하는 욕구와 쇼핑의 즐거움을 표현하고자 맥주에 바켓을 더해 ‘맥주바켓’이라는 네이밍을 선정하여 고객의 니즈를 적극 반영하고자 하였다.

4.4. 제품 및 운영전략

맥주바켓의 제품은 크게 맥주류와 안주류로 구분되며 콘셉트는 ‘Self’로 하였다.

맥주류는 국내 맥주와 수입맥주로 나뉘며, 제품의 구성은 ‘와바’ 운영을 통해 축적된 수입 맥주 선호도를 바탕으로 구성하였다. 국내 맥주 7종, 수입맥주 93종으로 되어 있다. ‘Self’의 개념과 고객의 선택을 편리하게 하기 위해 맥주는 매장의 중심벽면에 워크인쿨러를 설치하여 모든 맥주를 진열하였다. 진열방식은 저가에서 고가로, 국내맥주에서 수입맥주 순으로 진열을 하여 고객으로 하여금 비교, 선택을 편리하게 하였다.

안주류는 조리, 간편, 외부반입의 세 가지 컨셉으로 되어 있으며, 조리류는 총 6개 라인에 32개 품목으로 되어 있다. 간편류는 스낵, 땅콩과 같이 간단히 먹을 수 있는 제품으로 되어 있으며, 외부반입은 고객이 직접 안주를 가져오거나, 배달을 시켜도 된다.

4.5. 입지 및 점포전개 전략

맥주바켓의 점포전개 전략은 예비창업자의 접근성과 기존 브랜드인 ‘와바’와 시너지를 이룰 수 있는 방향으로 진행하였다.

예비창업자의 접근성을 높이기 위한 방법으로는 예비창업자 투자규모 대비 창업비용은 낮추고 수익성은 높일 수 있는 방안이 설계 되었다. 지하 또는 2~3층 이상의 점포에 입점이 가능하도록 하여 창업 시 점포비용을 낮추었고 이는 임대료의 부담도 줄이게 되었다.

(주)인토외식산업의 브랜드인 ‘와바’는 고가의 수입맥주전문점으로 출점 지역에 대한 제한을 가지고 있었다. 그러나 맥주바켓은 ‘와바’가 위치한 이외의 상권에 출점을 할 수 있도록 하여 (주)인토외식산업은 거의 모든 상권에서 브랜드를 운영할 수 있게 되었다.

4.6. 촉진전략

맥주바켓의 촉진전략은 두 가지의 이론을 바탕으로 4단계로 나뉘 진행하였다.

먼저 두 가지의 이론을 살펴보면, 첫 번째는 ‘선(先)신뢰 후(後)인지’ 전략이다.

‘선(先)신뢰 후(後)인지’ 전략이란, 고가시장과 저가시장으로 양분된 상황에서 저가시장의 소상공인들이 제공하기 어려운 정서적 가치를 추가하고 외부(중개자)와의 협력 계약으로 브랜드 노출을 증가시킴으로써 인지도를 향상시키는 전략을 말한다.

핵심경쟁력으로는 인식변화와 점점활용을 들 수 있다.

맥주바켓의 경우 ‘선(先)신뢰 후(後)인지’ 전략(신형원, 류한호, 2009)은 일반 소비자와 예비 창업자측면으로 나뉘게 되며, 우선 일반소비자의를 대상으로 한 전략은 ‘수입-맥주=고가’, ‘주류전문점=안주 필수+직원의 서비스’라는 기존의 인식을 ‘수입맥주=저가’, ‘주류전문점=안주 선택+셀프’라는 새로운 인식의 변화를 가져왔으며, 주 고객층이 위치한 지역의 프랜차이즈 가맹점을 통한 브랜드 노출에 주력하였다. 예비창업자를 대상으로 한 전략은 본사 임원이 가맹1호점에 투자하여 오픈을 하였으며, 본사의 직접운영을 통해 매출과 수익의 성과를 낸 후 이를 바탕으로 예비창업자를 모집하여 보다 높은 신뢰도를 확보 할 수 있게 되었다. 또한 광고를 하기보다는 ‘창업박람회’에 참석하여 예비창업자를 대상으로 직접적인 브랜드 노출을 하였다.

두 번째 이론은 ‘진정성의 힘’이다. 제임스 길모어와 조셉파인은 ‘진정성의 힘’(제임스길모어 & 조셉파인, 2010)에서 ‘사람들은 더 이상 그럴 듯하게 포장된 가식적인 산출물들을 받아들이지 않으며, 투명한 출처에서 제공되는 진실한 산출물을 원한다. 경영자들이 성공을 거두기 위해서는 기존의 경영기법에 더해서 소비자들이 진실과 가식으로 인식하는 부분이 무엇인지, 그리고 어떠한 요소가 이러한 인식에 영향을 주는지 이해해야 한다.’고 주장하였다. 가용 정보의 증가와 소비자들 간의 연결성 강화로 인해 온라인 정보와 지인 추천은 구매의사결정의 주요 변수가 되었다.

〈표 6〉 선(先)신뢰 후(後)인지(정서적 가치-속성우위) 전략

구 분	내 용	
1. 선신뢰 후인지란?	차별화된 기능을 전달하는 과정에서 영향력 있는 빅마우스를 매개로 활용하고 이들을 통하여 대중적 인지도를 높이는 방법	
2. 선신뢰 후인지 특성	일반적 특성	라이프사이클상 구매가 집중되는 시기가 있는 제품 또는 특정 구매층이 있는 제품
	기업의 성공요인	특정 소비의 숨겨진 니즈를 충족
	브랜드의 성공요인	소비자와의 접점을 확대
	실행방법 (예시)	인터넷 커뮤니티 운영, 영업조직 확대 및 강화, 백화점/요충지 등에 입점 효과, 소비자 교육을 통한 락인, 소비자 체험 증가, 체험단 운영, 전문 전시회 참가
3. 선신뢰 후인지 접근방법	빅마우스를 확보하기 위하여 시연회, 시음회와 같은 체험 마케팅이나 사용자 무료 교육 프로그램, 시험 제품 배포 등을 실시	

이에 맥주바켓은 본사 임원이 투자한 가맹1호점의 운영을 통해 브랜드의 성공가능성을 객관화 시켰고, 도출된 성과를 바탕으로 예비창업자를 직접 찾아가 만나는 방식으로 맥주바켓의 가능성을 이야기 하는 방식을 선택하였다. 일반 소비자에게는 추상적인 이미지나 혜택을 이야기하기 보다는 맥주바켓 상품의 가격, 효용성 등 객관적인 판단이 가능한 정보들만 제공하고 선택은 강요하지 않는다는 인상을 주는 방식으로 전략을 수립하였다.

이러한 두 가지 이론을 바탕으로 맥주바켓은 총 4단계에 걸친 촉진전략을 실시하였는데 1단계는 모델샵 런칭을 통해 업계 내에 새로운 비즈모델의 출현으로 관심을 끌었으며, 브랜드 가능성의 신뢰를 높이기 위해 본사 임원이 가맹1호점에 투자를 하였다. 2단계는 본사가 직접 운영을 한 후 매출성과를 도출하여 맥주바켓의 가능성을 증명하였다. 3단계는 창업박람회를 통한 접점활용이다. 브랜드 인지 및 예비창업자 모집을 위한 광고를 진행하기 보다는 창업박람회에 참여하여 현장에서 직접 예비창업자들과 만났으며, 맥주바켓의 매출성과 자료를 바탕으로 가능성에 신뢰를 더하는 방식으로 진행하였다. 4단계는 예비창업자와 일반 소비자를 대상으로 한 브랜드 구축으로 이용 동기를 강화하기 위한 전략을 실행하고 있다.

1단계 (2011.02)	모델샵 개점	<ul style="list-style-type: none"> • 뉴 사업모델로 업계 충격 • 신규브랜드의 관심
2단계 (2011.09)	모델샵 운영/성과 도출	<ul style="list-style-type: none"> • Biz-model 가능성 확인 • 매출성과 확인
3단계 (2011.10 ~ 현재)	접점 활용	<ul style="list-style-type: none"> • 창업박람회를 통한 브랜드 컨셉 제시 • Store 브랜드 인지 증대
4단계 (~ 현재)	브랜드 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 이용동기 강화 • 맥주바켓 + Self 편익제시

〈그림 6〉 맥주바켓 4단계 촉진전략

4.7. 맥주바켓 런칭 후 성과

이와 같은 전략을 통해 런칭 된 맥주바켓은 2011년 2월 1호점을 출점을 시작으로 2012년 5월 현재 34개점이 운영 중에 있으며, 34개 매장에서 월 10억 원, 연 120억 원의 매출을 기록하고 있다. 현재까지 월 2개의 가맹점을 신규 오픈한 추세를 유지한다면 2012년 12월에는 48개 매장에서 연 180억 원의 매출이 예상되고 있다.

맥주바켓 가맹점의 매출과 수익률은 프랜차이즈 평균을 상회하는 것으로 나타났다. 34개 점의 평균 투자비는 1.5억 원이며 월 평균 매출액은 3,160만원으로 프랜차이즈 가맹점의 평균 투자비 1.8억 원, 월 평균 2,000만원에 비해 58% 이상의 높은 매출을 보이고 있다.

가맹점의 수익 또한 프랜차이즈 가맹점 월 평균 수익인 425만원의 2배 이상인 1,000만원

을 보이고 있다. 맥주바켓의 운영비용을 분석해 보면 원부자재 47%, 임대료 6%, 인건비 7%, 운영비 6%로 프랜차이즈 가맹점의 운영비용에 비해 임대료와 인건비 부분에서 낮은 비율을 보이고 있다.

〈표 7〉 프랜차이즈 평균과 맥주바켓 운영비용 비교

구분	프랜차이즈 평균	와바 가맹점 평균	맥주바켓	
			A가맹점	B가맹점
원부자재 구입비	41.3%	30%	47%	47%
임대료	17.8%	13%	5%	2%
인건비	15.8%	15%	5%	5%

자료: 대한상공회의소(2012), (주)인토외식산업 내부 자료, 맥세스 편집.

맥주바켓의 성과는 단순히 본사와 가맹점의 매출측면으로만 나타나지 않았다. ‘와바’가 출점할 수 없었던 상권까지 진출을 함으로써 (주)인토외식산업의 브랜드 인지도가 더욱 증가하였고 소비자들의 수입맥주 소비에도 영향을 주었다. 기존의 수입맥주는 고가의 수입맥주전문점 또는 대형할인마트/편의점 등에서 구입 후 집에서 소비를 하였다. 합리적인 가격, 안주 구매에 대한 부담 감소, 고객이 눈으로 보고 선택을 하는 셀프의 콘셉트는 맥주바켓에 대한 신뢰감을 형성하였고, 보다 편하게 맥주전문점에서 수입맥주를 소비하는 패턴이 형성되기 시작했다.

V. 결론

5.1. 맥주바켓 성공요인

이와 같은 맥주바켓의 성공 요인은 다음과 같이 살펴볼 수 있다.

5.1.1. 객관적 시각의 다각적인 환경 분석

환경 분석의 핵심은 얼마나 객관적인 시각에서 접근을 하였느냐이다. 같은 내용이라 할지라도 어떻게 해석을 하고 어떻게 적용을 할 것인지에 대한 객관적인 기준이 없으면 조사를 아무리 잘해도 결과적으로는 전혀 다른 결과를 도출하게 된다.

(주)인토외식산업은 이러한 부분에 대한 문제점을 인식하고 환경 분석에 필요한 부분을 내부가 아닌 외부 (주)맥세스컨설팅에 의뢰를 하였다.

(주)맥세스컨설팅은 맥주전문점 시장의 환경뿐만 아니라 주류시장, 맥주전문점 시장, 소비

자 트렌드, 창업시장, 가맹점주의 입장, ㈜인토외식산업의 내부 역량 등 다각적인 분석을 진행하였다. 이를 통해 보다 객관적인 조사와 분석을 할 수 있게 되었고 맥주전문점 시장을 리드해 나갈 수 있는 소비자 중심의 브랜드를 출시하였다.

5.1.2. 소비자의 마인드를 읽어낸, 차별화된 비즈니스 모델

저주도의 인기와 다양한 주류문화 경험을 선호하는 소비자들의 증가는 수입맥주에 대한 관심 증가로 이어졌다. 그러나 수입맥주는 수입맥주 전문점, 고가 등으로 인해 쉽게 접할 수 없었던 것이 현실이었다. 이에 맥주바켓은 셀프의 개념과 안주 구매에 대한 강제성을 없애고 인건비를 줄여 제품자체의 가격을 낮춰 보다 쉽게 구매할 수 있도록 하였다.

또한 점포전개 전략의 차별화를 통해 초기 투자비용을 낮춰 예비창업자들의 접근을 용이하게 하였으며, 이는 임대료를 낮춰 점포 수익을 높일 수 있는 환경을 제공하였다.

5.1.3. 브랜드 수직계열화를 통한 본사의 운영관리 편의

기존의 프랜차이즈 본사의 제2브랜드 런칭 사례를 살펴보면 제1브랜드와 연계성이 없는 업종으로 런칭을 하는 사례가 대부분이다. 감자탕을 하던 회사에서 치킨, 커피 등 이슈가 되는 업종을 런칭하는 것이 현재의 프랜차이즈 본사의 모습이다. ㈜인토외식산업의 경우도 세계맥주전문점 ‘와바’ 운영 중에 소고기구이전문점, 떡볶이 전문점 등 브랜드 수평계열화 런칭의 실패 경험이 있다.

이러한 연계성이 없는 브랜드 런칭 투자비, 운영관리, 물류 등 모든 부분의 이원화가 되어 새로운 운영 조직을 필요로 하게 된다.

맥주바켓은 제1브랜드인 ‘와바’와 수직계열화를 통해 연계성을 확보하였고 이는 관리인력, 물류, 유통, 운영 노하우 등을 한 조직에서 관리 할 수 있게 하였다.

브랜드의 수직계열화는 가맹점에게도 큰 혜택이 되었다. 맥주바켓이 신규 브랜드임에도 불구하고 ‘와바’에서 받는 본사의 노하우와 같은 지원을 받을 수 있게 되어 안정적인 운영을 할 수 있게 된 것이다.

5.1.4. 업종개발이 아닌 업태개발로 비즈모델 정착

피터 드러커는 저서 ‘마지막 통찰’(Drucker, 2007)에서 앞으로의 비즈니스 환경을 조립식 완구인 ‘레고(Lego)’에 비유했다. 그는 “레고 조각들은 끊임없이 조립되고, 해체되고, 다시 조립된다. 레고 월드의 개념을 이해하는 기업이 현재 기업 세계에서 진행 중인 ‘조용한 혁명’에서 살아남는다.”고 강조하였다. 세상에 존재하는 수많은 자원과 역량의 레고 조각들을 시시각각으로 변화하는 고객들의 입맛에 맞게 제대로 조합하는 것이 사업과 제품의 경쟁력으로 이어질 것임을 시사한 것이다.

업종으로만 프랜차이즈를 본다면 거의 모든 부분이 프랜차이즈화 되었다고 해도 과언이 아닐 것이다. 새로운 업종의 새로운 브랜드는 앞으로 기술이 발전하면서 탄생될 신기술에 의해 만들어질 가능성이 크기 때문에 전혀 새로운 업종의 탄생은 기대하기가 어렵다. 그에 반해 업태로의 변화는 무궁무진하다. 피커 드러커가 이야기 했듯 앞으로는 ‘새로움의 개발’이 아닌 ‘재조합’이 성공의 관건이라 했다. 맥주바켓의 핵심 개념인 ‘self’와 ‘안주류 반입’도 전혀 새로운 판매 방법이 아닌 것이다. 이미 기존에 존재하고 있던 방식의 ‘재 조합’인 것이다.

(주)인토외식산업은 맥주바켓 사례를 통해 ‘재조합’을 통한 새로운 업태개발의 노하우를 터득하게 되었으며, 이는 (주)인토외식산업 브랜드 런칭의 핵심 전략이 되었다.

- 논문접수일 : 2012.04.16
- 게재확정일 : 2012.06.22

❖ 참고문헌 ❖

- 강동완 (2011). 프랜차이즈 업종별 1위는 호프주점, 특색 있는 안주, 차별화된 콘셉트, 맥주의 맛이 중요해. 머니투데이, 2011년 12월 29일자.
- 김선빈, 김정근, 손민중 (2012). 생계형 자영업의 실태와 활로, 삼성경제연구소.
- 대한상공회의소 (2012). 프랜차이즈 가맹점 창업 실태 및 성공요인 조사. 대한상공회의소 보도자료, 2012년 4월 9일자.
- 서민교 (2012). 프랜차이즈 기업의 핵심역량과 시장지향성 : 환경 불확실성, 경쟁우위와 경영성과의 관계.
- 손준호 (2012). 국내 자영업 동향 및 특성, KB금융지주 경영연구소.
- 신형원, 류한호 (2009). 브랜드 약자의 브랜드 전략 - 중소기업 사례를 중심으로, 삼성경제연구소.
- 정재영 (2012). 해체 트렌드와 비즈니스의 미래, LG Business Insight.
- 한국주류산업협회 (2011). 2010년 국내 주류시장 동향. 주류저널, 2011년 신년호.
- 한국주류산업협회 (2012). 2011년 국내 주류시장 동향. 주류저널, 2012년 3월호.
- 한국주류산업협회 (2012). 2011년 주류 소비 행태 조사. 주류저널, 2012년 1월호.
- 황정일 (2011). 2011년 결산 03;주점 프랜차이즈 업계. 월간식당, 2012년 2월호.
- 황혜정 (2011). 현명해진 소비자 ‘진정성’에 주목한다. LG Business Insight.
- James H.,Gilmore B. & Joseph P. (2010). 진정성의 힘, 세종서적.
- SBSCNBS (2012). 월세 부담에 앓는 사장님들 임대료 왜 계속 오르나요?. 2012년 4월 24일자.

A Case Study of New Franchise Brand Launching Through Proactive Market Response: BEERBARKET'S Successful Story of INTO FRANCHISE SYSTEMS

Seo, Min-Gyo*

ABSTRACT

Domestic franchise industry is a promising business to more than 10% per year growth rate and emerging as core of retail. In addition, due to the socio-cultural phenomena, including the retirement of the baby-boom generation, the growth of the franchise industry for some time expected to continue. But Domestic franchise reveals that limits to ensure for new franchisees because that few industries are concentrated to advance for franchisor and franchisees. Franchisors that within the industry came to a saturated, are for the growth and expansion of business into new industries to deploy as second, third brand. But reality is that the more success rather than failure. Therefore, in this study is a new brand development approach and case study results it focus on the BEERBARKET's successful story of INTO FRANCHISE SYSTEMS, INC.

Case analysis results of this study, are revealed that franchise headquarters derived through research methods and research information, environmental survey and analysis should be continuously and objectively. Thus, based on the derived contents, the new brand Biz-Model should be established for recognition from the industry and customers.

Ability to respond sensitively to changes in the environment and business activities can be associated with linking franchise headquarters belonging to the saturated competitive environment more is needed.

Through proactively respond Franchise New business launching instance that BEERBARKET's successful story of INTO FRANCHISE SYSTEMS, INC. suggests the need to study about how to respond to environmental changes.

Keyword : Environmental Change, Proactively Respond, Franchise Industry, Beer Shop

* CEO, Maxcess Consulting (E-mail : gaeup@hanmail.net)