**참고사항**

**●편의상 넘버링했음.**

**●정리시간 : 3시간**

**●질문대로 답하지 않으셨음 : 인터뷰/강연에서 이런 경우 많음. 그래서 내용 보고 제목을 적은 파트가 있음(2, 3, 8번).**

**서두**

**안녕하세요 방금 소개를 받은 하형운이라고 합니다.**

**살아오면서 늘 저는 운이 좀 좋았고 행운이 따라온 것 같습니다.**

**제 이름이 하형운이여서 그렇다고 생각합니다 반갑습니다.**

**조금전에 들려드렸던 음악이 최근에 한달 커뮤니티 세와에서 챗 지피티 수업을 받고 있는데**

**처음에는 뭔지 모르고 막연한 생각으로 왔지만 조금 전에 저의 음악도 만들 수 있었고**

**그리고 제 영상도 만들게 되고 그래서 어색한 분위기를 조금은 저에게 도움이 될까 해서 그냥 좀 까불까불한 그리고 저는 많은 분들 앞에서 이렇게 얘기를 해보거나 한 적이 없어요.**

**아주 옛날에 한번 경험을 해봤는데 막상 큰 도움이 안 된다고 생각을 했고 그리고 세월이 좀 많이 지나다 보니까 저에 대해서 물어보시는 거에 대해서 대답을 제가 또 잘 못하더라고요.**

**생각도 많이 하게 되고 그래서 대표님이 계속 말씀하셨지만 정말 극구 사양을 했음에도 불구하고 꼭 해달라고 하셔서 오늘 이렇게 왔습니다.**

**그리고 복장을 캐주얼하게 입었는데, 엑시트하고 나서는 조금 편안하게 사는 게 좋지 않을까 해서 정리를 했던 것 중에 하나가 양복이었어요. 그 당시 양복들도 다 버리고 그래서 오늘 부랴부랴 이렇게 그냥 준비한게 캐주얼 복장이라 이것도 좀 양해를 부탁드리겠습니다.**

**1. 제가 메가커피를 하게 된 동기에 대해서 물어보시더라고요.**

**제가 메가커피를 하게 된 동기는 그 당시에 저희는 엔하우스라는 브랜드하고 그리고 파시야라는 빙수 브랜드하고 두 브랜드가 있었습니다. 근데 들어오는 수입은 너무나 적었고요.**

**저도 프랜차이즈나 이런 걸 누구한테 배우거나 그렇게 하지 않고 그냥 제가 하다 보니까 수입은 너무 적고 근데 가맹점에서 원하시는 그런 요구사항은 너무 많고 차라리 제 매장을 여러 개 하는 게 훨씬 더 낫지 않을까 생각을 해서 회사 사무실도 내놨고 그리고 벤츠 산지 얼마 되지 않았는데 차량도 내놓고 그리고 직원들도 정리해고를 준비하고 있었어요.**

**근데 점심시간에 저희 한 직원이 여직원이 예쁘게 생긴 빨간색 컵을 하나 들고 왔는데 그게 주스였어요. 여러분이 잘 아시는 유명 브랜드 주스였는데 그걸 먹어봤더니 너무 깜짝 놀란거에요. 저희 엔하우스에는 그 당시 주스를 8,000원 정도에 팔았는데 얘는 1,900원 짜리라고 하는데 양도 그렇고 맛도 그렇고 가격도 그렇고 뭐 하나 모자람이 없이 그게 약간 충격이었어요. 우리 주스 만드는 건 별거 아니니까 주스 브랜드를 하나 만들어보자 한 달 정도 걸려서 주스 브랜드를 완성했어요.**

**매장을 어딘가를 내야 되는데 매장을 찾고 있을 때 특이한 일이 발생한 게 동네 부동산에서 전화가 왔어요. 저희가 2층에 앤하우스라는 브랜드가 있었는데 그 1층에 빽다방이 들어온다는 거예요. 그 당시 빽다방은 한 400개 정도 됐었던 것 같아요. 우리가 커피를 하는데 1층에 커피숍이 들어오니까 저는 그 꼴을 못 보겠더라고요. 저희가 잘 될 때도 있고 안 될 때도 있지만 1층에 다른 브랜드가 줄을 서도 신경 쓰일 거고 장사가 안 돼도 신경 쓰일 거고 그래서 제가 건물 주인한테 여쭤보니까 빽다방은 아니고 비슷한 다른 브랜드다 이렇게 얘기하시더라고요. 그렇지만 그래도 제가 이 건물에 10년 넘게 있었는데 그래도 저한테 우선권을 주셔야 되는 거 아니냐 얘기를 해서 그 계약한 거를 제가 이제 2배 아시겠지만 계약을 파기하려면 2배 상환해야 되잖아요. 그래서 위약금으로 2배를 내고 그리고 그 점포를 얻었습니다. 점포를 그냥 뭐 얻기는 했는데 얘가 7평 밖에 안되는 매장이고 그리고 보증금은 5천이었는데 권리는 1억 6천이고 월세는 4백이고, 그게 2015년입니다.**

**뭐 그러니까 얘는 얻어놨고 근데 저희가 주스는 준비를 다 했지만 브랜드 중에 파시야라는 브랜드가 있으니까 빙수 브랜드하고 주스 브랜드하고 약간 비슷한 게 겨울에는 장사가 더 안 될 거잖아요. 그래서 이걸 주스를 가지고 그 자리에서 하기는 어렵다고 생각을 했습니다. 그래서 내년 봄에 주스는 다시 생각을 하고 일단 이 위기는 넘겨야 되니까 커피를 만들자 그래서 주스를 접고 그래서 메가커피를 만들게 된 거예요.**

**커피 쪽은 20년 넘게 해온 경력이 있기 때문에 메뉴나 이런 걸 만드는 것은 어렵지 않은 상황이었죠. 그런데 얘를 만드는데 그렇게 해서 2015년 이브 날에 오픈을 했어요. 12월 24일 날 오픈을 했는데 건물은 괜찮은 위치에 있었지만 저희 매장은 그 측면 골목 쪽에 들어가 있는 매장이라 얘를 어떻게 하면 잘 보일 수 있을까 한 20M 정도에는 유동인구가 많지만 골목 안으로 사람들 유입을 해야 되니까 그 방법을 생각을 해서 나온 게 노란색을 쓰자는 게 나왔고요. 빽다방 같은 경우에는 노란색이지만 노란색이 좀 많다고 생각을 했어요. 그래서 노란색을 좀 죽일 수 있는 톤 회색 톤 두 개가 등장을 하게 되고 그것 가지고도 안되니까 창을 저가 커피들의 특징은 바들이 다 창에 붙어있거든요. 그런데 이것을 조금 더 잘 보이게 만들어야 되니까 창을 어떻게 만들어야 할까 그래서 번화가로부터 한 달 정도 걸린 것 같습니다**

**그 창을 찾아내느라고 그런데 막창집인지 곱창집에서 보면 유리창이 전체 통창으로 이렇게 앞에 열리는 게 있어서 저희는 거기에서 따오고 또 겨울에는 그 창을 닫으면 고객의 유입이 또 어려우니까 메가커피 창을 잘 모르시겠지만 전체 통으로도 열리고 옆으로도 열리고 해서 날씨에 따라서 전체 열 수도 있고 한쪽만 열 수도 있고 이런 디자인 나왔고요.**

**그리고 또 그거 갖고도 부족하다 생각을 해서 저가를 그 당시에는 다 모를 때였기 때문에 또 TV를 보고 있는데 그 맥심 에서 하는 맥심에서 어떤 매장이 나왔는데 거기에 제가 생각하는 돌출 간판 같은 게 이렇게 나왔어요. 그래서 찾아보니까 제주도에 있더라고요. 다음날 또 제주도에 가서 확인하고 그래서 창이랑 돌출 간판이랑 색이랑 이렇게 등장을 하게 됐습니다 24일 날.**

**그때 겨울이지만 좀 좋을 때잖아요 오픈을 했는데 매출이 30만원밖에 안 나오는 거예요. 한 30만원씩 며칠을 팔았는데 그렇게 해봐야 1000만원 밖에 안되고 새해는 400만원이니까 이제 답이 안되잖아요. 직원들한테 물어보니까 전단지는 다 뿌렸더라고요. 전단지는 다 뿌렸지만 이거를 어떻게 할까. 그래서 저희가 생각해낸게 저가라는게 전단지에 보게 되면 누구나 다 우리는 맛있어요, 싸요, 양이 많아요 이런 얘기를 하지만 소비자들은 그게 얼마나 싼지 이게 얼마나 맛있는지 이런 걸 알 수가 없잖아요.**

**그래서 손님도 사실 저희 직원도 있었고 할 일도 별로 없잖아요 30만 원 하니까 그래서 전단지와 아메리카노를 저희가 다 돌리기 시작했습니다. 저희가 얼마나 크고 얼마나 맛있고 이걸 알아야 된다고 생각했기 때문에 그래서 전단지하고 아메리카노를 그쪽에 옷걸이들이 많았는데 그쪽에 전체를 다 뿌리고 주위 상가를 다 돌았어요. 하다못해 은행이 있으면 은행에 들어가면 각 창구들이 1번, 2번, 3번 이렇게 창구들이 있잖아요. 창구에 있는 직원분들한테도 하나씩을 다 드리고 대략 600잔 정도를 저희가 돌렸더라고요. 그래서 지금은 하고 있는지 모르겠지만 제가 나오기 전까지는 그게 저희는 오픈 매뉴얼이 나중에 됐습니다. 그래서 전단지와 아메리카노를 다 돌리고났더니 정말 다음날 한 70만원이 나오는거에요. 그래서 우리 한 번 더 돌리자 직원들은 좀 힘들었죠. 그렇지만 한 번 더 돌리자고 해서 돌렸더니 100만원이 나오는거에요.**

**그 다음부터는 좀 쉽게 운영이 됐었던 게 아까 말씀드린 것처럼 위치가 건물은 위치가 좋았는데 저희 매장이 좀 안 좋았다 그랬잖아요. 근데 골목이 있지만 3천 정도를 하루에 100만 원 정도를 판다는 거는 고객이 항상 있는 거니까 유동인구 있는 쪽에서 저희 매장을 봤을 때는 바깥에 항상 누군가가 서 있고 그 효과 때문에 그 위치가 홍대였거든요. 홍대이다 보니까 그다음부터는 고객이 고객을 계속 모시고 오더라고요. 그렇게 매장이 안정화가 됐고 그러고 있는데 제가 아까 초반기에 제가 항상 운이 좋았다고 말씀을 드렸잖아요.**

**그 아까 매장이 나타났던 것도 저는 돌이켜보면 굉장히 운이 좋았다고 보고 그리고 매출이 안 좋았던 것 때문에 그런 매뉴얼이 매장 오픈할 때 홍보할 수 있는 그런 매뉴얼도 생겼고 그리고 창을 독특한 창도 만들어졌다고 생각을 하고.**

**그리고 또 이어진 행운이라고 볼 수 있는 게 협회에서 연락이 왔어요. 세택 박람회를 하는데 세택은 아무래도 규모가 작으니까 부스가 좀 남았나 봐요. 그래서 50 % 할인을 해준다고 오라고 하더라고요 그래서 저희 특별히 할 일도 없고 그래서 늘 직원한테 했던 말이 우리 할 일도 없고 이렇게 얘기하는 거예요. 매장에 있는 직원들은 매장에 직원이 되고 본사 직원들하고 그래서 거의 재미로 나갔던 것 같아요.**

**그리고 저는 회사를 내놓을 정도로 바닥까지 가봤었잖아요. 나머지는 어려운 게 없었다고 봐서 박람회 큰 뭐 기대를 하지 않고 나왔거든요. 원래 박람회 나가도 가맹이 이어지기가 좀 어려운데 저희는 매장도 하나밖에 없고 뭐 내세울 게 없잖아요. 1호점도 7평 밖에 안되고 매출만 좀 높았을 뿐이지만 직원들하고 박람회를 나갔는데 거기서 네 분의 점주님들과 계약이 됐어요. 그것도 굉장히 저희는 좀 신기하게 봤거든요. 부스도 막 차리고 그런 것도 아니고 박람회 나가서 현수막 몇 개 건다고 근데 그게 계약이 됐어요. 그래서 2015년 아까 12월 24일 날 저희가 오픈했다고 말씀드렸잖아요. 그 이후에 다음 2016년 3월 달에 처음 저희가 가맹 1호점이 탄생을 했고 그해 45개를 오픈을 시켰고 그리고 다음 해에 187개가 가맹이 저희가 이어졌었어요.**

**2. 가장 기여도가 높은 직원**

**첫해 45개와 187개에서 232개를 할 때는 저하고 저희 영업직원이 있었는데 그 친구도 영업으로 뽑은 게 아니라 슈퍼바이저로 들어왔던 친구예요. 근데 그 전의 이력이 점포 개발 타사에서 했던 경험이 있어서 그 친구하고 둘이서만 했었고요. 그리고 232개 이후에 3년차부터는 영업직원을 뽑아서 했었습니다.**

**그 직원은 지금 현재 메가의 영업 본부장으로 있고요. 그 친구는 기네스북에 나올 수 있는 친구라고 보거든요 이 친구하고 저 하고는 영업 전략이 조금 달랐는데 저는 하루에 한 분의 예비 점주님 만을 만났어요. 싸움할 때 보면 한 놈만 팬다고 저는 그 전략으로 전화가 오면 진성인 손님 그냥 물어보시는 분 말고 통화를 해보면 가장 좋아했었던 게 점포를 제가 보고 봤던 게 있는데요, 아니면 계약을 하려고 하는데요, 이런 분들을 제일 좋아했는데 저희는 예비 점주님들이 연락이 오게 되면 내부 그 친구하고 저하고 이틀 안에는 무조건 그분들을 만난다였거든요. 그럼 이틀이라고 그러는게 오늘 전화하면 오늘하고 내일까지잖아요. 그러니까 내일까지 실제로는 하루죠.**

**그러니까 오늘하고 내일 안에는 무조건 만나는데 저는 아까 한 명만 팬다고 했잖아요. 저는 그 점주님하고 예약을 전화를 해서 보통 시간을 한 2시 정도를 잡고 아침 일찍부터 점주님이 얘기하셨던 예비 매장 주위로 차를 가지고 가서 몇 바퀴 돌고 그리고 저희 동종 업계에 있는 이디야도 있을 거고 스타벅스도 있을 거고 투썸도 있고 그걸 길에다가 그냥 차를 아무렇게 세우고요. 내려서 얼른 매장 상황을 보고 타고 이동하고 이런 식으로 그럼 그래도 경력이 있으니까 상태를 보면 이 시간대가 어느 정도 운영되는지를 알 수 있으니까 그렇게 주위에 파악도 하고 부동산도 들려서 제가 점주님한테 보여드릴 매장도 미리 준비를 하고 그 2시에 정도에 그분을 만나고 상담을 하게 되면 자기 동네에 잘 모르는 사람이 왔으니까 잘 모른다고 생각을 하실 건데 제가 얘기를 드리다 보면 정말 상세하게 알고 있고 정보도 제가 미리 준비를 하고 그랬으니까 마음을 조금 여시더라고요. 충분히 대화를 하고 점주님은 돌아가시게 되면 보통 2시간, 3시간 정도 오니까 5시고 이렇게 되잖아요. 그럼 그때 집으로 다시 돌아오는게 아니라 점주님 보내고 나서 아직 다 파악하지 못한 거를 다시 파악을 하거나 부동산에서 얘기했었던 자리를 다시 가보고 충분한 그 자리에 대해서 생각을 하고 나서 점주님한테 그러면 한 8시 되고 이렇게 되거든요.**

**그 동네에서 밥도 먹고 포장마차 같은 데 아니면 포장마차 말고 또코케이로(?) 노상 이런 데서도 유동 인구도 물어보고 어디가 잘 돼 이런 전체를 파악을 한 다음에 올라오면서 점주님한테 제가 이제 출발한다 얘기하고 이런 걸 봤더니 이런 것 같습니다, 제 의견을 말씀을 드렸거든요. 그러니까 점주님이 다른 데를 가시지 않으시더라고요. 확실히 본인을 위해서 하루를 썼으니까 그리고 저도 노력을 많이 했잖아요. 그래서 저희 계약 성사율이 열 분 만나면 일곱명 정도는 계약을 했었어요.**

**그리고 그 친구는 저하고 좀 다르게 모두를 품자 주의인데 이 친구는 진짜든 가짜 손님이든 하루에 막 3분, 4분을 다 만나는 거예요. 근데 오늘은 3분, 4분인데 다음날도 3분, 4분이고 그렇게 될 거잖아요. 그럼 항상 전화를 받고서 항상 통화를 하고 있는 거예요. 그래서 저는 걱정했었던 게 그러다 지친다고 그러다 그만두는 친구를 제가 많이 봤으니까 근데 그 친구는 지치지 않더라고요. 토요일 날이고 일요일 날이고 빨간 날이고 항상 그리고 제가 보기에는 진짜 진상인 분들도 계시거든요. 예를 들면 너희가 쓰고 있는 주방에 들어가는 거를 공급가를 다 공개해라 이런 분들을 전 진짜 싫어하거든요. 나중에도 계속 따지실 분들이라 근데 그 친구는 안 그래요. 그러니까 그분은 또 저희한테만 진상은 아니셨을 거잖아요. 다른 데서도 그렇게 했는데 이 친구가 받아주니까 그래서 저희가 아까 말씀 그렇게 해서 근데 점포는 정말 깐깐하게 봤고요.**

**3. 사업 시 가장 중요하게 생각한 것, 점포/ 가장 기여도가 높은 직원(위의 내용과 연결)**

**나중에 말씀을 드리겠지만 제일 중요한 게 정말 점포라고 생각을 해서 점주님들이 가지고 계신 매장이 좋다고 말하는 게 제일 좋죠. 그렇지만 저희가 예를 들어서 부산도 가봤고 포항도 가보고 했지만 언제 거기가 점주님이 또 연락이 올지 모르는 곳이잖아요. 그리고 계약을 하나 하게 되면 몇 천만원이 생기는데 그걸 아니라고 하기가 조금 어렵거든요. 근데 저희는 그렇게 하지 않았고 점주님 자리가 안 좋으면 저희가 찾아서 라도 해드렸기 때문에 실제로 매출이 좋았고 그러다 보니까 그분들이 다 점포 하시는 분이 저희는 한 35% 넘었던 것 같아요.**

**근데 저희뿐만 아니라 전에 본 쥬씨도 그랬고 설빙도 그랬고 카페베네도 그랬고 이디야도 그랬고 전부 확산이 좋았던 데를 보면 다 점포를 하시는 분이 많았고 다 점포를 하신다는 것은 주위 지인들한테도 똑같이 말씀을 하신 거잖아요. 그렇게 해서 확산이 저희가 됐고.**

**아까 그 친구는 기네스북에 나와야 될 친구라고 말씀을 드렸잖아요. 나중에 영업 사원이 들어왔지만 거의 반을 그 친구가 했습니다. 제가 2년까지만 뛰고 3년차부터는 내부에서 제가 최종 승인만 했거든요. 점포에 대해서 근데 그 친구가 거의 반을 했으니까 지금 메가가 3천 개 정도 됐을 거예요. 근데 한 사람이 천 개를 넘게 한 사람은 제가 보기에는 없을 것 같습니다.**

**전 세계적으로 얼마 전에 그 친구를 만났을 때 기네스북에 등재 해봐라 그렇게 얘기했습니다.**

**메가는 전체적으로 그렇게 진행이 됐고요.**

**4. 많은 프랜차이즈 기업 대표들이 엑시트를 고려하지 않는 경우가 많은데 저는 어떤 계기로 엑시트를 하게 되냐고 물어보셨어요**

**저는 어렸을 때 음악을 조금 좋아했었어요. 그래서 나중에 크면 그 당시에는 제 꿈은 40대였던 것 같은데 40살이 되면 작은 건물을 하나 가져서 그 1층에 레코드점을 내야지, 그래서 내가 좋아하는 음악을 듣고 편하게 살아야지 이런 생각을 하고 있어서 건물에 대한 생각을 좀 있었어요. 갖고 싶은 막연히 그런 생각을 하고 있었는데 어느 날 사석에서 엑시트를 해보신 형님인데 그분이 너네 회사 팔 생각 없냐? 이렇게 물어보시더라고요. 그래서 많이 주면 팔죠 그렇게 농담처럼 시작된 게 그 다음 주에 바로 예비 매수자를 연결해주셔서 그때부터 엑시트에 관계된 미팅이 쭉 이어졌고 2년 정도 동안 많은 분들을 만나봤습니다.**

**5. 빠른 성장 속에서 직원 관리를 어떻게 했는지 그 다음에 업무 세분화에 대해서 물어봐 주셨어요**

**성장이 저희가 정말 빨랐거든요 5년 정도 만에 5년 됐을 때 천 개가 넘었나, 이렇게 됐으니까.**

**첫 해가 45개, 두 번째가 187개 그 이후로는 계속 400개 씩 계속 쳤었거든요. 그래서 저도 그런 걸 해본 적이 없으니까 타 회사들 스타벅스, 할리스라든지 타 업체의 조직도를 참고했습니다.**

**그리고 지인이 소개를 해주셔서 SK 쪽에 계셨던 분인데요 지인이 소개해 주셔서 그분을 고문으로 모셔서 그분이 조직도를 조금 더 강화해 주셨고요.**

**직원 업무 세분화는 어떤 부서가 있는지를 물어보시는 걸까요?**

**(질문자) 제 질문인 것 같은데요. 저는 현재 메가커피랑도 거래를 하고 있는 이천에 위치된 물류회사입니다. 저희 회사도 고속 성장을 하는 회사 중의 한 팀인데요. 처음에는 저희 직원이 아까 본인도 슈퍼바이저님과 같이 일했듯이 두 분 세 분과 같이 함께 했었을 텐데요. 저희도 두 명에서부터 첫 해는 두 명, 그다음해는 열 명, 다음에는 열다섯 명, 다음에는 서른 명, 지금은 이제 40명에 임박하는 회사가 되었습니다. 지금 저희 회사가 창립한 지 6년 정도 됐거든요. 이게 성장을 하다 보니까 업무로 배분하기보다는 각자의 역할에 대한 포지션이 처음엔 다 같이 일하다가요 나눠져야 될 때가 생기거든요. 그때 나누는 포인트가 있었을 텐데 그런 게 좀 많이 궁금했었습니다. 사람의 성향도 있었겠지만 같이 포괄적으로 일하다가 갑자기 세분화를 시키면 그때의 직원들이 나오는 반응들이 제각각이었었던 점도 그래서 그런 게 많이 궁금했어요.**

**(하 대표님) 좀 오래돼서 생각이 다 잘 나지는 않는데요.**

**(질문자) 그럼 어느 포인트만이라도 이 분야라도 살려야 된다고 해서 이 분야를 꼭 짓고 갔다라는그런 게 있었을까요?**

**(하 대표님) 저는 그렇게 했던 것 같습니다. 직원들이 저희도 8명 정도서 같이 일을 하다가 그다음에 한 20명 정도가 됐거든요. 근데 그게 업무 세분화는 돼 있지 않았을까요?**

**대표님네도 그러니까 저희를 보면 저희 8명에서 여러 가지 일을 했지만 거기에는 영업도 있고**

**그다음에 매장을 차리게 되면 인테리어 하는 데도 보냈고 그리고 만드는 일도 시켰고 한 사람이 여러 가지 일을 했었거든요.**

**그러다가 매장이 커지면서 매장 수가 많아지면서 근데 저희는 메가를 하기 전에도 엔하우스라는 게 51개까지 있었고요. 그리고 파시야라는 것도 37개까지가 있었거든요. 중간에 없어지긴 했지만 60, 70개 매장이 됐을 때 직원이 한 20명 정도가 됐었는데 그 친구들이 잘하는 게 있었을 거잖아요. 어떤 친구는 인테리어 쪽을 되게 잘했고 어떤 친구는 돈에 대한 관계를 잘했을 거고 그리고 디자인도 저희는 능력의 차이이긴 하지만 그래도 업무가 조금은 나눠져 있었고요.**

**확장을 하면서는 그게 조금 힘들었는데 어떤 게 힘들었냐면 확장하면서 외부에서 경력 사원들을 채용을 할 거잖아요. 그럼 기존에 있는 친구하고 약간 충돌이 생기더라고요. 그 부분에서 외부 경력자가 들어오면 저희 친구는 한 3,500을 받았는데 외부 경력자를 들었는데 4,000이 된다, 그러면 직급을 들어오는 사람은 위에 팀장이라든지 이런 거를 맡겼지만 원래 있었던 직원은 급여를 맞춰줬던 것 같아요. 그래야지만 뭔가를 해줘야지 불만이 좀 덜 하니까 그리고 가급적이면 조금 부족하긴 했지만 부족하다는 게 처음에 저희가 작은 회사니까 급여도 좀 적고 그리고 주임이나 대리급들만 들어왔고 그리고 인재들은 잘 안 들어왔을 거잖아요. 근데 그 친구들하고 같이 몸을 굴리면서 일을 하다 보니까 나중에는 경력이라든지 학력이라든지 이런 친구가 들어왔지만 저희 시스템은 또 모르니까 그런 면에서 좀 스마트하지는 않지만 그래도 직급을 계속 올려줬던 것 같아요. 인원이 점점 늘어가고 조금 전에 말한 대로 스마트 하지는 않았지만 어떤 친구 같은 경우에는 저희 나중에 SV쪽 팀장을 맡겼거든요?**

**근데 저는 조직에 있어서 점주님들하고 접할 수 있는 팀이 많아야 된다고 생각해서 저희 전체 제가 인당이 조금 더 높았지만 SPC를 선택을 했습니다. 동네 물류라든지 작은 물류사들이 뭐 저희랑 같이 하려고 해서 좋은 조건으로 줬지만 저는 확장을 해야지 되니까 그럼 강원도 산골에서 가맹점이 되냐고 물어보시면 거기를 물류를 새로 열어야지 되잖아요. 그렇지만 거의 10년 전이지만 SPC는 이미 데일리 배송은 거의 됐었거든요. 산간 지역도 이틀이나 3일은 들어가고 웬만한 도시권들은 아시다시피 SPC 그룹이 파리바게트 던킨도너츠 배스킨라빈스 이걸 했었던 곳이니까요.**

**그래서 확장을 해야 되기 때문에 데일리 배송을 하는 데랑 해야 된다고 생각해서 물류비가 조금 더 나갈지 몰라도 프랜차이즈 가맹점이 생기는 게 훨씬 더 큰 이익이 생기기 때문에 그래서 그런 부분을 선택을 했고.**

**그리고 별거 아닌 것 같아도 매장들 보면 가맹 문의에서 핸드폰 번호 적어놓은 분 계신 분도 있고 지역번호 02, 031 달아 논 계신 분 있고 그렇지만 신뢰도에 문제가 있다고 생각해서 처음부터 1588 그 번호를 1588, 1577 금액이 싼 이상한 것도 있거든요 15? 근데 그래도 1577, 1588이 그렇게 좀 개명해서 비용이 조금 더 들더라도 그 번호를 달고 가는 게 맞다고 생각을 해서 그 번호를 달고 갔습니다.**

**6. 가맹사업을 하면서 가장 큰 고민, 어려움**

**프랜차이즈를 본격화 하기 전에도 그랬고요. 제가 밑바닥부터 장사부터 시작을 해봤던 사람이라 망하지 않게 해드려야 된다고 생각했어요. 저를 믿고 오신 분들 그 다음에 작지만 저의 회사를 믿고 오신 분들을 이분들을 망하지 않게 하는 게 가장 중요하다고 생각을 했고 그게 가장 큰 고민이었습니다.**

**그래서 저는 가맹점을 보통들은 가맹점을 난 천 개까지 갈 거야, 오백 개를 갈 거야 이런 걸 생각을 하시지만, 저는 그것보다는 가맹점이 가맹점을 늘리는 게 목표가 아니고 폐점을 만들지 않는 거에 더 집중을 했고요. 그 나머지는 가맹점을 폐점을 만들지 않겠다고 생각을 하다 보니까 나머지는 다 이뤄졌던 것 같아요.**

**공급가도 그렇고 인테리어를 한다, 그러면 아무래도 저희도 남아야 될 수도 있잖아요. 그렇지만 제 이익을 먼저 잡은 게 아니라 뭐 직원한테 이렇게 말했어요. 저희 열 분 만나면 일곱 분을 이렇게 감행을 했다고 했잖아요. 뭐 그 방법 중에 한 가지가 처음에 2시간 3시간 동안 아무리 이렇게 얘기를 해도 결국에는 그분들이 저희한테 물어보는 게 얼마 드냐, 얼마 버냐, 그럼 너희는 뭘 해줄 거냐, 뭐 얼마 깎아줄 거냐 아니면 뭐 이런 세 가지로 되더라고요.**

**그래서 저희는 나중에는 길게 설명하지 않았고요. 그러니까 저희는 이런 회사라는 것을 말씀을 드리면서 원하는 것을 그냥 해드렸어요. 어떤 것을 해드리면 가맹을 하실지 그러면 5천만원 깎아주세요 5천만원 깎아주세요 500만원 깎아주세요 저는 경험이 있는데 커피 머신을 3구짜리를 넣어주세요. 원하시는 것이 다 다르시거든요 그런데 그것을 그냥 들어드렸어요.**

**그럼 어차피 가맹을 하게 되면 저희가 천만원, 이천만원 나오니까 직원한테도 얘기한 게 자리가 제일 중요하고 그 위치가 정말 마음에 드는 거라면 남기지 않아도 된다, 그건 계약을 해야 된다, 많은 분들이 열심히 얘기하고 나면 제가 고민해보고 다시 연락드릴게요 이렇게 말씀을 하시잖아요. 근데 그러고서 오시는 분들이 거의 없거든요. 그다음도 관계가 더 복잡해지고 저희는 만났을 때 다 결과를 내기 위해서 원하시는 걸 들어드렸고 그런 게 저희의 자존심은 아니라고 생각을 했어요.**

**점포를 많이 만들기 위해서가 아니라 그 점포가 진짜 괜찮은 자리라면 남기지 않아도 된다고 얘기했고, 하다못해 또 그 점포가 정말 좋은 데들도 있거든요. 그런 경우에는 저희가 지원을 해서 오픈한 데도 있고요. 그렇게 해서 만들어 준 게 1호가 강남역 11번 출구에 보면 초반에 점주님이 생겼는데 거기 매장 같은 경우에는 저희가 매장이 너무 탐나서 저희가 리뉴얼하는 비용이나 이런 것도 다 들여서 했었습니다. 그리고 망하지 않게 하는 게 제일 중요한 생각했고 그거에 모든 것을 맞췄고요.**

**어려움이 무엇이었나 그랬는데 그건 다 어렵더라구요. 성장속도가 이게 너무 빠르니까 저는 대기업에서 회사에 근무를 딱 3년을 했었는데 대기업에 있어 본 적은 없어요. 근데 얘가 커가는 성장 속도가 대기업에 맞춰가야 된다고 생각을 했어요. 어떻게 조직을 짜야지 되고 뭐 그런 걸 하나도 모르겠더라고요. 그래서 모든 면에서 제 능력이 좀 부족했기 때문에 좀 많이 어려웠고.**

**그리고 저희가 사무실을 300평을 썼거든요. 특이하게 사무실이 저희가 1층에 있었는데 1층에는 100평짜리 그 다음에 그 건물 2층에 한 120평 되는데 거기를 사용했고 저희 건물 앞쪽에 R &D 센터로 해서 두 개 지금 46평씩 해서 두 개를 사용을 했는데 그래도 항상 공간이 부족한 거예요.**

**사람을 우리는 매일 출근하면 사람 뽑는 게 이제 일이었으니까 늘 그 공간이 부족했고 그리고 직원들이 이탈하는 것도 저는 싫어서 이 친구들 어떻게 복지를 해줘야지 되는지도 늘 고민스럽고, 직원을 저희가 뽑는 것도 굉장히 깐깐하게 뽑거든요. 굉장히 깐깐하게 뽑았는데 또 반면에 그렇게 뽑은 직원을 잃기 싫어서 말단 직원이 그만둔다고 해도 제가 면접을 해서 잡기도 하고 그리고 어떤 직원은 1년 동안 급여를 4번 올려준 적도 있고요. 그렇게 해서 직원을 잃지 않기 위해서 노력을 좀 많이 했습니다.**

**7. 우수한 인재를 영업하기 위해 어떤 노력을 하셨냐 했는데**

**그 주신 질문에 제가 정확한 답은 아닐 수 있지만 그냥 이 질문을 보고 제가 느낀 대로 말씀을 드릴게요.**

**저희는 좋은 인재를 뽑기 위해서 구인광고에 돈을 조금 썼어요. 저희도 초반기에는 직원이 몇 명 없을 때는 요즘에는 그렇게 하는지 모르지만 점프 광고 이렇게 해서 작은 돈 들이는 걸 하다가 그게 너무 힘들더라고요. 온다고 한 사람이 면접도 안 오고 그래서 기업 광고라는 걸 냈거든요. 그 당시인데도 한 400만원, 500만원 정도 했던 것 같습니다. 근데 이게 나가는 칸이 조금 달라요 뭐죠? 요즘에 광고 내는데 아 잡코리아에 있었는데요 이 기업광고라는건 잡코리아 첫 면에 나가거든요. 맨 앞에 큰 회사들이 나가는 것처럼 거기에 사각광고로 나가는데, 그 광고를 냈더니 한 2천명이 넘게 2천명이 넘게 지원을 하는거에요.**

**매일 면접보고 근데 저희는 서류심사를 먼저 하고 그 다음에 대면으로 면접을 받는데 대면 면접은 2차까지 진행을 했고요. 저희는 사람을 깐깐히 뽑았다고 했잖아요. 첫 번째는 미팅을 하고 이 친구가 마음에 들면 두 번째로 과제를 줬었어요 과장이다 부장이다, 그러면 들어와서 앞으로 어떻게 할지를 짜 가지고 오시게 하고 그 얘기를 듣고 뽑았고,**

**그리고 면접 대면 면접을 첫 날 오시면 지금도 잡코리아에 있을 건데 거기 보면 인적성 검사가 있고 그 다음에 능력 검사라는 게 있거든요. 그거 보면 한 1시간 반 정도를 해야 되는데 인적성 검사하고 능력 검사를 해서 능력 검사가 아무리 A가 나오고 S가 나오고 이렇게 해도 인성이 부적합이라고 나오거든요. 부적합이 뭐가 나오거든요. 저희는 인성에 부적합이 나오면 채용을 하지 않았습니다.**

**그런데 이 친구가 너무나 마음에 드는데 인성이 부적합이 나올 수 있잖아요. 그러면 그 얘기를 해주고요. 또 한 번 더 보게 했어요. 어떻게든 채용을 하려고 한 거죠. 그런데 거의 바뀌지 않더라고요. 그리고 재미있는 것은 입사를 하면 저희 정말 신뢰를 많이 했어요. 그 친구에게 하는 행동이나 이런 게 거기에 인적성이랑 거기 보면 어떤 점수들이 나오거든요. 인적성이 수치는 기억이 나지는 않지만 아주 높아야지 적합이 나오는 게 아니라 이게 부적합이 나오면 약간 좀 독특한 친구들이라고 보면 되는데 수치가 그렇게 높지는 않은데도 불구하고 근데 신기했어요. 그게 많이 틀리지 않더라고요.**

**그리고 그렇게 해서 이제 또 회사에 들어오게 되면 저희는 또 3개월의 수습기간이 있었어요. 요즘에도 있는지 모르겠지만 3개월의 수습기간이 있는데 그 첫 주에 출근하게 되면 저희는 마케팅팀이든 인테리어팀이든 아니면 경영지원이든 무조건 점주님이 받는 매뉴얼을 똑같이 공부하게 했어요. 어느 부서든 우리가 팔고 있는 거에 대해서 모르고서 어떤 걸 한다는 게 맞지 않다고 생각을 해서 점주님들이 보는 그 점주님들이 받는 그 교육을 똑같이 받고 월요일날 오후부터 시작하거든요. 월요일날 처음 오전에는 뭐 회사 소개도 하고 그래서 오후부터 시작을 하고 금요일 되면 저희 전체 메뉴에 대해서 주관식으로 시험을 봤어요.**

**뭐 아메리카노다, 아메리카노는 뭐 에스프레소는 45고, 냉수는 180ML고 이런 식으로 140까지 정도 되는데, 그거에 대해서 주관식으로 다 작성을 해야 되고 근데 5개 이상 틀리게 되면 재시험을 봐야지 되고요.**

**그리고 두 번째까지 틀리게 그 다섯 개의 상태에서 재시험을 보게 하고 세 번째는 선택하게 했어요 그냥 퇴사를 하든지 아니면 수습기간에 10% 급여 삭감. 근데 그렇게 얘기하는 거에는 이 시험을 왜 이렇게 어렵게 보냐면 이거를 사실 통과하려고 하면 점주님들도 교육을 받고 그날 2시 3시까지 외우셔야 되거든요. 저희 점주님들도 똑같이 이렇게 시험을 보세요.**

**그래서 이걸 2시, 3시까지를 외워야지 되는데 이거를 5개 이내를 틀렸다는 거는 이 친구가 진짜 머리가 좋거나 아니면 노력을 하거나 근데 그걸 틀리는 분들은 둘 다가 아니기 때문에 그렇게 생각했습니다. 그런 사람을 뽑아야 된다고 생각을 해서 그렇게 했고요.**

**그리고 3차까지 시험을 보게 되면 아까 10% 삭감을 한다고 했잖아요. 실제로 급여를 줄 때 10 %를 삭감하긴 하지만 나중에 3개월 차 수습기간 끝났을 때 물론 다 다시 돌려주고 다만 그 친구의 의지를 보기 위해서 그렇게 했고요.**

**체인화 사업에 있어서 중요한 인재 역량 조금 전에 말씀드린 것처럼 제가 했었던 일은 서비스업이기 때문에 저는 인성을 가장 첫 번째 역량으로 뽑고요. 그리고 타고난 인성이 원래 좋거나 아니면 인성이 좋은 것처럼 행동하도록 회사가 도와주거나 도와줄 수 있는 방법은 칭찬해주고 그래서 또 칭찬해주고, 그것도 아니면 봉급을 올려주고 그러면 인성이 좋아지는 거 같습니다.**

**8. 사업 목표를 설정할 때 구체적인 숫자를 계획을 세웠냐고 물어보셨어요**

**+ 직원들을 관리한 방법**

**처음 2년 간 아까 45개하고 187개 할 때는 그 계획을 세우지 않았고요.**

**어떻게 하다 보니까 달리게 된 거고 근데 그 3년차 부터는 저희가 연간 계획을 세웠어요.**

**근데 조금 다른 거는 일반적인 회사들이 전년도에 그 전년도 성과에 보통 110%라는 120% 정도를 업 해서 세우는 걸로 제가 알고 있어요. 근데 저희는 오히려 반대로 연간 계획을 세우는데 80%만 잡았습니다.**

**왜 그렇게 했는지 저희가 이미 400개라는 것을 쳤는데 400개를 막 오픈한게 아니라 점포 위치를 정말 까다롭게 저희가 4차에 걸쳐서 쓴다고 해줬거든요. 물론 최종 오케이는 물론 제가 했고요. 400개를 무조건 달성할 수 있는 것이기 때문에 120%면 480개니까 거의 500개를 저희가 해야 되잖아요. 그런데 오히려 저희는 400개에서 80% 정도인 320개 이런 식으로 낮췄습니다. 도달할 줄은 이미 알았기 때문에 그러면 80% 정도가 9월, 10월이면 저희가 이미 돌파해버리거든요.**

**그럼 직원들하고 이미 저희가 세웠던 계획에 달성을 했으니까 그때 행사도 하고요. 그 다음에 행사를 하면서 인센티브도 주고 그러니까 직원들이 회사만 그냥 성장하는 게 아니라 본인들도 성취욕도 생기고 그래서 행사할 때는 직원 어떻게 하든 선물이라든지 성과가 결국은 다 가게에 억지로 만들었습니다. 상에 보면 전화 잘 받은 상, 잘 웃는 상, 이런 식으로 해서 그렇게 했더니 직원들이 훨씬 더 열심히 해줬고요.**

**그리고 저희는 또 특이하게 1월달에는 오픈을 하지 않거든요. 한 주에 8개 정도를 저희가 기본적으로 오픈하기로 정해져 있어요. 1년이 52주니까 거기서 한 달 빼면 48주를 했는데 이것도 좀 좋은 방법이 됐었어요. 1월 달에 오픈 안한 이유는 직원들이 굉장히 힘들어하는 거예요. 직원을 계속 뽑고 교육을 하고 오픈을 하고 이러니까 이 친구도 스트레스가 받을 거잖아요. 그래서 어느 날 봤는데 직원들 표정이 다 안 좋은 거예요. 저하고 몇 사람들은 회사가 잘 되니까 좋았는데 직원들은 표정이 어둡더라고요. 그래서 그만둘까 걱정이 됐어요. 그래서 저희 본부장하고 상의를 해서 1월 달에는 오픈을 하지 말자. 어차피 1월 달하고 2월 달이 매출이 매장들이 제일 안 좋잖아요. 근데 그때 오픈을 하게 되면 매출이 안 좋으니까 점주님들도 좀 이렇게 기도 꺾이시고. 근데 2월 달에는 매출이 조금 안 좋아도 3월 달에 바로 좋아지기 때문에 그래도 1월 달을 오픈하지 말자.**

**그럼 1월 달에 오픈을 안하게 되면 12월 달에 계약을 안하게 되는 거잖아요. 그러니까 이 친구들이 그럼 12월 달에 우리가 바쁘기 때문에 못 쓴 연차도 쓰고 그리고 1월에 오픈하지 않으면서 워크샵을 우리는 가자. 그래서 워크샵도 저희가 해외로 전체 직원들이 가게 됐고요.**

**1월 달에 오픈을 하지 않기로 하니까 생각하지 않았던 또 부분이 또 생겼던 게 1월에 오픈을 안 하니까 이분들이 이미 12월 달에 영업 팀에서 12월 달에 2월 달 거를 다 채워버리는 거예요. 영업 직원이 그 당시 1월달에 오픈을 하지 않는다고 했더니 자기네만 안 좋은 거에요. 다른 사람들 다 놀잖아요. 근데 자기네들은 인센티브가 없잖아요 그 얘기를 해서 그러면 대신에 2월달로 계약을 하게 하는데 점주님들은 점포를 계약을 해놓고 잔금일이 막 두 달 할 수는 없잖아요. 한 달 정도는 되지만 대신 진짜 좋은 매장이거나 이럴 경우에는 본사에서 한달치 그 정보 임대료를 내주겠다 라고 얘기를 했어요. 그렇게 얘기했더니 실제 한 명만 그걸 썼고 그걸 하지 않았는데도 2월달이 다 차버리더라구요.**

**그리고 2월달이 되니까 나중에는 저희가 항상 그 다음부터는 두 달 치가 마감이 됐어요.**

**그런 그런 또 문이 생겼습니다. 두 달이 앞서가게 되니까 그 다음부터 점주님들은 저희 나라분들은 또 성격이 급하시잖아요. 야 나는 한다면 하는 사람이야 야 뭐 그 장옥 검사 와서 4월달에 오셨는데 난 다음 달에 바로 오픈하게 해줘 뭐 이렇게 하시는데 저희 지금 하셔도 6월에 오픈하셔야 된다 그러고 7월에 오픈해야 된다 그러니까 이분들이 안 가는 거예요.**

**원래 몰리는 데 몰리잖아요. 그게 계속 선순환이 돼서 저희 보통 2달 이상은 계속 대기를 하고 가는 그런 일이 생겼습니다.**

**9. 메가커피의 성공 전략을 한 문장으로 요약을 해달라고 하셨는데요**

**저는 한 문장을 하면 저희는 박리다매하고 그 다음에 선순환 구조라고 얘기를 드리고 싶습니다.**

**박리다매 라는 게 보통은 싼거를 제가 생각하는 박리다매는 싼거를 많이 파는게 아니라 정말 좋은 품질의 것을 많이 파는게 박리다매라고 생각하고요. 그래서 메가커피는 정말 좋은 재료를 썼고 다른 데도 환원류라든지 자기네 PB상품 자기네 브랜드를 달면서 뭐 그런 제품은 했지만 저희는 그 당시에는 서울 우유하고 이런 비싼 우유들을 쓸 만큼 좋은 재료를 가지고 공급을 했고요.**

**그리고 선순환 구조라고 얘기하면 같은 얘기인데 일반적으로 점주님들에게 공급을 하려고 그러면 협력업체에서 물건을 거래처에서 물건값을 주게 되면 그 물건값에서 유통도 있고 우리 마진을 남겨야 되니까 15에서 20 %를 계산을 하시는데 저희는 그렇게 한 게 아니라 어떤 제품이 있으면 쿠팡이라든지 이런 검색을 통해서 최저가를 찾아서 그 최저가를 점주님의 공급가로 정해놓고 거꾸로 계산을 했어요. 그래서 거래처한테도 저희가 점주님한테 이 금액으로 공급한다는 얘기를 하고 저희는 협의를 했고 저희가 어떤 경우에는 마진이 정말 작을 수도 있고요. 그렇지만 그렇게 해주니까 점주님들이 사입이 일어나지 않았어요.**

**생각한 것보다 메가커피 본사의 수익이 정말 크거든요. 정말 큰데 그 이유가 사입률이 저희는 5% 정도밖에 안 됐었습니다. 전체 매출에서 그거는 점주님들한테 싸게 공급을 했고 또 싸게 공급을 하니까 그걸로 메뉴나 이런 걸 만들 때 소비자 값 낮출 수 있었고요. 그러니까 고객들이 많이 찾아와서 점포가 잘 되고 그러니까 또 수량을 협력업체의 수량을 많이 쓰게 되고 또 협력업체한테 다시 금액을 내려달라고 하고 또 내린 걸 가지고 다시 점주님하고 본사하고**

**또 쉐어하고 그런 식으로 해서 메가커피는 처음에는 1년에 한 번 정도 한 30정도까지 금액을 내려줬고요. 그리고 나중에는 저희가 1월달하고 7월달하고 두 번에 걸쳐가지고 30가지에서 70가지 정도의 금액을 내려드렸어요. 굳이 점주님들이 얘기하지 않으셔도 저희가 금액을 또 내려주니까 점주님들은 또 사입을 하지 않고 그게 계속 저는 박리다매의 구조하고 선순환의 구조가 성공의 비결이였다고 생각합니다.**

**10. 메가커피.. 메가커피 성공 사례를 다른 사업에 적용했을 때 성공할까**

**저는 성공할 거라고 보고 있습니다. 왜 그러냐면 경기가 지금 점점 더 어려워지기 때문에 아까 얘기한 박리다매 좋은 품질의 거를 저렴하게 공급을 하고 또 본사는 그걸로 인해 선순환이 이루어지면 메가커피처럼 똑같이 성공할 수 있다고 봅니다.**

**11. 사업을 운영하면서 치열하게 고민했던 부분, 철학**

**거창하게까지는 아니고 그냥 저는 타인에게 피해를 주는 사람은 되지 말자라고 생각을 한 것 같습니다. 그게 가맹점에 있어서는 아까 말씀하신 폐점을 막는 거라고 생각을 했고요. 그래서 메가커피는 폐점률이 정말 낮아서 제가 2021년도 1400개를 넘었을 때 1400개 중에서 폐점이 11개였거든요. 그래서 0.7 뭐 이래서 아마 저희가 전체 중에서 1위였던 걸로 알고 있습니다.**

**그래서 그리고 매장을 하나 내려고 하면 내 돈 갖고만 하는 건 아니잖아요. 친구 돈도 빌리고 부모 돈도 빌리고 와이프 남편 쪽도 돈도 빌리고 하는데 제가 그런 경험이 있어봤기 때문에**

**매장이 망하게 되면 많은 분들하고 관계에도 큰 이변이 생기기 때문에 어떻게 해서 든 폐점을 하지 않게 끔 해야 된다고 생각했습니다.**

**12. 프랜차이즈 사업에 대해서 정의**

**말씀이 참 어려운데 프랜차이즈 사업은 동반자라고 생각을 하고요. 그 동반자에는 임직원도 있고 협력사도 있고 가맹점도 있고 다 같이 성공을 하게 되면 같이 성공하고 실패를 하면 같이 실패를 하는 거라 함께 가는 동반자라고 생각을 합니다.**

**그리고 또한 힘들게 하지만 프랜차이즈 사업은 저는 많이 매력적인 사업이라고 보고요.**

**내가 만든 내가 경험해서 만든 브랜드를 다른 분들, 다른 분들 이라기엔 가맹점주님들 이지만 그분들에게 만들어주고 그리고 또 그분들이 그냥 본인이 하게 되면 겪었을 어려움들도 있잖아요. 그런데 그거를 제가 먼저 겪어보는 데서 그분들이 그런 걸 겪지 않을 수 있게끔 해주고**

**그리고 저처럼 성공했을 때는 일에서 100을 만들 수 있는 그런 사업이라고 생각을 합니다.**

**장기간 운영하면서 느낀 점은 하지만 프랜차이즈 사업은 많이 힘들다고 생각을 하고요. 오너리스크도 오너리스크도 생기지 않아야 되고 임직원도 위해야 되고 점주님들도 항상 상생하는 마음으로 해줘야지 되고 그래서 진짜 신나는 일이지만 내가 책임져야 되는 일이 정말 많고**

**세세한 부분까지도 다 신경을 써야지 된다고 생각합니다.**

**매각을 할 때 그 직전에는 거의 한 달 정도 동안 죽 먹고 그랬거든요. 성장이 정말 빠르고 신나는 일인 것 반면에 그러니까 예를 들면 어느 정도까지 신경을 썼냐면 아까 직원도 제가 그렇게 신경을 썼지만 점주님 뭐 어떤 매장에 요즘에 많이 생기는 블랙 컨슈머가 생긴 거예요.**

**저희 음료에서 세 조각이 나와서 그걸 씹었더니 어금니가 이렇게 깨졌다 이렇게 해서 200만 원을 요구하시는 경우가 있었어요. 이런 경우에 실제로 매장에서 발생하는 일이기 때문에**

**그리고 예전에는 그런 프랜차이즈 본사도 있었죠. 그런 게 이슈화 되어가지고 애틀랜상에 오르게 되면 오히려 가맹점을 폐점시키기도 하고 그렇게 했는데.**

**저희는 반대로 저희는 직원들이 하루 일과를 일과 끝나고 나면 보고를 올리는 게 있었거든요.**

**처음에 몇 백 명 있을 때까지는 제가 거의 다 봤고요. 나중에는 다 볼 수가 없으니까 팀장들이 그날 있었던 일들을 추려가지고 올리게 해서 봤었거든요. 그런 식으로 대체를 했는데**

**아까 블랙 컨슈머 같은 경우가 생겼을 때 200만원을 요구한다는 거예요.**

**근데 그 시간이 지나면 해결이 좀 어렵게 돼서 빠르게 슈퍼바이전을 보내고 저희 법률 자문회사에다가 이런 일이 있다라고 해서 그 내용을 가지고 저희 슈퍼바이전과 직접 블랙 컨슈머를 만났어요.**

**만나서 법률로 따져봤는데 이거는 증명하기도 어려운 일이고 이렇게 하니까 저희가 본사가 해결을 할 테니까 100만원만 받으라고 그랬더니 법률적인 얘기도 나오고 하니까 자기가 못 받을 수도 있잖아요. 100만원에 합의를 하더라고요.**

**그거를 저희는 다시 점주님에게 우리가 이렇게 합의를 했는데 100만원이 나왔다 그래서 본사가 50 %를 대고 점주님이 50 %를 대세요. 이렇게 얘기했더니 저희 우호적인 점주님이 되고**

**주위에도 많은 좋은 얘기를 본사가 이렇게 해줬다는 얘기도 해주고 이런 것처럼 아주 디테일하게 하나하나까지도 신경을 써야 되기 때문에 매력적인 사업이고 신나는 사업이지만 좀 많이 힘든 사업이라고 생각을 합니다.**

**13. 저는 지금 직영점 사업만 하고 있는데 프랜차이즈 대표님도 똑같은 고민을 하셨을 것 같아요. 직영점을 하시다가 프랜차이즈로 넘어갈 때 근데 저는 아직 프랜차이즈를 경험해보지 않았지만 둘 다 경험해보시니까 직영점과 프랜차이즈의 장단점을 너무나 잘 알고 계실 것 같은데 그때 직영에서 프랜차이즈로 넘어가는 과정에서 생각했던 생각과 실제로 겪어보니까 아 이 생각이 맞았다 또는 달라졌다 이런 부분들이 있을까요. 먼저 선 경험을 하셨으니까 나눠주시면 부탁드리겠습니다.**

**요즘 프랜차이즈 사업을 두 종류로 하는 것 같아요. 요즘에 유행하는 것은 저처럼 작은 매장들에서 가맹점 사업을 하시는 분이 계시고 직영점을 작지 않게 해서 아예 그거를 내 직영점이지만 그것도 하나의 프랜차이즈니까 그렇게 하시는 방법들이 있는데 요즘에는 크게 해서 내 직영을 하시는 분이 많더라고요.**

**그런데 저는 아주 어릴 때부터 제가 서른 살부터 시작했던 것 같은데요. 그 매장에서의 관리가 좀 힘들었어요. 직원들 관리도 그렇고 그런데 프랜차이즈는 어차피 똑같이 직원을 관리를 하는데 직영점이 많이 생기게 되면 훨씬 많은 사람을 관리를 해야 되잖아요. 그래서 그게 저는 좀 어렵다고 생각을 해서 그래서 저는 프랜차이즈 회사를 해서 내 직원만 관리하는 게 더 맞다고 생각을 해서 그렇게 했습니다.**

**답이 됐을까요?**

**13-1. 하나 질문을 더 드려도 될까요? 아마 메가 커피가 유명해지기 전에 들어왔던 직원들과**

**나름 유명한 다음에 들어왔을 때 리테이션이라든가 어떤 수준 차이가 있긴 하겠지만 아무래도 기업이 성장하다 보면 그 전에 들어왔던 개국공신이 있긴 하지만 기업 성장하면서 거기에 따라가지 못하는 개국공신들이 있을 거라는 생각이 드는데 그들에 대한 대처 아까 잠깐 얘기도 해주셨지만 그 부분 말고 실제로 마음 아프지만 쳐내기도 하시고 또는 그들에 의해 잘 못하는 개국공신들에 대해서 어떻게 설득을 통해서 그 다음 단계로 성장하실 수 있었는지**

**아까 말씀드린 것처럼 급여를 깎거나 일을 했는데요. 일을 줬는데 새로운 사람이 들어왔을 때 그 급여를 맞춰줬을 때 큰 뭐 그런 저항은 없었고요.**

**또 그게 아니면 회사가 커졌기 때문에 어떤 부서를 만들어서 개국공신인데 이 친구는 슈퍼바이저 팀장이었어요. 그런데 이 자리에는 조금 더 나은 사람을 해야 된다고 생각하면 그 친구를 팀장을 두고요. 본부장이라는 사람을 넣기도 했고요. 아니면 슈퍼바이저인데 이 친구가 오픈을 잘하거나 뭐 이런 걸 잘하는 게 있잖아요. 그러면 부서를 새로운 부서를 만들어서 그 친구를 그쪽으로 보내고 뭐 그렇게 얘기를 했습니다.**

**14. 대표님 저 같은 경우는 식음료 F &B 쪽이 아니라 부동산 쪽이거든요. 제가 체인점이라고 표현하기 좋지만 저희 회사의 지점식으로 서울 전역에 점주라고 표현하시는 그런 시행사 대표님들과 미팅을 해서 저희 회사 브랜드로 건물 짓고 임대나 운용이나 분양까지 하는 업무를 하고 있는데 제가 그분들 만나면서 가장 느끼는 게 아까 말씀하셨듯이 너무 좋은 위치나 내가 욕심나는 데는 우리 회사의 이득을 포기하더라도 멀리 보시고 가신 거잖아요. 뭔가 회사의 광고력이라든가 위치적 선점을 위해서 근데 제가 하면서 가장 어려운 게 그 순간에 하나의 지적을 내기 위하면 제가 욕심을 부릴 수 있어요. 돈을 벌 수 있어요.**

**결국에는 저는 점주의 성향과 점주가 나랑 합이 맞냐 이런 것도 되게 중요한 것 같아요.**

**결국 시행사 대표님들 저로 따지면 우리 대표님한테는 점주님들이었겠지만 그분들을 보실 때 내가 이런 거는 체크했다 돈 많은 점주도 있을 것이고 성격만 좋은 사람도 있을 것이고 많을 것 같거든요. 그런 어떤 골라가는 것도 그런게 있으셨는지 아니면 다 받았는지 제가 보기엔 다 받지도 않으셨을 것 같아요. 그런 내용이 있었다면 부탁드립니다.**

**프랜차이즈 하면서 어찌됐든 이슈가 발생하게 되면 성장의 발목이 잡히더라고요. 아주 작은 부분이지만 어떤 점주님은 본사 앞에 와가지고 1인 시위하는 분도 있고요. 예전에는 저를 본 적은 없지만 가스통을 끌고 와가지고 생계형이니까 그런 분들도 계시고 그런 얘기를 들어서 저는 이슈를 만들면 안 된다고 생각했는데 작은 것도 해결했다고 했잖아요.**

**점주님들도 성향이 강하시거나 대화를 해보면 많은 것을 따지시거나 그런 분들은 저는 하지 않아요. (질문자의 말인 듯) 철저하게 미리서부터 플라잉스 했다 하셨구나.**

**네 직원한테도 저희는 사람을 가리다기보단 얘가 계속 성향을 해야지 되는데 그 분은 저희한테만 따지시는 분이 아니라 그 분이 결국에는 그 주위에 같이 있는 점주님들도 하실 거잖아요. 그 분들한테도 영향을 미치는 분이기 때문에 그래서 하지 말라고 했고요.**

**근데 아까 그 기네스북에 나온다는 친구 있잖아요. 그 친구는 좀 하더라구요. 근데 근데 그 분도 굉장히 성향이 독특한 분이 계셨는데 두 분이 계셨는데요. 그 분은 메가를 세 개를 했어요. 성격은 굉장히 독특하고 센 분이어서 나는 그 분을 하지 말자고 했는데 이 친구가 했다 그랬잖아요.**

**근데 저희가 정보를 정말 고르고 골라가지고 그 점주님이 하자는 데다 안 하고 저희가 고른 데다가 하면 내주고 아니면 안 한다고 했거든요. 그 친구는 그 분하고 계약을 하려고 했고 저는 조건이 대신에 진짜 좋은 자리를 가지 않으면 그 분이 우리한테 딴지를 걸을 뿐이라 그래서 그 자리면 그 분을 한다고 했어요. 근데 그 분을 했는데 그게 대박 났어요.**

**대박 나니까 이 분이 또 오셔서 또 할지 그러니까 나중에는 그 성향을 돈 많이 버시니까 안 하시더라고요.**

**15. 그렇죠 감사합니다. 그럼 결국에는 아까 전에 제가 대표님이 말씀드린 가장 기억나는 건 나도 돈 벌고 회사도 돈 벌고 거기에 점주들도 돈 벌어야 되는 이 세 가지를 다 맞추려면 예를 들어 이런 경우도 있으실 것 같아요.**

**점주는 돈을 못 버는데 회사는 돈을 벌 수도 있고 어떤 매장 하나는 그럴 때 혹시 밤새 괴롭거나 이걸 어떻게 해야 되나? 이런 고민도 많이 하셨을 것 같아요. 현실적으로 그럴 때**

**혹시나 이런 식으로 내가 치고 나갔다는 경험 있으셨을까요?**

**저한테 브랜드가 세 개인데 처음에 엔하우스라는 브랜드는 뭣 모르고 만들어서 프랜차이즈 이런 것도 모르고 그냥 오시는 분들을 아름다운 해드리게 됐고요. 그렇게 하다가 50 몇 개를 갔는데 그 기간은 한 10년 걸린 것 같아요. 그 당시 30대 때인데 그 당시에 제가 매장 두 세 개를 매장에서 돈을 좀 많이 벌었던 것 같아요. 그래서 굳이 프랜차이즈 이런 거 생각할 필요가 없었는데 그때는 돈을 따지지 않고 해주다 보니까 아까 제가 처음에 말씀드린 게 메가라는게 생긴 게 매장 수는 있는데 돈이 안 돼서 회사를 포기하려고 한다고 했잖아요. 엔하우스는 돈에 대한 거를 별로 생각을 하지 않았어요. 계기가 생긴거에요. 파시야라는 브랜드를 제가 두번째 브랜드를 만들게 되면 파시야가 없을때인데 엔하우스를 점주인한테 엄청 잘해주고 두번째 브랜드를 내가 만들면 이 사람들이 나를 믿고 할거라 생각을 한거에요.**

**그래서 너무너무 잘해줬어요. 막 가서 전구도 갈아주는거에요. 뭐 어디를 놀러가다가 일부러 그 매장가가지고 들려가지고 하고 뭐 하다못해 제 브랜드인데도 가서 제가 돈 주고 다 사 먹었기도 하고 뭐 이렇게를 하다가 두 번째 브랜드가 생겼는데 저하고 굉장히 친한 점주거든요.**

**근데 그 분이 저희 거를 하려고 그러다가 설빙을 했어요. 근데 설빙 저희가 설빙 보다가 서울에는 파시야라는 게 먼저 생겼고 저희가 장사가 잘 됐었어요 15평인데 거의 2억 2천원에 팔았거든요. 근데 엔하우스가 옆에 매장에 있었는데 저희를 하기로 하신 거예요. 그래서 계약을 쓰기로 구리에다가 하기로 했는데 이분이 계약 쓰는 날 이틀 있다 쓰기로 했는데 전날인가 옆에 설빙도 생겼다던데 설빙이라는 게 생겼다던데 그게 곽경택 감독 와이프가 하는 첫 번째 1호점이거든요. 강남역에 그게 생겼다는데 그것도 가본다는 거예요. 그래서 좀 서운하기도 하고 이렇게 했을 거잖아요. 그러면서 약간 사이도 벌어지고 그렇게 했어요.**

**나중에 해결을 해 드렸는데 그분이 저한테 뭐라고 얘기하셨냐면 대표님하고 진짜 친한 사이지만 비즈니스는 비즈니스잖아요 이렇게 말씀하셨어요. 저는 진짜 한방 먹었어요. 그래서 이 얘기 드린 이유가 그래서 야 비즈니스는 비즈니스네 앞으로 상생이고 나발이고 없어 그래서 파시야라는 거를 파시야라는 걸 아까 15평 소규모에 왔잖아요.**

**근데 제가 그때 설빙이 지방에 2개가 있을 때 내려갔는데 2층에 시설도 별로고 이런데 사람이 줄 서 있더라고요. 근데 저는 엔하우스라는 거를 60평부터 250평짜리로 만들어 봤으니까 2층, 3층에다가 만드는 거는 저희 크게 만드는 거는 아주 쉬운 일이었기 때문에 그래서 그 작은 평수에서 큰 평수로 바꾸고 그 점수로 인해서 막 풍리를 취한 거예요.**

**빙수기계 하나에도 350만원에 들어가서 700만원 근데 빙수기계가 보통 막 3대씩 들어가거든요. 매장 하나 하면 5천만원씩 남고요. 그때 딱 1년 되니까 14억인가 벌었더라고요. 그렇게 해서 품리를 취했던 거예요. 그렇게 취했는데 나중에 겨울이 돌아오고 그때 빙수브랜드가 많고 채널A에서 막 때렸어요. 위생 때문에 그랬더니 얘네들이 다 장사가 잘 안 되는 거예요.**

**그래서 그때 다시 그래서 빙수가 많이 폐점도 생기고 그래서 착한 마음으로 그래서 돌아가서 만든 게 메가고 메가는 제가 반성하는 마음에 바다까지 가봤잖아요. 그래서 선하게 잘하게 되었습니다**

**16. 저도 이제 매장을 지금 직영된 매장 두 개를 운영하고 있는데 아까 얘기해주시면서 직원을 뽑으실 때 인성이 불합격이 나오면 아무리 능력이 좋아도 삐- 하셨다고 하셨잖아요.**

**그런데 많은 점주님들을 만나셨을 때 점주님들을 딱 아까 금 대표님이랑도 약간 옛날 상품 확인했는데 많이 만나보신 경험에서 그래도 이런 점주님을 좀 더 피하는 게 좋더라 이런 부분이 있으신지 왜냐하면 저희도 매장으로 오픈을 원하셔서 오시는 분들이 계시는데 저희는 약간 지금은 아직 경험이 없어서 커피에 대해서 그래도 어느 정도 경험이 있으시고 커피를 정말 사랑하는 마음이 있으신 분들을 우리 점주님으로 모시고 싶다라는 생각을 가지고 있는데 여러분들을 만나서 이야기를 하다 보면 그래 너희 이제 얼마나 매출을 낼 수 있고 얼마나 수익률을 줄 수 있어 이렇게 얘기를 해주시는 분도 있으시지만 꼭 그분이 잘 운영을 못하시는 분은 아니시거든요. 커피는 잘 모르셔도.**

**그래서 저희가 커피를 사랑하는 마음이 있으시는 분을 만나야 되는지 아니면 저희의 브랜드를 위해서 아니면 진짜 이게 돈을 잘 버실 수 있는 점주님을 만나야 되는지 그 기준을 어떻게 잡아야 되는지를 아직 좀 모르겠는데**

**아까 점주님 약간 악성은 아니고 좀 많이 따지시거나 이런 분은 피했다고 말씀을 드렸잖아요.**

**그런데 그런 분들이 그렇게 많지는 않고요. 그런데 그 이면에 기본적으로 말씀하신 거에 거기 매장이 어떻게 성공을 해야 되니까 어떤 분을 하는 게 맞냐고 말씀하셨잖아요.**

**기본적으로 커피를 사랑하실 마음이 있으시거나 아니면 그 매장으로 인해서 먹고 살아야 되니까 거기서 절실해서 정말 열심히 하려고 하시는 분이거나 뭐 그런 부분은 상관이 없을 것 같고요.**

**저는 제일 중요한 게 그 무엇보다도 점포 자리라고 생각하거든요. 그래서 그 저는 점주님 만날 때 2시에 약속을 하고 하루를 썼다고 했잖아요. 거의 점포에 많이 신경을 써서 정보를 진짜 좋은 자리를 구해드렸고 그리고 그거에 대해 설명하는 와중에 그분이 그런 분일지는 모르지만 제가 했었던 그런 행동 때문에 그런 생각이 있었던 분도 잘 그러지 않으셨던 것 같아요.**

**인성까지 얘기하기는 어렵고요. 그분들은 정말 절실하니까 이것저것 따지셨을 거고 돈이 부족하다 보니까 기기나 이런 게 얼마냐 이런 걸 이야기하셨지만 그분 입장은 이해가 되지만 그런 분들이 몇 분이 만나게 되면 결국은 저희가 그거를 해결을 해야 되잖아요.**

**그리고 앞으로는 점주협의회도 거의 통과될 것 같더라고요. 지금 국회에 올라갔는데 통과한다고 하던데 기존에는 점주협의회가 가장 큰 것만 해결하면 되는데 앞으로 그 법이 통과하게 되면 작은 점주협의회부터 다 해결해야 된다고 하더라고요.**

**그런 문제가 생기게 되면 그거 처리하느라고 본사가 달릴 수가 없기 때문에 최대한 대로 저희를 믿고 신뢰할 수 있는 분이 될 것 같고 나머지는 본사의 역할이 아닐까. 정보 위치도 그렇고 교육도 그렇고 아까 다 말씀드렸지만 저희는 교육도 엄청 빡세게 시키거든요. 아까 저희 직원을 했던 것처럼 점주님들도. 점포 위치가 제일 중요하고 점주님들은 얘기하다 보면 너무 세게 나오시는 분은 걸으시는 게 좋지 않을까.**

**아까 한 놈만 패신다는 그 말씀이 진짜 가슴에 딱 왔던 거거든요. 그렇게 하면 정말 최선을 다해서 돈도 많이 벌 수 있고 이렇게 최선을 다 해주신 점주님들이 본사를 만나면 커피를 더 사랑할 수 밖에 없지 않을까 라는 생각이 드는 거 같습니다. (질문자 얘기와 하대표님 얘기가 뒤섞여 있음)**

**그리고 약간의 팁인데 저는 대구에 내려갈 때도 그때는 저희 메가를 모르실 때잖아요.**

**그래서 대구에 내려갈 때 오늘 전화가 온 거예요. 저희가 계약을 하려고 한다는 거예요. 그래서 저희가 계약을 도와준다고 그분이 메가를 할지 안 할지 모르겠고요. 여러 군데를 검토하고 있어요. 이렇게 하시니까 근데도 저희가 내려간다고 하거든요. 계약하는 데 도와드린다고.**

**근데 그때 내려갈 때 아메리카노 핫 아이스 그 다음에 휘핑이 들어가는 거 휘핑이 들어간 아이스 아메리카노, 핫 쇼핑 들어가는 거 주스 그렇게 4가지를 가지고 내려갔어요.**

**사실 의미가 좀 없잖아요. 차로 내려가니까. 대구 내려가는 데 3시간 넘게 걸리는데다가 그분하고 만나서 얘기할 때 되면 다 녹잖아요.**

**그렇지만 처음에 말씀드린 것처럼 우리가 얼마나 큰지 뭐 이런 거 모르니까 그리고 거기에는 그런 생각이 있었어요. 커피가 사실 식는다고 아예 맛없는 커피가 되는 건 아니잖아요.**

**그리고 얼음이 있는 게 녹는다고 해서 그렇지만 그렇게 가지고 내려간 거에 대해서 저희의 절실함이라든지 아니면 성의로 보셨어요.**

**그분 같은 경우에 계약을 할 때 약간의 도움을 드리고 그리고 계약을 먼저 해드렸거든요.**

**점포 계약을 저희 미팅하기 전에 그리고서 커피숍에 가서 딱 설명을 하려고 그러는데 그분이 그냥 계약하셨어요.**

**그래서 그런 대표님들이 맛있는 커피를 이렇게 (?)**

**방금 질문 주신 거 있어서 엑시트는 오늘 하지 말까요?**

**17. 근데 아까 너무나 저는 이렇게 와닿았던 말씀이 인성보다 자리다 이 말씀 너무 와닿았는데, 그런 좋은 자리를 찾기 위해서는 그만큼 권리금이나 더 많은 비용이 들어갈 텐데 그러면 그거에 따라서 신규 가맹점주에 대한 설득이 필요하셨을 것 같아요. 돈이 더 많이 들어가면**

**그런 부분들에 대해서는 어떻게 설득을 하셨나요?**

**그게 큰 차이가 있는 데는 찾지 않았고요. 점주님들은 이런 제가 상담을 하면 얼마 있으세요?**

**이러면 예를 들어서 본인이 실제로는 7천만원만 있으신 거예요. 저희는 옛날에 1억 안 되는 돈으로 할 수 있었거든요. 자기는 7천만원이 있는 거예요. 그분은 7천만원이 있는데 7천만원을 말하기는 좀 그러신가 봐요. 그러니까 1억이 있다고 그러시는 거예요. 그러니까 빌릴 수 있는 것까지 다 계산을 해서 1억이라고 하시더라고요. 근데 또 저희 입장에서는 1억이 있다고**

**그러니까 점포를 보다 보면 1억 2천, 1억 5천까지도 보잖아요. 이분이 빌리는 돈이라고 하진 않으셨으니까 그래서 정보를 나중에 찾아가지고 딱 하면 갭이 많이 나는 거예요.**

**그럼 이분이 돈 때문에 못한다고는 창피하니까 말씀 안 하시고 다른 핑계 대고 안 하시는 거예요. 그래서 그때부터는 그분하고 하기 전에 사적인 대화를 하면서 실제로 이 분이 어느 정도의 자본이 가지고 있는지도 미리 파악을 했고요. 그리고 그거하고 근사치를 부동산에서 찾았어요. 좋은 자리를 본 게 아니라 그분이 할 수 있을 것 같은 돈에서 점포를 찾고 그 자리에서 찾았어요.**

**근데 그렇지만 그래도 그 자리가 그분의 돈에선 여기밖에 못하는데 여기를 들어가면 장사 잘 안될 것 같아 그럼 하지 마시라고 했어요. 돈을 더해서 이런 자리가 들어오시거나 그게 아니면 이 자리는 저희는 자신 없다고 얘기를 드렸고 그렇게 해서 한 분은 정말 우겨가지고 하신적이 있거든요.**

**저희는 앞쪽으로 나오라고 어떤 자리를 했는데 이분이 여기 들어가셨어요. 그래서 장사 안되셨어요. 그래서 폐점 얘기를 하시더라고요. 저는 아까 폐점을 안 만드는게 전략이라고 했잖아요. 그래서 저희가 몇 군데 이렇게 해드린 데가 있는데 처음에 저희가 얘기했던 자리 있잖아요. 그 자리를 이전을 하게끔 하고요. 이전하는데 돈이 들잖아요 그거는 저희가 댔었어요.**

**근데 그게 조삼모사라고 생각하는데 그 있는 간판 기구 이런걸 다 떼어가지고 옮기는데 한 2000 얼마 정도 되거든요. 근데 저희 메가는 매장 한 군데에서 보통 150에서 250의 돈이 생겨요. 그 지점이 없어지나 제가 돈을 해서 살려서 그럼 1년이면 어차피 더 이득이 생기는 거잖아요.**

**그 지점은 옮겨줬고 또 역시 그걸로 인해서 그 점주님은 주위에다가 이런 경우가 없으니까 더 좋게 해주시면 이런 것도 있고요.**

**그리고 이런 것도 했어요. 그러니까 지방에 가니까 저희는 기본적으로 300만원이면 저는 1억 안에서 매장 오픈하게 하고 300만원에 돈을 벌면 그 지점이 없어지지는 않는다고 생각했어요.**

**300을 버니까 다른 분한테 양도 양수도 할 수 있고 할 수 있잖아요. 기본적으로 그거를 맞췄는데 지방에 내려가게 되면 300만원이 월세가 엄청 비싼거더라고요. 지방에 내려가면 100만원 200만원짜리 있잖아요. 그럼 점주님은 예를 들어서 돈이 조금 부족하셔 근데 이게 보증금이 5천에 100짜리인거에요. 그럼 돈은 맞춰야지 되잖아요. 거기에서 저희가 건물하고 아니 부동산하고 얘기를 해서 그 보증금을 2천으로 내리고 나머지 월세 부분을 올려서 그 돈을 맞췄어요. 그런 전략도 하고 점주님은 여기서 300만원이니까 걱정하시잖아요. 충분히 말씀을 드려요. 서울에서는 300만원이 이 정도는 다 한다 근데 300만원을 해서 서울에서 3천 정도 매출이 나오는데 이 자리도 지방이지만 300만원 걱정하지 말아요. 어차피 3천 정도는 나오는 자리다 뭐 그렇게 해서 했었습니다.**

**서두**

프랜차이즈는 이제 마무리하시고 엑시트로 넘어가 보도록 하겠습니다.

얘기를 하게 되면, 디테일하게 가게 되면,시간이 많이 부족할 거예요.

그래서 명함을 드릴게요. 따로 시간을 개인적으로 해서.

**1. 2년 동안 얼마나 많은 업체를 만나셨는지 궁금합니다.**

음. 여섯 군데 정도를 만난 거 같아요. 처음에 제가 소개받았던 그곳하고 시간을 많이 소비를 했고요. 순서는 그랬어요. 그분한테 제가 엑시트 할 생각이 있다고 해서, 저희가 400억부터 시작을 했거든요. 400억부터 시작을 했는데 그냥 그때 계약을 하려고 했습니다. 근데 자기네끼리 네 사람이었어요. 매도자 쪽 저축의 두 사람 넷이서 수수료 싸움을 하느라고 회사도 너무나 바쁘고, 바쁜데 사실 하루 시간을 내기도 좀 어렵거든요. 그 당시 골프도 한 달에 한 번 아니면 두 번 이렇게 밖에 못 칠 때라 일하기도 굉장히 바쁜데 시간을 내서 가면, 또 MOU를 하는 걸 써야지 시작이 되는데, MOU도 쓰지 않고, 뭐 그렇게 해서 깨지고, 그러고 나서 너무 스트레스 받더라고요.

나중에 팔아야지 이러고 일하고 있으면 또 그쪽에서 연락이 와가지고 이번에는 800 부르고 두 배니까 만나볼까? 그래서 또 만나가지고 자료 같은 거 주고, 그러면 많이 힘들게 하거든요. 그 과정이 간단하게 제가 적어놓은 것 같지만 정말 디테일한 부분도 많고, 그때 굉장히 힘들었어요.

직원 눈치도 봐야 되지,지금 보면 눈치를 안 봐도 되는 건데요. 방법들이 있는데 몰랐던 때라

**1-1. 직원 눈치를 안 보고 괜찮은 방법이 있나요?**

그 부분은 우리가 회사를 판다는 것 때문에 나를 따르는 직원이라든지, 가맹점이라든지,

이런 것에서 내가 배신하는 것 같기도 하고, 이런 생각이 들잖아요. 그렇지만 그 부분에 있어서 이런 생각도 들었어요. 직원이 저를 버리긴 하잖아요. 저를 버리고 타 회사를 가잖아요.

본인들의 이익을 위해서 근데 저희는 그 직원을 계속 품을 수는 없는 거잖아요.

그리고 저는 나이를 들어가고, 아프기도 하고, 그렇게 하는데, 계속 그렇게 하는 거는 안 맞는 거 아닌가 이렇게 약간 적응을 해서 했고, 그 부분에 있어서는 직원들한테 투자를 받는다라고 얘기를 하면 되거든요. 뒤쪽에 있는 얘기지만, 제가 그런 사람들을 만나지만 제가 전체를 다 팔 수도 있고, 소지분만 팔 수도 있고, 대지분만 팔 수도 있는 거잖아요. 그래서 그 부분은 투자를 받는다고 얘기를 하면 그리고 또 직원들이 사실 큰 관심이 없더라고요. 의외로 의외로 관심이 별로 없더라고요.

그리고 또 자기합리화했었던 게 팔 때 충분히 저는 위로금을 주려고 생각을 했기 때문에요.

뭐 그런 방법도 있고

**1-2. 위로금의 기준이 얼마에요? (내용상 1-1번과 연결)**

기간이랑 직급이랑 금액에 따라서 돈 받기 전날? 돈 받기 전날 300만 원부터 17억인가? **☞직원에게 지급한 위로금 전체 액수가 17억이었는지 확인 필요.**

**2. 힘들었던 점. 어떻게 준비했는지.☞제가 제목 달았습니다. (내용상 7번과 연결)**

2년 동안 이런 업체도 만나고, 저런 업체도 만나고 했는데 굉장히 힘들어요, 요구하는 자료도 굉장히 많고,이걸 줘야지 되나 이런 생각도 하고, 저는 경험이 없었으니까 이걸 가져가서 다른 데서 써먹을까 자료 중에 이런 것도 있어요.

각 가맹점 위치, 주소,점주 이름, 전화번호 그 데이터를 아예 다 달라고 하거든요. 근데 이게 NDA 비밀주소 약정서는 쓰지만 뭐 그건 모르는 거잖아요. 풀리게 되면 난리 나는 거죠. 뭐 그런 것도 있고, 근데 하다 보니까 제가 나중에 공부를 좀 했어요. **☞어떤 공부를 하셨고, 어떤 걸 배우셨는지.**

엑시트에 대한 엑시트에 대한 공부를 했는데 저한테 맨날 물어보더라고요. 같이 공부하는 사람 어떻게 되고 있어? 업체가 바뀌었어 이렇게 근데 나중에는 진짜 나 취미생활이라고 했어요. 한참 만나다 보니까 이 사람들이 어떤 식으로 말하는지도 알게 되고, 그래서 판다는 것에 대해서 소문이라든지, 이런 거를 두려워하실 필요는 없다고 보고요. 그냥 이렇게 만나보시다 보면 나하고 금액이랑 이런 게 맞지 않거나 이러면 안 파시면 되잖아요. 만나보다 보면 좀 노하우가 생겨요.

**3. 그러면 마지막에 1,400억에 매각할 때 만났던 업체는 몇 번 만났었어요? (내용상 1번과 연결)**

그게 마지막 업체예요 한 6개월 만났어요. 중간에 그 거기는 펀드회사니까 그 저희 거를 사는 측이 저희가 전문용어로 SI랑 Fl, 이렇게 하는데 SI라는 거는 실제 들어와서 운영을 할 수 있는 전략적 투자자라고, FI는 돈만 투자하는 그런 FI가 썼는데 SI를 데리고 들어왔어요.

지금 운영을 하고 있는 보라테아이라고 그분하고 같이 들어왔습니다.

**4. 결과적으로 보셨을 때 지금 운영이 대표님이 운영하실때보다 훨씬 더 잘한다고 보세요?**

개수는 훨씬 더 많이 나왔죠 근데 잘한다는 기준이 그렇지는 않은 것 같습니다.

그렇지는 않은데 처음에 좀 안타깝기도 하고, 저도 약간 뭐 어떤 욕도 했는데 지금 보면 좋게 보면 사업가 같아요. 저는 직원 하나하나 말단사원까지도 신경을 썼으니까 많이 아팠던 거고요. 그분은 사람에 대해서 쿨 하시더라고요. 직원도 좀 많이 바뀌었고, 아까 같이 하신다고 했잖아요. **☞??** 협력 업체도 많이 끼고, 어마어마한 돈을 버시는데도 정확한 셈에 대해서는 굉장히 잘 아시고, 저는 나중에는 평수가 좀 커졌거든요. 근데 지금은 달리는 거 위주로 가는 것 같아요. 평수가 작은 것들도 다 오픈도 하고, 저하고는 많이 다르게 가죠. 스타일이 다른거죠.

**5. 창업 초기부터 엑시트 계획을 가지고 있었나요?**

아까 말씀하신 엑시트 계획은 지인하고 술자리에서 우연히 할래? 이렇게 한다고 했고요. 저도 똑같이 한게 노랑통닭 아시죠? 그 노랑통닭하고 친한데 술을 먹다가 저도 똑같이 너 팔래?

이렇게 해서 형님 팔까요? 그러고 팔았어요. 저보다 더 빨리 팔았어요. 몇 개월 안 걸린 것 같아요. 그렇게 우연한 자리에서 하게 됐고.

**6. 엑시트를 결심하고 처음 세운 전략**

이게 처음에는 몰랐어요 몰랐는데 매수자가 사고 싶은 매력적인 회사를 만들어야겠다 생각했어요. 처음부터는 아니지만 엑시트를 해야겠다 딱 생각했을 때 팔거면 비싼 값으로 팔아야 되잖아요. 저는 우리 회사가 수익도 너무 좋고, 그래서 아무나 금방 음료수를 살 줄 알았는데 **☞??** 국내 4대 펀드에 들어가는 회사가 있거든요. 몇 조를 갖고 불리는 데인데, 만났는데 한 번만에 딱 노했어요. 저희 조직이 없다, 거의 제가 많이 좌지우지하다 보니까 조직이 없으면 안 되더라고요.

그래서 매력적인 회사를 만들려고 노력했는데 거기에 보면 조직도 강화하고, 안 그래도 폐점을 안 만들려고 했으니까 폐점도 더 안 만들었고 그리고 지출도 줄였고 보통 우리가 멀티플이라고 하는데, 영업이익의 몇 배를 받게 되기 때문에 파는 시점에는 지출이 적어야지 제가 더 많이 받을 거잖아요. 그래서 지출이나 이런 것도 줄였고, 그랬습니다.

세운 전략으로 매력적인 회사를 만들자 그 매력적인 회사는 조직을 강화하고 수익이 높게 나오는 그리고 폐점이 없음을 위해서 계속 성장하고 있는 회사로 보이게끔 만들었고요.

**7. 뭘 준비하고 어떤 사람을 만나야 하냐고 하셨는데요 (내용상 2, 14번과 연결)**

저는 엑시트를 준비하면서 아까 말씀드린 것처럼 엑시트 공부를 했습니다. 경제학과 교수님을 만나가지고 처음에 한 달짜리 수업을 들었고요. 그 다음에는 두 달짜리 수업을 들었고 그래도 모르겠어서 그래서 수질대**☞??**  에서 MBA 과정도 마쳤습니다.

처음 하게 된 게 매수자를 만나는데 얘기를 못 알아먹겠는거예요.이렇게 EBITDA, MULTIPLE, SI, GP, LP 그리고 PSR, PER 이런 단어를 쓰니까 주도권이 바뀌잖아요.

그래서 그 공부를 하게 됐습니다. 언어 공부를 하고 언어 공부를 하다 보니까 언어 공부도 하고,아까 몇 군데 업체들을 만나 보기도 했잖아요. 그러다 보니까 이 사람들은 이렇게 말하는구나 저렇게 말하는구나 그쪽 PE들의 특성도 좀 나름대로 파악을 했고요.

어떤 사람을 만나야 되냐고 하셨는데 저는 여러 가지 많은 방법들이 있겠지만 주관사 선정을 잘 해야 된다고 봅니다. 끝까지 저희는 P로 시작하는 거기에서 저희 거를 사가지고 갔는데

그 사가지고 가는 회사가 있고 중간에 저희 주관사가 있거든요.

이 주관사가 있어서 이런 회사들을 계속 처음에는 제가 주관사를 선정하면 이 주관사에서 이런 사람도 저한테 붙이고 얘기하다 저랑 깨지게 되면 또 다른 데로 붙이고 여기서 이렇게 여러 군데를 데리고 오거든요. 그리고 이 주관사하고 나중에 매수자하고의 계약서도 꼼꼼하게 간다고요.

근데 그때 지치지 않아야 되는데 저도 아까 6개월 정도 걸렸다고 했잖아요. 그럼 그쪽에서는 계약을 해야지 돈이 생길 거잖아요. 그러다 보니까 처음에는 제 편일 수 있지만 나중에는 중간자 입장을 해서 문구라든지 이런걸 받고 있어서 끝까지 제 편이 되줄 수 있는 그런 주관사를 선정하는게 중요하다고 보고.

**7-1. 내 편을 해줄 것 같은 주관사 선정할 때 기준이 뭔가요?**

제 지인이 소개했습니다. 그 당시에 제가 요번에 만나기 전에 1800을 부른 데가 있었거든요.

1800을 부른 데가 있어서 거기를 만났는데 좀 장난을 하는 거예요. 일단은 제가 이거를 엑시트를 하겠다 그러면 몇 가지 계약서들을 써요. 비문지지 약정서 쓰고 터미지지도 쓰고 이렇게 하는데 그때 보면 배타적 기간이라는 걸 주거든요. 너하고만 얼마 동안의 기간을 내가 할게 그 기간은 다른 데랑 안 할게 이렇게 약속을 하거든요. 근데 그때 그걸 받아내려고 하는 거죠.

근데 몇 번 얘기를 하다 보니까 금액이 막 널을 뛰는 거예요. 중간에 어떤 분이 계셨는데 그 분은 브로커라고 할 수 있는 분이고 큰 데는 아니고 개인인데 이 분이 숫자 하나를 잘못 주문을 해서 1800이던 게 갑자기 1200이라고 그러고 그럼 나 1200은 안 하지 이렇게 했더니

또 오후에 또 MOE가 또 오는데 갑자기 1500짜리를 줬다가 막 이렇게 할 때 여가지고 아 이거 못 해 먹겠다 그래가지고 안 판다고 했거든요.

또 안 판다고 그러고 그때 지인이 연락이 왔어요. 딱 여기 한 명만 만나보라고 그래서 만난 게 삼일회계법인 거기 주반사 거기에서 들어왔고, 근데 그 분이 너무 착했어요 착했다보단 인성이 되게 좋았어요. 그때 일도 해야지 되고, 굉장히 날카로워 있었을 거잖아요. 그래서 제가 못 판다는 소리를 엄청 많이 한 것 같아요.

안 판다 이거 꼭 한번 무슨 자료를 달라고 그러는데, 나는 이거 줄 수 없는 자료인데, 나중에 보니까 다 줘야 되는 자료예요. 나중에 엑시트 하시려고 하시면 그때 제가 무료로 상담을 해드릴게요. 여러 가지가 제가 저의 경험인 거죠. 저만의 경험으로는 이런 걸 조심해야 되는 이런 게 있는데.

**☞공개할 수 있는 내에서 주관사 선정 기준이 명확하게 정리되어야 함.**

**7-2. 원래 삼일회계법인이 그런 일을 하던 회사인가요?**

네 그런 거 하는 회사예요. 그러니까 삼일회계법인이 여러 가지 일을 하는데요. 그 팀들이 있잖아요 근데 거기서 30몇 억 가져갔으니까 그것도 나중에 보면 질문이 있더라고요.

저는 진짜 괜찮은 분을 만났어요. 그 분을 만나서 계약을 했지만 아까 끝까지 저한테 잘해줄 수 있는 데를 만나야 된다고 하셨잖아요. 근데 나중에는 같이 좀 지쳤던 것 같아요.

그래서 계약 조건을 처음에 나는 반드시 이거면 안 해라고 했는데 결국엔 그게 좀 약간 지쳐서 내주게 됐고요. 금액적인 것도 약간 더 손해를 봤고 그런 분인지 아닌지는 각기 대표님들의 판단을 하셔야 될 것 같습니다. 그런데 얘기하다 보면 나를 꼬시는 사람인지 정말 나를 위해 주는 사람인지 알 수 있잖아요. 중간에 아니면 바꾸면 되니까요 그런 업체들도 제가 나중에 소개를 시켜드릴게요.

**8. 엑시트 과정에서 심경의 변화**

회사는 바쁜데 정보도 많이 줘야 되고 지치기도 하고 직원 눈치도 보고 와이프 눈치도 보고

외부의 무슨 벨인가 벨? 더 벨 거기서 기사 좀 하고 그러더라고요. **☞??** 그런 것도 좀 눈치보고 제일 중요한 거는 제가 이거를 팔아야 되는지 안 해야 되는지를 몰라서 저는 좀 갈팡질팡을 했습니다.

**9. 엑시트를 결정한 이유하고 시점,** **☞팔고 싶었던 이유, 팔고 싶지 않았던 이유, 이 부분에 있음**

제가 그릇이 좀 작다 보니까 제 그릇에 비해서 성장이 너무 빨라서 그게 늘 힘이 들었고요. 제일 힘이 든 거는 그때가 여당이 민주당이었잖아요. 민주당이니까 프랜차이즈를 정말 압박을 많이 했었거든요. 공정위원회도 그렇고 기타에서 저는 공정위원회에 나온 거 걱정했고요. 그리고 그 시기에 백종원 대표님이 청문회에 나오셨잖아요.

그래서 제가 성장을 알고 있었기 때문에 저희 거를 2000개도 넘어가고 이렇게 할 거라 나도 저 혼자 그냥 나도 청문회에 나가면 나 뭐라고 말해야 되지 이런 것도 걱정했고 그리고 점주협의회도 걱정을 많이 했었고요. 세무조사도 걱정했고, 하루하루 맨날 걱정하는.

그리고 회사 공간이 저는 항상 부족하다는 생각을 해가지고 엑시트를 한다 안 한다 계속 고민했지만 공간이라는 거 그 다음 직원들이 좀 편하게 해줄 생각이 있었는데 그거에 사옥이 계속 걸렸어요. 그래서 홍대 전체를 다 뒤지고해서 고르고 골라서 어떤 데를 저희가 땅이 300평이고 건평이 170평 정도 되는 그거를 계약을 하기로 했습니다. 했는데 3주를 남겨놓고 거기서 와이프가 반대한다고 해서 그걸 계약을 못하게 됐어요.

그러니까 거기를 몇 층에 뭐를 두고 직원들은 뭐 이런 걸 다 이렇게 했다가 그게 와르르 무너지니까 그 다시 좀 그 자리를 구한다는 것도 굉장히 어렵고 그냥 팔으라고 하는 건가보다 그래서 그만큼 좀 심경이 많이 좀 심신이 약간 미약한 상태라 그래서 결정하게 됐었습니다.

그리고 그때 저희 출근했던 본부장이 한 명 있었는데 제가 되게 좋아했거든요. 두 달 정도 됐는데 저보다 나이가 한 살 어린 분인데 구정 때 5일을 쉬고 출근하셨어요. 근데 출근한 날 뇌출혈로 쓰러졌어요. 그래서 저 자신도 돈은 정말 많이 벌지만 쓰러지면 그런 생각이 들어서 건강을 찾자 팔고 싶었나 봐요 이렇게 생각했습니다.

**10. 계약 전으로 돌아가면 수정하고 싶은 조항하고 꼭 넣어야 할 조건**

여기에는 계약에는 제가 보기에는 보통 거기 보면 이상한 문구가 정말 많아요.

매도자 입장에서 보면 매도자 담보 책임도 있고 해서 이런 게 있어? 라고 할 부분이 정말 많은데 그건 일반적인 거예요 그건 일반적인 거고 나중에 많이 보다 보면 제가 보기에는 5가지 정도로 압축해서 그 부분을 좀 조심해야 된다고 생각하는데요.

거기서 제일 중요한 게 경업 부분이거든요. 경업이라는 부분이 있어요.

그 부분을 아까 저희 주관사하고 좀 지쳤다고 했잖아요. 저는 다시 돌아간다고 하면 수정하고 싶은 부분이면서도 중요한 부분이 굳이 제꺼가 너무나 좋은 줄 알고 그 다음에 사고 싶은 사람이 많았기 때문에 굳이 낮춰줄 필요가 없었거든요.

그래서 저는 조건이 커피 프랜차이즈만 빼고 나머지는 다 할 수 있는 조건 그리고 하지 못하는 경업기간도 3년으로 원래 하려고 했었어요. 근데 결국에는 나중에 그냥 좀 이렇게 폭넓게 됐고 기간도 5년이 됐어요. 그래서 저 아직도 2년 남았어요.

지금은 몸이 많이 좋아져서 몸도 많이 좋아지고 오래 쉬었으니까 지금은 하고 싶은 게 너무 많은데 할 수는 있어요. 일일이 매수자 측에 나 이런 거 하려고 해 이런 거 물어보는 것도 자존심 상하고요. 그리고 3년으로 썼다 그러면 2년 때부터 준비할 수 있잖아요.

근데 5년은 좀 텀이 길어서 잘못하면 자기가 잘하는 것도 잃어버릴 수 있어서 경업 부분에 대해서 정말 잘 쓰셔야지 되고요.

그리고 팔 때는 우리가 알고 있는 것보다 좋은 조건으로 내 회사가 진짜 좋은 회사면 얼마든지 좋게 쓸 수 있어요. 저는 팔기 전에 프랜차이즈 대부라고 할 수 있는 정현식 회장님 지금 현재 프랜차이즈 회장님인데 그분도 만나서 물어보고 그랬습니다. 100%를 파는 게 좋으냐고 이렇게 했더니 여기서 표현하기 좀 한 그런 표현으로 하여간 100%를 다 파는 게 좋다라고 하셨어요. 그렇지만 그거에 대해서 저는 아직도 좀 미지수고요.

잘못하지 않았냐 그때 이미 그 해에 거의 400억이 넘는 영업이익을 만들 수 있었거든요. 근데 더 성장을 제가 3000개짜리 지도를 거기다 그려주고 나왔기 때문에 그러면 대략 500억이면 20이면 1년에 100억씩 생기잖아요. **☞성장계획을 포함해서 회사를 파는 조건이 있는 건지.**

근데 많은 분들이 인성이 안 좋은 데들이 매수를 하게 되면 그 부분을 장난도 한다 하더라고요. 그래서 100 %라고 하지만 그런 조건도 있고요.

제가 아는 어떤 분은 의료 쪽에 계신 분인데 6,700인가? 7,600에 팔았어요. 닥터인데 그분은 보통은 PE들이 내 회사를 살 때 2배 이상을 가져가면 된다고 생각하세요. 저희는 1,400에 저희 걸 샀으면 그분들은 5년 정도 안에 2,800억에 팔면 되거든요. 그러니까 그분 같은 경우에는 그렇게 높은 금액에 받았는데도 불구하고 그 계약 조건에 니네들이 2배 이상으로 해서 매각했을 때에는 그거에 몇 %를 나한테 줘야지 돼 이런 조건도 쓸 수 있고요.

그리고 뭐 하여튼 그 그런 얼마든지 내가 내가 칼자루만 잡고 있으면 내 회사가 진짜 좋은 회사면 조건은 얼마든지 할 수 있습니다. 그래서 수정하고 싶은 부분이 있어요.

근데 저는 그거보다 더 아쉬운 거는 돈은 말고 제가 돈을 더 벌려고 했으면 제가 21년 7월 2일 날 딱 매각을 했거든요. 근데 저희 벌써 5월 6월에 한 달에 40억 가까이 들어왔었어요. 제가 얼마를 벌지 몰랐던 건 아니잖아요. 돈이라는 거는 아까 얘기한 그 분이 6천, 7천도 있을 수 있고 하지만 어차피 1,400이라는 돈과 그동안 벌은 것도 있고 하니까 근데 어차피 그건 쓸 수 없는 돈이라 그거는 아까 제일 큰 돈이 100억 같다고 말씀을 드렸었는데요. 1,400이고 그게 의미는 좀 없고요

그런 것보다 아쉬운 것은 아까 얘기한 계약조건 3년 그 다음에 어떤 거는 제하고 나머지는 할 수 있다 이렇게 하면 제가 뭔가를 더 자유롭게 할 수 있잖아요. 그 부분이 저는 훨씬 더 아쉽고 그리고 나와보니까 그 회사를 통해서 제가 할 수 있었던 것들이 너무 많았거든요.

처음 메가를 만들 때부터 확장을 생각했다 그랬잖아요. 그래서 만들면서 바로 메가의 특허 상표권을 동남아시아 7개국을 제가 다 내놨거든요. 지금 아직은 해외로 진출하지는 않고 있지만 얼마든지 해외로 가서도 제가 북경에 갔을 때 루이싱 커피라는 게 그 당시에 700여 개 있었어요. 근데 거기에 2년 있다가 몇 조에 상장을 했잖아요 근데 거기는 전략이 저희보다 낮다고 생각했어요. 거기는 뭐 5잔을 팔면 5잔을 주고 이런 식이었는데 그 당시 판매가가 4천 원이었거든요. 그럼 제가 생각했을 때도 5잔을 2만원에 사고 5개를 받으나 저희 국내에서도 2천원에 1,500원을 팔았으니까 **☞?? 정확한 의미를 잘 모르겠음**

중국에 가서 이천원에 팔면 걔네보다 훨씬 뛰어나다고 봤고 루이싱은 커피 위주였는데 저희는 커피와 음료 쪽이었기 때문에 뭐 그런 것들 내가 할 수 있었던 거를 못했다는 거 그리고 계약서에서도 국내권만 주고 해외를 안 준다고 해도 거기는 샀었을 거고요. 그래서 계약서는 근데 그 당시에는 매각을 하고 이렇게 한 사람이 별로 없었어요. 그래서 저를 그런 조건을 얘기해 줄 수 있는 분도 없었고 그냥 팔면 다 좋아 이렇게.

그리고 메가 프랜차이즈 요식업 쪽에서 그거를 너가 하고 있으면 너 구멍가게라 그러면 그러면 나와보면 그 돈으로 너는 금융업 쪽에 일하는 사람이 될 수 있어, 이런 얘기도 하시고 그랬습니다

**11. 통장에 입금된 순간 기분과 가장 많이 한 행동. 엑시트와 동시에 계획했던 것.**

계약을 보통 계약을 하게 되면 계약금을 받고 중도금을 받고 뭐 잔금을 받거나 이러잖아요.

근데 계약금을 받고 중도나 잔금이 안 치러지는 경우도 많거든요. 팔았다고 계약서도 썼고 직원들도 다 알고 그러는데 돈은 안 들어오고 그럼 그건 내 회사도 아니고 남의 회사도 아니고 이렇게 되잖아요. 그래서 저는 안 사도 되니까 저는 계약금 없이 그냥 한 번에 돈을 달라고 했어요.

그래서 7월 2일 날 한 번에 돈이 들어왔고 통장을 찍어봤는데 한 번도 본적이 없는 동그라미가 10개거든요 동그라미가 10개니까 근데 감이 없는거죠. 이게 얼마나 큰지 그래서 아까 그게 생각난거에요. 1400이라는 돈이 감이 없으니까 해보니까 그래서 100억이 제일 큰 단위 같더라구요 100억이 14개?

그리고 가장 먼저 한 행동은 많이 울었어요. 약간 울적해지려고 하는데 그거는 기쁨의 눈물도 아니고요. 슬픔의 눈물도 아니고 그냥 팔았는데 그 감정은 몰라요 그 감정은 모르겠는데 정말 그 차 안에서 엄청 울었어요. 울려고 한 게 아니라 그냥 뭐 제가 보기에는 다 끝났다 뭐 이런 거지 않습니까? 그리고 무슨 생각을 하지도 않아요. 근데 그냥 막 눈물이 나고 펑펑 울고 나니까 시원하고.

그 두 번째 했던 행동은 와이프 달래기? 나는 그 많은 돈을 벌어다주고도 욕먹는사람은 아직까지도 욕을 먹고 있습니다. 제가 보기에는 중간에 가족회의를 해서 팔아도 되는지도 계속 물어봤고요. 그리고 중간에 한 분은 그 분들을 만나러 가는데 굉장히 중요한 조건이 있었어요.

아까 5가지 정도가 있다고 했잖아요.

그 계약서에 거기에 바스켓이라는 게 있는데 내가 나중에 나갔을 때 제가 생각하지 않았던 어떤 문제가 생겼을 때 내가 얼마까지 그걸 물을 거냐 물어 줄 거냐는 그게 있어요. 근데 그 부분을 저는 20억이라고 했고 그쪽은 40억이라고 하고 그래서 그게 되지 않으면 딱 가면서 아침에 그게 안 되면 안 팔 거야 하고 갔거든요. 만났는데 그 사람들이 안 된다는 거예요.

그래서 안 팔아 이렇게 하고 기분이 되게 좋았어요. 오히려 안 판다고 하는 게 집에 왔거든요.

집에 와서 이렇게 해서 이게 안 됐어 협상이 타겟이 안 됐어. 그래서 나 이제 안 팔 거야 그랬어요 그래서 본인이 팔으라고 그랬거든요 그냥 팔으래요. 나중에 딴 얘기할 게 없기 그래서 팔았어요 근데 그러더라고요.

그래서 그건 여자분들이 남자들이 이렇게 그때 남자가 미안해 그러면 뭐가 미안해 여러분 그거 같아요. 물어보니까 그때 그냥 어차피 제가 그때 안 판다고 했었어도 계속 팔거기 때문에 그래서 그냥 그렇게 얘기를 했더라고요. 지금은 조금 반 정도는 진정된 것 같아요.

엑시트와 동시에 계획했던 것은 2년 정도 해외를 가려고 했어요 해외를 가려고 했는데 코로나 때문에 못 가게 됐고요. 그래서 그것 때문에 좀 힘들었어요. 외국에 가서 2년 정도 살다 오면 메가 라는게 눈에 안 보이잖아요. 저희는 애초에도 원래도 돈이 조금 있었을 거잖아요.

와이프한테는 돈도 본인도 어느 정도 있지 그리고 저는 금 토 일 빨간 날 가족끼리 많이 다니고 있었거든요. 시간도 원래 많이 있었지 그러니까 와이프는 이거를 팔음으로 인해 가지고 생긴게 없는거에요. 본인은 근데 어디 다니면 계속 노란게 보이잖아요. 운전하고 가면 고개를 돌리고 여행을 갔으면 좋았는데 국내에 있어서 좀 그랬고.

그 다음에 두 번째로 계획했던 것은 나가게 되면 법인을 만들려고 했어요. 아이들하고 와이프하고 아이들 두 명이 있는 투자 법인을 만들었거든요. 거기에 제 돈을 넣고 지금도 그쪽 회사에서 투자들이나 이런걸 하고 있습니다.

메가가 계속 성장을 했지만 결국에는 저희가 사업자를 만드는 순간 동업자가 생긴다고 하잖아요. 나라가 세금을 내시잖아요 그럼 일정 수준이 넘어가게 되면 50 %의 세금을 내잖아요.

그럼 내가 실제로는 1,000억을 벌어도 500억의 세금을 내야 되고 그리고 또 제가 증여나 상속을 하게 되면 또 반을 또 내잖아요.

그럼 결국엔 25%밖에, 1,000억 벌어가지고 250억만 내 돈이라고 생각을 해서 엑시트를 하고 나서 아이들 회사를 만들어주고 그 회사에서 프랜차이즈를 하는 게 맞다고 생각을 했고 회사를 만들었고요.

그리고 아까 처음에 제가 말했었던 건물을 갖고 싶었다 그랬잖아요. 그래서 건물을 찾았고 청담 쪽에 건물 하나 구입하고 그렇게 했습니다.

**12. 가족 경영에서 조심해야 될 것**

의견 충돌로 인해 가지고 다툼이 일어나니까 가족경영에서도 그것을 제일 조심해야 된다고 보고요. 그리고 저는 다른 부분은 없었던 것 같아요. 직원들한테 저희 처남도 있었거든요. 그런데 그런 부분은 없었고 안 다투기 위해서 제가 하는 일과 와이프가 하는 일을 좀 다르게 했습니다.

와이프는 돈을 좋아하니까 경영지원실 쪽에 그래서 그래서 뭐 덕분에 경영지원실 쪽에 있으니까 카드고 뭐고 제가 돈을 이상한데 쓸 수가 없었어요. 그래서 그것 때문에 영업이익이 좋아져서.

**13. 엑시트 전후의 생활 변화**

개인적으로 제가 원래 배우고 싶은 게 많았는데 그런 걸 얼마든지 많이 배우고 싶었던 걸 많이 배울 수 있었고 그리고 가족하고 시간을 더 많이 생겼고 건강도 다시 다 되찾고.

그리고 또 제일 좋은 거는 뭐 세상에 제가 나가보니까 돈 많은 분이 정말 많더라고요. 그렇지만 웬만한 사람 자기가 얼마 있다고 해도 그냥 뭐 돈에 돈의 구애를 별로 받지 않습니다.

얼마 있다해도 그냥 지가 나보다 많을 거야.

많은 분들이 회사들은 회사에 돈이 많은 거잖아요. 근데 저는 개인적으로 건물 산 거 말고는 현금을 다 은행이랑 투자회사나 이런 데다 돈을 굴리고 있어서 현금이 좀 많으니까 그래서 남한테 안 꿀리려고 그렇게 생각하고 있습니다.

**14. 전문가를 아까 선택할 때 기준, 그 다음 수수료 분담(내용상 2, 7번과 연결)**

아까 저를 도와주는 자문사 말고요 자문사 말고 저희 걸 사가지고 갈 펀드가 됐든 아니면 개인도 있을 수 있죠. 근데 개인 회사도 있을 수 있지만 그런 경우 말고 FI라고 하는 펀드들이 저희 거를 사갈 때 보면 두 종류가 있는데요. 블라인드 펀드라는 거하고 프로젝트 펀드가 있어요 뭐냐면

블라인드 펀드는 좀 큰 회사들인데 이미 내가 실적이 있는 트랙 레코드를 가지고 있으니까

많은 LP들 LP들은 돈을 대주는 사람들인데 거기에는 개인들도 있지만 우리가 잘 알고 있는 국민연금이라든지 은행이라든지 경찰 이런 데에 대해서 여길 믿고 올해는 내가 너한테 얼마를 줄게 이걸 잘 굴려봐 이렇게 약속이 된 거가 블라인드 펀드고, 그리고 프로젝트 펀드라는 거는 어떤 회사가 있는데 어떤 회사를 자기가 살 회사를 찾는 거예요. 찾고 나면 그때 국민연금이고 이런 데를 나 이런 거 있으니까 이런 거 살려고 하니까 돈을 달라고 이렇게 다니는 거거든요.

근데 저는 블라인드 펀드를 선택했고, 그렇게 하는 게 좋다고 보는 게 이미 줄 돈이 확보가 돼 있잖아요. 그렇기 때문에 저하고 진행하는 거에 아까 처음에 한 1800을 불렀는데 1200도 갔다 이렇게 했다고 그랬잖아요. 그런데 프로젝트 펀드거든요 저를 잡아놓기는 하되, 그리고 기간도 엄청 오래 걸리고요.

근데 블라인드 펀드는 이미 돈이 있기 때문에 그 회사에 실사에 특별한 문제가 없으면 바로 진행이 됩니다. 그래서 블라인드 펀드를 하시라는 거 그리고 수수료는 일반적으로 작을수록 수수료를 많이 달라고 하세요. 3~5% 정도 수수료를 달라고 하는데 저 같은 경우에는 4%를 달라고 해서 저는 2.5 %를 줬습니다.

네 근데 그거 안 된다고 그러더라고요 그럼 나도 안 된다고 2.5에 살려면 하고 말려면 마라 뭐 그렇게 해서 지금까지 유례가 없는데 이렇게 하면서 2.5에 진짜 유례가 없는 것 같아요.

**14-1. 역할 분담은 어떻게 이루어졌나요**

이게 뭐를 말씀하시는지는 모르겠거든요 역할이라는게 어떤 역할을 얘기하시는 걸까요? 그냥 제가 생각한거 말씀드릴게요.

역할이라는게 뭐 그 중간에 아까 있던 주관사 브로커도 있고요. 사가는 사람도 있고 근데 그쪽에서 사가니까 실사가 들어올 거잖아요. 그럼 저희의 재무회계 법무 재무실사 회계업소 법무실사 이런 거를 다 받거든요.

그럼 저도 그걸 대응하기 위해서 저쪽에서 계약서를 주게 되면 자기한테 좋은 걸 줄 거잖아요. 그럼 저는 저한테 좋은 걸 하기 위해서 저희 변호사를 선임을 해가지고 서로 방어를 해야 돼요. 거기 있어서 작은 데들은 실사가 되면 방어를 다른 곳에서 돈 주고 해야 되는데 아까 삼일회계 같은 경우에는 재무하고 회계실사는 그쪽에서 방어를 해줬고요. 그리고 법무실사는 율촌에 아는 분이 있어서 그쪽에서 역할 분담을 했습니다.

**15. 회사 유보금하고 자산이 엑시트에 도움이 되냐고 하셨어요**

유보금하고 자산이 있으면 보통 우리가 가치를 내게 얼마짜리 인지를 따질 때 일반적으로 사용하는 방법은 에비따라는 것을 사용을 하는데 에비따 라는 것은 우리가 작년에 냈었던 영업실적 있잖아요. 영업 실적에다가 이자도 내봤을 거고 그 다음에 세금도 내야지 되고 그리고 감가상각도 있잖아요. 이거를 빼지 않은 돈 그러니까 실제로 우리 재무제표에 보면 영업이익 보다는 더 크겠죠. 그걸 빼지 않았으니까 그걸 에비따라고 하는데 그거에 몇 배를 받을 거냐 그게 멀티플이라고 하거든요. 보통 저희 요식업 쪽에서는 바라기는 10배도 바라는데 거의 대부분 4에서 6 정도 안에서 이루어지는데 그 멀티플은 멀티플대로 가고요. 거기에 회사 유보금하고 자산은 또 더해서 받습니다.

근데 여기에서 자산은 내가 만약에 건물을 갖고 있다 그러면 이게 얼마짜리인지 따져야 될 수도 있잖아요. 그리고 내가 매장이 있는데 이 매장은 나는 보증금을 얼마고 권리를 얼마 줬지만 그런 거를 잘 안 주려고 하거든요. 사가는 입장에서는 싸게 사가지고 가면 좋으니까

그래서 이런 부분은 따로 평가를 하기로 하든지 아니면 사전에 미리 팔아서 돈으로 만들어 놓으시던지 그게 좋고.

그리고 회사 유보금이 만약에 회사 가치는 천억이에요. 근데 유보금이 뭐 300억이 있어요. 이 사가지고 가는 분은 합산을 해가지고 사서 가셔야 되잖아요. 근데 그거를 따로따로 할 수도 있고요 따로따로 할 수도 있고 유보금을 만약 따로따로 하려고 한다 그러면 자기는 천억만 줄 테니까 유보금을 저보고 가져가라고 하실 수도 있잖아요. 근데 그건 저한테 조금 불리한 거예요. 네 세금 때문에.

저 같은 경우에 해서 유보금을 가져오게 되면 배당을 처리를 하고 이렇기 때문에 그거 보다가는 합산을 해가지고 받으시게 되면 그 25% 주식 양도세랑 뭐라 이렇게 대충 해가지고 한 27.5에서 29% 사이에 나오거든요. 그래서 한꺼번에 파시는 게 조금 더 세금적으로는 유리합니다. 그리고 유보금하고 자산이 있다는 거는 사는 사람 입장에서 이 회사가 굉장히 튼실한 회사잖아요. 그렇게 보일 수 있어서 유보금하고 자산이 있는 건 좋습니다.

**16. 엑시트 인생에서 가치관이 변했나요?**

그리고 후배 기업가들에게 들려주고싶은 경험담을 말씀하셨는데 저한테 물어보니까 없더라고요. 그래서 제가 어제 이걸 작성을 한 3시까지 했는데요. 그래서 제가 물어보니까 행복하고 행복하게 건강히 살자 그게 가치관 같지는 않지만 그렇게 살고 있지 않을까 생각을 하고

후배 기업가들에게 들려준 경험담이 경험담보다는 엑시트를 하시려고 그러면 이건 되게 중요한 얘긴데 내가 원하는 게 뭔지를 정말 잘 아셔야지 된다고 생각을 해요.

저 같은 경우에는 팔려고 했는데 뭐 아까 직원도 쓰러지기도 하고 뭐 세금 얘기도 있고 누가 부르지도 않았는데 공정위도 걱정하고 혼자 이렇게 생각을 했잖아요. 그런 거 나오면 내가 대체할 수 없는데 그러니까 나는 파는 게 낫지 않을까 이렇게 생각을 했지만 그게 진짜 제 생각은 아니었던 것 같아요. 그래서 하시기 전에 엑싯이 됐든 뭐가 됐든 하시기 전에 진짜 내 스스로에게 물어봐서 내 진짜 마음이 뭔지 그걸 아는 게 굉장히 중요하다고 생각했고요.

그리고 저는 그렇게 하지 못했기 때문에 여러분들이 잘 아시는 브랜드인데 거기도 저만큼 팔았어요 39살에 1,500을 받았는데 그 친구가 엑시트 한다고 할 때 제가 이 마음 때문에 그 친구를 불렀었어요.

그래서 너 엑시트 하냐? 엑시트 하려고 합니다

이렇게 해서 그때 제가 얘기한 게 진짜 네 마음을 알아야 된다

어떻게 하면 제 마음을 알 수 있을까요?

그래서 저는 한 번을 했었는데

제가 그 친구에게 얘기했었던 거는 제주도에 혼자 내려가서

저 같은 경우에는 총 6일에 있었거든요. 팔기 전에 저는 엑시트를 결정할 때 한 게 아니라 그 앞전에 어떤 걸 결정하려고 할 때 잘 모르겠더라고요. 그래서 제주도에 내려가서 저 같은 경우에는 4일인가 5일 동안 올레길을 걸었었어요. 그리고 맨 마지막 날은 한라산을 비 오는 날 올라갔다 내려왔는데 한 9시간 되더라고요. 하루에 한 8시간 9시간을 걸었어요. 중간에 먹지는 않았고 계속 걷기만 했어요 처음에는 생각이 생각을 하게 되는 거예요. 내가 이걸 풀어야지 생각을 하니까 그런데 해결이 안 되더라고요.

그런데 3일 정도 넘으니까 몸이 정말 힘들어지면서 그때부터는 제가 저한테 집중하게 되고

그래서 제가 나한테 그 뭘 물어볼 수 있었고 했었던 그거를 그 친구한테 그렇게 얘기를 해줬었어요. 그때 그 친구도 똑같이 제주도에 내려가서 진짜 그렇게 하더라고요.

그렇게 하고 자기는 파는 게 맞는 것 같다고 그래서 팔았고 그 친구는 저하고 다르게 행복하게 사는 것 같아요. 그래서 정말 중요한 것 같아요.

그게 진짜 내가 후회하지 않으려면 저는 그때 제가 저한테 물어봤으면 조금 다른 결정을 했을 수도 있었고 지금 보면 돈이라는 거하고 제 명예라는 거를 바꿨다고 보거든요.

그리고 제 그동안 살아왔었던 많은 시간과 그 돈을 바꿨는데 그거보다 뭔가를 더 할 수 있는 거를 팔은 값이라고 말씀드렸잖아요. 돈이 조금 덜 있어도 그때 덜 있지도 않은 게 저희 통장이 한 300억 가까이 있었거든요. 돈이 좀 덜 있다고 해도 이미 쓸 돈이 충분히 있으니까

신나는 일을 찾아서 했어야 되는데 저는 돈을 찾아간 거잖아요. 그래서 내가 나한테 잘 물어봤더라면 조금 더 다른 생각을 하지 않았을까.

저는 잘 팔았다, 안 팔았다에 대해서 반반이에요. 안 팔았으면 정말 아마 쓰러졌을 것 같고요.

그리고 또 안 팔았다면 조금 더 열심히 했을 것 같다고 생각합니다.

그래서 마지막으로 제가 여러분들에게 추천 도서가 있어요 제가 구해서 원래 드리려고 했는데

문구점에 교보문구에다가 물어봤더니 강남에 하나 어디에 하나 이렇게 밖에 없어서 제가 사오지는 못했어요. 여기 지금 커뮤니티세와에 이 책이 두 권이 다 있습니다. 하나는 위대한 창업가들의 엑싯 비결이라는 책이거든요. 보라색으로 되어있는 책인데, 위대한 창업가들의 엑싯 비결이라고 핸드폰에 엑싯 비결이라고 쳐도 나오고요.

네, 엑싯 비결이라고 쳐도 나와요. 지으신 분은 보 벌링엄이라는 분이신데 그리고 엑싯 후 에는 이서윤님의 더 해빙이라는 책이 있어요. 엑싯 전에는 반드시 이 책을 보시고 엑싯 후에는 더 해빙이라는 책을 보는데 엑싯 비결이라는 책에는 이 훌륭한 엑싯 준비 과정이 있어요.

거기에는 크게 엑싯하셨던 분들 얘기가 거기 다 있어요.

저 얘기는 아주 작은 얘기고요 거기에 보면 어떤 그분들이 엑시트 하기 전에 뭐를 준비를 했고 이 회사를 어떻게 더 탄탄하게 만들었고 이런 얘기들이 다 있고요. 그리고 더 해빙이라는 책은 그 핵심은 끌어당김의 법칙이라든지 아니면 편안함이라는 거거든요. 해빙에는 돈이 있기 때문에 내가 편하다는 게 아니라 돈에 대해서 생각하는 그 가치가 달라지기 때문에 내가 편한 삶을 살고 그리고 또 그거로 인해서 더 잘 살 수도 있고 그런 얘기에요. 그래서 책 읽기가 어렵지는 않거든요. 그래서 두 책을 꼭 권해드리고 싶습니다. 감사합니다.