

안일한 태도는 실패의 지름길이다

점주교육훈련 및 개점 준비

하나의 점포를 창업하기까지 가맹점주는 어느 한순간이라도 방심해서는 안된다.
 가맹본부가 가맹비를 받았으니까 알아서 개점에 주겠지라는 생각으로 개점 당일 열쇠만 받으면 될 것이라는
 무책임한 태도는 결국 실패의 지름길이다. 가맹점주는 좀 더 적극적인 자세로 창업과정에 임해야 한다.
 <글 / 서민교 MAXESS 프랜차이즈 창업센터>

가맹점에 대한 시설 / 인테리어 및 장비 / 기계 설치 공사가 끝나면 점주의 교육훈련 및 점포 개점 준비에 들어가는 것이 원칙이다. 그러나 대부분의 가맹본부는 오픈 기간을 단축한다는 명분하에 점주 교육과 점포 공사를 동시에 진행한다. 이 때 가맹본부는 점주가 공사 진행 과정을 지켜보지 못한다는 점을 악용해 초기에 받은 견적보다 가격이 저렴한 장비를 설치해 이득을 취할 수도 있다. 따라서 가맹점주는 교육이 끝난 후 가게에 들러 자신이 가맹 본부로부터 받았던 견적서대로 공사와 개점 준비가 이루어 지고 있는지를 반드시 체크해야만 한다.

점주교육은 단순한 통과외레가 아니다

가맹점주 및 종업원에 대한 교육은 점포운영에 필요한 노하우를 제공하는 가장 일반적인 방법이다. 즉 가맹본부는 가맹점주의 점포운영 능력향상 및 가맹점주와 가맹본부간의 커뮤니케이션의 활성화, 지식과 기능의 전수를 통해 프랜차이즈 사업을 조기 정착시키기 위해 교육을 실시하는 것이다. 따라서 가맹점 모집시 약속한 내용대로 가맹본부는 충실하게 교육을 이행해 가맹점주가 개업전이나 개업후에도 동일수준의 교육훈련 서비스를 제공받을 수 있어야 한다. 또한 가맹점주 역시 점주교육을 단순히 통과외레쯤으로 여길 것이 아니라 교육 과정을 충실히 이수해 점포운영의 노하우를 배우려는 자세가 필요하다.

교육내용은 점포운영의 메뉴얼을 근간으로 점포운영의 모든 것 즉 회사에 대한 소개 및 고객센터, 청결관리, 제품관리, 제품판매기술, 발주관리, 재고관리, 점포 기기관리, 안전관리, 점포인사관리, 작업관리, 점포회계, 점포 운영관리, 점포 마케팅 등의 내용으로 구성된다. 또한 교육형태는 이론과 실습으로 구분하여 시행하는 것이 일반적이다.

<표1> 아이스크림 'B'사의 가맹점주교육 일정표

시간	교육내용	비고
<1일차> 10:00~10:30 10:30~11:30 11:30~12:30 12:30~13:30 13:30~15:00	회사소개 및 'B'사의 역사와 정신 아이스크림 제조방법 및 제품종류, 특징 제품 판매 기술 (이론) 중식 스쿱핑, 핸드팩킹, 스페셜 제품 (실습)	교육점 매니저
<2일차> 10:00~10:30 10:30~12:00 12:00~13:00 13:00~14:00 14:00~15:00	개·폐점 방법 및 위생 점포 장비 관리 중식 금전 등록기 취급법 (실습) 일일보고서 작성법, 재고조사 방법, 손익계산	A/S직원 판촉직원
<3일차> 10:00~12:00 12:00~13:00 13:00~14:30 14:40~16:00	판매예절 - VIDEO, ROLE PLAYING 교육 테스트 중식 (가맹점주) 점포 운영 방안 및 직원관리 점포마케팅	판촉직원
<4일차> 10:00~16:00	오픈실습 ● 개점시 항목별 점검 방법 (온도 및 보존상태, 복장상태 등) ● 디퍼월 소독 및 위생관리 ● 항목별 청소 방법 및 실시 ● 콘 취급법 및 콘, 컵 판매방법 ● 드라이아이스 취급 및 포장방법 ● 아이스크림 인지 (맛보기 및 이름알기)	
<5일차> 17:00~23:00	마감실습 ● 스페셜 제품 및 케이크 판매 방법 ● 장비관리 교육 (온도체크, 장애제거, 비상시 요령) ● 일일보고서 및 재고 조사 실천 ● 마감방법 (스쿱 소독약에 담겨 놓기, 온도확인, 스위치확인, 뒷정리)	
<6일차> 14:00~20:00	판매실습 ● 오픈, 마감교육, 재점검 ● 발주방법 ● 맛보기 스푼 사용방법 ● 매장꾸미기와 상품진열 ● 판매예절 및 고객관리	

위의 <표1>처럼 가맹본부는 점주교육훈련시 점포운영에 필요한 지식이나 기능을 체계적으로 전수해 주어야 한다. 따라서 점주교육훈련시 가맹점주가 가맹본부의 운영메뉴얼을 충실하게 배운다면 종업원을 관리하는 방법이나 판촉방법, 고객관리방법 등의 노하우를 습득해 성공적인 점포를 성공적으로 운영할 수 있다.

교육에 대한 가맹점주의 인식과 태도 바뀌어야

프랜차이즈의 성패여부는 가맹점주가 개점까지 어떻게 준비하느냐에 달려있다 해도 과언이 아니다. 실제로 한 점포가 성공하느냐 실패하느냐의 여부는 정보습득에서 개점까지의 준비과정이 70% 정도를 차지할 만큼 개점 전 준비과정이 중요하다.

나머지 30%를 차지하는 점포운영에서 성공하기 위해서는 오픈전 실시하는 가맹점주교육을 통해 가맹본부로부터 점포 운영의 노하우를 전수받아야 한다. 따라서 가맹점주는 점주교육훈련을 단순히 형식적인 절차로 여길 것이 아니라 점포 운영과 직결시켜 사고하는 발상의 전환이 필요하다. 즉, 적극적인 자세로 가맹본부가 전수하는 매장운영 및 판매 노하우를 습득할 때 성공적으로 점포를 운영할 수 있는 것이다.

그렇다면 가맹점주는 점주교육훈련에서 무엇을 체크해야 하며 어떤 자세로 임해야 하는가? 첫째, 가맹점주는 가맹본부의 일관성을 체크해야 한다. 가맹상담시 본부직원이 설명한 내용과 계약서 체결시 가맹계약서상의 내용이 일치하지 않는 경우가 있다. 또한 가맹계약시 가맹본부의 프랜차이즈 시스템 운용 설명 내용과 점주교육훈련시 설명하는 내용을 비교 검토해야 한다. 이 때 가맹점주가 정확하게 비교 검토하기 위해서는 반드시 가맹상담시 내용과 가맹계약 체결시 본부직원이 설명한 내용을 기록해 두는 것이 필수적이다.

둘째, 가맹본부의 연간 점주교육훈련 일정을 체크해야 한다. 일반적으로 가맹본부는 개점전 몇일 점주교육을 시행하고 개점후 2~3일간 개점지도를 시행한 후에는 가맹점 경영지도를 하지 않는 것이 현실이다. 그러나 가맹본부는 일정기간마다 교육 프로그램을 통해 가맹점주에게 점포 운영의 노하우를 전수해야만 한다. 따라서 가맹점주는 자신이 선택한 가맹본부에서 분기나 반기, 연간 점주 및 그 종업원에 대한 보수교육 계획과 교육이수에 따른 비용 부담 등의 문제를 반드시 확인해 둘 필요가 있다.

셋째, 가맹점주는 운영메뉴얼을 장식용 백과사전쯤으로 취급해서는 안된다. 대부분의 가맹점주들은 교육훈련을 받고 나면 운영메뉴얼을 한장 장식품 정도로만 생각하는 경향이 있다. 그러나 운영메뉴얼 안에는 성공적으로 점포를 운영하기 위한 가맹본부의 노하우가 담겨 있다. 모든 운영메뉴얼을 한 번의 교육으로 소화하는 것은 불가능하기 때문에 가맹점

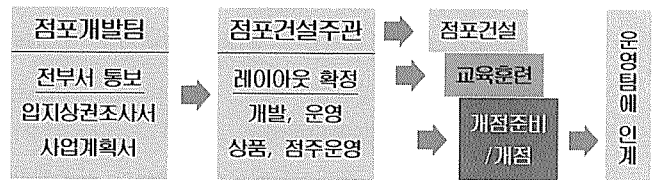
주는 교육훈련을 받고 나면 즉시 운영메뉴얼을 복습하여 그 내용을 자신의 것으로 만드는 것은 물론 창업후에도 항상 참고할 수 있는 자세를 지녀야 한다.

넷째, 점주교육훈련은 2~3개 팀이 이상이 동시에 받는 것이 좋다. 점주교육훈련을 단독으로 이수하는 것보다 2~3개 팀 이상이 이수해야 본사 직원이 설명하는 프랜차이즈 운영시스템 내용을 서로 비교검증할 수 있기 때문이다.

점포개점준비에 적극적으로 참여하라

점주교육훈련이 끝나면 점포 오픈을 위한 개점준비와 개점으로 들어가게 된다. 점포개점이란 점포 오픈을 위해 필요한 제반사항의 준비 및 오픈행사 주관, 초기 운영지도를 포함한 일련의 과정을 말한다. 즉 단위점포가 최종 소비자에게 상품 및 서비스를 제공할 수 있도록 점포를 공개하는 행위 또는 시점으로 점포개발팀으로부터 입지·상권조사서 및 사업계획서를 인수받고 그것을 토대로 점포 레이아웃을 확정 한 후 도면을 인수받아 개점 직업을 진행, 완료 후 점포 운영팀으로 인계하는 시점을 말하는 것이다.

<그림1> 개점시점



이 시기쯤 되면 가맹점주는 가맹본사에 사업계획서 외에 개점운영 계획서를 요구해야 한다. 개점 운영 계획서란 오픈에 관한 계획서로 상품 발주에서 인력고용 시기 등 오픈을 위한 세부적이고 구체적인 내용과 일정을 담은 계획서를 말한다. 개점 과정을 세부적으로 살펴보면 <그림2>와 같다.

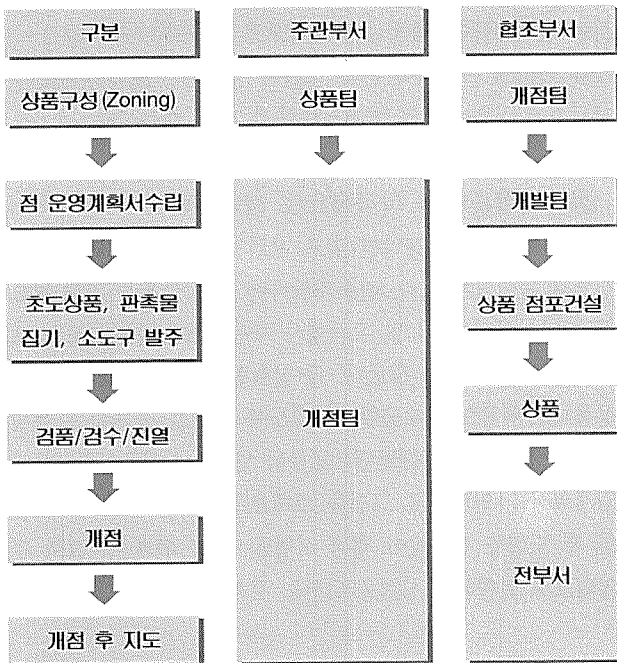
가. 상품구성

가맹점주들도 상품구성 과정에 참여하는 것이 좋다. 가맹본부의 의사결정 과정에서 가맹점주들의 의견을 반영하는 것은 물론 오픈 후 3개월동안은 상품의 위치 및 상품 종류에 대해 수정해야 한다. 상품은 개발팀의 입지상권조사서 및 개점팀의 세분시장조사에 근거해 다음과 같은 원칙으로 구성한다.

- ▲ 목적상품 → 충동상품 → 계절상품 순으로 배치한다.
- ▲ 충동상품은 목적구매후 시선을 끌도록 배치해야 하며 계절상품은 출입구 전면에 배치한다.
- ▲ 유리 스크린은 쇼윈도우 역할을 하므로 칼라풀하고 점포의 존재를 충분히 호소할 수 있도록 구성한다.

▲ 상품의 노출면적을 확대하고 동선을 길게 하기 위해 주력상품을 가능한 안쪽에 배치한다.

〈그림2〉 개점과정



나. 점포 운영계획서

점포 운영계획서는 대상점포의 향후 운영방향을 결정해 점포이익에 직접적으로 영향을 미치는 계획서라 할 수 있다. 즉 대상점포에 대해 점포개발팀에서 작성한 입지상권조사 및 사업계획서를 근거로 경쟁상황에 대한 자세한 시장분석과 그에 따른 상품 종류 구성 및 가격 등을 결정한다. 또한 점포의 정확한 투자와 이익을 실현하기 위한 작업 스케줄을 수립하여 점포운영의 방향을 제시해 주는 역할을 한다. 따라서 가맹점주는 점포운영계획서가 작성되었는지, 점포운영계획서대로 시행되고 있는지 반드시 확인해야 한다.

다. 초도상품발주

초도상품 발주는 가맹점주가 처음에 필요한 상품 및 원부자재의 적정물량을 알 수 없으므로 가맹본부의 개점담당자가 대신 발주하게 되는데 이 때 초기에 발주한 물량이 3개월 이상 점포창고나 냉장고에 그대로 쌓여 버리게 되는 경우가 있다. 그러나 대부분 가맹계약서 상에서 초도상품 과대 물량에 대한 '반품조항'이 없는 것이 일반적이다. 따라서 가맹점주는 계약시 이 조항이 있는지를 확인하고 개점 후 일주일 후에는 남은 물건을 반품할 수 있는 근거를 마련해 둘 필요가 있다. 또한 발주한 초도상품의 수량 및 품질을 확인하는 검품/검수 작업도 필수적이다. 개점준비시 가맹점주는 입고 되는 상품 및 원부자재를 직접 확인하고 확인된 상품의 전표를 반드시 보관해야 한다.

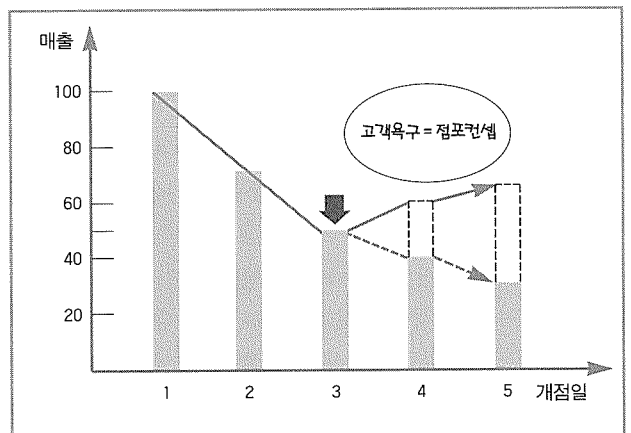
라. 각종인허가

가맹점주는 가맹본부의 지도에 따라 사업 운영을 위한 각종 허가 및 특정상품 취급권을 관할 또는 행정관서에 신청하고 허가를 얻어야 한다. 원활한 사업 수행을 위해서는 허가 대상 및 신고기한, 제출서류 등을 확실히 체크해 행정상의 불이익을 당하지 않도록 세심하게 신경을 써야 한다. 또한 이 과정에서 가맹점주는 서류제출과 인감도장 날인시 왜 필요한지에 대해서도 확실하게 알아둘 필요가 있다.

마. 개점 및 개점후 지도

점포를 개점하기까지의 준비과정 못지않게 개점후 상황판단과 그에 따른 대응마련 또한 매우 중요한 일이다. 대부분 개점일을 전후하여 2~3일 동안은 고객 구매력이 높아 높은 매출을 기록하지만 어느 순간 매출이 절반 이하로 떨어지는 상황이 발생하게 된다. 이 때 매출하락을 방지하고 상승세를 유지하기 위해서는 가맹본부의 개점후 지도와 그에 따른 본사의 체계적인 지원노하우가 필요한 것이다. 가맹본사와 가맹점주가 효과적인 대응을 못한다면 매출은 계속 하락할 수밖에 없다. 이처럼 점포의 운영시스템이 불안정할 때 점포 매출을 같은 수준으로 유지하거나 상승시키기란 매우 어려운 일이다. 〈그림3〉의 화살표 지점에서 고객욕구와 점포 운영컨셉이 일치할 경우 매출이 상승하게 되며 그렇지 못할 경우에는 고객 이탈현상이 심화돼 결국 매출이 하락할 수밖에 없다.

〈그림3〉 개점 후 매출흐름도



이상과 같은 일련의 개점과정에서 가맹점주가 제3자처럼 가맹본부가 가맹비 받았으니까 알아서 개점해 주겠지라는 생각에서 개점 당일 열쇠만 받으면 된다는 식의 안일한 태도를 보인다면 그 점포의 앞날은 불보듯 뻔하다. 결국 그 점포의 성패에 대한 책임은 가맹본사가 아닌 가맹점주에게 돌아가는 것이다. 따라서 가맹점주는 개점운영 계획서를 바탕으로 상품구성에서 개점까지 개점을 위한 모든 과정을 일일이 체크하는 적극적인 자세가 필요하다. [14]