

특집 : 세계 급식 · 외식 산업 최신 동향

국내 컨세션 산업 동향

이강권¹ · 이정진^{2*}

¹삼성에버랜드(주)

²연세대학교 식품영양과학연구소

Trends of Korean Concession Business Industry

Gang Gweon Lee¹ and Jung Jin Lee^{2*}

¹Samsung Everland Inc., Gyeonggi 446-912, Korea

²Research Institute of Food & Nutritional Sciences, Yonsei University, Seoul 120-749, Korea

컨세션 사업의 정의

컨세션 사업은 공항, 철도, 고속도로 휴게소, 리조트, 쇼 핑몰, 병원 등 유동인구가 많은 장소 내 상업시설의 독점 사업권을 부여 받는 대신 투자, 임대료 및 수수료를 지불 하는 사업을 말한다. 사업자는 일정 기간 동안 운영권을 보장받게 되고 각 매장의 컨셉을 자유롭게 선택할 수 있으며, 직영 또는 재임대가 가능하게 된다. 이러한, 컨세션 사업은 시설의 소유자가 본업(ex, 공항/철도 운영)에 집중 하기 위해 부대시설을 전문기업에 위탁하는 경향이 강해 지면서 현재 국내에서 시장규모가 확대되고 있다.

<사업 영역>

- 교통시설(공항, 철도역, 고속도로 휴게소 등)
- 오락레저시설(공원, 테마/워터파크, 리조트 등)
- 문화운동시설(영화관, 박물관, 경기장 등)
- 대형쇼핑몰(백화점, 할인점, Multiplex센터 등)
- 공공시설(병원, 대학교 등) 등의 식음 및 편의시설

국내 컨세션 산업 개요

급속한 성장

'01년 인천공항 오픈을 시작으로 본격화되기 시작한 국내 컨세션 시장은 병원, 백화점, 역사 등의 식음시설로 확대 되면서 성장하기 시작했고 특히, 최근 3~5년간 급속하게 성장했으며 현재 그 규모가 3조원에 육박하고 있다. 이러한 성장은 site 수와 트래픽의 증가, 컨세션 모델의 보급 확대에 기인하고 있는데 지속적으로 시장이 성장할 것으로 예상된다. 현재 전체 시장 중에 가장 많은 부분을 차지하는 영역은 고속도로 휴게소(~60%)와 병원(~13%)이다.

분화된 시장

그렇지만 컨세션 산업은 극도로 분화되어 있는 시장이다. Top 10 업체가 모두 대기업 또는 대형 푸드 서비스 리테일 업체인데 2009년 현재 이들이 시장에서 차지하는 비중은 약 10%(28억원)에 불과하다. 즉 시장의 대부분을 여전히 소규모 업체가 차지하고 있으며, 특별한 주인(Major 사업자)이 없는 시장이라고 할 수 있다.

외식 및 급식 기업들이 다수참여

국내 컨세션 시장이 성장하고 있음에 따라 외식 및 급식 업체들이 기존 사업과의 시너지 달성을 위해 컨세션 시장에서의 확장을 모색하고 있다. '리테일 기반 업체들'은 비용 우위 달성을 위해 '식품 공급' 사업에 진출하고 있으며(e.g. Amoje가 식품 프로세싱에 투자), '위탁 급식 또는 식품 유통'을 기반으로 한 업체들은 브랜드 프리미엄 확보를 위해 강력한 B2C 브랜드를 구축하고자 독립 브랜드를 선보이고 있다. (e.g. CJ N City의 Welly & 브랜드)

특히 급식업체들은 급식시장 포화로 인한 성장한계를 극복하기 위하여 컨세션 시장을 새로운 시장으로 인식하여 적극적으로 참여하고 있는 상황이다. 삼성에버랜드는 신촌 연세 세브란스병원의 상업시설을 운영하고 있으며, 푸드코트 자체 브랜드인 '텔라코트'를 새롭게 런칭하여 사업확장을 도모하고 있고, 아워홈은 분당서울대병원, 대명리조트 식음부문, 분당 AK플라자, 타임스퀘어 등의 식음코너를 운영하고 있다. CJ 프레시웨이는 KTX역사(대전/대구/광명/부산), 공항(김포/제주), 고속도로 휴게소(청도) 등 교통시설 중심으로 운영중이며, 신세계 푸드 또한 김해공항(푸드코트), 여주 첼시아울렛(푸드코트), 국립중앙박물관 (한식당/레스토랑 등), 과천마사회(푸드코트) 등

*Corresponding author. E-mail: jj2004@hanmail.net
Phone: 031-288-0795, Fax: 031-288-0880

을 운영하고 있다.

컨세션 사업의 핵심 성공 요소

컨세션 사업은 급식, 일반 외식과는 다른 사업 영역으로서 그 사업에서 성공하기 위해서는 다른 핵심 성공요소를 필요로 한다.

B2C 브랜드 포트폴리오 관리

각 운영 Site의 니즈에 유연하게 대응하기 위해서는 적절한 브랜드 믹스 확보 전략이 필요하다. 글로벌 브랜드와 국내 브랜드를 적절히 조합하여야 하고, 또한 외부 유명 프랜차이즈 브랜드와 자체 브랜드를 균형 있게 갖춘 포트폴리오 구축이 필요하다. 유명 브랜드의 경우는 고객을 많이 유치할 수는 있지만 입점 유치와 수수료 책정이 어려워 유명브랜드가 반드시 고수익을 창출하게 한다고 볼 수는 없다. 따라서 자체 브랜드를 개발하여야 하고, 외부 유명 브랜드와 적절히 조합하여 운영되도록 하여야 한다. 해외 선진업체인 SSP는 로컬/지역/글로벌 차원의 자체 브랜드와 프랜차이즈 브랜드로 구성된 균형 잡힌 포트폴리오를 Site 특성에 따라 효과적으로 관리하고 있는 대표적인 회사이다.

고객 Insights & 기회 파악

컨세션 사이트에 실제로 누가 방문하고 구매하는지에 대한 Insight가 필요하며, 잠재적 신규 사이트 확보를 위한 입찰 여부/규모 판단 역량을 확보하여야 한다. 이를 위해 최신 동향 및 고객의 니즈를 점검하는 전담팀을 구성하여야 하고, 시장 조사 기능과 사업 개발 기능간 협업 체계 확립, 입찰 수익성에 대한 DB 구축 등이 필요하다. 즉 고객을 이해하고 수익성 있는 기회를 파악하기 위해 상시적 시장 조사 및 정보 파악 활동을 유지해야 하는 것이다.

고객 Insights

고객에게 가장 적합한 경험을 제공하기 위해 타겟 고객들의 최신 동향을 파악하고, 가장 시급한 니즈를 충족시키기 위해 각 세그먼트별 고객에 관한 상세 정보 파악하며, 차별화된 가장 만족스러운 경험 제공을 위해 컨세션 시장에서 고객이 경험하는 불편 사항을 파악해야 한다. 고객과 고객의 니즈에 대한 최신 동향을 파악하기 위해 수시로 현장 방문, 설문조사 및 FGI 실시하고 시장 조사팀과 사내 여타 모든 기능간 상호 교류가 이루어지도록 하는 것이 필요하다.

기회 파악

입찰 비용, 예상 영업 이익, 수익성에 영향을 미치는 기타 요소를 정확하게 예측하여야 하고, 신축 사이트, 컨세

션 모델로 전환 예정인 사이트, 계약 만기된 기존 사이트 등에 대한 파악이 이루어져야 한다. 전문성 구축을 위해 초기에는 비교적 규모가 작은 입찰 건을 타겟으로 하여야 하고, Reference tool로 입찰 성과 데이터베이스를 축적해야 한다.

임대주와의 관계관리

임대주의 니즈를 이해하여 매력적인 사이트 계약을 효과적으로 확보할 수 있는 역량이 필요하다. 각 사이트별로 임대주의 수익 모델, 인센티브, 의사결정 프로세스를 파악하기 위한 전담 조직 또는 인력 구성이 되어야 하고, 임대주의 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 여타 이해관계자에게 호소할 수 있는 체계가 필요하다.

임대주 이해

임대주의 수익 모델 및 인센티브, 임대주의 판단 및 운영 방식, 핵심 의사결정자, 협상 결정 요인 등 누구를 상대로 하고 있는가에 대한 정확한 이해가 필요하다. 각 임대주별 전담 인력을 지정하여 임대주에 대한 Insight를 파악하고 이들과 관계를 구축하도록 하여야 하며, 컨세션 매출이 전체 매출 대비 차지하는 경제적, 정치적 중요도 파악 후 접근방식을 조정하여야 한다.

Tool 구비

수익 공유 모델, 여타 계약 옵션(e.g. 투자 범위, 기간), 리스크 관리 모델 등을 고려한 독자적 툴 개발이 필요하다. 성과에 따른 보상을 제공하는 계약 체계를 수립하여 양측 모두가 성공 달성에 전념하도록 하여야 하며, 사이트 트래픽 변화, 경쟁 등의 리스크를 파악하고 이에 대한 대응책을 계약에 추가하도록 하여야 한다.

이해관계자 관리

이들 이해관계자에게 실질적인 혜택을 제공하여 이들로 하여금 해당 사이트에서 우리가 영업을 할 수 있게 요구하도록 하여, 임대주의 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 여타 이해관계자와 호의적인 관계를 구축하여야 하고, Site가 위치한 지역사회에 기여할 수 있어야 한다. 사이트의 직원 또는 입주업체와의 커뮤니케이션 채널을 확보하는 것이 무엇보다 중요하다.

타겟 고객에 따른 맞춤화

F&B vs. 리테일 매장의 믹스 맞춤화와 같이 컨세션 사이트를 방문하는 잠재 고객의 구체적 니즈에 부합하도록 각 사이트의 오퍼레이션 모델을 최적화하는 것이 필요하다.

고객들이 사이트를 통과하면서 소비하게 되는 시간과 비용을 극대화하도록 사이트 레이아웃 설계를 할 수 있어야 하며, 각 사이트에 입점할 브랜드 타입과 프로필을 최

표 1. 매출 잠재력 극대화를 위해 사이트를 맞춤화하는 Best practice 예시

	트래픽 유도를 위한 브랜드 네임 레스토랑과 다양성을 위한 독립 매장 Offering을 결합
	브랜드 네임과 (e.g., McDonald's) 독립 매장을 모두 포함하는 상품 Offering 선택
	여러 외식 취향에 맞춘 다양한 상품 Offering
	해산물, 건강 샐러드, 만두, 브랜드 네임 패스트 푸드, 디저트 등 식품 선택의 다양성
	매장간 경쟁을 최소화하기 위해 상호보완적인 상품 Offering 믹스
	푸드 코트 중앙에, “메인 코스” 매장의 보완적인 식품 아이টে으로 과일 주스, 초콜렛, 디저트를 제공하는 별도의 매장 입점

적화하여야 한다.

또한, 컨세션 사이트를 타겟 고객에 따라 맞춤화하기 위해서는 컨세션 사이트 운영업체는 리테일 및 F&B 매장간의 적절한 균형점을 찾아야 하고, 매장 구성의 품질이 타겟 고객의 기대수준에 부합해야 하고, 각 점포 품질도 타겟 고객의 수요를 충족시켜야 한다.

탁월한 매장관리(Store excellence)

상품(e.g. F&B) 및 환경(e.g. 청결 상태, 대기질)의 일관된 품질 관리가 필요하다. 이를 위해서는 매장에 경쟁력

표 2. 탁월한 매장 관리를 위한 다양한 개선 기획

	고객이 주문을 하기 위해 기다리는 것이 아니라, 주문을 하고 기다릴 수 있음
	빠른 주문 접수를 위해 여러 POS 설치하면 주문을 위해 너무 오래 기다리다가 고객이 가버릴 확률이 적어짐
	메뉴를 단순화하여 선택안을 축소하고 고객의 의사결정 프로세스를 빠르게 함
	주문을 최대 약 2~3개 선택안으로 축소하고 직원이 Offering에 대한 설명을 할 필요가 없도록 메뉴에 대한 상세한 설명을 제시
	잔돈을 거슬러 줄 필요성을 줄이기 위해 메뉴 가격을 달러 단위로 책정(cent 발생을 최소화)

있는 가격으로 고품질 재료를 공급할 수 있도록, 식품 공급 체인 전반에 걸쳐 통합을 추진해야 하고, 피크 시간대 유동인구 흐름에 대처할 수 있도록 파트타임 직원을 효율적으로 활용해야 한다.

결 론

국내 컨세션 사업은 급속히 성장하고 있지만 내용적으로는 이제 막 모습을 잡아가고 있는 상황이다. 그래서 참여하는 기업들의 배경도, 추진하는 사업 방향도 매우 다양하다. 그렇기 때문에 관련 산업측면에서도 식품영양측면, 선호 메뉴, 고객 서비스, 운영 표준화, 품질 등 고민해야 할 요소가 많이 있다. 이러한 부분에 대해 고객의 입장에서 하나하나 답을 얻어 간다면, 새로운 산업으로서 식품영양 산업 측면에서도 많은 성과가 있을 것이다.