

편의점 창업 성장단계에 따른 성공요인 적용 방안에 관한 연구

권용석 (단국대학교 미래ICT융합학과 박사과정)*

국 문 요 약

본 연구는 성공 소상공인 창업자의 창업 이전 단계부터 성장단계까지 단계별 성공요인을 파악하여 창업 초기 인지한 성공요인과 성공 후 인지한 성공요인을 통해 효과적인 지원 방안을 모색하고자 한다. 이를 위해 성공한 편의점 가맹점주를 대상으로 창업 준비단계부터 초기, 성장단계에 따라 성공요인을 도출하기 위해 전기적 인터뷰를 통한 질적연구를 진행하였다.

소상공인 창업의 성공요인은 창업기업 성과(performance)에 대한 연구에서 적용하는 ERI모델과 ERIS모델을 활용하여 프랜차이즈 편의점 창업의 특성을 고려하여 연구했으며, 성장단계에 따른 성공요인을 도출하기 위해 프랜차이즈 성장단계를 반영한 Sasser et al.(1978)의 다점포 외식기업 수명주기(The multisite service firm life cycle)를 활용하여 성공요인을 연구하였다.

연구 결과, 성공한 가맹점의 핵심 요인은 첫 점포 입지선정, 전략적 추가 점포 입지선정, 성공적인 재계약으로 나타났다. 창업자의 특성에 따라서는 진취적 성향의 가맹점주는 전략적 추가 점포 입지선정, 상권방어 등에 적극적인 자세를 취하였고, 상대적으로 보수적인 가맹점주는 관리적 측면에서 점포운영, 재계약 등에 적극적인 자세로 경영하는 모습을 보여주었다.

특히 창업 준비단계에서는 창업가 마인드가 중요하며, 창업 전주기에서는 창업자의 경영전략의 중요성이 발견되었다.

본 연구는 이러한 연구 결과를 바탕으로 향후 성장단계에 효과적으로 적용하기 위한 창업 방안을 구체적으로 모색하였다.

핵심주제어: 소상공인 창업, 성공요인, 수명주기, 성장단계, 창업교육, ERIS 모델, 편의점 창업

1. 서론

산업통상자원부(2019)는 ‘2018년 프랜차이즈 산업 실태조사’에 따르면 가맹본부와 가맹점의 매출은 전년 대비 2.7% 증가한 119.7조 원이며, 명목 GDP(1,730조 원) 기준으로 6.9% 차지한 것으로 조사됐다. 이처럼 프랜차이즈 가맹사업이 국가 경제에 매우 큰 영향을 미치는 것을 볼 수 있다. 이런 창업 환경에서 현재 프랜차이즈 가맹점 예비 창업자가 받는 교육은 업(業)의 근본적인 문제점을 해결하거나 이해시키기보다는 단순히 가맹점 시스템 이해에 대한 교육에 한정되어 있다. 특히 폐업률이 높음에도 불구하고 대부분의 예비 창업자는 창업 진입장벽이 낮고 쉽게 운영할 수 있다는 이유로 편의점 창업 시장에 진입하고 있다.

입지는 소매점 경영에서 점포의 성과(매출과 수익)에 영향을 미치는 요소로써 Kotler(2006)는 소매업에서 3가지 성공요소로 첫째도 입지, 둘째도 입지, 셋째도 입지라고 주장하였다. 그러나 점포 입지를 선정하는 최종적인 몫도 창업자 본인이지만 창업 준비를 위한 교육이나 컨설팅을 받는 분은 거의 없는 실정이다. 특히 프랜차이즈 창업과 같이 진입장벽이 낮은 생계형

창업은 더 많은 위험에 노출되어 있다. 이것은 전체 취업자 수 중에서 자영업자 비율이 약 25%인 통계와 무관하지 않다.

그렇다면 실질적으로 도움이 될 수 있는 교육은 무엇일까? Drucker(1985)는 창업(entrepreneurship)은 훈련(discipline)을 통해서 배울 수 있다고 주장하였고, Ronstadt(1987)는 창업교육의 방법이 무엇보다 중요하다는 것을 강조하였다. 또한, 선행연구에서 창업 만족이나 성공요인에 대한 연구는 찾아볼 수 있지만, 성공기준을 명확히 정의하고 있지는 않다. 실제 대부분 예비 창업자는 단순히 만족 수준을 넘어 10% 상위 즉 소위 말하는 대박 점포를 지향하고 있다.

그러나 대부분 창업자는 그만큼의 노력과 창업 전 준비는 매우 부족한 것도 현실이다. 교육 기관의 지원 또한 이러한 현실을 충분히 반영한 효과적인 교육이나 멘토 등 지원은 부족한 것이 현실이다.

이에 본 연구에서 효과적인 성공 요인 도출을 위해 일차적으로 Sandberg & Hoffer(1987)의 ERI모델에 창업전략을 더한 ERIS 모델로서 일반적인 성공요소를 도출하고, 이차적으로 다점포 외식기업 수명주기 모델(The multisite service firm cycle)에 성공요소를 대입해 봄으로써 성장단계에 따른 성공

* 저자, 단국대학교 미래ICT융합학과 박사과정, alwaysclab@naver.com
투고일: 2020-09-11 수정일: 2020-10-15 게재확정일: 2020-10-28

요인)을 도출하고자 한다. 이를 통해 예비 창업자 마인드 고취와 창업 기관의 효과적인 지원 방안에 대해 모색하고자 한다.

II. 이론적 고찰

2.1 편의점에 관한 연구

편의점은 언제 어디서나 편리하게 이용할 수 있는 점포라는 의미로서 convenience store(CVS)라고 한다. 세계 최초 편의점은 1927년 미국 텍사스에 있는 사우드랜드사(southland ice co)에서 시작되었다. 이 회사는 1945년 세븐일레븐 상표를 사용하기 시작한 것이 현재 세븐일레븐의 시초이다. 운영의 자율성에 따라 독립형 편의점과 메이저 프랜차이즈 편의점으로 구분할 수 있다. 독립형 편의점은 본인이 모든 시설투자를 하고 자율적인 운영이 가능한 형태이고, 메이저 프랜차이즈 편의점은 CU, GS 25시, 세븐일레븐 등과 같은 편의점으로 본사의 관리 통제하에 운영하는 편의점을 말한다. 황규성(2014)은 편의점은 점포로서 부동산이므로 부동산성이 있어 빠르게 변하는 상권 변화에 대응하기 어려우므로 처음부터 입지선정이 매우 중요하다고 하였다. 이철환(2012)은 편의점을 교외형(suburb type)과 도시형(urban type)로 구분하였다. 권용석(2018)은 교외형은 도시 외곽이나 지방도로에 위치하여 차량 동선에 의한 매출이 70% 이상 차지하는 유형이라고 하였고, 도시형은 거주형(거주시설 중심), 상주형(오피스 중심), 혼재형(거주시설과 오피스 혼합), 소비형(판매 중심과 유희 중심 구분), 소비복합형으로 구분하였다.

<표 1> 편의점 연구 현황

구분	주된 연구
1기 유통, 경영 (산업 실태)	정영복(1992)은 편의점의 경영실태와 경영전략에 관한 연구/ 이진호(1992)는 편의점 역사, 운영실태, 상품구성 등 발전방향 제시/ 유광원(2002)은 편의점 이용 실태와 운영방향에 대한 연구
2기 도시계획 (공간 분포)	이외인과 홍의택(1995)은 GIS기법을 이용한 편의점 시공간적변화와 편의점 입지에 영향을 주는 요인 분석/ 문명렬(2002)은 대구시 편의점의 공간 확산과 입지적 특성/ 박준규(2003)는 편의점 공간적 특성에 관한 연구
3기 부동산 (투자/수익)	신선미(2001), 이임동 외(2010), 최유나 외(2012), 황규성(2014)은 편의점의 입지요인과 성과에 관한 연구/ 이철환(2012)은 편의점 상권 추정과 매출 예측에 관한 연구
4기 창업 (재계약, 생존)	정태석(2014)은 프랜차이즈 편의점 가맹본부의 지원 서비스와 만족, 신뢰, 재계약, 다점포 운영, 추천의도와외의 관계/ 권용석(2018)은 점포의 입지유형이 5년이상 생존에 미치는 영향 연구

자료: 권용석(2018), 점포의 입지유형이 5년 이상 생존에 미치는 영향, 재점리

편의점 도입기인 1990년대 초엔 유통 경영적 관점에서 산업의 실태와 유통 경로에 관한 연구를 많이 볼 수 있었다. 점차

도시계획적 측면에서 공간과 입지에 관한 연구가 진행되었고 2010년 전후 편의점이 급격히 증가하여 과당경쟁 시대에 접어든 때는 부동산 측면에서 편의점 입지요인의 성과에 미치는 영향에 관한 연구가 많았다. 이후 편의점 증가는 현저히 줄어들고 있어 산업이 과도기를 넘어 쇠퇴기 또는 재생기에 접어든 현시점에서는 가맹 본부와 가맹점주의 관계, 가맹점의 재계약 및 교육, 창업 생존에 관한 연구 등 다양한 측면의 연구를 볼 수 있다. 특히 편의점 매출과 수익에 관한 신선미(2001), 이임동 외(2010), 최유나 외(2012), 황규성(2014) 연구는 편의점 성과에 영향을 미치는 입지요인인 인구요인, 매장요인, 비용요인, 지역요인, 경쟁요인을 독립변수로 매출이나 수익을 종속변수로 하여 상관관계 분석과 회귀분석을 실시하였다. 배후세대수를 중요한 매출 요인으로 보았으며 이임동 외(2010), 최유나 외(2012), 황규성(2014)은 편의점 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것은 경쟁점수라고 하였다. 권용석(2018)은 입지요인을 중심으로 한 창업 생존 연구로 차별화하여 부채꼴형, 우물형을 독립변수로, 입지요인인 인구요인, 매장요인, 비용요인, 지역요인, 경쟁요인을 통제변수로, 점포의 5년 생존을 종속변수로 하여 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 이 연구에서 경쟁점의 위치가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 도출되었다. 이임동 외(2010), 최유나·정의철(2012), 황규성(2014) 연구와 권용석(2018) 연구의 공통점은 경쟁요인이 성과와 생존에 큰 영향을 미친다고 보고 있다는 것이다. 그러나 현재 편의점 업계는 매출이 정체되어 더 이상 양질의 입지를 구하기 어렵고 업종의 특성상 높은 수익을 내기 어려우므로 비교적 낮은 투자금으로 창업하는 사례가 증가하였다. 특히 2017년 이후 4만 점을 돌파하고 최저임금의 급격한 상승으로 본사의 점포 개점 수는 급격히 줄어들었다. 2019년도부터는 지역별로 담배소매인지정권 거리가 50m에서 100m로 늘어났기 때문에 편의점의 신규 진출 제약이 따른다. 따라서 기존 창업가의 편의점 입지요인 외에 운영 측면에서 창업자 관점의 개인의 역량, 정신적 측면, 교육적 측면의 중요성이 더욱 강조되고 있다.

2.2 창업교육에 관한 선행연구

1980년대부터 시작된 국내 창업교육에 관한 연구는 박준엽, 조병주, 어운배, 한정화 등의 연구자들에 의해서 주로 이루어졌다. 이들은 창업교육의 중요성 인식, 대학 창업교육의 활성화, 창업교육 프로그램 개발, 창업교육 기회 확대 등의 연구 주제로 당시 창업교육의 현황을 분석하고 개선 방향을 제시하였다(이우진·홍보윤, 2015). 창업교육의 중요성에 관한 연구와 논의는 지금도 계속되고 있다. 기회형 창업교육은 불확실한 미래와 시장에 창업 하고자 하는 상품의 시장성을 사전에 검증하는 과정과 추가 자금을 확보하고 개발, 마케팅 등으로 시장을 확대해야 하므로 창업 사전교육과 창업 사후교육의

1) 10% 상위 성공요인은 10%상위에 포함된 가맹점주이 달성한 공통요인을 말한다. <표 6>참조

중요성이 매우 높다고 할 수 있다. 생계형 창업의 경우도 사전교육과 사후교육 연구가 활발히 이루어졌다. 사전교육은 창업 의지 등에 미치는 영향에 관한 연구가 활발했고 사후교육은 경영성과 등에 관한 연구가 활발했다. 외식업의 경우 사전교육 측면에서 신혜성·안윤영(2015)은 예비 창업자에 대한 외식업 창업교육은 창업 의지에 유의한 영향을 미쳤다고 하였다. 독립창업이 아닌 가맹본부 창업도 사전교육은 유의미한 영향을 미쳤다. 고병욱·김종태(2017)는 ‘독립창업자의 기업가 정신과 환경요인이 프랜차이즈 가맹본부 창업 의지에 미치는 영향에 관한 연구’에서 이미 독립창업을 경험한 분들이 프랜차이즈 가맹본부 창업교육을 받고 난 후 프랜차이즈 가맹본부 창업 의지에 유의한 영향을 미쳤다고 하였다.

사후교육 측면에서 이오준(2011)은 ‘프랜차이즈사업의 가맹점 교육요인과 지원 특성이 성과에 미치는 영향’에 대한 연구에서 거의 모든 가맹점 교육요인은 성과가 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 프랜차이즈 편의점 창업은 사전교육 측면에서 연구 항목은 발견하기 어려웠다. 사후교육 측면에서 정태석·김영태(2014)는 ‘프랜차이즈 편의점 가맹본부의 지원서비스와 만족, 신뢰, 계약약, 다점포 운영, 추천 의도와와의 관계’ 연구에서 교육훈련(오픈 및 운영 교육)과 투자지원은 가맹점 사업자 만족과 신뢰에 유의한 영향을 미치지 않았다고 하였다. 이것은 이미 오픈한 창업자는 직접적으로 수익이 나지 않는다면 교육에 관심을 보이지 않기 때문으로 보인다. 이선미(2011)는 본사와 계약 이후 오픈 전 받는 사후교육에 관한 연구에서 교육성취도는 경영성과에 영향을 준다고 보기 힘들다고 하였다. 교육 훈련 성취도에 영향을 주는 요인들은 교육대상자의 개인적인 특성(연령, 학력)이지만 실제 매출에 영향을 주는 것은 신규나 전환점포, 계약과 같은 점포의 특성이므로 직접 교육 효과가 매출에 영향을 주지 않는다고 하였다. 김용태(2018)는 창업교육의 일반적인 형태는 이론교육, 실습교육, 멘토링 교육으로 나눌 수 있다고 하였다. 특히 현장실습교육 형태는 프랜차이즈 본사에서 예비 창업자를 대상으로 주로 시행하는 교육이라고 했다.

창업교육 선행연구에서 Ronstadt(1995)의 ‘New School 이론’은 창업교육은 창업 과정에 기초하여 설계해야 하며, 설계과정은 지식과 실습을 통합해야 하며, 이론과 실습 병행 교육의 중요성을 강조하였다. 이렇게 선행연구에서 창업교육은 이론교육과 실습교육을 병행한 연구의 중요성을 강조하고 있다.

2.3 소상공인 창업 성공요인 선행연구

벤처기업의 창업성공요인에 대한 이상조·남정민(2018)는 ERIS모형을 적용한 질적사례 연구를 하였다. 소상공인 창업 성공요인에 관해 Lussier(1996)은 소상공인이 성공하기 위해서는 창업자들이 속한 산업에서 창업 활동을 적극적으로 지원해주는 창업문화와 창업자가 양성될 수 있는 창업교육도 성공요인으로 제안하였다.

Ucbasaran et al.(2010)는 창업 준비 기간은 사업구상단계에서부터 개업 시점까지로 제시하고 소상공인의 창업 준비 기간을 창업 성공 요인으로 제시하였다. 남정민 외(2013)는 ‘창업 성공에 영향을 미치는 창업준비단계 핵심요인 연구’에서 창업 준비는 창업생존여부에 중요한 원인변수임을 확인하였다. Riggs & Knight(1994)는 경영마인드를 갖춘 창업자가 그렇지 못한 창업자보다 훨씬 높은 창업 성공률(창업가 마인드)을 보유하고 있다고 하였다. 나상균(2016)은 ‘소상공인 창업자의 특성, 창업 성공 요인 및 창업 성과의 구조적 관계에 관한 연구’에서 소상공인 창업에서 성공과 실패에 영향을 미치는 요인이 매우 다양하며, 창업자이자 경영자인 소상공인 창업자 특성은 창업 성공과 창업 성과에 결정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한, 일반기업과 소상공인 창업 및 운영의 성공요인은 사업체의 업력, 규모, 마케팅 실천력, 창업자금 규모, 타점포와 차별성, 창업 아이템 혁신성, 점포 인테리어 및 서비스에 대한 차별성, 자금달방법, 시장의 규모, 유능한 종업원, 마케팅 능력, 고객관리 및 자신감 등으로 구분하였다. 특히 업종별로 구분하여 도소매업은 점포의 위치, 점포의 관리, 자금관리, 차별화된 마케팅이 중요한 요인으로 고려하였다.

이남주 외(2013)는 소상공인의 성공요인으로 경영자특성, 자원특성, 시장 환경특성으로 나누었다. 경영자특성은 ERIS 모델의 창업가(E)에 해당하는 사항으로 심리적 특성과 역량을 포함하는 개념으로 간주하였고 심리적 특성은 성취욕구, 행동 통제 위치, 위험 감수성향 및 모호성 수용 능력으로 구분하였다. 역량 특성은 경영자의 경험, 관리역량, 전문성으로 구분하였다. 자원특성은 자원(R)에 해당하는 사항으로 보유자원, 상권입지특성, 아이템특성으로 구분하였다. 시장 환경특성은 환경(I)에 해당하는 특성으로 경쟁 정도, 불확실성, 성장성으로 구분하였다. 또한, 기업의 성장단계에 따라 전략적 목표와 관리의 필요성을 강조한 것으로 전략(S)에 해당한다고 볼 수 있다고 하였다. 김미경·이애주(2015)는 ‘계층화 분석기법(AHP)을 이용한 소규모 외식 창업 성공요인의 상대적 중요도와 우선순위에 관한 연구’에서 외식 관련 전문가 26명 설문을 통해 핵심 요인을 추출한 후 AHP 분석으로 창업 성공요인의 중요도를 분석하였다. 소상공인 창업 성공요인에 대한 학자들의 견해가 다양하지만 경영자의 심리적 특성이 반영된 창업가 특성은 대체로 창업 성공에 중요한 요인으로 보고 있다. 대체로 소상공인 창업에서 입지의 중요성이 높다고 할 수 있고 편의점은 더욱 그 중요성이 높다고 할 수 있다. 그러나 외식업뿐 아니라 판매 소매업도 매출 예측 시스템 부재 또는 부정확성으로 어려움을 겪는 것이 현실이다. 벤처창업은 성장단계에 따른 적절한 자원 투입이 중요하듯이 입지에 가장 민감한 편의점 창업도 성장단계에 따른 적절한 자원의 투입, 예를 들어 본사경영지원, 상품 보강, 인력배치, 전략적 추가점포 개설 및 방어가 매우 중요한 측면이 있다.

2.4 ERIS 모델

<표 2> ERIS 모델 요소

창업자(Entrepreneur)	장기적 인력과 비전, 물입과 집중력, 결단력과 끈기, 도전의식, 의사소통능력, 기회인지, 자원 동원, 위험 관리, 경영시스템의 구축
자원(Resource)	물적 자원(공장, 입지 등), 재무자원, 기술자원(특허권, 기술인력 등), 명성자원(기업브랜드 등), 인적자원(창업가, 팀, 관계자본), 조직자원(기업구조, 시스템)
산업환경(Industry Environment)	산업구조(경쟁강도, 산업매력도), 진입장벽(규모의 경제, 제품의 차별화, 유통채널, 자본소요량, 절대적인 인 비용우위, 기존사업자의 보복), 교섭력(시장집중도, 대체재 존재여부, 구매비중, 전환비용, 공급자의 전후 방통합의 위협), 산업진화
전략(Strategy)	지속가능한 경쟁우위(전략적 위치설정과 지속성), 시장진입전략(공격자 우위와 방어자의 딜레마), 경쟁전략(차별화우위, 원가우위, 집중화), 연속화전략

ERIS모델의 기반인 Sandberg & Hoffer(1987)의 ERI 모델은 벤처기업의 성과를 창업자(Entrepreneur), 자원(Resource), 산업환경(Industry Environment)에 의해서 결정된다고 보는 모델이다. 한정화(2015)는 기존의 ERI모델에 전략(Strategy)을 추가하여 ERIS 모델을 $P=AF(E, R, I, S)$ 로 공식화하였다. 전략(Strategy)은 기업이 보유한 자원을 바탕으로 산업환경에 대응하는 의사결정의 패턴을 말한다(한정화, 2015). ERIS 모델의 창업요소와 편의점 창업요소를 비교하면 다음과 같다.

창업자(Entrepreneur)는 사업의 기회를 인지하고 창업 과정에서 자원동원, 위험관리, 경영시스템 등 구축을 주도적으로 수행하는 역할을 말한다. 편의점 창업에서 창업가 마인드 고취로 창업에 임해야 하고, 창업가 역량으로 입지선정 후 경영능력을 발휘해야 하고, 자원을 효과적으로 활용할 수 있어야 한다. 추가로 창업가의 선천적 성실성과 인내는 보이지 않는 가장 중요한 역량이라고 할 수 있다. 특히 상가 경영주 등과 상권 클러스터링을 통해 상권 활성화 또는 경쟁점 진입 방어를 위한 기회를 인지해야 한다. 자원(Resource)은 물적자원, 재무자원, 기술자원, 명성자원, 인적자원, 조직자원으로 구분된다. 편의점 창업에서 초기 창업자금, 추가개설자금, 운영자금, 인적자원, 본사 경영자원 등이 있다. 초기 창업자금은 보증금, 권리금, 가맹비, 인테리어비 등이 있다. 추가개설자금은 첫 점포 개설 후 추가점포 개설을 위해 여유자금이나 차입자금을 대해서 고려해야 한다. 운영자금은 오픈 후 인건비, 임차료 충당에 활용되는 비용으로 최소 6개월분을 준비하는 것이 일반적이다. 생계형 창업에서 자금은 초기 투입자금에 대한 비중이 높고 운영자금은 특별한 경우를 제외하고는 추가 운영수익금으로 충당되므로 자금 준비에 대한 변동성이 낮은 편이다. 인적자원은 시간제 근무자를 활용하여 24시간 운영해야 하므로 근무자 이탈, 근무자 구인 등 근무자 관리 업무에 대한 창업가의 관리역량이 중요하다. 이외에도 본사 지원인 본사의 교육 자원, 슈퍼바이저 자원, 홍보자원, 상품자원을 어떻게 경영에 적절히 활용하느냐가 중요하다.

산업환경(Industry Environment)은 산업구조와 경영성과, 진입장벽, 교섭력, 산업의 진화로 구분된다. 산업구조와 경영성과는 산업구조와 경쟁강도, 경쟁강도와 산업매력도로 구분된다. 진입장벽은 벤처기업 성과에 미치는 가장 중요한 변수로 규모경제, 제품 차별화, 유통채널, 자본소요량, 절대적인 비용우위, 기존사업자의 보복으로 구분된다. 교섭력은 구매자와 공급자의 시장집중도, 대체재 존재여부, 구매에서 차지하는 비중, 전환비용 등으로 구분된다. 산업의 진화는 산업진화의 단계, 원인, 불규칙성으로 구분된다. 편의점 창업에서 최저임금제도, 전·월세 안정화제도, ICT 기술 발전, 1인 가구 증가, 독거노인 증가, 담배소매인지정권 취득 강화, 경쟁강도, 이해관계자와 분쟁 등이 주요한 요인으로 볼 수 있다. <표 2>에서 보듯이 생계형 창업의 특성상 매출 상승은 한계가 있으므로 안정기에 진입한 이후는 수익성을 높이기 위해서는 매출 지향성보다 비용 절감 지향성이 중요하므로 최저임금, 임차료, 각종 사회보험비용, 상품 재고 손실 등 비용요인에 대한 절감 등이 중요하다.

전략(Strategy)은 지속가능한 경쟁우위를 위해 시장진입전략, 경쟁전략, 연속화전략(Sequencing Strategy)으로 세분화하였다. 지속가능한 경쟁우위를 위해 시장진입전략을 강조하였다. 시장진입 시 가장 중요한 것은 상품의 전략적 위치설정(strategic positioning)으로 진입 타이밍을 강조하였다. 이경환 외(2002)는 소상공인이 많은 서비스 기업에서 성장단계에 따라 핵심 성공요인과 자원의 필요성이 달라진다고 하였다. 프랜차이즈 편의점은 본사 메뉴얼을 토대로 상권의 특성에 맞는 영업을 강조하고 있다. 편의점 창업에서는 첫 점포에 대한 위치 선정에 따라 점포 지속성을 높이려는 방안으로 이후 점포에 대한 위치 선정이 결정되므로 첫 점포에 대한 전략적 입지선정이 중요하다. 입지 전략은 특정 지역에서 창업목적을 달성하기 위해 배후분석과 상권분석에 적합한 점포의 위치를 선정하는 전략을 말한다. 가맹사업자가 어떤 점포를 창업한 이후 추가로 창업하는 경우 두 번째 점포는 어떤 위치에 출점할지 창업 전부터 전략적으로 결정하는 것이 중요하다. 따라서 첫 점포를 어떤 지역에서 거점 점포를 선정하는 경우 시장 상황에 따라 추가로 보조점포, 방어점포, 대체점포, 공생점포, 전략적인 점포로 출점하게 된다(권용석, 2018). 이것은 시장이 변하듯 상권도 변하기 때문이라고 볼 수 있다.

경쟁전략은 차별화우위, 원가우위, 집중화로 세분화하였다. 편의점 창업에서도 전략 상품 차별화 마케팅, 매장 콘셉트의 차별화로 상권 내 특정 고객층, 특정 배후, 특정 제품에 대한 집중화로 경쟁우위를 확보에 대한 본사 지침이 꾸준히 제기되고 있다. 최용호 외(2003)는 경영전략은 기업성과에서 가장 중요한 결정요인으로 인식되고 있으며, 경쟁우위 확보와 그에 따른 지속적인 유지를 핵심개념으로 한다고 하였다.

연속화 전략(Sequencing Strategy)은 벤처기업이 초기 제품으로 시장에서 선점하였다더라도 연속제품이 제때 출시되지 않는다면 경쟁자 도전으로 시장에서 쇠퇴하게 되기 때문에 중요하게 강조하고 있다. 편의점 창업에서도 첫 점포에서 높은 성과가 나올 경우 해당 상권은 경쟁사 타깃이 되기 때문에 적

절한 위치에 후속 점포를 개설하거나 방어하는 전략으로 대응해야 한다. 대표적으로 프랜차이즈 본부에서 본사 물류 제공 효율, 브랜드 인지도 상승, 상권 제압력을 높이기 위한 도미넌트출점전략(dominant strategy)과 새롭게 짓는다는 개념으로 더 경쟁력 있는 위치로 확장 이전하는 스크랩 앤 빌드 전략(scrap and build strategy)이 있다. 특히 스크랩 앤 빌드 전략은 주로 지역 상권이 확장될 것으로 예상되거나 경쟁이 치열해질 것으로 예상되는 경우 더 좋은 위치에 더 큰 규모의 점포로 이전하는 경우이다. 과거에는 맛집 위주로 활용되었으나 편의점 등 판매 소매업, 서비스업도 활용되고 있다. 경쟁 입지에 대해 권용석(2018)은 우리 점포 출점 이후 미래 경쟁점이 출점할 것을 예측한 선제적 대응 차원의 입지 전략을 말한다. 이를 통해 미래 경쟁점이 진입할 것으로 예측되는 지점의 점포를 먼저 확보하여 상권을 보호하고 장악하기 위한 전략으로 활용되기도 한다고 하였다. 이임동 외(2010), 최유나·정의철(2012), 황규성(2014)은 편의점 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것은 경쟁점수라고 하였듯이 경쟁우위를 확보하거나 경쟁점 오픈을 사전에 차단하는 상권 방어전략은 성공적이며 안정적인 점포 운영에 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 선행연구의 성공요인을 참고하여 입지에 가장 민감한 편의점 창업도 성장과정에 따른 동태적인 성공요인을 도출하기 위해 ERIS 모델을 적용하였다. 또한, 수명주기에 따른 경영전략과 그에 따른 경쟁전략은 창업 성과에 결정적인 영향을 미치기 때문에 점포 운영 기간에 동태적 대처 방법을 찾기 위한 연구 모델이 필요했다. 이충섭 외(2009)은 소상공인 창업은 창업 초기 벤처기업과 마찬가지로 다양한 지원이 필요하다는 측면에서 벤처기업과 유사한 특징을 가지고 있다고 하였다.

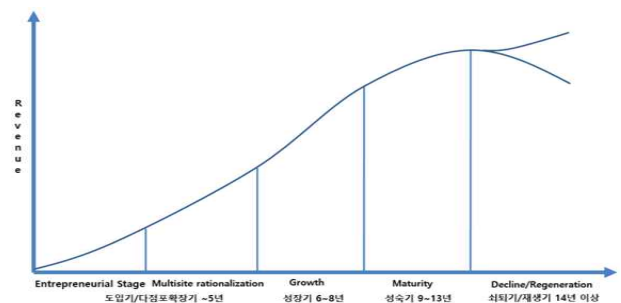
2.5 성장단계와 다점포 외식기업 수명주기 (The multisite firm life cycle)

이남주 외(2013)은 ‘소상공인 주요 성과요인의 성장단계별 차이 분석’에서 소상공인 성장단계를 개업초기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기로 나누어 성장단계별 성과요인을 운영 측면에서 연구하였다. 기업의 성공은 변화에 따른 적절한 대처가 중요하다는 점에서 성장단계별 성과요인의 분석은 성과창출과정을 동태적으로 파악할 수 있는 방법론으로 인식되고 있다(이장우·장수덕, 1999). 기업 성장단계를 측정하는 방식은 연구자의 관점에 따라 다르며 계량적인 방식과 연구자 주관적 판단 방식 등을 제시하고 있다(장수덕, 2007). Miller & Friesen(1984)은 경영환경과 전략, 구조 및 의사결정 방법을 구분하여 성장단계에 따라 탄생기, 성장기, 성숙기, 재생기, 쇠퇴기로 나누었으며, 단계별 환경요인의 중요성을 주장하였다.

성장단계별 성공요인에 관한 선행연구에 대해 이남주 외(2013)는 성장단계에 따라 경영자의 역할과 자원 활용 및 시장 환경과 관련된 성과요인의 중요성이 차별적으로 나타날 수 있다는 점을 지적하였다.

최근에는 스타트업 성장에 따른 생태계연구도 매우 활발하다. Santisteban & Mauricio(2017)은 스타트업 발전 단계에 영향을 미치는 성공요인을 파악하기 위해 씨앗(seed) 단계, 초기(early) 단계, 성장(growth) 단계, 확장(expansion) 단계를 고려하여 21개 요인을 도출하였다. 1955년 R.버논은 경영학에서 널리 알려진 제품수명주기(product life cycle; PLC)를 주장하였는데 이는 사람의 성장과정과 같이 새로운 제품은 태어나고 성장하며 성숙해지고 이후 점차 쇠퇴하면서 마지막에 수명을 다한다는 이론이다. 이동철·정유경(2011)는 ‘프랜차이즈 본사의 수명주기와 가맹점주가 인식하는 수명주기 단계에 따른 지원업무의 중요도와 수행도 비교 연구’에서 브랜드 수명주기, 기업수명주기, 관계수명주기, 조직수명주기 등은 제품수명주기가론이 확장된 이론이라고 연구하였다. 연구에서 Inma & Debowski(2006)의 프랜차이즈 가맹본사의 수명주기 단계인 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기를 기준으로 연구하였다.

프랜차이즈 외식기업 수명주기(The multisite firm life cycle)는 제품수명주기 이론에 다점포 확장을 추가하였고, 쇠퇴기에서 재생기를 추가한 이론이다. 기업의 성장은 도입기(entrepreneurial stage), 다점포전략시기(multisite rationalization), 성장기(growth), 성숙기(maturity), 쇠퇴기/회생기(decline/regeneration)로 5단계 성장주기를 거치고 있다. 도입기(entrepreneurial stage)는 한 개인이 시장수요에 대한 필요성을 인지하며 제한된 지역을 선정한 후에 출점하여 서비스를 제공하는 것이다. 다점포확장기(multisite rationalization)는 점포를 추가 개설하는 시기로 박순신(2011)은 수익성이 확인되면 사업가들은 추가로 점포를 개설하기 시작한다고 하였다. 성장기(growth)는 서비스 기업에서 수익성과 재창출성이 입증되는 경우 급속한 확장을 하게 된다. 성숙기(maturity)는 성장은 주춤하고 가맹점은 사실상 감소하며 시설 수준은 떨어지는 시기이다. 마지막 단계는 쇠퇴기(decline) 및 재생기(regeneration)로 나누어진다. 쇠퇴기는 성장기회는 한계를 가지고 경쟁이 심화되며, 잠재적 시장이 작아지고 기업의 규모 확장은 수익성이 떨어지는 시기이다(Miller & Friesen, 1984). 재생기는 기업이 현재 이용되지 않은 새로운 시장을 발견하고 접목하여 성공적인 확장을 실행하고 새로운 개념을 개발, 획득 성장하는 단계를 말한다(Sasser et al., 1978).



자료: Sasser et al., 1978, p. 535

<그림 1> 다점포 외식기업 수명주기 (The multisite firm life cycle)

선행연구에서 보듯이 프랜차이즈 편의점의 성과에 미치는 여러 선행연구에서 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것은 경쟁점수라고 도출되었고, 권용석(2018) 연구에서도 생존에 가장 큰 영향을 미치는 것은 경쟁적 입지 접근성이라고 하였다. 따라서 편의점 창업은 경쟁점 진입 확률이 낮은 입지, 경쟁점 진입 의지를 낮출 수 있는 운영력, 경쟁점 진입을 막을 수 있는 추가점포 전략이 중요하다고 하였다. 또한, 현재 한국 프랜차이즈 편의점 중 성공한 가맹점주 상당수가 여러 점포를

운영하시는 분이 많으며, 추가 개설 점포의 성과가 성공을 좌우한다고 할 수 있다. 현재 창업 시장에서는 본사와 점포 계약 기간을 5년이며, 일반적인 생존율을 5년으로 보고 있다. 따라서 추가점포 개설에 따른 이익 증가와 5년 이후 본사와 계약에 따라 재생기와 쇠퇴기로 단계로 구분될 수 있기 때문에 프랜차이즈 창업 특성이 반영된 다점포외식기업 수명주기 이론을 토대로 다음과 같이 재정리하여 동태적인 관점에서 연구하고자 한다.

<표 3> 다점포 외식기업 수명주기와 프랜차이즈 편의점 수명주기

구분		창업 준비단계	Entrepreneurial Stage(도입기)	Multisite rationalization (다점포 확장기)	Growth(성장기)	Maturity(성숙기)	Decline(쇠퇴기)/regeneration (재생기)
프랜차이즈 외식기업	운영 기간 (Inma & Debowski, 2006)	해당 없음	오픈~	-5년	6-8년	9-13년	14년~
	정의	창업 이해, 업종 선정, 입지선정	시장수요파악, 개점, 서비스제공	수익확대 점포개발, 수익률 증가	자본확충, 조직정비 비경제적 효과, 마케팅 강화, 인적구성 재배치	운영효율, 현금흐름 관리, 위기관리, 시설보수, 생존 고민	경쟁심화, 시장침체, 신규시장발견, 재투자

출처: Sasser et al.(1978). The multisite firm life cycle; management of service operations. Tenx; Allyn and Bacon. 재정리

III. 연구방법

3.1 연구대상

통상적으로 편의점 창업자가 바라보는 투자금 대비 기대 수익은 5,000~10,000만원 기준으로 본인 인건비 포함 300~400만원이다. 업계에서 보는 성공기준은 2~3점포 운영 기준으로 약 1,000만 원 이상의 수익을 내는 것이다. 이것은 1점포에서 1,000만 원 수익을 내는 점포는 많지 않기 때문이다. 성공 가맹점주는 현재 5년 이상 운영하는 분 중에서 여러 점포를 운영하고 있으며 월 1,000만 원 이상 수익을 내는 점포를 대상으로 하였고 지인 및 본사 직원 소개로 7명을 선정하였다.

<표 4> 인구통계학적 현황

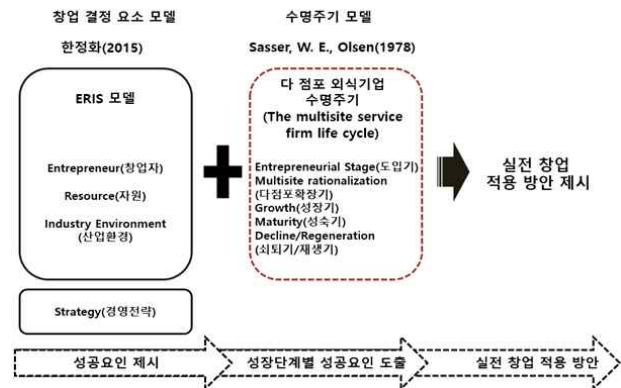
(단위: 천원)

구분	성별	나이	전직	년차	투자금	현재 점포 수	월 수익
사례1	남	43	건설회사	10	75,000	3	10,000~
사례2	남	45	소매업	8	75,000	2	7,000~
사례3	남	60	의류회사경영	10	80,000	2	10,000~
사례4	남	47	본사 직원	12	65,000	2	8,000~
사례5	남	50	학생	22	45,000	3	10,000~
사례6	여	56	이마트	4	75,000	2	7,000~
사례7	남	49	부동산업	12	45,000	4	10,000~

3.2 연구의 방법 및 절차

예비 창업자의 경우 창업 전 성공요인과 창업 후 인식하게 된 성공요인은 다를 수 있다. 경험적인 성공요인 도출과 연구 일관성을 위해 창업초기 인식하는 성공요인과 성장단계에서 인식하는 성공요인에 대해 동일한 가맹점주를 대상으로 창업 전 단계에서부터 성장단계별로 심층 인터뷰를 진행하였다.

성공요인을 도출하기 위해 ERIS 모델의 성공요소를 적용하였다. 편의점 가맹점주의 창업 초기단계에서 현재 이르기까지의 구체적인 성공요인 도출을 위해 <그림 1>의 다점포 외식기업 수명주기(The multisite firm life cycle)에 적용하였다. 성공한 가맹점주의 성장단계에 따른 성공요인을 도출하기 위해 수명주기 모델에 창업 준비단계를 추가하여 질문지를 구성하였다. 이를 통해 성장단계에 따른 성공요인 적용 방안 관해 연구하고자 한다.



<그림 2> 적용 모형

3.3 편의점 창업 사례

3.3.1 인터뷰 질문 내용

본 연구의 주요 질의는 수명주기에 따른 편의점 창업 성공요인을 도출하기 위해 <표 5>과 같이 질문지를 구성하여 심층 인터뷰를 하였다. 질문지 선정을 위해 창업 준비단계는 남정민 외(2013)의 ‘창업 성공에 영향을 미치는 창업 준비단계 핵심요인 연구’와 이현호 외(2017) ‘스타트업 초기 성공을 결정하는 요인에 관한 연구’를 참고하였다. 도입기, 다점포확장기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기 및 재생기는 이동철 외(2011)의 ‘외식 프랜차이즈 가맹점의 수명주기 단계에 따른 가맹본사 업무의 중요도와 수행도 비교 연구’를 참고하였다.

<표 5> 성장단계에 따른 질문지

성장단계	질문지
창업준비 단계	1. 편의점 창업 동기와 창업초기 인식하신 성공요인은 무엇이라고 생각하나요? 2. 창업 전 편의점과 관련된 창업교육을 받은 적이 있나요? 그렇다면 창업교육은 필요하다고 보나요? 3. 창업 당시 첫 점포 선정 시 특별히 고려한 것은 무엇인가요? 4. 창업 전 경험이 창업에 도움이 되었나요? (있다면 어떤 도움이 되었나요?) 5. 추가로 점포 개설할 자금에 대해 고려를 하였나요? 6. 편의점 창업을 도와준 지인은 있었나요?
도입기	7. 오픈 초기 가장 중요한 업무는 무엇이라고 생각하나요?
다점포 확장기	8.2~3년 차에 가장 중요한 업무는 무엇인가요? 9. 추가 점포는 개설하였나요? 그렇다면 추가 점포선정을 위한 특별한 노하우는 무엇이라고 생각하나요?
성장기	10.3~4년 차에 가장 중요한 업무는 무엇이라고 생각하나요?
성숙기	11.4~5년 차에 가장 중요한 업무는 무엇이라고 생각하나요?
쇠퇴기/ 재생기	12. 성공적인 재계약을 위한 특별한 노하우는 무엇이라고 생각하나요? 13. 최근 정부의 정책과 제도는 편의점 운영에 도움이 된다고 생각하나요?

3.3.2 창업 사례 인터뷰 정리

사례의 성공한 가맹점주 모두 훌륭한 선배 창업가나 전문가 멘토 중요성을 강조하였다. 그러나 도움이 필요한 점은 적극적으로 수용하지만, 전반적인 운영은 경영자가 매우 주도적으로 실천하였다. 따라서 운영적 인점은 스스로 터득하는 모습을 보여주었고, 멘토의 조언에 대해서는 매우 적극적인 자세로 실행하는 모습을 보여주었다. 창업 전 해당 업종에 대한 경험은 빠르게 업무가 숙달되는 점은 도움이 되었지만 성공요인으로 보기에는 어려웠다. 오히려 창업 전 사업실패 경험은 새로운 도전에 대한 동기부여가 되어 간절함과 진지한 창업 자세로 창업에 임할 수 있게 되었다고 하였다. 또한, 진취적인 측면의 경영주는 점포 개설, 상권 방어 등에 적극적인 자세로 운영하였고, 상대적으로 보수적인 측면의 경영주는 점

포 관리와 재계약에 더욱 적극적인 자세로 운영하는 모습을 볼 수 있었다. 특히 편의점 창업의 특성으로 볼 때 가장 중요한 성공요인이며 한번 결정하면 일정 기간 유지해야 하는 것으로 점포 입지선정과 재계약이라고 언급했다. 특히 사례의 가맹점주 모두 여러 점포를 운영하므로 첫 번째 점포 오픈 후 그에 따른 추가 점포선정에 대한 전략적 출점은 매우 중요한 성공 요인으로 강조하였다.

3.3.2.1 사례 1 인터뷰

건설회사를 퇴사하고 편의점을 창업하였다. 편의점 경험과 전혀 무관한 업무를 하였지만 남다른 적극성과 부지런함으로 점포 업무를 술선수범하는 모습을 보여주었다. 특히 상권 현황과 인접상권에 대한 관찰과 탐문을 통해 상권방어를 매우 성공적으로 이루었다.

<표 6> 사례 1 인터뷰 내용

대상	년차: 10년 점포 수: 3개 성별: 남 나이:43
질문	내용 요약
1)	퇴사 후 다양한 업종을 알아보다가 편의점은 투자금 회수가 안정적 이어서 창업하였고, 유동인구가 많은 곳이라고 생각했다. 또한, 열심히 하는 것이 가장 중요하다고 본다.
2)	없다. 다점포 운영 노하우와 실질적인 세무, 노무 사항은 반드시 필요하다고 본다.
3)	안정적인 매출과 독점성을 가장 고려하였다.
4)	업종에 대해 충분히 이해하고 창업할 수 있었다.
5)	추가점포 개설에 대한 자금은 준비하였다.
6)	있었다. 운영 중에 애로사항을 해결해 줄 수 있는 지인은 매우 중요하다. 정신적인 도움을 많이 받았다. 특히 1년 차에...
7)	지역 고객의 특성을 반영한 상품 발주 및 진열, 본사 직원 유효적 관계 유지, 지역민과 협력적 관계를 유지하는 것이 중요하다. 특히 상가 경영주나 지역민과 우호적인 관계 형성을 위해 노력한다. 지역행사는 적극적으로 협력한다.
8)	마진 높은 상품 판매로 이익률 높이는 것과 세무와 노무 관리가 중요하다. 근무태도가 좋은 근무자를 채용한다. 너무 눈에 띄는 점포 보다 젊은 직장이 많고 시장과 떨어진 상권을 선택한다.
9)	2년 차에 추가로 점포를 개점했으며 운영 효율성이 가장 중요하다. 주말, 주중 매출 편차가 적은 오피스와 주택의 매출이 혼합된 상권을 선택한다. 그러나 고급 주택가는 피한다.
10)	매출이 높은 점포는 특별히 주변 상권 방어를 신경을 썼고 건물주와 좋은 관계 유지에 신경을 썼다.
11)	본사와 유리한 재계약을 맺는 것이 중요하다.
12)	비교적 매출이 높아야 하지만 경쟁점이 들어오기 어려운 상권의 점포가 재계약에 유리하다. 평소 본사 직원과 협력적 자세로 협상하는 것이 중요하다.
13)	답배스매인지정권 강화와 본사 점포 거리 제한은 매우 유리한 환경이다. 그러나 최저임금 등 사회보합인상은 매우 어려운 측면이 있다.

3.3.3.2 사례 2 인터뷰

내성적이고 활동적이지 않지만, 매장 관리에 남다른 능력을 보여주고 있다. 식자재 관리 회사에서 터득한 직원 관리, 정리 업무는 매장의 손실을 최소화하는데 적용할 수 있었다. 겸손한 마인드로 어려운 일이나 중요한 결정은 반드시 선배 창업자나 전문가에게 조언을 구하며 신중히 점포를 선정하는 모습으로 보여주고 있다.

<표 7> 사례 2 인터뷰 내용

대상	년차: 8년 점포 수: 2개, 성별: 남, 나이: 45
질문	내용 요약
1)	창업비용이 적고 편의점은 투자금 회수가 안정적이어서 창업하였고, 경쟁점이 적은 지역이 좋으리라 생각했다.
2)	없다. 점포 위치 선정하는 방법은 필요하고, 실질적으로 도움이 되는 세무와 노무 지식에 대한 교육은 필요하다. 너무 무리한 욕심을 내지 않고 성실히 운영할 수 있는 마인드 교육이 중요하다고 본다. 특히 타업종의 장단점을 충분히 비교하고 선택해야 한다.
3)	안정적인 매출이 나오고 경쟁점 진입할 수 없는 입지가 가장 중요하다고 봤다.
4)	초기 운영 측면에서 도움이 되었지만 크게 중요하다고 생각하지 않는다.
5)	추가점포 개설에 대한 지금은 어느 정도 고려했다.
6)	있었다. 이 업종을 내가 왜 해야 하는지 깊이 있게 고민할 수 있었다. 또한, 운영 중에 애로사항을 해결해 줄 수 있는 지인은 매우 중요하다.
7)	1년 차는 경쟁점과 차별적이고 우월적인 상품을 유지하고 고객 서비스에 집중하는 것이 중요하다. 단골 고객과는 더욱 친밀감을 주도록 한다. 학교 축제 등 적극적으로 활용한다.
8)	이익률을 고려한 발주와 본사 행사 상품을 적극적으로 실행하는 것이 중요하다. 성실하고 원만한 근무자를 채용한다.
9)	2년 차에 추가로 점포를 개점했으며 근무자를 잘 구할 수 있고 상품 로스가 적은 상권에 오픈하는 것이 중요하다. 근무자 네트워크에 신경을 쓴다.
10)	두 개 점포 운영 후 부터는 세금과 노무에 특별히 신경을 쓰는 것이 중요하다. 특히 두 점포 모두 매출이 높다면, 또한, 상권 방어도 신경을 써야 한다.
11)	본사와 재계약을 잘하는 것이 중요하고 매출이 줄지 않도록 특별히 신경 써야 한다.
12)	안정적인 매출이 나오고 운영을 잘하는 것이 중요하다. 그래야 본사와 우호적으로 좋은 계약을 성사시킬 수 있다. 낡은 시설물을 즉시 보강할 수 있도록 본사 직원과 협력을 한다.
13)	담배소매인지정권 강화와 본사 점포 거리 제한은 매우 유리한 환경이다. 임금인상과 근로자 우위 정책은 매우 어려운 측면이 있다.

3.3.3.3 사례 3 인터뷰

20년간 회사를 운영한 경험으로 근무자 관리, 본사와 유대관계, 교섭력을 높이는 능력이 높았다. 특히 업무에 대해 집중도가 높아 불필요한 노동은 줄여서 체력관리에 남다른 노

하우를 보여주었다. 이런 점은 추가점포를 개설하고 운영하는 특별한 원천이 되었다.

<표 8> 사례 3 인터뷰 내용

대상	년차: 11년, 점포 수: 2개, 성별: 남, 나이: 60
질문	내용 요약
1)	창업비용이 적고 편의점은 투자금 회수가 안정적이어서 창업하였고, 독점성이 높고 1인 가구가 많은 지역이 좋을 것이라고 생각했다.
2)	없다. 점포 위치 선정하는 방법은 반드시 필요하고, 실질적으로 도움이 되는 세무와 노무 지식에 대한 교육은 필요하다. 업종의 현실을 정확히 알릴 수 있는 교육도 필요하고 본다.
3)	통행량이 가장 중요하다고 생각했다. 실재는 그렇지 않지만...
4)	회사를 운영하며 인사관리에 신경 쓴 점은 매우 큰 도움이 되었다.
5)	추가점포 개설 가능성을 준비하였다.
6)	있었다. 운영 중에 애로사항을 해결해 줄 수 있는 지인은 매우 중요하다. 특히 경쟁점이 들어올 수 없는 입지선정은 정말 중요하다. 5년 차에 재계약에 대한 조언은 필수이다.
7)	1년 차는 최대한 다양한 상품을 발주하며 고객 니즈에 맞는 상품을 집중적으로 구비한다. 무조건 고객 서비스에 집중하는 것이 중요하다. 본사 직원의 서비스 지원을 적극적으로 활용한다. 지역 축제는 최대한 협조하며 인지도를 높이도록 노력한다...
8)	이익률을 고려한 발주와 지역민 선호 상품을 강화하여 경쟁력을 높인다. 근무자 네트워크에 신경을 쓴다...
9)	2년 차에 추가로 점포를 개점했으며 단기간에 높은 매출은 기대할 수 없어도 독점성이 높은 상권에 오픈하는 것이 중요하다. 추가점포는 기존 점포 중에 매출 상승 여력이 있는 점포를 선정하여 운영력으로 높일 수 있는 점포를 선정하는 것이 안정적이다. 대체로 오피스 중심보다 주택가 중심의 상권이 유리하다.
10)	두 개 점포 운영 후부터는 세금과 노무에 특별히 신경 쓰는 것이 중요하다. 추가점포가 높은 매출이 나온다면 장기적인 측면에서 상권 방어를 고려할 수 있는 점포를 선정하는 것도 중요하다.
11)	재계약을 위한 준비를 해야 한다. 경쟁사 점포가 오픈 등 상권 주변 상황을 자세히 점검해야 한다.
12)	매출을 높이고 협상력을 높일 수 있는 스킬을 키워야한다. 이점은 성공한 지인의 도움이 필수이다.
13)	담배소매인지정권 강화와 본사 점포 거리 제한은 매우 유리한 환경이지만 최저임금 등 사회보험인상은 매우 어려운 측면이 있다.

3.3.3.4 사례 4 인터뷰

14년간 본사 직원으로 근무하였다. 점포 개발업무도 하였지만, 본사 직원으로 있는 동안 대박점포를 운영하는 직원을 본적 없다고 하였다. 따라서 점포선정 만큼은 가장 신뢰할 수 있는 지인과 다른 가맹점주의 의견을 듣는 것이 중요하며, 욕심을 내지 않고 편안히 운영할 수 있는 점포를 찾아야 한다고 했다.

<표 9> 사례 4 인터뷰 내용

대상	년차: 12년, 점포 수: 4개, 성별: 남, 나이: 47
질문	내용 요약
1)	창업비용이 적고 편의점은 투자금 회수가 안정적이어서 창업하였고, 독점성이 높고 젊은 층이 많은 상권이 좋을 것으로 생각했다. 무조건 입지가 좋아야 한다.
2)	없다. 점포 위치 선정하는 방법은 필요하고, 성공경영주의 점포 운영 스킬에 대한 교육은 반드시 필요하다고 본다.
3)	직장인 중심 상권이 가장 중요하다고 생각했다.
4)	관련 회사 경험이 도움은 됐지만 그렇게까지 중요하다고 보지 않는다.
5)	충분히는 아니지만, 어느 정도 고려했다.
6)	있었다. 운영 중에 애로사항을 해결해 줄 수 있는 사람은 경험 많은 지인 가장 효과적이다. 특히 추가 점포선정 노하우는 정말 중요하다.
7)	1년 차는 근무시간을 최대한 늘려서 지역민과 친해지는 것이 중요하다. 필요한 상품은 빠르게 선별하여 준비한다. 분사 직원과 원만한 관계로 유지하고 필요한 정보를 최대한 습득한다.
8)	이익률을 고려한 발주와 분사 행사 상품을 적극적으로 실행하는 것이 중요하다. 특히 고정 젊은 층이 많은 상권은 신상품 발주에 더욱 신경 써야 한다. 나이에 관계없이 성실한 근무자를 우선 채용한다.
9)	2년 차에 추가로 점포를 오픈했다. 하루평균 150만 원에서 200만 원의 매출을 기대할 수 있고 최대한 임대료가 적은 1인 가구 주택가 상권을 공략했지만 오피스가 조금은 있는 지역을 선택한다.
10)	상품 로스, 세금과 노무에 특별히 신경 쓰는 것이 중요하다. 먼저 오픈한 점포의 서비스는 유지하면서 추가점포 운영하는 것이 중요하다. 운영이 편리하고 장기적인 측면에서 상권 방어를 고려할 수 있는 점포를 선정하는 것도 중요하다.
11)	재계약을 위한 준비를 해야 한다. 경쟁사 점포 개점이 없어야 한다.
12)	분사 직원과 빠른 협력이 중요하다. 매출을 높이고 협상력을 높일 수 있는 스킬을 키워야 한다. 따라서 상권 정보를 잘 파악하고 있어야 한다.
13)	담배소매인지정권 강화와 분사 점포 거리 제한은 매우 유리한 환경이다. 그러나 최저임금 등 사회보험인상은 매우 어려운 측면이 있다.

3.3.3.5 사례 5 인터뷰

대학 졸업 후 편의점 아르바이트 경험한 후 창업하였다. 편의점 운영은 최상이라고 자부하고 있지만, 점포선정은 매우 어렵다고 하였다. 따라서 많은 점포의 사례를 지켜보고 너무 무리한 욕심을 내지 않고 점포 선정하는 것이 중요하다고 하였다.

<표 10> 사례 5 인터뷰 내용

대상	년차: 4년, 점포 수: 2개, 성별: 남, 나이: 56
질문	내용 요약
1)	창업비용이 적고 편의점은 투자금 회수가 안정적이어서 창업하였고, 무조건 통행량이 많은 상권이어야 한다고 생각했다.
2)	없다. 점포 위치 선정하는 방법은 필요하지만, 완벽히 점포 매출을 예측할 수 없으므로 매출을 서서히 올리려는 경영주 창업 자체가 중요하다고 본다.

3)	너무 경쟁이 심하지 않고 독점성이 높은 상권이 중요하다고 생각했다.
4)	마트 경험이 있어 초기에 도움은 되었지만 크게 중요하지 않다고 생각한다.
5)	추가점포를 고려하여 여유자금을 가지고 창업했다.
6)	없었다. 그러나 운영 중에 애로사항을 어드바이스 해줄 수 있는 도움은 중요하다.
7)	1년 차는 매출 올리는 데 집중했다. 최대한 고객과 가까워지려고 노력했다. 상가 경영주와 유대감을 형성한다.
8)	이익률을 고려한 발주와 분사 행사 상품을 적극적으로 실행하는 것이 중요하다. 특히 경쟁점이 가까이 있는 점포라면 경쟁점에 없는 상품을 적극적으로 활용하였다. 근무태도가 높은 근무자를 채용한다.
9)	편의점보다 마트가 많은 지역을 공략한다. 마트가 발달한 지역은 수요가 풍부하기 때문에 그 틈새를 공략한다.
10)	비용을 줄이는 것에 특별히 신경 썼다. 상품 로스, 세금과 노무에 특별히 신경쓰며 부부가 한 점포씩 맡아서 관리하여 비용을 줄이는 것이 중요하다.
11)	분사와 재계약 전에 건물주와 관계를 공공히 하는 것이 중요하다. 매출 관리에 신경 써야 한다.
12)	매출을 높이고 협상력을 높일 수 있는 스킬을 키워야 한다. 협상력 높은 지인의 경험을 공유하여 준비하는 것이 중요하다.
13)	담배소매인지정권 강화와 분사 점포 거리 제한은 매우 유리한 환경이다. 그러나 최저임금 등 사회보험인상은 매우 어려운 측면이 있다.

3.3.3.6 사례 6 인터뷰

이마트에서 10년 넘게 근무하였기 때문에 가장 잘할 수 있을 것이라고 생각하고 창업하였다. 편의점의 수익구조와 시스템은 이해하고 있었기 때문에 처음부터 남편과 내가 한 점포씩 운영할 것으로 준비하고 창업하였다고 하였다. 부부가 무리한 욕심을 내지 않는다면 가장 성공할 수 있는 부부 창업이 될 수 있다고 보았다.

<표 11> 사례 6 인터뷰 내용

대상	년차: 12년, 점포 수: 4개, 성별: 남, 나이: 47
질문	내용 요약
1)	창업비용이 적고 편의점은 투자금 회수가 안정적이어서 창업하였고, 독점성이 높고 젊은 층이 많은 상권이 좋을 것으로 생각했다. 무조건 입지가 좋아야 한다.
2)	없다. 점포 위치 선정하는 방법은 반드시 필요하고, 성공경영주의 점포 운영 스킬에 대한 교육은 반드시 필요하다고 본다.
3)	직장인 중심 상권이 가장 중요하다고 생각했다.
4)	관련 회사 경험이 도움은 됐지만 그렇게까지 중요하다고 보지 않는다.
5)	충분히는 아니지만, 어느 정도 고려했다.
6)	있었다. 운영 중에 애로사항을 해결해 줄 수 있는 사람은 경험 많은 지인 가장 효과적이다. 특히 추가 점포선정 노하우는 정말 중요하다.

7)	1년 차는 근무시간을 최대한 늘려서 지역민과 친해지는 것이 중요하다. 필요한 상품은 빠르게 선별하여 준비한다. 본사 직원과 원만한 관계를 유지하고 필요한 정보를 최대한 습득한다.
8)	이익률을 고려한 발주와 본사 행사 상품을 적극적으로 실행하는 것이 중요하다. 특히 고정 젊은 층이 많은 상권은 신상품 발주에 더욱 신경 써야 한다. 나이와 관계없이 성실한 근무자를 우선 채용한다..
9)	2년 차에 추가로 점포를 개점했다. 하루평균 150만 원에서 200만 원의 매출을 기대할 수 있고 최대한 임차료가 적은 1인 가구 주택가 상권을 공략했지만 사무실이 조금은 있는 지역을 선택한다..
10)	상품 로스, 세금과 노무에 특별히 신경 쓰는 것이 중요하다. 먼저 오픈한 점포의 서비스는 유지하면서 추가점포 운영하는 것이 중요하다. 운영이 편리하고 장기적인 측면에서 상권 방어를 고려할 수 있는 점포를 선정하는 것도 중요하다.
11)	재계약을 위한 준비를 해야 한다. 경쟁사 점포 개점이 없어야 한다.
12)	본사 직원과 빠른 협력이 중요하다. 매출을 높이고 협상력을 높일 수 있는 스킬을 키워야 한다. 따라서 상권 정보를 잘 파악하고 있어야 한다.
13)	담배소매인지정권 강화와 본사 점포 거리 제한은 매우 유리한 환경이다. 그러나 최저임금 등 사회보험인상은 매우 어려운 측면이 있다.

3.3.3.7 사례 7 인터뷰

사업실패 후 별다른 기술과 자본이 없어서 빚을 얻어 편의점을 창업하였다고 하였다. 편의점 시스템을 이해한 후엔 9개 점포까지 운영하였지만 가장 효과적인 편의점 수는 2-3개라고 하였다. 따라서 처음부터 운영이 편리한 지역을 선정하는 점포를 선정하는 것이 중요하다고 하였다.

<표 12> 사례 7 인터뷰 내용

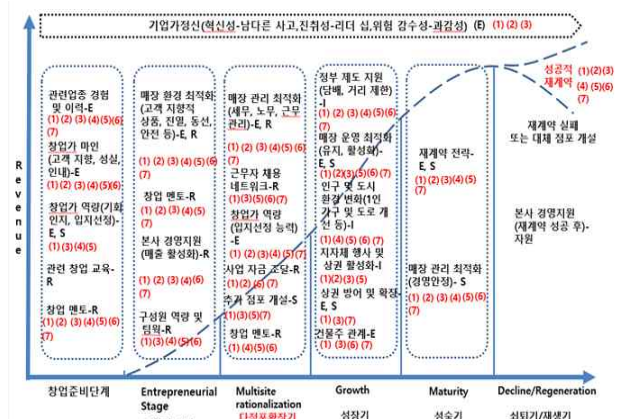
대상	년차: 12년, 점포 수: 4개, 성별: 남, 나이: 49
질문	내용 요약
1)	창업비용이 적고 편의점은 투자금 회수가 인정이어서 창업하였고, 투자금이 많더라도 매출이 높은 점포가 좋을 것으로 생각했다.
2)	없다. 점포 위치 선정하는 방법은 반드시 필요하지만 성공한 경영주와 전문가의 의견을 반드시 경청하여 결정하는 것이 중요하다.
3)	오피스와 주택이 혼재된 상권이 매출 편차가 적다. 매출 상승 여력이 높은 상권이 중요하다고 생각했다.
4)	관련 경험은 전혀 없지만 서비스 마인드는 필수이다.
5)	추가점포를 고려하였으나 충분히 준비하지는 못했다.
6)	없었다. 그러나 운영 중에 애로사항과 어드바이스 해줄 수 있는 도움은 중요하다. 특히 여러 점포 운영에 대한 스킬은 매우 중요하다.
7)	1년 차는 수익보다 고객 만족을 위한 매출 증가에 집중하는 것이 중요하다. 따라서 일부 손실도 감수해야 한다. 중점 시대는 경영주가 직접 근무하는 것이 중요하다. 매출을 높일 수 있는 시설물을 추가로 설치해야 하므로 직원과 높은 협력관계를 유지한다. 상가 경영주나 핵심 고객과 우호적인 관계 유지하도록 노력한다.
8)	본사 행사 상품을 적극적으로 실행하는 것이 중요하지만 이익률을 고려한다. 항상 예비점포 개설에 대한 준비를 한다. 성실한 근무자 채용을 우선으로 한다.

9)	2년 차에 오픈했다. 오픈 전후의 점포를 부지런히 공부했다. 특히 잘 안된 점포를 피하는 전략 위주로 공부했다. 마음에 드는 점포가 있다면 즉시 계약한다. 독점력이 높은 소형주택 밀집 지역이 좋다.
10)	더 많은 점포를 개점할 예정이므로 고용에 특별히 신경을 썼다. 직원의 근무자 네트워크가 형성되는데 노력했다.
11)	재계약을 위한 준비를 하여 교섭력을 높인다. 특히 고매출 점포의 경우 항상 상권 변화와 예의주시하여 경쟁점 진입 움직임이 있을 경우 선제적으로 방어했다. 그러나 현재 경쟁점과 지나친 경쟁은 지양했다.
12)	매출을 높이고 협상력을 높일 수 있는 스킬을 키워야 한다. 협상력 높은 지인의 경험을 공유하여 준비하는 것이 중요하다. 협상 마지노선을 분명히 정해야 끌려다니지 않는다.
13)	담배소매인지정권 강화와 본사 점포 거리 제한은 매우 유리한 환경이다. 그러나 최저임금, 사회보험인상은 매우 어려운 측면이 있다. 프랜차이즈 편의점 사업자에 대한 인식의 전환이 필요하다.

V. 결론 및 정책적 제언

4.1 연구의 결론

<그림 3>은 프랜차이즈 가맹점의 성장단계에 대입한 결과이다. 각 단계에 나타난 성공한 가맹점주의 성공요인에 대해 해당하는 ERIS 성공요인은 창업가는 E, 자원은 R, 산업환경은 I, 전략은 S로 표시하였다. 성공한 가맹점주의 해당 요인을 분석하기 위해 인터뷰 사례자를 번호순서로 표시하였다.



자료: Sasser et al., 1978, p535 재정리

<그림 3> 생계형 점포 수명주기

성공한 가맹점주는 창업 준비단계에서 차별적인 모습을 보여주고 있다. 관련 업종 경험과 이력에 대해 모두 중요성을 인식하였지만, 단순히 운영적인 점에서 도움보다는 창업가 마인드 등 심리적 요인과 근무자 관리에 대한 애로사항을 극복하는데 중요한 도움이 되었다고 하였다. 남정민 외(2013) 연구에서 언급하였듯이 창업동기 자발성은 만족도에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 본 연구에서 성공한 가맹점주는 다른 업종을 충분히 비교하고 편의점 업종의 성격을 충분히 이해하고 창업하였다. 따라서 인내를 갖고 어려움을 극복하는 모

습을 볼 수 있었다.

도입기에서 보면 Maine et al.(2010)는 클러스터링(Clustering)은 동일한 산업에서 전략적으로 공통의 이익을 위해 협력하는 밀접한 그룹이라고 했다. Santisteban & Mauricio(2017)은 클러스터링(Clustering)을 스타트업 창업을 위한 성공요소 중 하나라고 하였다. 본 연구에서는 ‘상권에 포함되어 있는 소비자들과 관계 형성, 주변 상가 주인과의 협력적 관계’로써 클러스터링이 도출되었다. 따라서 단순히 매장에서 독자적인 운영만 치중하기보다 상생적 관점에서 지역민이나 상가 경영주와 공동체라는 인식을 가지고 고려해야 한다는 것을 보여주고 있다. 오픈 초기에 최대한 빠르게 고객 편의성에 맞춰 매장을 구성하는 것을 강조하였다. 따라서 오픈 초기 본사의 경영지원은 지역 고객에게 최상의 서비스를 제공할 수 있는 매장 환경 최적화(상품, 동선, 안전, 편리 등)로 고객 만족에 집중하는 전략을 실행하였다. 연구 결과 지역민의 성격에 맞는 아르바이트생의 특성과 구성원들의 협력은 점포의 이미지 향상으로 매출 증대에 도움이 되며 점포가 빠르게 안정화에 진입할 수 있는 중요한 요인으로 보고 있다.

다점포 확장기에서 보면 성공한 가맹점주는 추가점포 개설을 위해 기존 점포의 근무 안정성을 고려하여 근무자의 팀원과 근무자 구인 네트워크를 적극적으로 활용하고 있다. 따라서 추가점포 개설에 따른 인력 보강, 기존 점포의 경영 안정화로 매장 관리 최적화(세금, 노무 관리)를 통해 고객 만족이 지속할 수 있도록 시스템을 갖추는 노력이 필요하다고 하였다. 추가점포 개설을 위한 자금을 준비하여 상권 방어 측면, 상권 확보 측면, 새로운 거점 점포 확보 측면을 고려하여 막연히 점포를 선정하지 않고 가장 효율적이고 시너지가 있는 점포를 개설하기 위해 창업 멘토의 조언과 점포 개설 시점 및 위치 선정에 있어 창업가의 기회인지 능력 향상의 중요성이 강조되고 있다. 이들이 선택한 입지의 공통점은 다음과 같다. 첫 번째로 단순히 유통인구가 많은 상권보다 주거, 오피스, 소비시설이 적절히 혼합되어 매출 편차가 적은 주거 중심 지역(상권)을 선택하였다. 두 번째로 상대적으로 임차료가 저렴하고 효율성을 높일 수 있는 매장이 있는 지역(상권)을 선택하였다. 편의점 성과에 관한 선행연구에서 보듯이 매장면적은 매출에 유의한 영향을 미쳤으나, 면적이 증가하면 임차료가 증가하기 때문에 수익에는 유의한 영향을 미치지 않는다는 점을 참고할 수 있겠다. 세 번째로 높은 매출을 기대할 수 있는 지역보다 경쟁점의 진입 확률이 낮은 지역(상권)을 선택하였다. 이임동 외(2010), 최유나·정의철(2012), 황규성(2014) 연구에서 보듯이 편의점 성과에 가장 큰 영향을 미치는 입지 요소는 경쟁점수라는 점에서 보듯이 매출이 높은 지역은 경쟁점 진입 수가 늘어나기 때문이며, 권용석(2018)의 ‘점포의 입지유형이 5년 이상 생존에 미치는 연구’에서 5년 생존에 가장 큰 영향을 미치는 것은 경쟁점의 위치라는 것과 일맥상통하다고 할 수 있다. 네 번째는 여러 점포를 효율적으로 운영할 수 있는 지역(상권)을 선택하였다.

성장기에 정부의 제도적 지원은 모든 가맹점주가 중요한 성

공요인으로 언급하였다. 담배소매인지정권 취득 강화와 동일 회사 점포 간 거리 제한(250m 이내 개점 금지)은 최소한의 생존을 보장해줄 수 있는 최소한의 보장장치라고 하였다. 단지 경쟁사 점포와 거리 제한은 담배소매인지정권 취득 거리 제한(현재 서울시 기준 50m에서 100m로 바뀜)에 따른 보호만 받을 수 있기 때문에 배후형 상권의 경우 경쟁점 오픈에 따른 매출 하락이 피할 수 없는 것도 현실이다. 또한, 창업가 측면에서 성장기에서 성공한 가맹점주의 성향에 따라 두 가지 모습을 보여주었다. 한쪽은 비교적 기업가정신 성향이 높은 진취적이고 적극적인 경우와 성실성과 부지런한 성향이 높은 관리형인 경우이다. 전자는 다점포 확장기에 추가점포를 선장을 하는 경우와 성장기 상권 방어와 확장 전략에 대해 더욱 적극적인 자세로 임하였다. 이는 매출이 상승하게 되는 경우 경쟁점의 진입 타깃이 되기도 하므로 선제적으로 담배소매인지정권을 확보하여 근거리에서 경쟁점이 진입하는 것을 막기도 한 모습에서 볼 수 있다. 후자는 세무, 노무, 상품 관리 등 매장 관리 최적화 측면에서 더욱 적극적인 자세로 경영하는 것을 볼 수 있다. 단지 공통점은 현재 상황에 안주하거나 나태하지 않고 장기지향적인 사고를 가지면서 전략적인 사고를 중요하게 인식하고 있다는 것을 볼 수 있었다. 매출을 높이기 위해 상권 변화에 빠르게 대응하여 매장의 리뉴얼이나 상품경쟁력을 높이기도 하였다. 지방자치 단체에서 시행하는 축제나 행사에 영향을 받는 점포의 경우 적극적으로 동참하고 상권 활성화를 위해 노력한 점을 볼 수 있다. 일반적 경영주는 매출이 잘 나오게 되면 현재 환경에 안주하는 경향이 강하다. 그러나 성공한 가맹점 주주는 매출이 높을수록 매장 운영 최적화에 신경을 쓰기 위해 현재 시스템을 유지하면서 더 적극적이고 부지런히 매장경쟁력을 높이는 모습을 볼 수 있다. 아울러 건물주와 관계를 돈독히 하여 원만히 재계약을 할 수 있도록 준비하였다.

성숙기에서 매출이 정체되는 시기이므로 본사와 재계약, 건물주 관계 등 생존적 관점에 집중하여 재도약을 준비해야 하는 것을 강조하였다.

본 연구에서 성공한 가맹점주는 2~3개 점포를 운영하고 있다. 그 이유는 1개 점포가 높은 수익이 나오더라도 본사와 재계약 불확실성, 경쟁점 진입에 따른 매출 부진, 환경변화 등 이유로 불안정한 환경을 대비하기 위해서라고 하였다. 반면 4개 이상 점포 운영은 높은 세금, 인건비, 사회보장비용 증가로 경영상 비효율적이기 때문에 더 많은 점포를 운영하는 것을 선호하고 있지 않다고 하였다. 본사와 재계약에 대해 정태석·김영택(2014)의 재계약 의도에 관한 연구에서 보듯이 실무에서 본사와 재계약은 매우 중요하게 여겨지고 있다. 예를 들어서 메이저 프랜차이즈 편의점의 경우 본부와 가맹점 간 1%의 로열티 조정은 가맹점주에게 약 30만 원의 수익 차이가 난다. 따라서 5% 높은 로열티는 약 150만 원 이상의 수익이 상승하기 때문이다. 또한, 건물주와 재계약은 경영주 본인이 노력하여 재계약을 연장하여야 하지만 대부분 경영주는 소극적으로 재계약에 임하고 있는 것도 현실이다. 그러나 성공한

가맹점주는 선제적으로 건물주와 우호적인 관계를 유지하기 위해 노력을 하였다. 이렇게 가맹점주의 교섭력은 점포 재계약으로 운영 지속성과 생존율을 높이는데 매우 중요한 요소이며 점포의 연속화 전략의 일환으로서 경영전략으로 바라볼 수 있다.

쇠퇴기와 재생기에서 보면 본사와 유리한 조건으로 재계약하는 경우 우상향 곡선을 보여주고 있고, 그렇지 않은 경우 우하향 곡선을 보여주고 있다. 이 시기에 가맹점주가 대체점포로 이전하는 경우는 일반적으로 입지여건이나 매장여건이 우수한 점포로 이전하는 경우보다 그렇지 못한 매장으로 이전하는 경우가 많으므로 우하향 곡선을 보여주고 있다고 할 수 있다. 추가로 쇠퇴기/재생기 단계에서 성공적인 재계약으로 생존율을 높이는 창업자는 창업 준비단계부터 쇠퇴기/재생기까지 높은 기업가정신을 유지하고 있다는 것을 볼 수 있다.

4.2 요약 및 시사점

남정민 외(2013)와 Ucbasaran et al.(2010)는 창업준비 기간을 창업 성공요인으로 제시하였듯이 본 연구에서도 인터뷰 가맹점주 모두 창업 준비단계의 중요성을 다시 한번 발견할 수 있었다. 성공한 가맹점주 모두 창업 단계에서 창업교육을 받

지는 않았지만, 현재는 창업 단계에서 창업교육은 필요하다고 강조하고 있다. 따라서 창업교육 인식의 변화와 함께 창업 전 단계에서 적용할 수 있는 실전 교육을 강화하고 창업가 마인드 함양의 중요성이 강조되고 있다. 성공요인을 통해 창업 멘토의 중요성을 강조하고 있다. 특히 공통으로 창업 준비단계에서 입지의 중요성은 가장 큰 성공요인이라고 인지하고 있었지만 좋은 입지를 선정하는 능력은 부족하다는 것을 인지하고 있었다. 첫 점포의 입지선정과 다점포 확장기에서 전략적 입지선정, 성숙기에서 재계약 준비 등은 특별한 노하우가 있는 멘토에게서 양질의 조언을 받는 것이 매우 큰 성공요인으로 꼽고 있다. 경영전략의 중요성이 높다고 할 수 있다. 이남주·이충섭(2010) 연구에서 소상공인 창업에서 경영전략은 성장기와 쇠퇴기에 한하여 유의하게 나타났으나 이것은 소상공인의 경우 개점 초기와 성장기에 적합한 경영지원을 하지 못한 것이라고 볼 수 있다고 하였다. 본 연구에서 성공한 가맹점주 인터뷰에서 공통적으로 창업을 준비하는 자세를 보면 눈에 보이는 것 위주로 행동하는 것이 아니라 장기지향적인 관점에서 단계적이고 전략적 사고로 경영을 하고 있다는 볼 수 있다. 따라서 성장단계별로 구체적인 경영전략 가이드가 필요하다고 할 수 있다. <표 13>은 ERIS 모델에 의한 성공요인을 성장단계에 대입하여 정리한 내용이다.

<표 13> 성장단계에 따른 ERIS 적용 성공요인

구분	창업준비단계 ~오픈	도입기 (Entrepreneurial Stage) 오픈~1년	다점포확장기 (Multisite rationalization) 2~3년	성장기 (Growth) 3~4년	성숙기 (Maturity) 5년~	쇠퇴기/재생기 (Decline/Regeneration) 6년~
창업자 (Entrepreneur)	관련업종 경험 및 이력, 창업가 마인드(성실, 인내, 고객지향적 사고, 창업 동기 지발성 등), 관련 창업교육 이수	관계형성(주민, 상가 경영주)	위험 감수성, 혁신성, 적극적이고 신속한 판단(점포 입지선정)	장기 지향성, 역량(상권 방어)		진취성
자원 (Resource)	창업가 역량(운영, 자원활용), 임대차계약, 창업 멘토	본사 경영지원, 구성원 역량 및 팀워크	창업 멘토, 근무자 채용 네트워크, 사업자금조달		창업 멘토, 교섭력	
산업환경 (Industry Environment)			경쟁사 출점 경쟁	정부 제도 지원(담배소매인지정권 강화, 출점 거리 제한 등), 인구 및 도시 환경 변화, 지자체 행사 및 상권 활성화		
전략 (Strategy)	첫 점포 입지선정 전략	매장 환경 최적화 전략(상품, 진열, 동선, 안전 등)	매장 관리 최적화 전략(세무, 노무, 근무 등), 추가점포 개설전략	매장 운영 최적화(유지, 활성화) 상권 방어전략, 지역제압전략(스크램앤 빌드 등)	재계약 전략, 매장 관리 최적화(경영 안정)	본사와 성공적 재계약, 본사 경영지원-자원

4.2 연구한계 및 제언

본 연구를 진행하면서 다음과 같은 한계점과 제언을 하고자 한다.

첫째로 본 연구는 소수의 편의점 가맹점주를 대상으로 성공요인을 분석한 것이기 때문에 일반화하기에는 무리가 있다. 후 양적 연구를 혼합한 연구로 발전시킨다면 더욱 의미 있는 연구결과를 기대할 수 있을 것이다.

둘째로 선행연구에서 한국의 창업 환경은 비자발적 창업 및 소상공인 중심의 창업 비중이 높기 때문에 기회형 창업 수준이 매우 낮게 나타나는 특징을 볼 수 있다. 따라서 현재 소상공인 창업 시장 규모와 마인드의 특성에 맞는 현실적인 기업가정신 제고와 실질적인 창업 준비 교육에 관한 연구가 절실히 보인다.

셋째로 다점포 외식기업 수명주기 모델은 다점포 운영으로 성공한 경영주를 중심으로 한 연구에 적합하다고 볼 수 있다.

따라서 다점포 확장을 제외하여 단일 점포로 성공한 경영주에 관한 연구도 필요해 보인다.

넷째로 선행연구에서 보듯이 경영전략 측면에서 도입기 이후 연구에 집중되어 있다. 그러나 본 연구에서 보듯이 성장단계에 따른 성공을 위해서는 창업준비 단계에서 입지선정과 창업가 마인드가 중요하다는 것을 알 수 있다. 창업 준비단계를 반영한 연구는 보완되어야 할 것이다.

다섯째로 성장단계에 따른 전략적 의사결정을 위해서는 효과적인 창업 멘토의 지원이 매우 중요하므로 이에 관한 연구는 보완되어야 할 것이다.

마지막으로 성공한 가맹점주는 최소 운영 기간이 7년 이상이므로 더욱 생존율을 높이기 위해 재생기에 관한 연구는 지속하여야 할 것이다.

REFERENCE

권용석(2018). *점포의 입지유형이 5년 이상 생존에 미치는 영향: 편의점 사례 중심으로*. 석사학위논문, 연세대학교 정경창업대학원.

고병욱·김종택(2017). 독립창업자의 기업가정신과 환경요인이 프랜차이즈 가맹본부 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구. *20 한국벤처창업학회 추계학술대회 논문집*, 서울: 한국벤처창업학회.

김미경·이애주(2015). 계층화 분석기법(AHP)을 이용한 소규모 외식 창업 성공요인의 상대적 중요도와 우선순위에 관한 연구. *외식경영학회*, 18(3), 105-126.

김용태(2018). 체험형 창업강좌와 이론형 창업강좌 학습자간의 창업동기·기업가정신 및 창업의지 비교 연구. *벤처창업연구*, 13(4), 49-58.

나상균(2016). 소상공인 창업자의 특성, 창업성공요인 및 창업성과의 구조적 관계에 관한 연구. *대한경영정보학회*, 35(4), 251-268.

남정민·전병준·박병우(2013). 창업 성공에 영향을 미치는 창업준비단계 핵심요인 연구. *한국인적자원관리학회*, 20(5), 27-43.

박순신(2011). *외식 프랜차이즈 기업의 경영지원 시스템이 브랜드 성장단계별 가맹점의 신뢰와 성과에 대한 만족에 미치는 영향*. 박사학위논문, 세종대학교.

산업통상자원부(2019). *「2018년 프랜차이즈산업 실태조사」 결과*. Retrieved from http://www.korea.kr/news/pressReleaseView.do?newsId=156325456&callFrom=seoul_paper.

신선미(2000). *보행량이 소매업 매출에 미치는 영향*. 석사학위논문, 한양대학교.

신혜성·안윤영(2015). 예비창업자들이 지각한 외식창업교육이 기업가정신 및 창업의지에 미치는 영향. *대한경영학회*, 28(2), 433-452.

이남주·이충섭(2010). 소상공인의 성장단계별 경영전략과 지원서비스의 기업성과 영향. *한국회계정보학회*, 10(2), 167-188.

이남주·하태규·이충섭(2013). 소상공인 주요 성과요인의 성장단계별 차이분석. *한국회계정보학회*, 31(4), 329-350.

이동철·정유경(2011). 프랜차이즈 본사의 수명주기와 가맹점주가 인식하는 수명주기 단계에 따른 지원업무의 중요도와 수행도 비교 연구. *한국관광학회*, 35(3), 155-175.

이상조·남정민(2018). AER(Asan Entrepreneur Review)사례를 통

한 스타트업 기업의 성공요인 분석. *벤처창업연구*, 13(2), 39-50.

이선미(2011). *소매유통업태 편의점 가맹점의 경영성과에 미치는 결정요인*. 석사학위논문, 한국항공대학교 대학원.

이임동·이찬호·강상목(2010). 편의점 매출에 영향을 미치는 입지요인에 대한 실증연구. *부동산학연구*, 16(4), 53-77.

이우진·황보윤(2015). 대한민국 창업교육 연대기; 창업교육의 특징 분석과 미래 발전방안. *벤처창업연구*, 10(3), 171-183.

이오준(2011). *프랜차이즈사업의 가맹점교육요인과 지원특성이 성과에 미치는 영향*. 박사학위논문, 경기대학교 관광전문대학원.

이장우·장수덕(1999). 성공벤처기업 특성에 관한 탐색적 연구. *중소기업연구*, 25(3), 105-133.

이철환(2012). *편의점의 상권 추정과 매출 예측에 관한 연구*. 석사학위논문, 건국대학교 부동산대학원.

이충섭·이남주·김준호(2009). 소상공인의 시장 환경특성과 지원서비스가 균형성과에 미치는 영향. *회계정보연구*, 27(1), 261-284.

이현호·황보윤·공창훈(2017). 스타트업의 초기 성공을 결정하는 요인에 관한 연구. *벤처창업연구*, 12(1), 1-13.

장수덕(2007). 벤처기업의 성장단계별 위험관리: 연령에 따른 위험, 자원기반 완충메커니즘, 그리고 생존. *벤처경영연구*, 10(1), 261-284.

정태석·김영택(2014). 프랜차이즈 편의점 가맹본부의 지원서비스와 만족, 신뢰, 재계약, 다점포 운영, 추천의도와의 관계. *서비스경영학회지*, 15(3), 237-260.

최용호·신진교·김승호(2003). 최고경영자, 전략 및 구조요인이 중소기업의 성과에 미치는 영향. *한국중소기업학회*, 25(2), 103-126.

최유나·정의철(2012). 입지요인이 편의점성과에 미치는 영향에 관한 연구. *부동산도시연구*, 5(1), 81-95.

한정화(2015). *벤처창업과 경영전략*. 서울: 홍문사.

황규성(2014). 편의점 입지선정시 매출에 영향을 미치는 요인분석. *한국부동산학회*, 56.

Chang, S. D.(2007). Risk Management of High-Tech Ventures Across the Growth Stages: Age-Dependent Risk, Resource-Based Buffers, and Survival. *The Korean Venture Management Review*, 10(1), 261-284.

Choi, Y. H., Shin, J. K., & Kim, S. H.(2003). The Impact of Management, Strategy, and Structure on Performance of Small and Medium Sized Firm. *The Korean Association of Small Business Studies*, 25(2), 103-126.

Choi, Y. N., & Chung, E. C.(2012). Locational Factors and Financial Performance of Convenient Stores: The Case of Convenient Stores in Western Seoul Metropolitan Region. *Review of Real Estate and Urban Studies*, 5(1), 81-95.

Chung, T. S., & Kim, Y. T.(2014). Research on the Relationship among Franchiser's Support Services, Satisfaction, Trust, Multi-Store Operation, Contract, Recommendation. *Journal of the Korea Service Management Society*, 15(3), 237-260.

Drucker, P. F.(1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67.

Han, J. H.(2015) *Venture creation & management strategy*. Seoul: Hongmunsa.

Hwang, K. S(2014). Study on the Effects of Location Factors on Sales of Convenience Stores. *Korea Real Estate*

- Academy*, 56.
- Inna, C., & Debowski, S.(2006). Analysis of franchise performance through use of a typology: an australian investigation. *Singapore Management Review*, 28(2)1-30.
- Kim, M. K., & Lee, A. J.(2015). A Study of Consumer Compliant Attitude, Intention and Behavior on Restaurant *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 18(3), 105-126.
- Kim, Y. T.(2018). A Comparative Study of Entrepreneurial Motivation, Entrepreneurship and Entrepreneurial Intention between the Students of Experiential Entrepreneurship Class and Theory Centered Class. *The Korean Society of Business Venturing*, 13(4), 49-58.
- Ko, B. W., & Kim, J. T.(2017). The effects of independent entrepreneurship and environmental factors on entrepreneurial intention at franchiser. *The Korean Society of Business Venturing*, 2017, 53-61.
- Kotler, P.(2006). *Marketing Management, 12th(ed)*. Upper Saddle River, N, J.; pearson Prentices Hall Inc,
- Kwon, Y. S.(2018). *The location type of the store is impact on survival of more than five years: focus on convenient store cases*. Master's thesis, The Graduate School Of Government and Business.
- Lee, C. H.(2012). *A Study on the Trading Area Estimation and Sales forecast of Convenience Store*. Konkuk University.
- Lee, C. S., Lee, N. J., & Kim, J. H.(2009). Effects of Market Environmental Characteristics and Governmental Support on the Balanced Score of Small & Micro Business. *Korea Accounting Information Association*, 27(1), 261-284.
- Lee, D. C., & Chong, Y. K.(2011). Importance and Performance of Franchisor's Support Services: A Comparison Based on Foodservice Franchisor and Franchisee's Life-Cycle Stage. *The Tourism Sciences Society or Korea*, 35(3), 155-175.
- Lee, H. H., Hwang, B. Y., & Gong, C. H.(2017). A Study on the Factors that Determine the Initial Success of Start-Up. *Korean Society of Business Venturing*. 12(1), 1-13.
- Lee, I. D., Lee, C. H., & Kang, S. M.(2010). The Study of Site Factors Affecting the Sales of Convenience Stores. *Journal of the Korea Real Estate Analysts Association*, 16(4), 53-77.
- Lee, N. J., & Lee, C. S.(2010). Effects of Management Strategies and Supporting Services on the Business Performance of Small & Micro Business based on Growth Stages. *Korea Accounting Information Association*, 10(2), 167-188.
- Lee, N. J., Heo, T. G., & Lee, C. S.(2013). Analysis on Main Performance Factors Difference in Small Businesses by the Stage of Growth. *Korea Accounting Information Association*, 31(4), 329-350.
- Lee, O. J.(2011). *Effect of Franchisee Training and Support Method on Franchise Business Performance*. Doctor's thesis, Kyonggi University.
- Lee, S. J., & Nam, J. M.(2018). Analysis of Start-up Success Factors by AER Case. *The Korean Society of Business Venturing*, 13(2), 39-50.
- Lee, J. W., & Chang, S. D.(1999). Characteristics of Successful High-tech Ventures: An Empirical Study. *The Korea Small Business Review*, 10(1), 261-284.
- Lee, S. M.(2011). *The determinants influenced on business performance of franchise convenience stores*. Korea Aerospace University.
- Lee, W. J., & Hwang, B. Y.(2015). The Chronology of Korean Entrepreneurship Education: The feature analysis and future development of entrepreneurship education. *The Korean Society of Business Venturing*, 10(3), 171-183.
- Lussier, R. N.(1996). A Startup Business Success Versus Failure Prediction Model For The Retail Industry. *The Mid Atlantic Journal of Business*, 32(1), 79-92.
- Maine, E., Shapiro, D., & Vining, A.(2010). The role of clustering in the growth of new technology-based firms. *Small Business Economics*, 34, 127-146.
- Miller, D., & Friesen, P. H.(1984). A Longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Ministry of Trade, Industry and Energy(2019). *The results of the 2018 Franchise Industry Survey*.
- Nam, J. M., Chun, B. J., & Park, J. W.(2013). Success Factors of Start-ups: An Empirical Study. *Journal of Human Resource Management Research*, 20(5), 27-43
- Na, S. G.(2016). A Study on the Structural Relationship among Entrepreneurial Characteristics, Success Factors and Performances of Small Business Start-up Founders. *Daehan Academy of Management Information Systems*, 35(4), 251-268.
- Park, S. S.(2011). *Management Supporting System Influencing Franchisees' Trust and Satisfaction Based on Brand Life Cycle Steps in Food Service Franchise*. Doctor's thesis, Sejong University.
- Riggs, M. L., & Knight, P. A.(1994). The Impact of Perceived Group Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 755-766.
- Ronstadt, R.(1987). The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial Education is Beginning. *American Journal of Small Business*. 11(4), 37-53.
- Ruekurt, R. W., & Churchill Jr, G. A.(1984). Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 21(2), 226-234.
- Santisteban, J., & Mauricio, D.(2017). Systematic literature review of critical success factors of information technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1-23.
- Sandberg, W. R., & Hoffer, C. W.(1987). Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, and The Entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2, 5-28.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D.(1978). *Management of service operations: Text, cases, and readings*. Allyn & Bacon.
- Shin, H. S., & Ahn, Y. Y.(2015). Perceived by

- Pre-Entrepreneur on Entrepreneurship and Entrepreneurial Intention. *Korea Journal of Business Administration*, 28(2), 433-452.
- Shin, S. M.(2000). *The Effects Of Pedestrian Volume On Retail Sales*. Master's thesis, Hanyang University.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M.(2010). The Nature of Entrepreneurial Experience, Business Failure and Comparative Optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 541-555.
- Zhou, Y., & Yoon, H. J.(2018). A Survey Research on Entrepreneurship Education: An Overview and Some Suggestions. *Journal of Human Resource Management Research*, 21(3), 161-201.

A Study on the Application of Success Factors According to the Growth Stage of Convenience Store Startup

Kwon Yong Seog*

Abstract

This study seeks to find an effective support plan through the success factors recognized in the early stages of startup and those recognized after success by grasping the success factors of successful small business entrepreneurs at each stage from the pre-start stage to the growth stage. To this end, a qualitative study through interviews was conducted with successful convenience store franchisees to derive success factors from the start-up preparation stage to the early stage and growth stage.

The success factors of starting a small business were studied in consideration of the characteristics of franchise convenience store startups using the ERI model and the ERIS model applied in the study on the performance of startups. The success factors were studied using the multisite service firm life cycle of Sasser et al.(1978) reflecting the results.

As a result of the study, the key factors of successful franchisees were the selection of the location of the first store, the selection of strategic additional stores, and the successful renewal of the contract. Depending on the characteristics of the founder, the enterprising franchisees took an active attitude in selecting strategic locations for additional stores and defending the commercial district, while the relatively conservative franchisees showed an active attitude toward store operation and renewal from a management perspective.

In particular, the entrepreneur's mind is important in the preparation stage, and the importance of the entrepreneur's management strategy was discovered in the entire business cycle. Based on the results of this study, this study specifically sought out a start-up plan to effectively apply it to the future growth stage.

Keywords: Small business start-up, Success factors, Life cycle, Growth phase, Start-up education, ERIS model, Convenience store start-up

* First Author, Doctoral Course, Department of Global Venture, Dankook University, alwaysclab@naver.com