떡볶이 프랜차이즈 산업의 분석과 그에 따른 선제적 대응 방안: 국대떡볶이를 중심으로

Analysis on Topokki Franchise Industry and Its Proactive Activities: Focused on Kukdae Toppokki

지이현* · 한규원** · 최예진*** · 손정숙**** · 김지헌*****

****

본 연구는 현재까지의 떡볶이 시장을 4기로 나누어 분석한 후 국대떡볶이를 중심으로 떡볶이 프랜차이즈 업계에 필요한 전략적 마케팅 방안을 제안하고자 하였다. 국대떡볶이는 경쟁사인 아딸이나 죠스떡볶이에 비해 매장 수가 적음에도 불구하고 떡볶이 프랜차이즈 업계의 선두주자 중 하나로 인식되고 있다. 그러나 2013년 이후, 떡볶이 프랜차이즈 시장이 포화상태가 되면서 국내 떡볶이 프랜차이즈 시장 내에서의 경쟁은 점점 심화되고 있다. 본 연구는 브랜드 가치가 중요한 향후 시장(즉, 4기 시장)에서 요구되는 마케팅 전략을 국대떡볶이 사례를 통해 제시해보았다.

현재 국대떡볶이가 현재 지닌 문제점은 크게 세 가지로 나눠 볼 수 있다. 첫째, 국대떡볶이가 추구하는 브랜드 아이덴티티(brand identity)와 소비자의 마음속에 형성된 브랜드 이미지가 일치하지 않는다는 점이다. 둘째, 국대떡볶이는 30-40대 타겟의 복고라는 테마를 지향하고 있으나, 현재 국대떡볶이의 주 소비층은 20-30대 초반의 여성들로 타겟 설정이 잘못 되었다. 셋째, 품질의 표준화가 중요한 프랜차이즈임에도 불구하고 지점 간 맛이 균일하지 못하다.

이러한 문제점을 해결하기 위해 본 연구에서 제시하는 전략은 다음과 같다. 첫째, 고객들이 국대떡볶이와 접하는 모든 브랜드 접점(Touch Point)에서 통일된 커뮤니케이션을 함으로써 일관된 브랜드 이미지를 형성해야 한다. 둘째, 재료의 사용량을 표준화하고 정기적인 본사의 교육과 검침이 이루어져야 한다. 셋째, 주 소비층인 20-30대 여성 유동인구가 많은 입지를 중심으로 매장수를 증가시켜 인지도를 상승시켜야 한다.

주제어 : 떡볶이 프랜차이즈, 떡볶이 시장 트렌드 변화, 국대떡볶이

****

* 세종대학교 경영학과 (e-mail: ihyun123@naver.com)
** 세종대학교 경영학과 (e-mail: Skyhaan@naver.com)
*** 세종대학교 경영학과 (e-mail: chamomile_y@naver.com)
**** 세종대학교 경영학과 (e-mail: magenta009@naver.com)
***** 세종대학교 경영학과 조교수 (e-mail: jihern@sejong.ac.kr)

Ⅰ. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

조선시대 간장 소스의 '궁중 떡볶이'로 탄생하게 된 떡볶이는 6.25. 동란을 거치면서 매콤한 고추장 소스로 거듭났고, 신당동에서 각자 고유한 맛을 내세우는 떡볶이 타운이 형성되면서부터 전국으로 퍼져나갔다(윤숙자. 한국전통음식. 2012). 어릴 적 초등학교 앞 분식점에서 맛볼 수 있었던 각기 다른 맛의 떡볶이는 이제 전국 수 백 개의 점포에서 동일한 맛을 느낄 수 있는 프랜차이즈로 발전하여 언제 어디서나 누구든지 쉽게 즐길 수 있다. 떡볶이의 대중화에 프랜차이즈 업계의 기여가 매우 큰 영향을 미쳤다. 패밀리 레스토랑, 커피 전문점, 치킨 전문점 등 다양한 형태의 외식 프랜차이즈에 대한 연구가 진행되었다. 그러나 향후 떡볶이 전문 프랜차이즈의 발전방향과 마케팅적 대응방안에 대한 청사진을 제시해줄 수 있는 연구는 매우 부족한 실정이다.

따라서 본 연구는 떡볶이의 역사적 유래와 종류에 관한 기존 문헌들의 연구결과를 정리하고, 떡볶이 시장의 과거와 현재, 미래의 진화방향을 제시함으로써 프랜차이즈 업계가 추구해야 할 마케팅전략을 제안하고자 하였다. 특히, 대표적인 프랜차이즈 떡볶이 브랜드인 국대떡볶이를 중심으로 현재 떡볶이 프랜차이즈 브랜드들이 직면한 문제점과 이를 해결하기 위한 전략적 마케팅 방안을 모색하였다. 이는 국대떡볶이가 '복고'라는 독특한 테마를 중심으로 사업을 영위하고 있음에도 불구하고, 브랜드 파워가 중요한 현재 시장 환경에서 아딸이나 죠스떡볶이와 같은 동종 업계 경쟁사들과는 달리 소비자들의 마음속에 하나의 일관된 이미지로 자리 잡고 있지 못함을 발견하였기 때문이다. 그러므로 본 연구는 국대떡볶이 사례를 통해 떡볶이 프랜차이즈 업계 관련 종사자들이 시장 환경의 변화에 선제적 대응(proactive activities)을 할 수 있는 전략적 마인드를 고취시키는데 목적이 있다.

본 연구는 여러 가지 분식 메뉴 중 떡볶이를 핵심 메뉴로 하는 프랜차이즈 전문점을 대상으로 하고 있다. 즉, 떡볶이 전문점과 간접적 경쟁관계에 있는 '스쿨푸드', '김가네 김밥' 과 같은 분식 프랜차이즈는 연구영역에서 제외되었다.

Ⅱ. 떡볶이의 시장 현황 및 변화 추이

2.1 떡볶이 개요

떡볶이에 대한 정의는 문헌에 따라 조금씩 차이가 있지만, 한국식생활사(강인희, 1990)에 따르면 '흰 떡가래에 쇠고기와 채소 등을 넣어 볶은 음식'으로 정의할 수 있다. 떡볶이의 유래는 1800년대 말의 조리서인 '시의전서'에서 찾아볼 수 있다. 그러나 떡볶이의 개념이 등장하는 최초의 자료라 할 수 있는 시의전서에는 "다름 찜과 같이 하되 잘 된 흰 떡을 탕무처럼 썰어 잠깐 볶아서 한다. 찜 재료가 모두 들어가나 가루즙만 넣지 않는다."라는 단 세 문장으로 떡볶이에 대해 설명하고 있어 이 문장들만으로는 현대적인 떡볶이의 모습을 완벽하게 그려내기에는 부족함이 느껴진다. 따라서 시대를 좀 더 거슬러 올라가 보면, 1469년에 쓰인 식이요법서 '식이찬요'에서 떡볶이의 한자 이름인 '병자(餠炙)'가 고기와 고추를 넣고 만든 음식으로, 제사상에도 올렸다는 사실을 발견할 수 있다(한국전통음식연구소). 18세기 후반에서 19세기 초반은 시의전서, 주식방문, 주식시약과 같은 고문서들에 마침내 다양한 떡볶이의 조리법이 나타났던 시기이다. 특히나 1896년에 쓰인 '규곤요람이'라는 고문서에서 떡볶이의 한자 이름인 병자(餠炙)를 발견할 수 있었고, 이는 현대적 떡볶이의 유래를 찾는데 나침반과 같은 역할을 하였다.

조선시대를 거치면서 우리의 전통적인 음식으로 자리매김하던 간장 소스의 궁중 떡볶이는 1950년대에 들어서 마침내 지금의 새빨간 떡볶이의 모습을 띄게 되는데, 바로 1953년 신당동 떡볶이의 원조라 불리는 마복림 할머니에 의해 유래된다. 6.25 전쟁 이후 3년 동안의 피난살이로 모두가 먹고 살기 힘들었던 시절, 마복림 할머니는 집안에 귀한 손님을 대접하기 위해 중국 음식점을 찾게 되었다. 하지만 언제 다시 맛 볼 수 있을지 모르는 중국 음식을 너무나도 맛있게 먹는 식구들을 보고 마복림 할머니는 중국 요리에 쉽게 손을 댈 수 없었고, 그 중 가장 만만해 보이는 개업식 공짜 떡으로 배를 채우려 떡을 집어 들었다가 친정아버지가 드시던 자장면 그릇에 그 떡을 빠뜨리게 되었다. 그렇게 자장면 양념이 묻은 떡이 생각보다 맛이 좋아 고추장 소스를 떠올리게 되었고, 자장면 소스에 흰 떡을 빠뜨린 실수 덕에 마침내 오늘날의 고추장 떡볶이가 탄생하게 되었다.

이와 같은 과정을 거쳐 탄생한 떡볶이는 추가할 수 있는 양념과 재료가 무궁무진하여 1970년대 이후로 기존의 간장이나 고추장 베이스의 떡볶이 형태에서 벗어나, 여러 재료 및 소스들과 만나 다양한 모습으로 발전되어 왔다. 또한 한식의 세계화 과정에서 떡볶이가 점점 고급화, 다양화되고, 조리자만의 독특한 조리법을 기반으로 2009년, 정부의 한식 세계화에 힘입어 이른바 '떡볶이 붐'을 이루어낸 것이다.

2.2. 떡볶이 시장의 트렌드 변화

떡볶이 시장의 트렌드는 떡볶이 시장의 양상에 따라 크게 4기로 나누어 볼 수 있다. <표1>에 제시한 바와 같이, 떡볶이 시장 1기는 한국전쟁 이후 마복림 할머니의 신당동 떡볶이 거리가 생겨난 1950년대부터 즉석떡볶이와 떡볶이 DJ박스의 트렌드를 이끌었던 1980년대까지로 볼 수 있다. 이 시기에는 현재의 떡볶이와 가장 비슷한 형태를 보이고 있는 고추장 떡볶이가 유행하던 시절이라 할 수 있으며, 먹을 것이 없었던 당시 떡볶이가 국민적인 간식으로 자리매김하던 시대라고 할 수 있다.

〈표 2〉 떡볶이 시장의 양상에 따른 시기 구분

시기	사회적 변화에 따른 떡볶이 시장의 특징
1기 (1950년 ~ 1980년)	배고픈 시절, 국민 간식으로 자리매김하던 시대
2기 (1980년 후반 ~ 2000년 후반)	떡볶이 메뉴의 다양성이 확장된 시대
3기 (2008년 ~ 2013년)	떡볶이 프랜차이즈의 출현 및 성장
4기 (2013년 ~ 현재)	떡볶이의 브랜드가치가 중요한 시대

떡볶이 시장 2기는 1980년 후반부터 가정용 컴퓨터가 보급됨과 함께 노래방, 패스트푸드점과 같은 다양한 놀 거리와 먹을거리들이 생겨났던 2000년대 후반까지로 볼 수 있다. 이 시기에는 즉석떡볶이 시장이 시들해지면서 사람들은 다양한 음식들을 찾게 되었고, 학교 앞, 문방구 앞으로 떡볶이 집들이 생겨나면서 아이들은 가까운 곳에서 떡볶이를 찾게 되었다. 다양한 소비자들의 요구에 맞추어 떡볶이는 더 맵고 더 자극적이며 새롭게 고안된 퓨전 떡볶이의 모습으로 변했다.

떡볶이 시장 3기는 농림수산식품부가 한식세계화에 떡볶이를 메뉴로 넣으면서 떡볶이 육성사업을 시작했던 2008년부터 떡볶이 프랜차이즈들이 우후죽순 생겨난 2013년까지로 볼 수 있다. 정부의 떡볶이 육성사업 이후로 떡볶이 프랜차이즈 시장이 크게 성장하여 소위 떡볶이 춘추전국시대라고 불리어지는 오늘날까지의 모습이다.

마지막으로 떡볶이 시장 4기는 가치소비를 추구하는 소비자들의 변화에 따라 포화된 떡볶이 시장의 성장을 위한 새로운 변신이 요구되는 현재의 상황이라고 볼 수 있다. 특히 소비자들에게 직접적으로 다가가는 유통매장이나 브랜드 이미지와 같은 가시적인 요소가 현재 떡볶이 프랜차이즈들이 살아남을 수 있는 대안 책이 될 수 있다. 이러한 떡볶이 시장의 변화 추이를 시기별로 나누어 좀 더 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

2.2.1. 떡볶이 시장 1기(1950년~1980년): 배고픈 시절, 국민 간식으로 자리매김하던 시대

조선시대 간장소스의 궁중떡볶이가 아닌 고추장소스를 입힌 오늘날의 떡볶이의 모습을 갖추게 된 것은 1950년대 배고팠던 한국전쟁 시기의 상황이었다고 할 수 있다. 간식거리가 흔하지 않던 1950년대는 '보릿고개'라는 말이 생겨날 정도로 늘 먹을 것이 부족했다. 가난했던 시절 배고픔을 달래주는 음식에는 산에서 캐낸 나무줄기와 뿌리 그리고 산나물이 있었고, 가을에 수확한 감자나 고구마, 옥수수였다. 또한 엿장수 아저씨가 빈 병이나 헌 책, 깨진 그릇 등과 같은 폐품들과 바꿔주는 엿이 아이들의 최고의 간식이었고, 6.25 전쟁 이후, 무역의 중심지였던 인천항 차이나타운을 시작으로 춘장에 물과 전분을 넣어 양파를 넣고 면을 넣어 누구나 먹을 수 있도록 싼 값에 판매한 '한국식 자장면'과 가래떡으로 양념을 해서 만든 떡볶이가 있었다. 이러한 상황 속에서 1950년대 우리나라 초기 간식 역사의 한 페이지를 장식하는 떡볶이는 현재의 모습을 갖추게 된 두 가지 유래 설을 가지고 있다.

(1) 통인시장 기름 떡볶이

첫 번째 이야기는 통인시장의 기름 떡볶이다. 통인시장의 떡볶이 할머니는 전쟁 당시 가난했던 주변 사람들에게 연탄불 위에 간장과 고추장으로 간을 한 굳은 떡을 기름에 지져 팔기 시작했다. 한 끼 식사대용으로도 충분했던 할머니의 기름 떡볶이는 한국전쟁 직후 가난하고 배고픈 사람, 병든 사람, 그리고 고아들의 허기를 달랠 수 있었고 할머니는 기름 떡볶이의 비법을 다른 할머니들에게 알려주시고 돌아가셨다고 한다. 그 이후 통인시장거리는 지금도 기름 떡볶이로 유명세를 이어나갈 수 있게 되었다.

(2) 마복림 할머니 즉석떡볶이

두 번째 이야기는 현대 떡볶이의 시작이라고도 할 수 있는 마복림 할머니의 즉석떡볶이다 (황광해, 2012). 1953년 한국전쟁이 일어났던 당시, 20대 후반의 젊은 나이였던 마복림 할머니는 친지의 잔치에 초대받아 중국집에 가게 되었고, 실수로 자장면 속에 함께 먹고 있던 떡을 빠뜨리게 되면서 떡볶이의 영감을 얻었다고 한다. 이후 마복림 할머니는 밀가루 떡에 춘장과 고추장을 섞어 만든 소스와 각종 야채와 갖은 재료를 넣고 끓여 만든 현대적 즉석떡볶이를 탄생시킨다. 이후 마복림 할머니의 떡볶이집이 위치한 신당동 일대는 떡볶이 골목으로 변하게 되었고, 당시 가장 인기 있었던 라디오 프로그램 <임국희의 여성살롱>에 소개되면서 신당동 떡볶이 골목 일대가 입소문을 타게 되어 큰 인기를

얻게 되었다고 한다.

그러나 여전히 새로운 고추장 양념의 떡볶이의 출현에도 불구하고 1970년대 이전까지만 해도 앞서 말한 통인시장 떡볶이와 마복림 할머니의 즉석떡볶이 같은 고추장 양념의 떡볶이보다 간장 양념으로 조리한 떡볶이가 더 대세였다고 한다. 1970년 이후 민주주의 사상과 함께 통기타 음악이 널리 번지게 되면서 고추장 양념의 화끈한 맛의 떡볶이를 선호하는 젊은이들이 뮤직 박스가 설치된 떡볶이 집에서 떡볶이를 먹으며 만남의 문화를 만들어나갔다. 그곳에서 뮤직 박스의 DJ는 음악 신청곡을 받아 음악을 들려주고 때로는 여학생들의 선망이 되기도 했으며, 떡볶이뿐만 아니라 냉면, 쫄면, 빙수와 같은 여러 종류의 분식을 먹을 수 있었다. 이렇듯 분식 메뉴와 함께 떡볶이를 파는 가게들도 있었지만 일부 떡볶이 집들은 당시 초등학교 앞에서 노점의 형태로 컵에 담아서 파는 컵 떡볶이를 판매하기도 하였다. 이렇게 어려운 형편의 주인들은 작고 얇은 가래떡을 이용해 오로지 빨간 고추장 양념으로만 만든 떡볶이를 개당 5원에서 10원 사이로 팔았다. 떡볶이는 과거 1950년대 전쟁 이후의 배고픈 사람들을 위한 떡볶이에서 보다 더 대중적이고 서민적인 간식으로 변하고 있었던 것이다.

2.2.2. 떡볶이 시장 2기(1980년 후반~2000년 후반): 떡볶이 메뉴의 다양성이 확장된 시대

1969년부터 시행했던 정부의 적극적인 분식장려운동의 연장으로 떡보다는 빵을, 식혜보다는 우유를 권장했던 당시에는 부족한 쌀 대신 미국에서 원조로 들어오는 밀가루의 소비를 위해 식생활 개선의 명목으로 정부에서는 분식장려운동과 절미운동을 통하여 식량난을 해결하려고 하였다. 당시 사회 분위기 속에서 떡볶이는 아이들을 위한 간식 품목에서 서서히 제외되기 시작했다. 그러나 1980년 후반이 되면서 사회가 급변하기 시작하였다. 가정용 컴퓨터의 보급, 우후죽순 생겨나는 오락실과 노래방과 같이 새로운 놀 거리와 놀 장소의 등장은 신당동 떡볶이 골목이나 학교 앞 떡볶이 분식집으로부터 잠시 발길을 돌리게 만들었다. 또한 대형마트에는 소비자들이 필요한 만큼 살 수 있는 떡이 진열되어 있었기 때문에 더 이상 집에서 남은 떡으로 떡볶이를 만들지 않게 되었을 뿐더러, 각종 프랜차이즈 햄버거 가게나 피자가게와 같은 패스트푸드가 늘어나게 되면서 이전과는 다르게 먹을거리가 풍부해졌다.

따라서 떡볶이도 이러한 패스트푸드화 되어가는 시대 변화에 맞추어 사람들의 발길을 더욱 잡아끄는 모습으로 바뀌어야만 했다. 고추장 양념은 더 맵고 빨갛게, 돈 없는 학생들을 위해 더 싸게, 그리고 시간이 없는 사람들을 위해 더 빠르게, 더욱 자극적이고 시선을 잡아끄는 떡볶이의 모습으로 변신되었다. 추가하는 양념이나 재료의 종류에 따라서 치

즈 떡볶이, 크림 떡볶이, 자장 떡볶이 등 다양한 떡볶이가 나타났다. 점점 다양화되고 새로운 입맛에 길들여져가던 사회적 분위기 속에서도 떡볶이는 여전히 서민들의 간식거리로 그 입지를 지켜나가고 있던 것이다.

2.2.3. 떡볶이 시장 3기(2008년 ~ 2013년) : 떡볶이 프랜차이즈의 출현 및 성장

(1) 정부지원과 떡볶이 시장의 활성화

떡볶이 프랜차이즈의 시작은 2002년 체인사업을 시작한 아딸(아버지 튀김 딸 떡볶이)로 볼 수 있다. 아딸은 2002년 5월 체인 사업을 시작하고 2007년 100호점을 돌파했다. 이후, 2004년 신떡, 2007년 제네시스 BBQ의 올떡, 2007년 11월 지원 F&S의 해피궁 등이 떡볶이 프랜차이즈 사업을 시작했다. 하지만 본격적으로 떡볶이의 프랜차이즈화와 경쟁이 시작된 시점은 2008년으로 볼 수 있다. 2008년을 전후로 떡볶이 시장에서는 크게 두 가지 차원의 정부지원이 이루어졌다. 하나는 이명박 정부의 한식세계화 산업이다. 정부는 2017년까지 한식을 세계 5대 음식으로 육성하기 위한 정책을 세우고 2008년을 한식 세계화의 원년으로 삼았다. 이전보다 약 140억 가량 증가한 200억의 예산이 한식 세계화에 투입되었다. 떡볶이 산업 육성은 한식 세계화 정책의 중요한 과제 중 하나였다. 농림수산식품부 식량정책단에서는 '한식 세계화를 주도하는 떡볶이 산업 육성을 위한 T/F팀'을 구성하고, 떡볶이 세계화를 위한 소스 및 신제품 연구 개발, 기술 지원 떡볶이 연구소를 신설했다. 정부는 떡볶이 생산 개발, 수출, 홍보 마케팅 등의 분야에 5년간 약 140억 원을 투입했고, 떡볶이의 공식 국제 이름 'Topokki' 역시 이 시기에 만들어졌다(이규성, 아시아경제, 2009).

떡볶이 프랜차이즈의 본격적인 활성화는 2008년 12월 농림수산식품부의 쌀 가공 산업 활성화 방안의 일환인 떡볶이 산업 육성 대책이다. 한식 세계화 사업과는 별도로 약 12억의 예산이 책정되었다. 농림수산식품부에 따르면 2002년 우리나라의 쌀 소비량은 415만t(1인당 87kg)였던데 비해 2007년에는 379만t(1인당 76.9kg)로 줄었다. 5년 동안 약 8.6%가 감소했다. 쌀 소비량은 줄어드는데 반해 공급량은 해마다 늘어나고 있었고, 정부는 이를 해결하기 위해 떡볶이 산업을 외식사업의 주 품목으로 격상하여 가래떡 소비시장의 규모를 늘리고자 하였다(장윤미, 노컷뉴스, 2008).

떡볶이 사업에 대한 국가 차원의 지원을 통해 떡볶이 산업은 빠르게 성장했다. 농림수산식품부에 따르면 떡볶이 프랜차이즈 가맹점포 수는 2008년 1,075개에서 2009년 2,203개로 두 배 이상 증가했다. 한 해 동안 새로 생겨난 떡볶이 프랜차이즈 업체는 국대떡볶이를 포함하여 약 24곳에 달한다. 제네시스 BBQ의 올떡을 제외하고 2008년 이전의 떡볶이 프랜차이즈는 소규모 떡볶이 매장이 입 소문을 타고 프랜차이즈화 되는 경우가 대부

분이었다. 하지만 2009년 이후에는 페리카나의 빠사시, 대명 코퍼레이션의 베거백 등 대기업의 전략적인 떡볶이 시장진출도 이루어졌다(강동완, 이데일리, 2009).

(2) 전기 떡볶이 프랜차이즈의 마케팅 전략: 떡볶이의 현대화

2009년 당시 TOP 3 떡볶이 프랜차이즈로는 오투스페이스의 아딸, 신떡, 제네시스 BBQ의 올떡이 있었는데, 각 브랜드 별 특징은 <표 2>와 같다.

이전 떡볶이 시장의 지배적 형태였던 학교 앞이나 길거리 노점은 위생, 그리고 건강과는 거리가 멀었다. 주 고객층도 금전적 여유가 없는 학생들이나 시간적 여유가 없어 길에서 끼니를 해결해야 하는 직장인이었다. 김밥천국이나 김家네 등 분식 프랜차이즈는 노점에 비해 깔끔했지만 떡볶이 등을 가볍게 먹는 곳이 아닌 식사를 해결하는 곳의 이미지가 강했다. 떡볶이 프랜차이즈가 살아남기 위해서는 이들과 차별화 되어야 했다.

상위 3개 브랜드로 살펴본 당시 떡볶이 프랜차이즈의 특징은 전문화와 현대화다. 떡볶이 프랜차이즈가 주목한 타겟은 2000년대 중반 이후 소비문화를 주도하던 20-30대 여성이다. 20년 전과 비교하여 경제활동 참가율이 상승하여 금전적으로 안정적인 소비생활을 할 수 있는 능력이 생겼으며, 대학 진학률은 높아지고 결혼과 출산이 늦어짐에 따라 자신을 위한 소비가 늘어났다. 20-30대의 젊은 여성의 마음을 사로잡기 위해서는 훨씬 더 건강하고 세련된 떡볶이가 필요했다. 2000년대 중반부터 시작된 웰빙 열풍은 2008년 멜라민 파동과 식품첨가물 파동을 겪으면서 정점에 올랐다. '건강한 떡볶이'라는 메시지는 새로운 정보에 민감한 2030 여성들의 관심사에 피력함과 동시에 기존 떡볶이 매장과 차별화될 수 있는 핵심이었다. 각 업체는 더욱 검증된 재료를 사용하는 전문화된 떡볶이라는

〈표 2〉 전기 떡볶이 프랜차이즈 상위 3개 사의 특징

프랜차이즈 명	특징
아딸	국내에서 가장 오래된 체인. 마치 피자 박스를 연상시키는 깔끔한 포장을 처음으로 도입. 카페 형 인테리어와 떡볶이와 튀김의 전문화
신떡	세상에서 가장 매운 떡볶이라는 슬로건. 다양한 맛의 떡볶이를 즉석에서 조리 신세대 여성의 깔끔하고 밝은 성향과 문화적 코드를 반영한 카페식, 테이크 아웃식 전문 인테리어
올떡	Emotion+Value+Enjoy 감성과 가치를 부여한 즐거운 식사 공간. 업그레이드 된 인테리어를 통해 신개념 떡볶이 전문 레스토랑 깔끔하고 고급스러운 카페 형 분위기 제공을 통해 새로운 문화공간 창출 젊은 여성이 좋아하는 식사메뉴 추가

출처 : 각 브랜드 홈페이지 참조

점이라는 사실을 눈으로 보여주기 위해 카페형 인테리어나 직원의 복장 등 여러 물리적 증거(physical evidence)를 강조했다.

(3) 후기 떡볶이 프랜차이즈의 마케팅 전략: 프랜차이즈 간 차별화

기존 떡볶이 시장과의 차별화를 통해 떡볶이 프랜차이즈는 효과적으로 시장에 안착했다. 마케팅적 관점에서 후기 떡볶이 프랜차이즈 시장의 성공요인은 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 체계적이고 넓은 유통망의 구축을 통한 브랜드 인지도의 상승과 브랜드 이미지의 형성이다.

새로운 브랜드가 우후죽순으로 등장하고, 시장 구도가 변하는 와중에도 아딸은 1위 자리를 고수했다. 아딸은 2002년부터 꾸준히 매장을 늘려 2011년 12월 이미 900개 이상의 점포를 보유하고 있었다. 아딸은 가장 큰 규모의 떡볶이 프랜차이즈였을 뿐만 아니라 떡볶이 프랜차이즈라는 새로운 카테고리의 선두로 사람들의 마음에 자리 잡고 있었다. TV 광고나 블로그 등을 통해, 고객들이 특정 브랜드를 지속적으로 경험하는 모든 접점인 브랜드 터치 포인트(Brand Touch Point)를 개발하고 소통했고, 비보조인지를 넘어서 떡볶이 프랜차이즈 카테고리에 최초상기 브랜드(TOM; Top Of Mind)였기에 변함없는 1위 업체로 남을 수 있었다(이승현, 이데일리, 2011).

아딸은 일 매출 50~60만 원 이상 가능한 대단지 아파트 상가나 주택 밀집지역에 매장을 확장한 반면에 죠스떡볶이는 점포개발비용이 높아도 메인 상권에 매장을 개발하는 전략을 내세웠다. 최소 일 매출 100만 원 이상 가능한 A급 입지를 중심으로 빠른 시간 내에 인지도를 상승시키며, 점포를 확장해 나갔다(점포마켓 창업정보 2013). 점포 개발비용에 따른 위험 부담은 컸지만 유동인구가 많은 곳에 매장을 개점한 만큼 빠르게 인지도를 높일 수 있었다.

국대떡볶이는 본사수익 최소화를 내세우며 신규 점포 모집에 주력했다. 2012년 6월부터 개설수익, 로열티 수익, 물류 수익 등을 받지 않았다. 신규 점포뿐만 아니라 기존 점포에 대한 보상도 진행. 전액 1년 이내 현금보상이 이루어졌다. 이는 신뢰할 수 있는 본사라는 이미지를 점주 및 예비점주들에게 주며. 빠른 점포 확장을 이루었다.

잘 구축된 유통, 판매망은 성공의 기본 요소다. 하지만 많은 매장 수가 반드시 프랜차이즈의 성공을 보장하지 않는다. 2011년 약 400개의 매장을 가지고 있던 제너시스 BBQ의 올리브 떡볶이는 죠스 떡볶이와 국대 떡볶이에 밀려 4위 업체로 밀려났다. 전기 떡볶이 프랜차이즈가 지저분하고 정크 푸드의 성격이 강한 노점 떡볶이와의 차별화를 중점으로 했다면. 후기 떡볶이 프랜차이즈 성공의 핵심요인은 깔끔한 매장을 통한 노점이미지의 탈피(기존 시장과 카테고리 차별화)를 넘어 경쟁 업체 간 차별화 된 이미지를 가져야 했다.

후기 떡볶이 프랜차이즈 상위 3개 사의 특징을 정리하면, <표 3>과 같다.

〈표 3 〉 후기 떡볶이 프랜차이즈 상위 3개 사의 특징

프랜차이즈 명	특징
아딸	국내에서 가장 오래된 체인. 마치 피자 박스를 연상시키는 깔끔한 포장을 처음으로 도입. 카페 형 인테리어와 떡볶이와 튀김의 전문화
죠스떡볶이	다양함이 아닌 전문성 떡볶이 집의 대표 메뉴 떡볶이, 튀김, 순대, 어묵 등 전문적 메뉴 취급 떡 길이를 3.5센티로 통일 CJ와 연구 개발한 전용 현미유 사용
국대 떡볶이	옛날 떡볶이의 진수(향수) 19년 전통의 옛날 떡볶이 어릴 적 학교 앞 떡볶이 집에서 먹던 그 맛 그대로

출처 : 각 브랜드 홈페이지 참조

2.2.4. 떡볶이 시장 4기: 떡볶이 브랜드의 가치가 중요한 시대 (2013년 ~ 현재)

2013년, 국내 외식업계의 새로운 트렌드로 매스 티지(Masstige)가 새롭게 떠올랐다. 매스티지란 대중(Mass)과 명품(Prestige Product)을 조합한 말로 저렴한 가격에 고급스러운 가치를 소비하는 행태를 말한다. 매스티지 트렌드는 2014년에도 계속 지속될 전망이다(농림수산식품부, 2013).

외식업계 소비 트렌드의 변화에 맞추어 떡볶이 프랜차이즈에도 변화의 바람이 불고 있다. 2013년 이전까지의 떡볶이 프랜차이즈가 차별화된 제품이나 세련된 매장 인테리어에 주력했다면, 2013년 이후의 떡볶이 프랜차이즈는 단순히 제품 속성을 넘어 브랜드로부터 고객이 어떤 가치를 느끼는지 주목했다. 이전까지 저가격 저 관여 식품으로 가볍게 여겨졌던 떡볶이에 새로운 가치를 담기 시작한 것이다.

2013년 이후에는 그동안 떡볶이 시장에서 크게 주목 받지 못했던 크레이지 떡, 레드썬, 고고 즉석떡볶이 등을 비롯한 즉석떡볶이 매장이 시장에서 주목받았다. 즉석 떡볶이는 1만 원 전후의 가격으로 떡볶이 시장 3기의 아딸, 죠스떡볶이 등의 프랜차이즈와 비교할 때 고가의 제품이다. 하지만 기존 프랜차이즈가 주지 못한 새로운 가치를 담아냈다.

소비자는 주문 과정에서부터 개인의 취향에 맞게 고구마, 당면 등 원하는 추가 재료를 넣을 수 있다. 조리하기 전 원재료를 눈으로 살펴볼 수 있어 제품에 대한 신뢰도가 상승한다. 떡볶이 조리 과정에 직접 참여하며 느끼는 경험적 혜택을 통해 즐거움을 얻는다.

기존 떡볶이 프랜차이즈와 비교하였을 때 고객 관점에서 서비스를 구성하였고, 개별 고객 맞춤형 서비스를 제공한다. 뿐만 아니라 즉석 떡볶이의 높은 가격은 오히려 품질의 척도가 되어 즉석떡볶이가 기존 떡볶이 프랜차이즈에 비해 고급스럽게 보이도록 만든다.

떡볶이가 저렴하고 편리한 이미지를 벗어나자 간접적인 경쟁관계에 있던 다른 카테고리 외식 업체와의 결합하여 판매되기 시작했다. 떡볶이와 비교했을 때 상대적으로 고급 음식으로 여겨졌던 양식메뉴와 합쳐져 떡볶이와 화덕피자를 함께 파는 '혜화 돌쇠아저씨네', '바나바나' 등이 인기를 끌고 있다.

즉석 떡볶이의 비싼 가격만이 가치를 상승시키는 지표는 아니다. 소비자는 허기를 해소하는 기능적 혜택뿐만 아니라 브랜드에서 체험할 수 있는 차별적인 혜택, 즉 각 브랜드의 고유한 이미지가 소비자에게 차별적 가치를 줄 수 있다. 특별한 메뉴나, 인테리어 등의 물리적 속성만으로는 부족하다. 고객의 눈이 닿고, 손길이 닿는 모든 접점에서 브랜드의 특징과 혜택, 그리고 가치가 명확히 전달되어야 한다.

Ⅲ. 국대떡볶이 사례 분석

3.1. 기업 소개

국대떡볶이는 국가 대표의 줄임말인 '국대'를 사용하여 떡볶이계의 국가대표가 되고 싶다는 소망을 담아 만든 브랜드 명이다. 2014년 10월 14일 현재 국대떡볶이는 전국 112개의 매장을 운영 중이다. 3040세대의 직장인을 중심으로 슬로건인 '옛날 떡볶이의 맛의 진수'를 선보이기 위해 노력하고 있다. 국대떡볶이의. 목표 고객층이 30-40대인만큼 오피스 상권, 역세권, 버스정류장 앞 등에 입지하고 있다. 이와 같은 슬로건과 타겟, 옛날 떡볶이 컨셉 등을 통해 국대떡볶이는 소비자들에게 복고와 추억의 이미지를 주는 떡볶이 프랜차이즈임을 표현하고, 향수를 불러일으키고자 한다.

3.2. 국대떡볶이 선정 이유

계속되는 떡볶이 시장 변화 속에서 '아딸', '죠스떡볶이' 그리고 '국대떡볶이'가 떡볶이 프랜차이즈 방문 경험율 TOP 3의 선두 그룹을 형성하고 있다. 2013년 떡볶이 전문 프랜차이즈 방문 경험율에서 '아딸'은 83.9%, '죠스떡볶이'는 71.3%를 기록했으며, 국대떡볶이는 상대적으로 낮은 40.4%의 방문 경험율을 기록했다.(엠브레인트렌드모니터, 2013)

2012년 방문율인 27.2%에 비하면 소폭 상승하였지만, 다른 경쟁사들에 비해 아직 미미한 수준이다. 2013년 Top3 브랜드 인지율 측면에서도 '아딸'은 떡볶이 프랜차이즈 선두 브랜드답게 93.1%로 압도적인 인지율을 가지고 있고, '죠스떡볶이'는 초고속 성장세를 통해 88.3%를 달성하였지만, 국대떡볶이는 67.4%로 2012년 국대떡볶이의 인지율이 54.6%였던 것에 비하면 작은 성장을 하였다(정재웅, 이데일리, 2013). 매장 138개에 연 매출 500억 원 수준인 국대떡볶이도 이들 사이에서 나름의 선두권을 유지하고 있지만 두 브랜드에 비하면 아직까지도 시장점유율(아딸: 54%, 죠스 떡볶이: 24%, 국대떡볶이: 22%)뿐만 아니라 마인드점유율(mind share)에서도 약세임을 잘 보여주고 있다.

앞서 언급한 바와 같이 브랜드의 독특한 가치가 중요한 4기 시장에서 국대떡볶이는 '복고'라는 독특한 테마를 중심으로 사업을 하고 있음에도 불구하고, 아딸이나 죠스떡볶이와 같은 동종 업계 경쟁사들과는 다르게 소비자들의 마음속에 하나의 일관된 이미지를 가지고 있지 못하고 있다. 따라서 국대떡볶이 중심의 사례 연구를 통하여 4기 시장에서 프랜차이즈 업계가 추구해야 할 브랜드 마케팅의 전략적 방향성을 제안하고자 한다.

3.3. 식품업계 환경 분석 및 분식 프랜차이즈 시장분석

떡볶이 시장 규모는 현재 점점 증가하고 있음을 알 수 있다. 2006년도에는 약 8900억 원이었던 떡볶이 판매시장이 2011년에는 1조 원의 규모로 증가하였고, 농림축산식품부에 의하면 2013년 말 떡볶이시장은 1조 6000억 원에 육박하는 규모로 성장할 것으로 예상된다. 떡볶이는 다른 외식산업상품에 비해 조리방법이 쉽고, 비교적 창업자 금이 적다. 따라서 떡볶이업계는 외식업계 창 업을 시작하려는 사람들의 접근이 상대적으로 쉬운 업종이다. 한편, 길거리 음식으로만 인식되던 떡볶이가 맛과 위생이 겸비된 프랜차이즈로 변화하며 소비자들의 이용도도 증가하였다. 엠브레인 트렌드 모니터 "떡볶이도 '브랜드'를 따지는 시대"에서 성인남녀 1,000명의 설문조사에 따르면, 소비자들의 떡볶이 프랜차이즈 방문경험은 2012년 91.1%였던 것에 반해, 2013년에는 94.5%로 3.4% 증가하였다. 이렇게 국내 떡볶이 시장은 지속적으로 성장 중이라는 것을 볼 수 있다.

최근 떡볶이 프랜차이즈 규모는 약 3,000억 원에 이른다. 현재 국대떡볶이는 떡볶이 프랜차이즈 업계에서 선두그룹에 속하고 있지만, 다른 떡볶이 프랜차이즈들이 우후죽순 생겨나면서 3위의 자리를 위협받고 있는 실정이다. 특히 버무리나 요런떡볶이와 같이, 기존에 존재하던 4위 이하의 하위 브랜드들이 매달 5개에서 10개까지 신규 매장을 오픈하여 공격적으로 확장하고 있다. 또한 공수간, 킹콩떡볶이 같은 일반 떡볶이 매장이 프랜차이

즈로 확장하는 등 신규 프랜차이즈가 시장에 진입하거나, 먹쉬돈나 같은 즉석떡볶이, 엽기떡볶이 같은 아주 매운 떡볶이 전문점까지 특색 있는 프랜차이즈가 생겨나고 있다. 이러한 상황에서 향후 규모가 더욱 커질 것으로 낙관되어지는 떡볶이 프랜차이즈 시장은, 비교적 낮은 진입장벽으로 인해 경쟁이 심화될 것으로 예측된다.

3.4. 사례 분석을 위한 연구 모형 설계

본 연구에서는 국대떡볶이의 현재 브랜드 자산 가치 측정을 통해 미래 마케팅 전략 방향을 설정 하고자 한다. 브랜드 자산을 측정하는 방법에는 주가총액의 측정, 이익프리미엄(revenue premium)의 측정 등 다양한 기업 기반 브랜드 자산 측정 방법이 있으나, 가격 변동에 따른 실시간 관리가 어렵고, 가격을 높이는 것이 항상 브랜드의 자산을 높이지는 않는다는 한계점이 존재한다. 따라서 이번 연구에서는 국대떡볶이의 브랜드 자산을 개별 소비자로부터 측정하고자 Keller(1993)의 고객 기반 브랜드 자산 측정 모델을 활용하였다.

떡볶이 전문 프랜차이즈의 브랜드 인지도에 대한 측정은 엠브레인 트렌드 모니터를 통해 매년 꾸준히 진행되어 왔다. 브랜드 이미지의 측정은 떡볶이 프랜차이즈 방문의 사용과 태도(Usage and attitude)와 브랜드 지표 등을 중심으로 수치화 될 수 있는 객관적 자료 중심으로 진행되었다. 개별 떡볶이 프랜차이즈 전문점에 대해 가진 이미지를 응답 대안이 주어지지 않은 상태에서 응답자가 자유스럽게 응답을 표현할 수 있도록 개방형 질문으로 설문하였다.

3.5 사례 분석

떡볶이 프랜차이즈 시장이 포화된 현재 시점에서 앞으로의 떡볶이 4기 시장은 타겟에 적합한 유통입지 선택과 브랜드이미지 관리가 중요하다. 본 연구는 국대떡볶이 마케팅 전략을 문제점을 분석하기 위해 본 연구에서는 설문 조사법을 실시하였다. 2014년 5월 11일부터 2014년 5월 15일까지 떡볶이 전문 프랜차이즈 이용 경험이 있는 20대 남녀를 대상으로 편의표본 추출에 의한 설문조사를 실시하였다. 설문조사를 통해 총 140부의 응답을 받았으며, 그 중 부정확한 응답이나 불성실한 응답 8부를 제외하고 총 132부(남성 응답자 63부, 여성 응답자 69부)가 본 연구에 사용되었다.

3.5.1 브랜드아이덴티티가 소비자의 마음 속 확고한 이미지로 자리 잡지 못했다.

설문조사 결과, 국대떡볶이는 아딸이나 죠스떡볶이에 비해 소비자들에게 명확한 이미지를 가지고 있지 못했다는 점을 알 수 있었다. 구체적으로, 소비자들에게 아딸와 죠스떡볶이는 각각 '가족적인 프랜차이즈', '매운 떡볶이' 프랜차이즈라는 이미지를 주는 반면, 국대떡볶이는 전형적인 평범한 떡볶이 프랜차이즈라는 인식이 가장 강했다. 기존에 국대떡볶이가 전달하고자 하는 복고와 추억이라는 가치는 '나무 간판', '궁서체', '전통적인 인테리어'나 '학교'와 같은 응답을 통해 나타나긴 했지만 떡볶이 시장 4기 트렌드에 맞는 '차별적인 가치'를 제공해주는 확고한 이미지를 갖지 못한 점을 알 수 있었다.

3.5.2. 이미지에 따른 타겟 설정이 잘못되었다.

기존에 국대떡볶이가 추구하던 복고, 추억이라는 가치는 30-40대의 직장인을 타겟으로 한 테마였다. 그렇지만 설문조사 결과, 실질적으로 국대떡볶이를 찾는 주요 고객들의 연령층은 20-30대가 가장 많았고, 현재 인테리어를 통한 복고 마케팅은 현재 주 고객층인 20대 여성들에게 공감대를 형성하고 있지 못했다. 오히려 '평범한 떡볶이'라는 이미지나 국대떡볶이 초기 '꽃미남 마케팅'으로부터 생겨난 '알바생'과 같은 이미지가 강하게 자리잡고 있었다. 또한 국대떡볶이는 20대 후반부터 30대 초반의 직장 여성이 매출의 80%를 차지한다(김정록, 중앙일보, 2011). 이러한 타겟 설정이 떡볶이의 주 소비자층과 상이하게 설정되어 있어, 시장의 상당 부분의 메인 타겟을 보유하지 못하고 있는 실정이다. 따라서 메인 타겟을 공략할 수 있는 전략이 필요하다.

3.5.3. 지점 간 떡볶이의 맛이 균일하지 않다.

설문조사 결과, 국대떡볶이 지점 간 맛의 편차가 심하다는 소비자 의견을 추출해낼 수 있었다. 이는 일부 소비자들의 경우 국대떡볶이의 떡볶이 맛에 대해 '소스가 떡에 제대로 스며들지 않아 떡과 소스가 따로 놀고 싱겁다'는 의견을, 나머지 일부 소비자들은 '바짝 졸여서 매운 떡볶이'라는 의견을 내었기 때문이다. 이와 같이 아딸이나 죠스떡볶이와 같은 경쟁사들에 비해 국대떡볶이의 지점 간 맛의 편차가 큰 이유를 밝혀내고자 추가조사를 실시한 결과, 국대떡볶이가 현재 시행하고 있는 제도 중 문제가 될 수 있는 두 가지를 발견하였다.

첫 번째는 본사에서 가맹점주들에게 '어릴 적 동네에서 먹었던 떡볶이 아줌마의 향수와 연관지어, 매뉴얼에 표시된 정량이 있지만 무시하라고 교육'하는 제도이다.(지영호, 머니위크, 2012) 고객들이 '일관된 맛의 보장'을 기대하고 프랜차이즈 떡볶이 브랜드를 이용한다는 점을 고려한다면 이는 국대떡볶이의 지점 간 맛의 편차를 야기시키는 가장 위험한 제도로 판단된다. 두 번째는 '떡볶이는 조리한 지 2시간이 넘으면 무조건 전량 폐기'하는 제도로(김영대, 월간 마이더스, 2012), 떡볶이의 경우 소스가 두툼한 떡의 속까지 스며들어야 제대로 된 맛이 나는데, 가래떡에 소스가 완전히 스며들어 맛이 좋을 타이밍에 떡을 폐기하고 조리를 새로 시작하므로 조리 직후에 떡볶이를 구매하는 손님에게는 소스가 제대로 베어들지 않은 밍밍한 맛의 떡볶이가 하루에도 여러 번 제공되기 때문이다.

3.5.4. 낮은 브랜드인지도와 낮은 매장 접근성

설문조사 결과, 국대떡볶이의 또 다른 문제점은 낮은 인지도와 낮은 접근성이다. 설문에 참여한 남성들의 대부분은 국대떡볶이에 대한 인지도가 전혀 없었다. 비록 남성들이 국대떡볶이의 주 타겟은 아니지만, 소비를 창출할 수 있는 남성에 대한 시장을 아예 배제할 수는 없다. 또한, 국대떡볶이를 찾는 실질적인 고객층이 20-30대인만큼(김정록, 중앙일보, 2011), 국대떡볶이의 주요 타켓인 30-40대에게 인지도가 낮다는 것을 유추할 수 있다. 또한 설문조사 결과에 따르면 국대떡볶이를 방문하는 이유와 방문하지 않은 이유 두 가지가 다 매장에 대한 접근성인 만큼, 국대떡볶이에 대한 소비자의 인지도가 낮은 것은 매장 접근성이 낮기 때문으로 유추할 수 있다. 2014년 아딸의 점포 수가 1,000개 이상, 죠스떡볶이의 점포수가 400개 이상인 데 비해 국대떡볶이의 매장 수는 127개에 불과하여 다른 프랜차이즈 떡볶이 전문점들과 비교했을 때 매장수가 현저히 적음을 알 수 있다. 적은 매장 수는 곧 소비자들로 하여금 접근성을 저하시켜 국대떡볶이의 낮은 인지도 문제를 유발하였다.

3.6 국대떡볶이의 향후 과제

앞서 제시한 국대떡볶이 마케팅 전략의 문제점 분석을 바탕으로 본 연구에서 제안하는 전략적 방향은 다음과 같다. 첫째, 브랜드 이미지의 일관성을 가지기 위해 타겟을 명확히 해야 한다. 4기 시장에서 특히 중요한 브랜드 가치 제고를 위해서는, 고객들이 특정 브랜드를 경험하는 모든 접점인 브랜드 접점(Touch Point)을 일관성 있게 관리하여 소비자들에게 차별화된 가치를 제공하고 있음을 확고히 전달해야 한다. 또한, 국대떡볶이의 주요

고객이 20-30대 여성임을 감안하여 기존 타겟층인 30-40대 위주의 전략이 아닌 20-30대 여성들을 타겟으로 한 전략이 필요하다. 예를 들어, 먼저 추억이라는 느낌을 소비자들이 쉽게 느낄 수 있어야 한다. 현재 매장 밖의 인테리어는 나무로 되어있고 궁서체로 '국대떡볶이'라고 쓰인 간판 자체로는 예스러움을 표현하기에는 부족하다. 또한, 매장마다 인테리어 소품이 다르거나 소품의 배치가 눈에 쉽게 띄지 않는 곳에 있다. 하지만 복고이미지를 상기시키는 옛날도시락이나 주먹밥과 같은 메뉴를 추가하거나, 플라스틱 포크숟가락 제공, 과거 문방구에서 사먹을 수 있었던 미니 불량식품가판대 등을 설치하여 소비자들의 눈에 쉽게 띌 수 있게 된다면 좀 더 브랜드 이미지를 강화시킬 수 있다.

또한, 현재 국대떡볶이는 30대 이전 세대가 먹었던 떡볶이의 맛을 재현해 추억을 자극하고자 흔히 고추장을 풀어서 만드는 일반 떡볶이가게와 달리, 100% 국산 청양 고춧가루를 사용해서 만들고 밀떡을 사용함으로써 옛날식 떡볶이의 맛을 재현하였다. 그렇지만 국대떡볶이에 관한 주관식 설문조사 결과, 청양 고춧가루만으로 떡볶이의 소스를 가공함으로써 일부 여성응답자들은 다소 매콤하다는 의견을 주었다. 따라서 고객들이 직접 재료를 섞어 동그랗게 만들어먹을 수 있는 추억의 주먹밥 메뉴를 개설하여 경험적 혜택을 제공함으로써, 자칫하면 촌스러울 수 있는 주먹밥이라는 메뉴에 만들어먹는 신세대적인 '경험적 재미'를 가미할 수 있다. 또한 느끼한 크림소스의 까르보나라 떡볶이나 치즈가 듬뿍 들어간 피자 등 치즈를 활용한 다양한 먹을거리들이 여성들에게 사랑받고 있는 추세를 감안하여(권지예, 뉴데일리경제, 2014), 치즈를 추가할 수 있는 옵션을 개설할 수 있다. 요컨대 가시적으로 보이는 '복고'라는 이미지는 유지하면서 기존의 타겟인 30-40대에게는 추억을, 20-30대에게는 맛과 멋의 즐거움이라는 경험적 혜택을 제공할 수 있다.

다음으로, 떡볶이 맛을 표준화해야한다. 떡볶이 프랜차이즈의 대표 음식인 떡볶이의 맛이 지점마다 다르다는 것은 소비자의 품질기대에 대한 낮은 성과인식으로 이어질 수 있다. 따라서 재료 사용량을 달리하는 고객맞춤 메뉴를 개발하거나, 재료 사용량을 표준화해야 한다. 또한 재료의 정량 사용에 대한 본사의 교육이 엄격하게 이루어져야 한다.

마지막으로, 낮은 인지도와 접근성 문제를 해결해야한다. 현재 국대떡볶이의 타겟은 30-40대로 주로 오피스 상권, 지하철 역세권, 버스정류장 앞에 매장을 오픈하고 있다. 떡볶이를 즐겨먹기에는 다소 나이대가 높고, 국대떡볶이의 주 소비층과는 거리가 멀다. 따라서 실질적인 국대 떡볶이의 소비자들인 20-30대 여성들을 타겟으로 신규 매장을 늘려나가야 한다. 예를 들면, 20-30대 여성 유동인구가 많은 여대 및 핫플레이스에 매장 수를 늘린다면 브랜드 인지도를 제고하는데 효과적일 것이다.

또한, 국대떡볶이에 대한 20-30대 여성들의 인지도를 높이기 위한 방법은 페이스북이나 블로그 같은 소셜네트워크 서비스를 이용한 세일즈 마케팅이다. 기존에 국대떡볶이가 행했던 대표적인 프로모션에는 다른 떡볶이 프랜차이즈 브랜드에서는 볼 수 없는 구매금액

의 10%를 적립해주는 적립제도, 원산지 및 원재료 표기, 외부음식이 반입 가능한 점, 문자로 칭찬 및 꾸지람을 할 수 있는 서비스 고객을 소통하고 배려하는 모습을 볼 수 있었다. 그러나 이제는 직접적으로 소셜네트워크 서비스를 이용하여 20-30대 여성들에게 더 가까이 다가가야 한다. 이러한 측면에서 지난 5월 개최된 서울 재즈 페스티벌 홍보부스 설치 및 홍보는 효 과적이었다고 볼 수 있다. 향후에도 떡볶이 시장의 핵심 고객층인 20-30대 여성들과의 새로운 접점을 개발하여 소비자와 좀 더 적극적으로 소통해야할 것이다. 오프라인뿐만 아니라 온 라인 접점 또한 치밀하게 관리해야 한다. 소셜 네트워크 서비스를 단순히 제품, 서비스의 홍보의 장이 아닌 고객이 공감할 수 있는 콘텐츠를 중심으로 고객 소통의 장이 될 수 있도록 관리해야 한다.

IV. 결론

4.1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 떡볶이 시장의 변화추이를 분석하고 새로운 비즈니스 환경에 대응할 수 있는 떡볶이 프랜차이즈 업체의 전략에 대해 분석하였다. 떡볶이는 누구나 먹을 수 있는 간편한 음식이기도 하지만 외식산업의 중심에서 소비자와 시장 상황에 맞추어 끊임없이 변화한 음식이기도 하다. 6.25 한국 전쟁 이후에는 배고픈 피난민들의 식사를 해결해 줄 수 있었고, 민주주의 사상과 함께 통기타 음악이 널리 번지게 되면서 소비자들은 떡볶이를 통해 낭만과 사랑을 나눌 수 있었다. 1980년대 패스트푸드의 유입으로 소비자의 식생활 문화가 바뀌어 갈 때에도 떡볶이는 시장 상황에 빠르게 적응했다. 돈 없는 학생들을 위해 더 저렴하게, 시간이 없는 사람들을 위해 더 빠르게 제공되는 음식으로 진화하였다.

2002년 아딸을 시작으로 떡볶이 프랜차이즈는 기존 떡볶이와 다른 '깔끔하고 믿을 수 있는 떡볶이'라는 이미지를 심어줌으로써 성공적으로 시장에 안착했다. 카페형 인테리어와 원산지를 표기한 재료를 활용하여 건강과 세련미를 동시에 신경 쓰는 20대 여성들을 잡는 데 성공했다. 이후 떡볶이 프랜차이즈는 유통망의 확보와 타 매장과 차별화 될 수 있는 포인트를 갖추어 나가며 성장해왔다. 2013년부터 떡볶이는 또 다시 새로운 변화의 바람을 맞이하고 있다. 소비자는 상품을 넘어 브랜드 가치를 소비한다. 새로운 시대를 맞이한 프랜차이즈 전문점이 성공하기 위해서는 과거 핵심경쟁력이 되었던 맛, 인테리어 등이 아닌 차별화된 브랜드 가치를 소비자에게 제공해야 한다. 본 연구는 떡볶이 프랜차이즈 시장의 현황과 앞으로 변화할 전략적 방향에 대하여 국대떡볶이를 중심으로 알아보았다.

국대떡볶이는 전국에 167개의 매장을 운영 중이며, 국물 떡볶이, 가마솥에 쪄낸 순대와

아이스케키를 중심으로 옛날 떡볶이 매장의 향수를 전달하려한다. 30-40대 직장인을 겨냥하여 오피스상권, 역세권, 버스 정류장 앞에 매장을 개설하고 있다. 국대떡볶이는 3기 말, 타 프랜차이즈에 비해 늦게 시장에 진입하였으며 매장 수도 상대적으로 적다. 그럼에도 불구하고 성공적으로 떡볶이 프랜차이즈 TOP 3 브랜드에 안착하였다. 하지만 국대떡볶이는 4기 브랜드가치 중심의 새로운 시장에서 성장하기 위해서는 해결해야할 과제들이 있다.

본 연구는 설문조사 결과를 통해 국대떡볶이가 직면한 4가지 문제점을 도출해 보았다. 첫째, 국대떡볶이가 소비자에게 제공하고자 하는 이미지가 전달되지 못했다. '옛날 떡볶이의 진수'라는 슬로건 아래 제품과 인테리어를 복고풍의 아이템들로 구성했다. 하지만 소비자는 향수나 복고에 대해 크게 인식하지 못했다. 둘째, 타겟 고객과 실제 소비자 사이의 차이가 있었다. 국대떡볶이는 40대 직장인을 타겟 고객으로 선정하고 향수를 불러일으키고자 노력해왔다. 매장 위치도 오피스 상권을 중심으로 확장했다. 하지만 떡볶이 프랜차이즈의 주요 방문 고객은 40대 직장인이 아닌 20대 여성이 대부분이었다. 셋째, 지점간 떡볶이의 맛이 균일하지 않다. 온라인 커뮤니티 등에서 국대떡볶이에 대한 평가의 차이가 두드러지는데 그 이유를 국대떡볶이 김상현 대표의 인터뷰에서 찾을 수 있었다. 2012년 4월 6일 머니투데이와의 인터뷰에 따르면 어릴 적 동네에서 먹었던 떡볶이 아줌마의 향수를 불러일으키기 위해 매뉴얼에 표시된 정량이 있지만 무시하라고 교육한다고 한다. 향수에 대한 이미지를 강화하기 위해 시행하는 정책이 오히려 맛에 대한 통일성을 떨어뜨리는 결과를 낳았다. 마지막으로 낮은 접근성과 인지도이다. 아직은 경쟁 떡볶이 프랜차이즈 업체인 죠스떡볶이와 아딸에 비해서는 매장 수도 적고 인지도도 낮은 상태였다. 따라서 상대적으로 국대떡볶이의 낮은 인지도와 접근성을 높이기 위해 새로운 타겟층을 공략할 수 있는 위치에 매장의 수를 늘리고 다양한 세일즈 프로모션을 진행해야 한다.

외식 산업 프랜차이즈는 끊임없이 성장하고 있다. 이 안에서 떡볶이 프랜차이즈, 그리고 국대떡볶이가 살아남기 위해서는 회사가 어떤 브랜드 아이덴티티를 소비자에게 억지로 주입하는 것이 아닌 소비자가 자연스럽게 인지할 수 있는 수준의 차별적 브랜드 이미지를 형성해야한다. 소비자에 대한 철저한 분석을 통해 공감할 수 있는 접점(Touch Point)을 개발하여 지속적이며 일관된 커뮤니케이션을 해야 한다. 또한 제작과정이나 맛에 대한 엄격한 표준화가 이루어져 고객이 어느 매장에 가서 떡볶이를 먹던 일관적인 맛과 서비스를 경험할 수 있게 해야 한다.

4.2. 연구의 한계

본 연구는 떡볶이 시장의 조사 범위가 한정되어 있다는 한계를 가진다. 먼저 조사 대상 기업의 범위가 한정적이다. 떡볶이를 판매하는 모든 프랜차이즈가 아닌 떡볶이가 주 메뉴

인 프랜차이즈에 연구 범위를 한정지어 조사를 진행하였다. 이 과정에서 국내 가장 큰 분식 체인인 '김家네', 분식의 고급화를 추구하는 '스쿨푸드' 등 떡볶이 프랜차이즈에 영향을 줄 수 있는 대형 분식 프랜차이즈들이 본 연구에서 고려되지 않았다.

또한, 떡볶이 시장에 대한 연구문헌이 부족하여 신문 기사와 같은 언론에 노출된 2차 자료를 중심으로 문헌연구가 진행되었다. 따라서 언론기사의 신뢰성이 뒷받침 될 때 본 연구에서 진행한 분석결과를 의미 있게 활용할 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구에서 진행한 설문에 참여한 응답자들의 대표성이 문제가 될 수 있다. 확률표본 추출방법이 아닌 비확 률표본 추출, 즉 편의표본추출 방법을 사용하였는데, 향후 연구에서 보완될 필요가 있다.

● **논문접수일 : 2013.04.28.** ● **게재확정일 : 2013.06.18.**

✥ 참고문헌 ✥

강인희. (1990). 한국식생활사, 서울: 삼영사.

김영대. (2012). 떡볶이는 조리한 지 2시간이 넘으면 무조건 전량 폐기하는 제도로, 월간 마이더스.

김정록. (2011a). 국대떡볶이를 찾는 실질적인 고객층이 20-30대인만큼, 중앙일보.

김정록. (2011b). 국대떡볶이는 20대 후반부터 30대 초반의 직장 여성이 매출의 80%를 차지한다, 중앙일보.

김리선. (2013). 국민간식 떡볶이 매운 생존경쟁, 노컷뉴스.

빙허각, 이씨(1809). 규합총서.

송은아. (2014). 20대 여성 경제활동 25년간 2배 늘었다, 세계일보.

서경호. (2009). 떡볶이의 과거·현재·미래, 궁중 요리서 유래…한식 세계화 첨 병으로, LA중앙일보.

엠브레인 트렌드모니터.(2013). 떡볶이도 브랜드를 따지는시대.

윤숙자. (2012). 한국전통음식, 지구문화사.

이규성. (2009). 농식품부, 한식메뉴 외국어 표준표기안 마련, 아시아경제.

이학식. (2001). 마케팅조사, 제3판, 서울: 집현재

장윤이. (2008). 떡볶이, 쌀국수 등 쌀가공산업 규모 2배로 확대, 노컷뉴스.

찬별. (2007). 한국음식의 탄생 – 떡볶이, egloos 블로그.

황광해. (2012). 이야기가 있는 맛집 떡볶이, 데일리한국.

Shimp, T. A. & Andrews, J. C. (2007). *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Intergrated Marketing Communications*, International. South Western Cengage Learning

웹페이지

위키피디아. '떡볶이'. (2014.05.14.). http://ko.wikipedia.org/wiki/%EB%96%A1%EB%B3%B6%EC%9D%B4.

2011 서울 떡볶이 & 쌀면 페스티벌 홈페이지. (2014). http://www.topokki.com/2010/promotion/?mid=main)

국대떡볶이 공식 홈페이지. (2014). http://www.kukde.co.kr

한국전통음식연구소. (2014). http://www.kfr.or.kr/

한국중앙연구원. (2014). 한국민족문화대백과. http://encykorea.aks.ac.kr/

Analysis on Topokki Franchise Industry and Its Proactive Activities: Focused on Kukdae Toppokki

I hyun Chi* · Kyu won Han** · Yae jin Choi*** · Jeong Sook Son**** · Ji-Hern Kim*****

ABSTRACT

This research was conducted on the purpose of seeking the measures of how to cope with the changing industry of Topokki franchises. Despite of the fact the number of Kukdae Topokki' s stores is quite smaller than that of its competitors, such as Jaws Topokki and Addal Topokki, Kukdae Topokki is recognized as one of the front-runners in the industry. But the competition in the topokki industry has become fiercer, as the market became saturated. To find a desirable solutions, this study analyzes past-to-current status of the Topokki industry by dividing it into 4 stages and provides few strategies that Kukdae Topokki can apply to the 4th stage where 'brand awareness' is very important. To this end, few drawbacks of Kukdae Topokki are proposed as the following. First, the brand image that Kukdae Topokki pursue does not correspondent with the image in consumer' s mind. Second, Kukdae Topokki has selected the wrong targeting group. It aims for the image of 'retro' to target people in their 30-40s. However, most of the consumers are people in their 20-30s. Third, the taste of Kukdae Topokki is not uniform among franchises. Fourth, the awareness and accessability are low. To provide a proactive actions for the next stages, several solutions are proposed as following. First, By managing consistent Kukdae Topokki's Brand Touch point, consumers may have a strong image on the brand by communicating with consumers consistently at all touch points. Second, instead of the existing guide from the head office(franchiser), a standardized criteria for the usage of materials and periodical education for franchisee are needed. Third, to raise the awareness of Kukdae Topokki, open many branches in the area where the main consumers(20-30s women) are mostly spread out.

Key words : Topokki Franchise, Stages of Topokki Market Trends, Kukdae Topokki

* School of Business, Sejong University (e-mail: ihyun123@naver.com)
** School of Business, Sejong University (e-mail: Skyhaan@naver.com)
*** School of Business, Sejong University (e-mail: chamomile_y@naver.com)
**** School of Business, Sejong University (e-mail: magenta009@naver.com)
***** School of Business, Sejong University (Corresponding author, e-mail: jihern@sejong.ac.kr)