

# 잘 나가는 프랜차이즈

비즈니스 설립한다는 것은 교통수단과 비교해 볼 수 있다. 여행을 하려면 목적지를 선택하고 교통수단을 고려할 것이다. 가까운 이웃동네에 가는 것이면 자동차, 자전거, 도보로 이동할 것이지만 우주여행이라도 하려면 성능 좋은 로켓을 타야만 할 것이다.

프랜차이즈를 시작하려면 출발하기 이전에 비즈니스를 어떻게 운영할 것인지 그림을 그려야 한다. 가속 페달을 힘있게 밟아 빠른 속도의 공격 경영을 할 것인지, 아니면 위험을 회피하고 비용을 아껴가며 보수적인 운영을 할 것인지 결정하여야 한다.

교통수단에 다시 비교한다면 스포츠카 Corvette를 구입하여 폼 나게 고속으로 달릴 것인지 아니면 Volvo를 타고 안전 저속운행을 할 것인지를 선택한 것이다.

## 목표지향적 사고방식으로 출발하라

목표지향적 사고방식으로 출발하는 것은 5년 후 또는 10년 후 비즈니스가 어떤 형태로 존재하고 있을지 설계하고 출발하라는 의미이다.

대부분의 프랜차이즈 새로운 진입자 들은 "가능하면 빨리 성장"하고 싶어 하거나 "성장을 좀 더 오래 유지"하고 싶어한다. 그러나 성장이라는 것은 비용을 수반하지 않고는 잘 나타나지 않는다. 빠른 성장을 요구한다면 보다 많은 비용, 시간, 위험 등을 감수하여야 한다. 이러한 요소들이 받쳐주지 않는다면 목표를 수정하거나, 목표달성 기간을 연장하거나, 자금을 차입 하거나 대체수단을 강구하여야 한다.

프랜차이즈 비즈니스 성공은 다른 비즈니스와 마찬가지로 시작 단계에서 명확한 설계과 목표를 세우고, 이것을 바탕으로 체계적인 전략(tactics)들로 접근하여야 한다. 그리고 이러한 것들은 본사와 가맹점들에 상호 연관적으로 적용되어야 한다.

예를 들어, 프랜차이즈 오너가 5년 뒤에 프랜차이즈를 \$10,000,000에 팔려는 목표가 있다고 하자.

시장에서 평가하는 프랜차이즈의 가격은 프랜차이즈에서 발생하는 영업순이익의 7배 정도로 가정하자. 1천만 불의 판매가격을 받으려면 영업순이익은 대략 \$1,400,000이 되어야 한다. 이러한 숫자들은 가맹점들의 영업매출과 로열티 수입에서 온다.

구체적으로, 한 가맹점에서 발생하는 연간 평균매출이 \$500,000이라 하자. 그리고 가맹점 로열티

는 매출액의 6%라고 가정하면, 가맹점당 본사의 영업이익 연간 \$30,000이 될 것이다. 여기서 비용을 제외한 순이익 비율이 35% (프랜차이즈 평균 이익률: IFA)라 하면 가맹점당 순이익은 \$10,000정도이다. 따라서 1천만 불의 프랜차이즈 가치 목표를 달성하려면 향후 5년간 약 140개의 가맹점을 오픈 하여야 한다.

물론 단순 계산 방법이라 가맹점비용, 상품원가, 판매가, 권리금 등을 모두 고려하지는 않았지만, 막 출발하려는 프랜차이즈 오너에게는 좋은 지표가 될 수 있다.

## 고속 성장 전략

프랜차이즈를 가속하려면 아래와 같은 전략들을 사용해 보기 바란다.

alternative franchise structure: 일정기간 이후 가맹점들에게 한 개 이상의 새로운 점포를 일정 지역 내에 오픈 할 수 있는 권리를 주는 것이다. 일반적으로 1.5배 정도의 속도를 올릴 수 있다.

conversion franchising: 유사한 업종을 가맹점으로 영입하는 전략이다. 영입하는 조건은 물론 다른 일반 가맹점보다 좀더 유리한 조건으로 계약을 해주어야 한다. 이는 마케팅비용, 트레이닝 비용 등을 절감하는 장점이 있는 반면에, 본사가 가맹점을 통제하기가 쉽지 않으며 기존의 가맹점들과 동일지역 내에서 영업권 분쟁 가능성이 있을 수 있다.

Area development franchising: 지역을 분할하여 개발업체에 프랜차이즈 개발 독점권을 주는 것이다. 지역개발 전략은 소수의 지역개발 업체들만 효과적으로 통제관리하면 보다 넓은 지역의 많은 가맹점들을 거느릴 수 있다는 장점이 있는 반면, 지역개발 업체에 너무 많은 시장 권한을 주어 프랜차이즈 시스템을 좌지우지 할 위험을 초래할 수도 있다.

Representative: Subway, Quizno's 등과 같이 지역의 대표권을 주어서 시장개발 및 가맹점 판매까지 맡아서 하는 방법이 있다.

열거한 가속성장 전략은 프랜차이즈 시스템의 질(quality)을 낮출 가능성이 있다. 또한 본사와 가맹점 중간에 일명 미들맨들이 있어서 수익을 저하시킨다. .

## 저성장의 위험

경험자들이 말하기를 프랜차이즈 초창기는 보수적으로 운영하다가 시스템이 구축되면 공격적인 경영을 하는 것이 적합하다고 한다.

프랜차이즈의 성공은 가맹점을 많이 파는 것에 있지 않다. 가맹점을 파는 것은 단지 마케팅의 기술일 뿐, 프랜차이즈의 진정한 성공은 가맹점들을 개별적으로 성공시키는 것이다.

프랜차이즈 비즈니스는 고성장 마케팅 전략에서 따르는 위험도 있지만, 저성장 전략으로 인해 시장에서 잠식 당하는 위험도 정확히 저울질 해보아야 할 것이다.

(도표)

## Top 10 Fastest Growing Franchises for 2009

1. Jan-Pro Franchising Int'l. Inc.
2. Subway
3. Instant Tax Service
4. Stratus Building Solutions
5. Snap Fitness Inc.
6. Dunkin' Donuts
7. Jazzercise Inc.
8. Bonus Building Care
9. Anytime Fitness
10. Vanguard Cleaning Systems

끝