

## 외식경영 소자본 창업과 전략

### Strategy and Start business with a small Capital of Foodservice Management

To be successful in foodservice management, you need to have an aptitude for the business. And most of all, service-oriented mind and understanding customers current and future needs are essential.

In starting business with a small capital, you need to check on feasibility and profitability of the business item you chose in the first place. Also, other important factors are: How much you'll invest for the business; main target group in the locality and their income level; who are responsible for main menu, sub-menu and final taste.

Generally speaking, differentiated menu and unique interior are one of the basic management strategies. The key to success in foodservice management is your unique service for customers.

#### 1. 머리말

외식경영 소자본 창업은 이렇게 하자

생활수준의 향상과 함께 고객들도 건강적이고 인격적인 대우를 받으면서 음식 맛보기를 원하는 등 음식에 대한 취향과 요구가 다양화되고 있다. 이러한 외식사업의 경쟁 속에 전문화되고 있는 레스토랑이 종전의 음식업보다 철저한 경영과 메뉴의 차별화, 그리고 친절한 서비스로 새로운 도전에 나서고 있다. 최근에 들어 인터넷 (INTERNET)으로 하는 외식경영이 정보화 시대에 하루가 다르게 급변하고 있다. 인터넷 및 전

글 | 鄭 五 和

(Jeong, O Hwa)

식품기술사, 한국외식경영연구소장,  
경기지방중소기업청 소상공인 창업컨설턴트.  
<http://hifood.hihome.com>  
E-mail: hifood@hihome.com



자상거래를 통하여 외식정보 안내, 식품주문·구매와 배달, 건강음식, 요리분야 등을 외식관련 홈페이지에 들어가면 정보를 수없이 즐겨 찾아 이용할 수 있다. 외식경영도 소호(SOHO)에서 출발할 수 있다. 소호란 정보와 지식(학문과 경험)을 아이디어(자신의 창의력)화 하여, 정보통신 네트워크상(시장 수요가 있는 곳)에서 수익사업화하는 것을 말한다.

“식당 일은 아무나 할 수 있는 일”,

“주먹구구식으로도 할 수 있는 업종”이라는 사고방식은 이제는 버려야 한다. 외식경영은 전문성이 없고, 그 경영을 아무나 계획이 없이 시작하다가 난처한 꼴이 되고 만다. 어느 한 외식경영자는 “망하려면 식당을 하라”라는 자기의 체험담을 소개하고 있듯이 그렇게 쉬운 사업은 아닌 것 같다. 주위의 환경변화는 시시각각으로 변화하고 경쟁업소는 새로운 전략과 자금력, 대형화로 계속 도전하고 있으며, 항상 국가경제가 불경기-호황기에 머물고 있는 것이 아니기 때문에 과거와 같이 “황금알을 낳을 수 있는 업종”이라는 인식은 버

려야 할 때이다.

특히 적은 식당이나 큰 레스토랑을 하나 경영을 하려고 해도 망설여지기 십상이다.

- 첫째, 입지와 상권은 어디가 좋을까?
- 둘째, 자본금은 얼마 정도에서 시작을 하고, 어떠한 아이템과 메뉴로 해 볼까?
- 셋째, 식자재 공급은 언제, 어떻게 받고 가장 저렴하게 구입할 수 있을까?
- 넷째, 점포의 계약은 몇 년으로 하고, 점포의 인테리어는 어떻게 할 것인지?
- 다섯째, 창업시 권리금은 왜 이렇게 많은지?

여러 가지의 고민에 빠지게 된다. 이러한 고민 끝에 독창적으로 창업하지 못하고, 외식 프랜차이즈 가맹점 형태로 결국 사업을 하게되는 것이 보편적이다. 어쨌든 독창적인 음식업 창업이나 프랜차이즈 가맹점으로 사업을 하게 될 때 창업준비에서부터 개업, 마케팅 전략까지 창업자가 고려하여야 할 사항을 알아보기로 한다.

## 2. 창업 준비 전에 고려할 사항

### 1) 경영자와 동업자의 취미와 적성

- (1) 외식업은 특성상 자금력과 서비스, 원·부식자재의 위생관리 성격이 매우 강하며 개인취미와 적성이 대단히 중요하다.
- (2) 고객 만족도를 높임은 물론 경영자의 본인이 고객들과 어울릴 수 있어야 한다.

### 2) 투자자본 및 업종 선택

- (1) 사업의 업종 선택은 투자될 자본에 맞는 업종을 선택해야 한다.
- (2) 자본 산정시 초기투자 및 일정액의 운전자금과 여유자금을 다소 준비하여야 한다.

- (3) 고객의 패턴변화와 시장의 규모, 성장률 등의 파악과 더불어 지향하는 업종의 라이프사이클을 현시점에서 고객의 식관습, 식생활의 변화 추이와 연계하여 조사·분석해야 한다.

첫째, 업종 수명이 길고, 고수익성을 추구하는 업종

둘째, 원·부식자재 공급이 원활하고 가격 변동이 심하지 않을 것.

셋째, 고정투자비를 최소화시키면서 경제적 효율성이 높은 업종

넷째, 가맹점의 경우 업체선정에 있어서 체인본부의 기능적 전략과 역할, 제반 노하우(Know-How)시스템 구비가 전제되어 있을 것. 특히 프랜차이즈 본부의 자금력 및 경영관리의 수준, 고객으로부터의 신뢰도, 시장 점유율, 법인의 유무, 홍보전략의 지원 등을 상세히 조사·확인하여야 한다.

### 3) 충분한 사전지식과 철저한 계획

오늘날 외식사업의 동향과 전망을 최신 정보를 통하여 사전에 모두 확보 숙지해야 한다. 창업지의 입지 행정구역과 식품위생법, 세무적인 사항까지 조사 분석하고, 선택된 업종 및 업태의 확실한 컨셉(CONCEPT) 설정, 단계별 목표 및 계획 수립 등이 창업 전에 계획돼 있어야 한다.

- (1) 혼자서 결정하기보다는 외식경영컨설팅회사 및 전문가에게 자문을 구하거나 창업준비를 맡기는 것이 좋다.
- (2) 국내외 외식업체 수배
- (3) 개인적 브랜드 및 외국 외식브랜드 도입 CONCEPT 결정
- (4) 구체적인 사업성 검토 및 프랜차이즈의 경우는 본사 영업팀과 지속적 상담

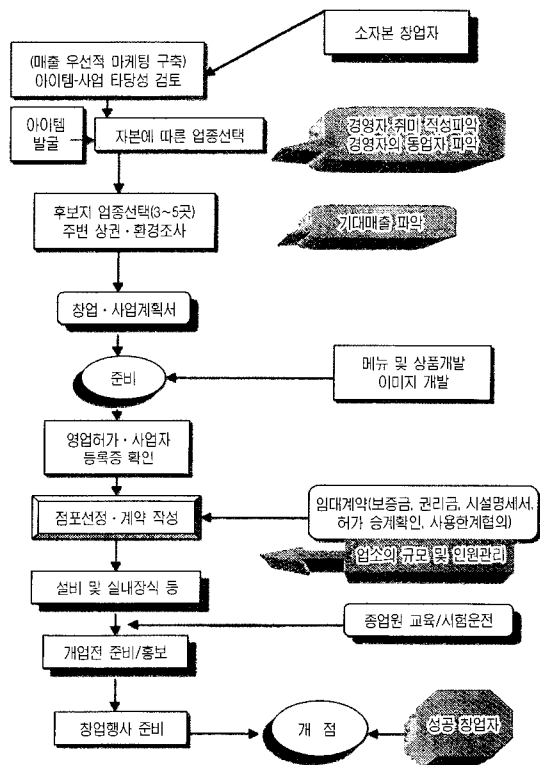
- (5) 실무 담당자와 MEETING
- (6) FRANCHISE AGREEMENT 검토 및 가맹계약
- (7) 창업계획서 작성
  - 가. 조직과 인력관리 구상
  - 나. 자금수지 계획(투자비 명세서, 월별 자금 소요 계획)
  - 다. 매출계획: 매출액, 재료비, 인건비, 판매관리비, 투자비 감가상각비, 당기순이익(월·년) 등
  - 라. 추진일정 계획(종합-세부 일정 계획)

### 3. 소자본 외식 창업 준비

외식의 정보수집 및 기술 확신이 서면 창업에 대한 업종 및 업태가 결정되었다고 보고 창업준비에 돌입하여야 한다. 개업 전 창업에 대한 준비로는 상품개발, 이미지개발, 조직 및 인원 구성계획, 자본조달 계획 등 구체적인 사업계획 마련과 아울러 매장의 설계, 인테리어, 간판, 주방설비 기기 등의 시설공사, 종업원에 대한 교육 등이 필요하다. 외식업을 준비하기까지는 수많은 업무들이 산재하고 있으므로, 타 업종에서 전업을 하는 경우와 정년퇴직과 조기퇴직으로 인하여 새로 창업하고자 하는 경우에는 반드시 시간 로스(LOSS)를 최대한으로 줄이는 것이 좋다. 점포선정에서 일반적인 상담까지는 동업자, 부인에게 맡겨 진행토록 하고 근무가 끝난 후에 모든 창업 진행 과정을 점검·추진해 가면 시간을 많이 벌 수 있다. (〈도표 1〉 창업 프로그램 SHEET)

물론 직장이나 하고 있는 일을 중단하고 창업에 뛰어들어 전개해 가면 좋겠으나, OPEN까지 수 없는 시간이 소요되기 때문이다. 먼저 창업을 한 경영자의 충고의 한 마디는 꼭 들어 볼 필요가 있으며, 성공한 업소보다는 실패를 한 외식경영자의

그 사례를 신중히 받아드리는 자세가 중요하다. 사전준비가 늦어 오픈(OPEN)시기에 와서 영업이 되지 않거나 고객이 없을 경우는 이때부터 시간의 로스로 경영적자에 도래하게 된다. 뭐니뭐니 해도 창업 전까지 즉, 홍보전단지 배포직전까지 현업 수입의 고삐를 절대로 놓아서는 안 된다고 충고하고 싶다.



〈도표 1〉 창업 프로그램 SHEET

#### 1) 메뉴개발과 상품개발

(1) 메뉴와 상품개발은 식당경영에 가장 중요하다. 또한 메뉴는 업소를 대표함과 동시에 고객과 경영자와의 관계를 이어주고, 입에서 입으로 통한 고객 홍보활동을 전개해 가는 수단이 되기도 한다. 메뉴결정은 음식업의 경영 성과와 직결된다.

- (2) 메뉴는 기존 업소와 차별성을 부각시키고, 업소 나름대로의 독특한 상품을 개발하여야 한다.

### 2) 외식경영의 자체 이미지 개발

프랜차이즈의 가맹점으로 창업을 할 경우를 제외하고는 대부분 자체의 브랜드를 가지고 경쟁시장에 뛰어들고 있다. 업소의 명칭은 얼굴인 만큼 아주 중요하고, 개성적인 브랜드를 가져야 한다.

‘체인점이 잘 될 것이다’라고 하는 확신을 가지고 있겠지만, 경험이 있고 차별화된 메뉴와 서비스, 경영전략이 확실할 경우는 자체브랜드가 주변상권에서 더 우위를 달릴 수 있다고 하겠다. 그러한 자체브랜드를 가진 업소는 프랜차이즈 본부의 규제와 로열티(ROYALTY)에 상관없이 자신의 브랜드로 고객을 충분히 맞이할 수 있다.

### 3) 점포입지 선정

- (1) 똑같은 업종을 각기 다른 장소에서 경영을 했을 때, 매출액에 차이를 보이는 것을 보면, 입지에 차이가 있는 것은 사실이다. 경영의 성패는 입지선정에 있다고 해도 과언이 아니다.
- (2) 물론 특별한 음식 맛과 서비스, 분위기를 가지는 레스토랑을 제외하고는 절대적인 영향을 미친다고 한다. 입지 선정은 전문가에 따라 각각 다르게 설명하고 있지만, 부근의 상주 인구와 통행량, 고객의 유동행, 후보지 건물과 주변건물의 입주 업체, 주민들의 소득수준, 역세권 및 주택가, 학원가는 마케팅 전략수립에 커다란 영향을 미친다. 이밖에 건물의 코너위치와 주변 상품가격, 점포 권리금 등까지 고려하여 기준표에 의하여 입지 분석이 되어야 한다. 후보지로 정해진 입지는 반드시 예상 업종

에 따른 수익성 검토가 있어야 한다.

### 4) 업소의 규모 및 인원관리

- (1) 점포의 크기는 주변의 고객 흡수력과 매출 능력과 밀접한 관계가 있다.
- (2) 종업원은 무엇보다도 친절한 상품을 가진 자를 채용하여야 하며, SIDE MENU 영업을 할 수 있는 능력 있는 종업원을 선발해야 한다. 인건비 절약과 효율적 운영을 위하여 PART TIME 인력을 확보하고, 이에 대한 교육은 단계별로 TOP MANAGEMENT에 의하여 철저히 교육되어야 한다.

### 5) 설비 및 실내장식

- (1) 설비는 한번 시작한 경우는 유지관리가 쉬운 것이 아니므로, 처음부터 신중히 처리되어야 한다. 특히 주방시설은 식당과 레스토랑에 중요한 설비분야이다. 그리고 인테리어 건축, 위생, 가스 및 환기시설, 전기시설, 공조 및 소방시설을 들 수 있다. 이들의 시설은 단지 1년~2년을 사용할 것이라고 생각하지 말고 장기적인 안목으로 시설되어야 한다. 신세대의 패션(FASHION)에 민감한 부분은 그때그때 부분 장식으로 지원해 간다.
- (2) 설비공사는 공사 전에 소방법이나 건축법, 식품위생법, 용도변경을 감안해 실시되어야 한다. 잘못하면 2중적으로 시설비가 들 수 있고, 식품위생법과 소방법에 위반되어 철거되거나 재공사 할 부분이 때로는 생기기 때문이다.

### 6) 종업원 교육과 시험운영

- (1) 외식사업은 서비스 업종으로 무엇보다도

고객에 대한 서비스 작전이다. 바로 종업원의 스마일 작전과 고객 하나 하나에 관심을 가져주는 전략이 필요하다. 일단 찾아온 고객은 얼마든지 메뉴공격이 가능하다. 그리고 종업원이 SALES PERSON의 프로그 되도록 교육이 돼 있어야 한다. 가격파괴 대책제 기간에는 종업원의 역할이 아주 중요하다. 그 날의 매상액은 종업원의 스마일(SMILE)작전과 SIDE MENU의 판매에 있다.

- (2) 찾아왔던 고객은 음식의 맛과 종업원 친절, 분위기에 의해 앞으로 업소의 SALES MAN이 된다. 종업원의 서비스는 고객이 점포에 들어서면서부터 나갈 때까지 말 한마디와 행동 하나 하나에 신경을 써야 하며, 항상 미소진 얼굴로 메뉴에 대하여 정확하고 충분한 지식을 가지고 있어야 한다. 주방 근무하는자와 홀 근무자를 교대 근무시켜 고객의 불만과 요구사항을 알도록 교육시킨다. 모든 것에 완전함을 갖도록 한다. 즉,

**"Practice doesn't make perfect, Perfect Practice makes Perfect."**

- (3) 종업원이 자발적으로 일할 수 있도록 동기 부여, 인센티브제도와 복지지원을 하며 경영자 자신도 솔선수범 하여 좋은 이미지를 보이도록 고객 앞에 선보이고 종업원의 사기를 높여 주어야 한다.
- (4) 아르바이트의 교육도 철저히 행하여 브랜드의 이미지를 손상시키지 말아야 하며, 주방에서 근무하는 종업원도 조리방법(레시피=RECIPE)를 철저히 지키고, 주고받는 언어와 행동도 조심하여야 한다. 또한 복장과 식품 등의 위생상태를 꼭 지키도록 교육한다.

### 4. 개업을 위한 준비

창업의 준비가 끝나면 개업날을 정하고 본격적인 영업활동에 들어가는 것으로 개업 첫날의 성패가 업소의 향후 영업에도 큰 영향을 미치므로 그 어느 때 보다도 특별한 전략을 세워야 한다. 각종 시설은 영업을 할 수 있도록 준비가 되어 있어야 하며, 종업원은 주인이 없어도 각자가 분담한 일을 순조롭게 행할 수 있어야 한다. 또한 고객 확보를 위한 개업 홍보전단지 배포, OPEN 이벤트 행사 준비, 시식회 등을 위한 도우미 초청도 완벽을 기하여야 한다.

#### 1) 홍보 활동

대외적으로 홍보활동은 역시 고객 유치를 위하여 중요하며, 레스토랑 개업을 하더라도 모든 사람에게 알리지 않으면 소용이 없다. 많은 사람들이 찾아와 즐길 수 있어야 한다. 그러나 홍보에도 창업의 종류에 따라서 다르고, 대자본인 FASTFOOD 레스토랑 경우는 신세대를 겨냥하고, 지역여권을 고려하여 장기투자 전략으로 진행되어야 하며, 이에 대한 순수익은 1년이나 2년 후에 얻겠다는 목표로 홍보하여야 한다. 이러한 홍보는 창업경영자가 반드시 1년 후는 매출이 증가되고 성공할 수 있다는 신념이 확고한 자만이 행하는 홍보전략이다.

소자본의 개업 홍보는 주위상가 및 친지, 친구, 그리고 지역유지, 지역 봉사자의 협의 및 단체 등을 대상으로 개업홍보를 적은 비용으로 최대한의 홍보전략을 세우는 것이 중요한데, 그 방법은 현수막 설치, 간판·POP에 의한 홍보, 구전에 의한 홍보, 개업홍보 전단지 배포, 신문 및 잡지에 의한 광고, 매스컴에 의한 홍보로 전개한다. 홍보활동은 계획을 면밀히 세워 위력 있는 전개방법으로 전 종업원을 참여시켜 홍보활동을 행하는 것이

바람직하다. 특히 중요한 것은 운영자금을 고려하지 않고, 너무 무리한 개업홍보 전략은 피하는 것이 오늘날의 외식경영의 홍보전략 POINT라고 하겠다. 그럼 몇 가지의 전개방향을 알아본다.

- (1) 개성 있는 간판과 상호 이미지 홍보, 경쟁력 있는 권장 메뉴와 메뉴가격
- (2) 차량을 이용한 이동식 홍보, 동물과 거리의 이벤트 행사 전개
- (3) 할인권 배부 및 문화행사 개최나 단체 모임 주선
- (4) 요리전문가나 요리평론가, 신문·잡지기자 등을 초대해 업소의 요리메뉴나 음식에 조언을 받고 아울러 이들을 통한 홍보효과를 얻는 전략

홍보전략은 시간적, 계절적 신상품 소개, 창업주기별, 지역별 지속적인 홍보로 고객 유치를 하여 업소 자리가 비어 있는 홍보·경영은 하지 말아야 한다. 즉,

“The most expensive thing in a restaurant is an empty chair.”

## 5. 맺는말

음식업은 정말로 어려운 사업이다. 창업을 하려면 많은 자본으로 크게, 분위기 있고, 입지가 뛰어난 곳을 선택하지 않으면 하지도 말라고 흔히들 이야기하고 있다.

대부분 경영자들은 식당업은 쉬운 일, 누구나

할 수 있다고 생각한다. 천만의 말씀이다. “고생하려면 식당업하라고 충고하고 싶다” 식품조리는 고도의 종합예술이다. 그 중 식품접객업소는 직접 고객과 마주치면서 서비스를 제공하는 최일선이다. 그러나 음식업도 잘만 하면 짧은 기간에 크게 돈을 벌었던 성공한 경영자의 이야기도 들어 볼 수 있다. 소자본창업은 경영자의 사전 정보 수집과 마케팅 기술 등에 따라서 선택해야만 한다.

- 첫째, 선호적이고 특화된 업종을 선택하라
- 둘째, 고객 지향적인 업종을 선별하여 특종 아 이템을 정하라
- 셋째, 시대 발전에 맞는 배달업과 인터넷 접목 상품 등을 택하라
- 넷째, 서비스 제공을 차별화하고 경쟁에 추진력을 갖게 하라
- 다섯째, 자기 품목에 전문가가 되어라. 언젠가는 전통업종으로 평가되어진다
- 여섯째, 고정비를 절감하고 매출 수익성을 파악하라. 큰 수익성보다는 현상 유지가 더 좋을 수 있다. 미래를 위한 기대 수익성을 확신하기 때문이다. 반드시 이익의 일부를 고객에게 환원하는 자세로 운영하라.

이상과 같이 경영자와 고객이 진실한 서비스로 공유되어 질 때, 이상적인 꿈을 양보하는 시점에서 음식문화는 더욱 발전해 가리라 믿는다.

(원고 접수일 2000. 5. 8)