

2007년 8월
박사학위논문

한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력 강화방안

조선대학교 대학원

무역학과

윤 인 상

한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력
강화방안

The Intensified Plan of the International Competitive
Power in Korean Franchise Industry

2007년 8월 일

조선대학교 대학원

무역학과

윤 인 상

한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력 강화방안

지도교수 이 정 호

이 논문을 경영학 박사학위신청 논문으로 제출함.

2007년 8월 일

조선대학교 대학원

무역학과

윤 인 상

윤인상의 박사학위논문을 인준함

위원장	대학교	교수	인
위원	대학교	교수	인
위원	대학교	교수	인
위원	대학교	명예교수	인
위원	대학교	교수	인

2007년 6월 일

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 구성	3
제 2 장 프랜차이즈 산업에 관한 이론적 고찰	6
제 1 절 프랜차이즈에 대한 일반적 개요	6
1. 프랜차이즈 시스템의 정의 및 유형	6
2. 프랜차이즈의 역사와 성장배경	16
3. 프랜차이즈 시스템의 장,단점	19
4. 프랜차이즈 산업의 역할 및 특성	21
제 2 절 프랜차이즈 사업의 성공요인	25
1. 가맹본부 특성	25
2. 가맹점 특성	29
3. 가맹본부와 가맹점의 관계특성	32
4. 경쟁의 특성	34
제 3 장 프랜차이즈의 해외진출 동기 및 진출방법	36
제 1 절 프랜차이즈의 해외진출 의의와 동기	36
1. 해외진출 의의	36
2. 해외진출 동기	39

제 2 절 프랜차이즈의 해외진출 방법	44
1. 직접 프랜차이징(Direct Franchising)	45
2. 프랜차이즈 총판(Master Franchise)	47
3. 합작투자(Joint Venture)	49
제 3 절 해외진출시 전략적 검토사항	50
1. 국제 프랜차이즈의 실패원인	51
2. 해외진출시 전략적 검토사항	53
제 4 장 한국 프랜차이즈 산업의 현황과 문제점	61
제 1 절 한국 프랜차이즈 산업의 현황	61
1. 한국 프랜차이즈 산업의 성장배경	61
2. 한국 프랜차이즈 산업환경	62
3. 한국 프랜차이즈 산업의 규모	65
4. 가맹본부 및 가맹점 운영현황	71
5. 한국 프랜차이즈 산업에 대한 정부의 지원정책	81
제 2 절 한국 프랜차이즈 산업의 문제점과 발전과제	88
1. 한국 프랜차이즈 산업의 문제점	88
2. 한국 프랜차이즈 산업의 발전과제	94
제 5 장 한국 프랜차이즈의 해외진출 현황 및 해외진출 지원의	
필요성	98
제 1 절 한국 프랜차이즈의 해외진출 현황 및 문제점	98
1. 해외진출 현황	98
2. 해외진출 문제점	104

제 2 절 해외진출 지원의 필요성과 외국의 지원사례	107
1. 해외진출 지원의 필요성	107
2. 외국의 지원사례	109
제 6 장 한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력 강화방안	112
제 1 절 프랜차이즈 시스템의 정립	112
1. 프랜차이즈 매뉴얼 정립	113
2. 교육, 훈련 시스템의 구축	116
3. 물류 배송 시스템의 구축	118
4. 직영 모델샵의 전략적 운영	120
5. 고객만족 경영 추진	121
제 2 절 가맹본부와 가맹점간 협력관계 구축	124
1. 가맹본부와 가맹점의 역할 정립	124
2. 신뢰관계 구축	128
제 3 절 한국 프랜차이즈 산업의 체질 개선방안	129
1. 프랜차이즈 산업 육성정책의 법제화	129
2. 공정한 경쟁축진을 위한 기반 구축	131
3. 정보 인프라 지원	134
4. 조세지원 개선	135
제 7 장 요약 및 결론	137
참고문헌	144

〈표 목차 및 그림 목차〉

〈표 4-1〉 한국 외식 프랜차이즈 산업의 성장배경	62
〈표 4-2〉 한국 프랜차이즈 산업의 비중	66
〈표 4-3〉 한국 프랜차이즈 산업의 규모	67
〈표 4-4〉 한국 프랜차이즈 업종별 매출액 현황	68
〈표 4-5〉 한국 프랜차이즈 업종별 가맹본부 현황	68
〈표 4-6〉 한국 프랜차이즈 업종별 가맹점 현황	70
〈표 4-7〉 한국 프랜차이즈 업종별 종사자 현황	71
〈표 4-8〉 가맹본부 설립 및 프랜차이즈 시작년도	72
〈표 4-9〉 가맹본부의 프랜차이즈 브랜드수	72
〈표 4-10〉 가맹본부의 매출액 분포도	73
〈표 4-11〉 가맹점의 초기 가맹비	73
〈표 4-12〉 로열티 부가 방식 및 부과 비율	74
〈표 4-13〉 가맹계약기간	74
〈표 4-14〉 가맹점 업종 구성비 비교	76
〈표 4-15〉 가맹점의 사업 시작년도, 상권유형, 평균 점포 면적, 하루 평균 영업 시간	77
〈표 4-16〉 가맹점 개설 소요비용 및 월평균 매출액	79
〈표 4-17〉 가맹본부의 경영서비스 만족도 및 지원 희망분야	80
〈표 4-18〉 가맹본부와 분쟁발생시 해결방법	81
〈표 5-1〉 한국 프랜차이즈 업체의 해외진출 현황	99

<표 5-2> 한국 프랜차이즈 업체의 해외진출 동기 103

<표 5-3> 한국 프랜차이즈 업체의 해외진출시 애로사항 104

<그림 1> 프랜차이즈 총판 체계도 47

ABSTRACT

The Intensified Plan of the International Competitive Power in Korean Franchise Industry

Yoon, In-Sang

Advisor : Prof. Lee, Jung-Ho, Ph.D.

Department of Trade

Graduate School of Chosun University

Recently, Domestic Franchise companies have been overcoming the severely competitive market circumstances and now have a tendency of expanding to overseas market, which guarantees new opportunity to a become global company.

By the way, there is no one domestic franchise company which has a strong brand power like worldwide franchise company, McDonalds or KFC.

Accordingly, this study has an aim of providing valuable information for domestic franchise companies which are planning to expand overseas market with franchise system to strengthen the global competitiveness.

Domestic franchise companies should compete against other overseas companies in their nations. To ensure the global competitiveness, company's own efforts are the most important success factors and so without systematic support from government to keep consistent development, they won't be successfully advanced.

Especially, the contribution by company's global expansion is important, but

at the same time, it's also essential to build positive nation's overall image in both domestic and global markets.

Therefore, in these aspects, this study proposes the strategy to strengthen the global competitiveness of domestic franchise industry, considering respectively on company's side and the government's institutional support.

First of all, on the franchise companies' side, they should concentrate on setting up the most suitable franchise system for their company's own situations.

Among various franchise systems that franchise company should set up, this study proposes the following matters to be basically completed.

First, franchise manual should be set up.

Second, education and training systems should be confirmed.

Third, distribution system should be set up.

Fourth, owned model shop should be run strategically.

Fifth, the customer satisfaction management should be promoted consistently.

Mean while, For the successful management of franchise business, the meaningful co-operation system between franchisor and franchisee is the key-factor, and it should go forward by this principle ;

First, defining the role of each party-franchisor and franchisee clearly.

Second, establishing mutual trustworthy relationship well.

The effort on government side as institutionally supported for the development of domestic franchise industry for strengthening competitiveness should be implemented as follows ;

First, the franchise encouragement law of franchise industry should be reconstructed.

Second, the related system should be introduced to form the basis of promoting fare competitiveness.

Third, government should support to construct information network infra.

Fourth, unreasonable tax system should be complemented.

The strategy of strengthening global competitiveness in domestic franchise industry is as above-mentioned. The important thing to remember is that franchise companies ,themselves, are the main body of completing global competitiveness and they shouldn't stop making effort to come it true.

Domestic franchise company should understand the franchise system, first, and ensure the most suitable franchise system on its own situation and consistently make efforts to strengthen the global competitiveness. When all efforts are continued with consistency, domestic franchise industry will be developed considerably.

By the way, this study has a following critical point

This study lacks case studies due to the pure achievement of global business stories from domestic franchise company, and in this reason, the logic of this study can not be developed properly.

Therefore, in order to overcome the limit and obtain more efficient result, this study should be continued focusing on case study based on successful domestic franchise companies which have been operating franchise business successfully more than 2 years in global market with considerable business scale.

And in order to set up these case studies systematically, multilateral study between government and academy, dealing with various cases, should be progressed and shared.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

프랜차이즈 시스템은 1880년대 중반부터 미국에서 형성되어 제2차 세계대전 이후 마케팅 시스템의 한 분야로서 미국, 일본, 유럽 등에서 급속한 성장세를 보이고 있고, 국내 유통시장이 개방되면서 외식 및 도소매업, 서비스업에 이르기까지 거의 모든 산업에 걸쳐 빠르게 확산되고 있으며, 최근에는 국내 유통업계에서 가장 중요한 유통형태로 부각되고 있는 유통채널 시스템이다.

한국의 프랜차이즈 산업은 1980년대 국내경제 발전과 '86년 서울 아시안 게임, '88년 서울 올림픽을 계기로 해외의 많은 다국적 기업이 한국에 진출하면서 외식업을 중심으로 발전하게 되었다.

2005년 한국 프랜차이즈 산업의 연간 매출액은 약 61조원, 가맹본부는 약 2,200개, 가맹점은 약 28만개로 추정되고 있다. 연간 매출액 약 61조원은 2004년 추정 명목 GDP 778조원의 7.9%를 차지하고 있는데 이는 프랜차이즈의 선진국이라 할 수 있는 미국의 12 ~ 14%에 비해 아직도 프랜차이즈 산업이 전체 경제에서 차지하고 있는 비중이 작은 것으로 추정되는바 향후 성장 잠재력이 매우 크다고 할 수 있겠다.

이러한 성장세와 맞물려서 최근에 한국의 프랜차이즈 기업들은 해당 기업이 속한 한국시장에서의 치열한 경쟁상황을 극복하고, 새로운 시장기회를 확보하여 글로벌 기업으로 도약하기 위해 해외에 진출하는 기업들이 점차 증대하고 있는 추세이다.

하지만, 미국의 세계적인 프랜차이즈 기업이라 할 수 있는 맥도널드나 KFC처럼 전 세계에 진출하여 막강한 브랜드력을 확보한 한국 프랜차이즈 기업은 아직까지 없는 현실이다.

물론, 아직까지 세계적인 브랜드력을 갖춘 한국 프랜차이즈 기업이 없다는 것은 해외에 진출한 시기가 짧은 것도 하나의 이유가 될 수 있지만, 사업에 대한 충분한 사업 타당성 검토가 부족하거나 현지 시장에서의 적응 실패 등 여러 가지 이유가 있을 수 있다.

일반적으로 한 기업의 해외진출은 자국내에서 지역을 넓혀가는 것에 비해 훨씬 많은 시간과 조사, 노력, 자금이 필요하고 이에 따르는 위험도도 높다. 즉, 진출하고자 하는 국가의 문화, 관습, 생활수준 및 각종 법규 등에 대해 충분히 조사를 행한 후에야 진출 여부에 대한 의사 결정을 내릴 수가 있다.

또한, 진출이 성공적으로 이루어 졌다 하더라도, 진출한 현지국내에서 성공적으로 정착하여 뿌리를 내리기 위해서는 진출국 현지 특성에 적합한 경영능력이 반드시 필요하다고 할 수 있다.

프랜차이즈 산업은 21세기 최고의 혁신경영기법으로 막대한 자본이 없이도 사업을 단시간 내에 성공시킬 수 있는 지식산업이라 할 수 있고, 소규모 창업에 의한 투자를 촉진하고 고용창출 효과 등 국내 경제 발전에 기여하는 바가 매우 크다고 할 수 있다.

지난 2006년 인터브랜드가 발표한 브랜드 가치 순위를 보면 맥도널드의 브랜드 가치는 9위로서 한국 최고 기업인 삼성전자의 브랜드 가치 20위보다 더 높게 평가를 받고 있다.

또한 사회의 커다란 변화의 축은 과거 농경사회에서 산업혁명을 거쳐 산업사회로 그리고 최근에는 지식을 기반으로 한 지식산업사회로 급속히 변화되고 있다.

따라서 지식산업인 프랜차이즈 산업은 천연자원은 부족하지만 우수한 인재를 많이 확보하고 있는 우리나라의 현실을 감안해 볼 때 가장 발전가능성이 높다고 할 수 있다. 그러므로 앞으로 전략 수출산업으로 이를 육성하여 지식의 수출을 통해 부가가치를 높이고, 국가 경제발전에 기여하도록 해야 한다.

위와 같이, 한국의 여건상 프랜차이즈 산업이 관련 산업 및 국가경제 발전에

기여하는 기여도가 매우 높기에, 한국 프랜차이즈 기업이 세계적인 글로벌 기업으로 한 단계 도약하기 위해서는 효과적으로 해외에 진출하여 성공적인 정착을 할 수 있는 국제경쟁력을 강화하기 위한 체계적인 연구가 매우 필요하다고 할 수 있다.

따라서, 본 연구는 해외지역에 진출하고자 하는 한국의 프랜차이즈 기업들에게 국제경쟁력을 제고하는 전략방안을 제시하여, 해외진출을 희망하는 업체가 진출한 국가에서 성공적으로 정착하는데 유용한 정보를 제공하고, 궁극적으로 한국의 프랜차이즈 산업의 발전과 나아가 국가 경제발전에 기여하는데 그 목적이 있다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

본 논문은 앞에서 언급한 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위해서는 실제 해외에 진출하여 가시적인 성과를 얻고 있는 업체의 사례를 실증분석 하는 것이 타당하지만, 아직까지 실증 자료가 부족한 것이 현실이다.

또한 해외에 진출한 프랜차이즈 기업이 약 80여개 정도도 비록 많지는 않지만 어느 정도 사례를 수집할 수 있지만, 진출한 시점과 현지국에서의 사업 역사가 짧은 관계로 현재의 경영실적을 갖고 실증분석하기에는 한계가 있다고 본다.

따라서 본 연구는 이러한 현실적인 연구의 한계점을 인식하여 연구의 방법을 관련 기관이나 단체의 기존 연구와 문헌조사를 통해 프랜차이즈 시스템 및 프랜차이즈의 국제화에 대한 이론적인 체계를 연구하였고, 각종 통계자료를 분석해서 한국 프랜차이즈 산업의 현황과 문제점, 그리고 해외에 진출한 한국 프랜차이즈의 현황 등을 조사한 자료 등에 근거하여 한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력 강화방안을 제시하였다.

본 논문에서 채택한 연구 방법을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 시스템 등 본 연구에 기초가 되는 사항을 정리하였다.

둘째, 한국의 프랜차이즈 산업에 대한 현황과 문제점 등을 각종 통계자료와 연구보고서 등을 통해 분석하고 체계적으로 정리하였다.

셋째, 프랜차이즈 해외진출이 갖는 의의와 해외진출 동기, 그리고 해외진출 방법등에 대한 기존의 연구들을 체계적으로 정리하고, 한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력 강화방안을 제시하였다.

본 논문은 한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력 강화방안에 대해서는 연구의 범위를 외식프랜차이즈 산업으로 국한시켰다.

본 논문은 다음과 같이 총 7장으로 구성되어 있다.

제1장 서론에서는 본 연구의 목적을 제시하였으며, 목적을 달성하기 위한 연구의 방법과 범위를 제시하였다.

제2장에서는 프랜차이즈 산업에 대한 이해와 개념의 정립을 위하여 관련된 문헌연구와 정부 및 연구기관의 연구보고서를 요약하여 프랜차이즈 시스템의 정의 및 유형, 프랜차이즈의 역사와 성장배경, 프랜차이즈 시스템의 장/단점, 프랜차이즈 산업의 역할 및 특성 등 프랜차이즈에 대한 일반적인 개요와 프랜차이즈 사업의 성공요인을 분석하였다.

제3장에서는 관련 단체나 정부 기관의 연구 보고서와 각종 통계자료를 분석하여 한국 프랜차이즈 산업의 성장배경, 산업현황, 산업 규모 등 한국 프랜차이즈 산업의 현황과 문제점 등을 살펴보았다. 프랜차이즈의 해외진출과 관련하여 해외진출이 갖는 의의와 해외에 진출하게된 동기, 그리고 해외진출시 진출방법과 진출시 전략적으로 검토해야 하는 사항등에 대해 살펴보았다.

제4장에서는 프랜차이즈의 해외진출과 관련하여 해외진출이 갖는 의의와 해외에 진출하게된 동기, 그리고 해외진출시 진출방법과 진출시 전략적으로 검토해야 하는 사항등에 대해 살펴보았다.

제5장에서는 한국 프랜차이즈 기업의 해외진출 현황에 대해 실제 사례를 조사

하여 비교, 분석하였고 외국의 프랜차이즈 기업에 대한 정부 차원에서의 지원방안을 분석하여 한국에서도 정부차원에서 한국 프랜차이즈 기업에 대한 해외진출 지원의 필요성을 제시하였다.

제6장에서는 기존의 조사를 통해 한국 프랜차이즈 산업(외식 프랜차이즈를 중심으로)의 국제경쟁력 강화방안을 제시하였다.

제7장에서는 본 연구의 주요 내용을 요약하여 기술하고, 본 연구의 시사점과 연구의 한계점 및 앞으로의 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 프랜차이즈 산업에 관한 이론적 고찰

제 1 절 프랜차이즈에 대한 일반적 개요

1. 프랜차이즈 시스템의 정의 및 유형

가. 프랜차이즈 시스템의 정의

프랜차이즈(franchise)란 용어는 넓게는 “자유”라는 의미로 사용되고, 통상적으로 권리, 권한, 면책, 특권 등의 의미로서 사용되고 있으나, 이러한 것들을 모두 포함하는 복합적 의미로 사용되기도 한다. 그러나 마케팅에서의 프랜차이즈는 모든 형태의 상품과 서비스를 분배하는 가장 일반화된 방법 중의 하나로 알려져 왔다.¹⁾

프랜차이즈 시스템에 대해 국내외 학자 및 각국의 프랜차이즈 관련 단체에서 정의하는 개념은 다음과 같다.

홍 금표는 “프랜차이즈란 법률적으로 독립적인 두 당사자인 가맹본부와 가맹점 사업자 간의 관계를 기초로 한 마케팅 및 유통 시스템으로 정의하고 있다. 여기에서 가맹본부는 자신의 사업방법이나 상표, 특허를 자신의 관리아래 다른 사람들이 사용하도록 허용하는 법률적 존재를 말한다. 한편 가맹점사업자는 가맹본부나 프랜차이즈 기업과의 합의에 의해 사업을 운영하는 개인으로 상표나 상호를 사용하고, 상품이나 서비스를 거래하거나 판매하며, 경영지원이나 훈련을 지원 받고 마케팅 및 광고지원을 받으며 가맹본부의 브랜드 및 인지도의 혜택을 받는다. 즉, 프랜차이즈란 가맹본부의 상호나 상표를 사용하여 상품과 서비스를 거래하거

1) Philip Kotler and Paul n. Bloom, *Marketing Professional Services*, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1984), p.195.

나 판매할 수 있도록 가맹점사업자에게 허용하는 자격(License)을 말한다”라고 정의하고 있다.²⁾

스턴과 엘 엔사리(L.W. Stern and A.I. El-Ansary)는 “프랜차이즈 시스템은 한 기업(franchisor, 가맹본부)이 다수의 점포(franchisee, 가맹점, 가맹점사업자)에게 프랜차이즈의 상호, 상표, 서비스마크(service marks), 노하우(know-how), 그리고 기타 사업방식을 이용하여 제품이나 서비스를 판매 할 수 있도록 포괄적으로 사업을 할 수 있게 허가하는 것”이라고 정의하였다.³⁾

또한 셀즈(D.D. Seltz)는 “상표가 있는 상품이나 서비스의 독점 판매업자 혹은 생산자가 독립 소매업자들로부터 로열티(royalty)라는 지불 대가를 받는 반면, 그들에게 표준화된 영업절차와 지역분배를 할 수 있는 독점권(Exclusive Rights)을 주는 협정”이라고 프랜차이즈 시스템을 정의하고 있다.⁴⁾

오 세조는 “프랜차이즈란 상호, 특허상품, 노하우를 소유한 자가 계약을 통해 다른 사람에게 상표의 사용권과 제품의 판매권, 기술 등을 제공하고 그 대가로 가맹비, 보증금, 로열티 등을 받는 시스템이라고 정의하고 있다. 여기서 상호, 상표, 노하우 등을 소유한 자를 프랜차이지라 하며 프랜차이지로부터 상호의 사용권, 제품의 판매권, 기술, 상권 분석, 점포 디스플레이, 관계자 훈련 및 교육지도 등을 제공받는 자를 프랜차이지라고 한다”라고 정의하였다.⁵⁾

박재호는 프랜차이즈 시스템이란 “프랜차이지가 프랜차이지에게 자사의 영업표지와 영업방법 등을 제공하여 일정한 영업활동을 하게 하는 시스템으로, 프랜차이지는 프랜차이지에게 그에 대한 대가를 지불하고, 프랜차이지는 각종 영업의 지원 및 통제를 하는 상호계약에 의한 지속적인 거래 관계이다”라고 정의하고 있다.⁶⁾

2) 홍금표외, 「프랜차이즈 경영론」 (글로벌 : 2005), p.28.

3) Stern L. W. and A. I. El-Ansary., Marketing Channels, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1988, p.348

4) Seltz D. D, *The Complete Handbook of Franchising*, (New York : Adison-Welsey Publishing Co., Inc., 1982), p.1.

5) 오세조 외, 「유통관리」 (박영사 : 2003), p.427.

6) 박재호, “외식프랜차이지의 생존을 분석에 관한 연구”, 「외식경영연구」, Volume 5, Number 3, 한국외식경영학회, (2002.10), p.9.

윤홍근은 프랜차이즈 시스템이란 “가맹본부는 사업의 성공모델을 만들어 놓고 이 사업 성공모델의 확대·재생산을 위하여, 가맹점과 계약을 통해 가맹점에게 이 사업의 성공에 필요한 사업아이템과 브랜드사용권, 사업운영 노하우, 제품 및 상품의 판매권을 제공하고, 기타 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 한다. 그리고 가맹점은 가맹본부에서 제공한 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 노하우의 지원과 교육에 대해 금전적인 대가를 지불하고, 가맹본부가 정해 놓은 기준에 의해 통일성을 갖고 고객과 직접 접촉하여 실질적인 판매활동을 수행하는 시스템이라 할 수 있다. 따라서 프랜차이즈 사업에 있어서의 사업의 주체는 가맹점이며, 가맹본부는 가맹점이 성공할 수 있게 경영활동을 지원해 주는 사업의 지원자라 할 수 있다”라고 정의하고 있다.⁷⁾

국제프랜차이즈협회(The International Franchise Association)는 “프랜차이즈(가맹사업)란 어느 한 조직(franchisor)이 일정 지역의 다른 조직(franchisee)에 대하여 자기의 상호, 상표 등 영업을 상징하는 표식을 사용하여 제품 또는 서비스를 판매하거나 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여함과 동시에 영업에 대한 일정한 지시, 통제를 하는 한편, 선택적으로 그 영업에 대한 노하우를 제공하거나 상품을 공급하고, 이에 대하여 프랜차이즈는 프랜차이즈에게 대가로서 가맹비, 보증금 또는 로열티나 제품대금 등을 지급하는 지속적인 계약을 체결하는 것”으로 정의하고 있다.⁸⁾

국제 프랜차이즈 협회에서는 “프랜차이즈 사업이란 가맹본부와 가맹점사업자사이의 계약관계이고, 가맹본부는 노하우와 훈련 등의 업무에 관하여 계속적으로 이익을 제공하고 또는 이를 유지할 의무를 지며, 가맹점사업자는 가맹본부의 소유 또는 관리 하에 있는 공통의 상표 및 기준에 따라 영업을 하며 프랜차이즈 사업에 대하여 자신의 자본을 실질적으로 출자하는 것”으로 정의하고 있다.⁹⁾

7) 윤홍근, “한국 외식 프랜차이즈 시스템의 중국시장 정착방안에 관한 연구 : 상해지역 BBQ 사례를 중심으로”, (경영학박사학위논문, 조선대학교, 2005), pp.11-12.

8) 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 「한국프랜차이즈 총람」 제5권(프랜차이즈 활성화를 위한 정책방향 연구)”, 2002, p.8.

9) Mendelsohn. M. 「The Guide to Franchising, 4th.ed.」 (Pergamon Oxford, New York), 1985, pp.5-6.

일본 프랜차이즈 체인협회에서는 “프랜차이즈란 사업자(가맹본부)가 다른 사업자(가맹점사업자, 가맹점)와의 사이에 계약을 체결하고자기의 상표, 서비스, 마크, 상호, 그 밖의 영업의 상징이 되는 표지 및 경영의 노하우를 사용하여, 동일한 이미지하에 상품의 판매 및 그 밖의 사업을 수행할 권리를 부여하고 한편 가맹본부는 그 반대급부로서 일정의 대가를 지급하며, 사업에 필요한 자금을 투입하여 가맹본부의 지도 및 지원 하에 사업을 수행하는 양자의 계속적 관계”라 정의하고 있고, 한국 프랜차이즈 협회에서는 “프랜차이즈란 가맹본부가 프랜차이즈를 구매한 사람에게 프랜차이즈회사의 이름, 상호, 영업방법 등을 제공하여 상품과 서비스를 시장에 판매하거나 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여하며, 영업에 관하여 일정한 통제, 지원을 하고 이러한 포괄적 관계에 따라 일정한 대가를 수수하는 계속적 채권관계를 의미한다.”라고 정의하고 있다.¹⁰⁾

공정거래위원회는 “가맹사업거래의 공정화에 관한 법률”에서 프랜차이즈사업에 대해, “가맹사업이라 함은 가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표·서비스표·상호·간판 그 밖의 영업표지를 사용하여 일정한 품질 기준에 따라 상품 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며 가맹점사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육의 대가로 가맹금을 지급하는 계속적인 거래관계를 말한다.”라고 정의하고 있다.¹¹⁾

결국, 이러한 국내외 학자 및 기관들의 견해를 종합해 보면, 프랜차이즈 시스템이란, 가맹본부가 가맹점과의 계약에 의해 일정 지역 내에서의 독점적 영업권을 부여하는 동시에 상품이나 광고, 인테리어, 서비스, 교육, 경영지도, 판촉지원 등 경영전반에 관한 노하우를 제공하고, 가맹점은 가맹본부의 명성과 부여받은 권리를 이용하여 독자적으로 사업을 영위하는 대신 가맹비, 로열티 등의 형태로 일정

10) 홍금표외, 전게서, p.30.

11) 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 제2조.

한 비용을 지불하는 일종의 비즈니스 시스템이라 할 수 있다. 이 때 상호, 상표, 노하우 등을 제공하는 자를 프랜차이저라하고, 프랜차이저로부터 권리를 부여받은 자를 프랜차이지라 한다.

나. 프랜차이즈 시스템의 유형

프랜차이즈 시스템은 가맹본부와 하위단계의 가맹점들이 계약을 근거로 하여 통합되는 계약 수직적 마케팅시스템의 형태를 취한다. 프랜차이즈 시스템의 형태는 운영주체, 권리이양 범위, 가맹본부의 채용목적, 그리고 체인점 형태에 따라 4가지로 나눌 수 있다.

(1) 유통경로상의 운영주체에 따른 분류¹²⁾

(가) 제조업자-소매업자 시스템

제조업자-소매업자 시스템(manufacturer sponsored-retailer system)은 오랫동안 지배적인 프랜차이즈 시스템으로서 교통이 편리한 조건을 갖추었을 경우 제조업자가 일정한 지역에 판매망을 확보하고 소매상들이 이용할 영업방법, 상호, 상표 등에 관한 프랜차이즈를 개발하여 가맹점인 소매점에게 제품과 서비스를 유통시킬 특권을 부여하여 계열화하는 사업형태이다. 대리점도 제조업자가 요구하는 판매, 서비스 제공조건 등을 준수하여야 한다.

(나) 제조업자-도매업자 시스템

제조업자-도매업자 시스템(manufacturer sponsored-wholesaler system)은 시장

12) 정헌정, “국내진출 해외프랜차이즈 가맹점의 경영성과 결정요인에 관한 연구 : 외식산업을 중심으로”, (경영학박사학위논문, 경희대학교, 2000), pp.11-12.

이 너무 분산되어 있거나 소량의 제품을 취급하여 규모의 경제성을 확보할 수 없는 경우 제조업자가 자신을 대신하여 유통기능을 수행할 도매상과 프랜차이즈를 계약하여 운영할 수 있는 전방통합의 방법이다. Coca-Cola, Pepsi Cola, Seven-Up 등을 예로 들 수 있는데 제조업자는 음료수 원액을 생산하여 프랜차이즈 계약을 맺은 도매업자들에게 판매하여 도매업자들은 원액에 물을 섞어서 병에 담은 후 완제품을 소매상에게 유통시킨다.

(다) 도매업자-소매업자 시스템

도매업자-소매업자 시스템(manufacturer sponsored-wholesaler system)은 제조업자가 생산하는 제품의 품목수가 한정되어 있으므로 도매업자가 여러 제조업자들로부터 다양한 품목을 공급받아 프랜차이즈를 개발하고 소매상을 계열화하는 시스템이다. 즉 도매상이 가맹본부가 되고 소매상이 가맹점이 되어 도매상 중심의 프로그램에 의해 소매상을 모집한다. 주로 제약업, 잡화상점, 자동차보수 시장 체인, 스포츠용품 등의 업종에서 이용되고 있다.

(라) 서비스 제조업자-소매업자 시스템

서비스 제조업자-소매업자 시스템(service firm sponsored-retailer system)은 서비스회사가 서비스를 소비자에게 효율적으로 제공하기 위하여 소매업자에게 표준화된 상호, 상표, 서비스제조, 판매방법 등을 직접 제공하는 방법이다. 이와 같은 시스템은 생산, 마케팅상의 혁신적인 노하우를 구비하고 있으나 자력으로 시장을 개척하는 데 필요한 자금 또는 인력을 충분히 갖추지 못한 기업에게 새로운 발전의 기회를 제공한다. 아울러 사업의욕과 약간의 자본은 가지고 있는 반면에, 사업에 대한 지식이 없거나 제대로 파악하기 어려운 사람 또는 기업들이 시장 진입을 할 수 있도록 조직화된 형태이다.

(2) 권리 및 독점권의 이양 범위에 따른 분류¹³⁾

이는 가맹본부가 체인점(가맹점)에 대하여 가지는 권리 및 독점권의 이양범위에 따라서 프랜차이즈 시스템을 분류한 것으로 다음과 같다.

(가) 점포단위 프랜차이즈(direct unit franchise)

이는 가맹본부가 일정지역 내에서 일정기간 동안 어떤 개인이나 집단에게 하나의 영업점포에 한해 가맹본부가 갖고 있는 권리 및 모든 영업권을 부여하는 방식으로 소지역 단위 가맹점에 일정한 지역범위의 영업권을 확보해주는 장점이 있다.

(나) 지역단위 프랜차이즈(area franchise)

이는 가맹본부가 일정지역 내에서 일정기간 동안 어떤 개인이나 집단에게 여러 개의 영업점포에 대한 영업권을 부여하는 방식이다. 이 경우에 지역단위 가맹점은 가맹본부와 지역별 사업개발 계약을 맺고, 개발에 대한 대가를 지불한 후 일정지역의 사업개발에 대한 권리를 취득하게 하는 형태이다.

(다) 마스터 프랜차이즈(master franchise)

이는 어떤 개인이나 집단에게 일정지역 내에서 일정기간 동안 가맹본부의 권리를 부여하고 권리를 부여받은 분할지역가맹본부(sub-franchiser)가 다시 가맹점(sub-franchisee)에게 프랜차이즈 권리를 부여하여 하나 또는 수개의 점포에 대하여 가맹점 영업을 하도록 하는 형태이다. 즉 일정지역 내에서 정해진 기간동안

13) 김은성, 「프랜차이즈」(울지서적 : 1992), pp.25-26.

가맹점에게 가맹본부의 권리를 부여하며, 이 권리를 부여받은 차 하위의 가맹본부가 다시 프랜차이즈 권리를 차 하위 가맹점에게 부여하는 형태로서, 차 하위 가맹본부는 차 하위 가맹점에 교육을 포함한 가맹본부로서의 모든 서비스를 제공하고 그에 따른 대가를 취하는 방식이다.

(3) 가맹본부가 채용하는 목적에 따른 분류¹⁴⁾

가맹본부가 가맹점을 채용하는 목적에 따라 프랜차이즈 시스템을 분류하면 다음과 같다.

(가) 상품·상호계약 프랜차이즈(Product and Trade name Franchise)

이는 상품유통을 목적으로 하는 프랜차이즈로서 상품유통을 통한 판매가 효과적으로 이루어지도록 개발되었기 때문에 이를 바탕으로 가맹본부가 교육, 영업, 인테리어 등을 지원하게 되며, 통일된 상표와 상호를 사용함으로써 가맹점 역시 효과적인 영업을 지속적으로 할 수 있다. 이러한 유형에는 자동차딜러, 주유소, 청량음료 판매소 등이 있다.

(나) 사업형 프랜차이즈(Business Format Franchise)

이는 프랜차이즈 비즈니스를 목적으로 “프랜차이즈 패키지”라 불리는 상표와 상호의 제공, 상품 및 자재의 판매, 각종교육 및 조직관리의 지도와 지원 등을 포괄적으로 규정한 프로그램을 개발한 다음 가맹점을 모집하고, 가맹점으로부터 받은 가맹비 및 로열티 등에 의해 이익을 취하게 되는 프랜차이즈 시스템을 의미한다.

14) 김소영, “외식산업 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구”, (경영학 박사학위논문, 전주대학교, 2004), pp.21-22.

다. 이 유형은 고객을 위주로 한 서비스 개념이 강한 프랜차이즈로서, 상품판매 및 경영에 따른 노하우를 지속적인 교육 및 업무보조를 통하여 지원하는 데 이러한 유형에는 식당, 호텔, 편의점 등이 있다.

(4) 체인 형태에 따른 분류

체인점 형태에 따라 프랜차이즈 시스템을 구분하면 직영점 체인(Regular Chain)과 자유허 체인(Voluntary Chain), 그리고 프랜차이즈 체인(Franchise Chain)으로 구분된다.

직영점 체인이란, 가맹본부가 직접 자본을 투입하여 점포를 임차 또는 소유해서 본부 자신이 운영하는 방법이며, 자유허 체인이란 동일업종의 소매점이 경영의 독립성을 가지면서 매입, 판매촉진 등의 사업 활동을 공동으로 함으로써 규모의 이익과 분업의 효율성을 얻으려고 하는 체인조직이라 할 수 있다. 프랜차이즈 체인은 상표만 빌려주고 영업에 관해서는 전혀 관여를 하지 않는 라이선싱(licensing)과는 다른 것으로서, 직영점 체인과 자유허 체인의 장점을 혼합한 경영체제라 할 수 있다.¹⁵⁾

이러한 체인점 형태의 유형을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.¹⁶⁾

(가) 직영점 체인(Regular Chain)

체인본부가 직접 점포마다 투자를 하고 직원들을 파견하여 관리함으로써 브랜드의 이미지를 보다 강력하고 일관되게 통제하여 고객에게 좋은 이미지를 심어주면서 경영하는 다점포방식이다. 자본이 너무 많이 소요되는 단점이 있으나, 전국 어디서나 같은 색깔을 확실하게 낼 수 있다는 장점을 가지고 있어 주로 대기업에

15) 박주현, 「프랜차이즈 경영원론」(한국프랜차이즈협회 : 2004), p.3.

16) 윤홍근외 1인, “프랜차이즈産業의 發展方向에 관한 研究”, 「외식경영연구」, Volume1, Number 1, 한국외식경영학회, (1998.12), pp.271-273.

서 많이 활용하고 있다.

(나) 자율 체인(Voluntary Chain)

단독점포와 프랜차이즈의 중간 형태로 특히 공동 브랜드나 동일 업종을 조합하여 전개해 나가는 방식이다. 체인본부는 최소한의 기능만 수행하고 점포주가 자기의 특성을 살려 융통성있게 경영을 해 나갈 수 있다. 지역형 점포 이미지를 만들어 갈 수 있고, 가격고정이나 상품 취급 등의 한계를 극복할 수 있다.

하지만 자율은 있으나 체인본부의 강력한 통제 안에 브랜드이미지를 만들어 갈 수 없다는 단점이 있고 실제 성공한 사례도 거의 없다.

(다) 프랜차이즈 체인(Franchise Chain)

일반적인 체인형태로, 가맹본부가 우선 점포의 개점 및 경영에 관한 노하우를 구축해 놓고, 계약을 맺은 가맹점주에게 여러 가지 점포운영에 관한 노하우와 상호 및 제품/상품의 사용권, 제품/상품 판매권 등을 주고, 영업을 지원하는 시스템으로 운영된다. 따라서 개인은 가맹본부와 가맹계약을 맺음으로써 여러 가지 지원을 받아 손쉽게 자기 사업을 할 수 있다.

그러나, 계약에 따라 개인을 교육시킴으로써 전국적으로 통일화 작업을 해야 하는 단점이 있다. 즉, 한 점포에서 실수를 하게 되면 한순간에 같은 브랜드를 사용하고 있는 점포들 전체의 이미지가 흔들릴수 있기 때문에, 가맹본부에서는 보다 강력한 통제와 관리를 해야 하고, 가맹점주는 본부의 정책에 순응하는 것이 중요하다.

한편, 이 방식은 개인이 직접 투자하여 자기만의 사업을 하는 것으로서, 가맹점주들이 자신의 역량을 150 ~ 200% 이상 발휘할 수 있다는 장점을 갖고 있다. 그래서 선진 외국에서는 프랜차이즈 산업이 유통의 꽃으로서, 전체 소매업 매출

의 절반 이상을 점유하고 있을 만큼 주요한 산업으로 급속히 발전하고 있다.

2. 프랜차이즈의 역사와 성장배경

가. 프랜차이즈의 역사

프랜차이즈라는 영어단어의 어원은 권리 또는 자유를 뜻하는 불어단어이다. 중세에 프랜차이즈라는 단어는 특권 또는 단순히 권리를 뜻하는 단어였다. 그 당시에는 그 지역의 군주 또는 성주가 장이 서도록 허락하거나 그 지역의 나루터 운영 또는 자신들의 땅에서 사냥을 할 수 있도록 허락해 주는 것이 프랜차이즈라는 단어로 설명될 수 있는 일들이었다. 프랜차이즈의 개념이 조금 넓어지면서 길을 새로 닦는 일이나 술을 만들 수 있는 일과 같은 사업들은 국왕에 의해 그 권리가 주어졌으며, 이 역시 프랜차이즈의 시작이라 할 수 있다. 즉 국왕이 누군가에게 어떠한 사업을 독점할 수 있는 권리를 수여하는 것이었다. 이러한 프랜차이즈를 관리하는 법 조항들은 모두 유럽 통합법(European Common Law)에 채택되었다.

몇 세기가 지나면서 각국의 경제발전과 함께 프랜차이즈의 개념도 바뀌었다. 1840년 독일에서 유명한 양조장들은 몇몇 술집들만이 자신들의 술을 팔 수 있는 권리를 주었다. 이것이 바로 현재의 프랜차이즈의 시작이라 할 수 있다.¹⁷⁾

한편 프랜차이즈의 역사는 아라비아 상인들의 활동에서 시작되었다고 보기도 하고, 중국에서 시작되었다고도 하며, 중세의 유럽에서 비롯되었다고 보는 입장도 있다. 그러나 프랜차이즈가 사업화되기 시작한 것은 미국인만큼 프랜차이즈의 역사는 미국 프랜차이즈의 역사라고 해야 할 것이다.¹⁸⁾

프랜차이즈를 통한 최초의 상업적 소매 프랜차이즈는 1850년대 미국의 Singer Sewing Machine사가 자사제품의 판매에 프랜차이즈 기법을 도입한 것을 시초로

17) 김진배, “국내 패스트푸드 프랜차이즈사업의 발전방안에 관한 연구”, (경영학석사학위논문, 용인대학교, 2000), p.6.

18) 홍금표외, 전계서, p.20.

보고 있다. 따라서 프랜차이즈 산업은 150년이 넘는 역사를 가지고 있다고 할 수 있다. 초기 프랜차이즈 산업은 제조업체가 자사의 제품을 팔기 위해 도입하였으며 당시에는 제조업체의 상품과 등록상표에 국한하여 프랜차이즈 권리를 부여하는 제품-등록상표 프랜차이즈가 성행하였다. 제품-등록상표 프랜차이즈는 석유산업, 자동차산업, 청량음료산업에서 활발히 도입되었으며, GM이나 Ford, Texaco, Coca-Cola는 제품-등록상표 프랜차이즈를 도입한 대표적인 기업이다.

1950년대 이후 프랜차이즈 산업은 가맹본부가 제품/서비스, 등록상표, 운영방식, 지속적인 경영지도 등 사업에 필요한 모든 요소를 가맹점에게 제공하는 “사업형 프랜차이즈”가 도입되면서 크게 발전하였다. 현대적 의미의 프랜차이즈 산업은 바로 사업형 프랜차이즈를 활용하고 있는 기업들에 의해 지속적으로 발전하고 있으며, 사업형 프랜차이즈는 외식, 서비스, 소매 등 다양한 분야에서 활용되고 있다.

이러한 프랜차이즈 산업은 거의 모든 사업에 걸쳐 빠르게 확산되었으며, 최근 들어서는 가장 중요한 유통업태로 부각되고 있다. 이렇게 급성장하고 있는 프랜차이즈 산업은 미국이나 유럽 등 유통 선진국에만 한정된 현상이 아니라 한국을 포함한 아시아, 남미, 호주 등 세계 각 지역의 개발도상국들에서도 일어나고 있다. 특히 우리나라를 비롯한 동아시아 국가에서 프랜차이즈 산업은 급성장하고 있다. 일본은 가맹본부와 가맹점 수에서 북미시장에 이어 두 번째 위치를 차지하고 있고, 홍콩, 한국, 타이완, 호주, 필리핀 등 각국에서 프랜차이즈 산업은 급속한 성장을 하고 있다. 러시아, 폴란드, 중국 등 구 공산권 국가에서도 각종 프랜차이즈 시스템이 사업영역을 넓히고 있다.¹⁹⁾

나. 프랜차이즈 산업의 성장배경

프랜차이즈 산업이 성장을 한 배경을 살펴보면 다음과 같다.²⁰⁾

19) 오세조의 4인, 「프랜차이즈 경영원론」(한국프랜차이즈협회 : 2005), p.351.

20) 상계서, pp.352-353.

첫째, 프랜차이즈 사업방식은 여타방식에 비해 몇 가지 중요한 장점을 지니고 있다. 프랜차이즈는 가맹점 모집을 통해 급속한 성장이 가능하며, 자금조달이 유리하고, 가맹점에 의한 위험분산, 규모의 경제 실현 등 많은 장점을 지니고 있다.

둘째, 소비자가 편의성과 품질의 일관성을 선호하고 있다. 소비자는 보다 잘 알려지고, 믿을 만하며, 편의적인 브랜드를 구매하고자 한다. 프랜차이즈는 시스템 전반에 걸쳐 동일한 품질의 제품/서비스를 동일한 브랜드로 편리한 장소에서 구매할 수 있게 해주고 있다.

셋째, 경제적 환경과 인구통계적 환경이 개인의 소자본창업을 촉진하고 있다. 프랜차이즈는 개인의 소자본창업을 가능하게 하는 매우 유용한 수단이다.

넷째, 제조업중심 경제가 서비스 중심 경제로 옮겨가는 추세에 있다. 미국의 경우 서비스 부문의 종사자가 전체 종사자에서 차지하는 비중은 1900년에 30%에서 1950년에는 50%, 2000년에는 70%로 계속 증가하고 있는 것으로 추정되고 있다. 프랜차이즈 시스템은 오랫동안 서비스 부문에서 선두를 달리고 있다. 서비스업 프랜차이즈는 소자본으로도 창업이 가능하기 때문에 개인창업의 중요한 수단이 되고 있다.

다섯째, 전문품에 대한 수요가 증가하고 있다. 전문품의 판매는 전문 지식과 서비스를 필요로 하며 이는 소수의 잘 훈련된 딜러에 의해 제공될 수 있다.

여섯째, 해외에서의 프랜차이즈가 증가하고 있어 프랜차이즈는 유망한 수출사업이 되고 있다.

일곱째, 일부 국가에서는 프랜차이즈가 지역개발과 고용창출의 지렛대 역할을 할 것으로 기대되기 때문에 정책당국의 지원을 받고 있다. 미국의 상무성과 중소기업청, 우리나라의 산업자원부와 중소기업청은 직접 혹은 간접적으로 프랜차이즈 산업을 정책적으로 지원하고 있다.

3. 프랜차이즈 시스템의 장,단점

프랜차이즈 시스템은 급속한 성장률과 낮은 실패율에서 볼 수 있듯이 많은 장점을 가진 효율적 시스템이지만 반면에 결점도 있다. 이러한 프랜차이즈 시스템의 장,단점을 가맹본부, 가맹점, 소비자 측면에서 살펴보면 다음과 같다.²¹⁾

가. 가맹본부 측면

가맹본부 측면에서의 장점은 자기자본이 아닌 가맹점을 하려고 하는 예비가맹점 자본으로 사업을 전개할 수 있어서 적은 투자로 짧은 시간 내에 많은 판매량을 확보할 수 있어 브랜드력을 높여 나갈 수 있다. 또한 통일된 이미지를 강하게 어필하여 가맹사업을 가속화 할 수 있고 그에 따른 상품의 안정된 판매망으로 지속적인 가맹비나 로열티를 확보할 수 있어 안정된 사업 추구를 할 수 있다. 그리고 주변 환경이나 전체적인 상황을 체크하면서 탄력적인 운영이 가능하여 지속적인 성장을 할 수 있다.

반면, 단점으로는 가맹점의 발전을 위해 지속적인 관리와 지도를 위해 슈퍼바이저 활동을 강화해 나가야하는데 그에 따른 비용과 노력이 늘어나며, 또한 가맹점이 급증할 경우 가맹본부의 지도 관리력 한계의 우려가 있다. 그리고 가맹점이 무조건 가맹본부의 시스템에만 의존하여 안이하게 대처할 경우에 가맹사업의 활성화에도 한계가 나타난다. 또한 투자의 효율성을 지나치게 강조한 나머지 직영점보다는 가맹점위주로 전개할 우려와 차후 부실한 가맹점에 따른 부실 채권의 위험성도 내포되어 있다.

21) 임현철, “프랜차이즈 가맹점의 관계만족 결정요인에 관한 연구 : 외식산업을 중심으로”, (경영학박사학위논문, 경기대학교, 2004), pp.14-16.

조용운, “우리나라 외식기업 프랜차이즈 시스템의 발전방안에 관한 연구”, (경영학석사학위논문, 서울시립대학교, 2001), pp.34-37.

나. 가맹점 측면

가맹점 측면에서의 장점은 가맹본부에 의해 개발된 효율성이 입증된 프랜차이즈 패키지를 도입하고 가맹본부가 지도, 지원을 하기 때문에 실패의 위험이 적다. 또한 가맹본부의 교육 프로그램, 매뉴얼, 각종 지도에 의해 운영되므로 당해 사업에 경험과 지식이 없더라도 사업을 수행해 나갈 수 있고, 가맹본부가 일괄적으로 마케팅활동을 하기 때문에 처음부터 지명도가 높은 효율적인 경영이 가능하며, 가맹본부의 명성과 지명도를 이용할 수 있다. 그리고 가맹본부가 공동구매를 통하여 원재료를 공급해 주기 때문에 품질과 가격면에서 안정된 공급을 받을 수가 있고, 상품개발 등 일반적 경영사항은 가맹본부에서 수행하기에 가맹점의 영업활동에만 전념할 수 있다.

반면, 단점으로는 프랜차이즈 계약 자체가 기본적으로 불평등 계약이기 때문에 계약 내용에 대하여 조건 등을 첨부할 여지가 없고, 가맹본부에 대한 의존이 강해져 스스로의 문제해결이나 경영개선 노력을 게을리 할 수 있다. 또한 표준화된 프로그램이 특정지역의 가맹점의 실정에 맞지 않는 경우도 있다. 그리고 가맹본부의 경영이 어려워질 경우 경영지도나 영업지원을 제대로 받지 못할 수도 있다.

다. 소비자 측면

프랜차이즈 시스템에 있어서 소비자 측면에서의 장점은 가맹본부에 의해 연구, 개발되고 표준화된 균질한 서비스와 상품을 언제든지 또 어디에서도 받을 수가 있으며, 가맹본부의 뛰어난 경영기법이 일반에 개방되어 소비자에 대한 서비스 제공수준이 상승한다. 그리고 가맹본부의 효율적인 경영기법에 의해 염가에 우수한 품질의 상품과 서비스를 제공받을 수 있다.

반면, 단점으로는 가맹본부의 힘이 강력하게 행사될 때는 가맹점이 거래상 불리한 입장에 놓이게 되어 결과적으로 가격, 서비스면에서 소비자에게 불이익이 발생할 위험이 있고, 영업상 책임의 소재가 가맹본부인지 가맹점인지 분명치 않은 경우가 일어나서 문제해결을 해 주는 곳이 불분명하게 된다.

4. 프랜차이즈 산업의 역할 및 특성

가. 프랜차이즈 산업의 역할

프랜차이즈 산업이 국가 경제에 미치는 역할은 다음과 같다.²²⁾

첫째, 유통시스템의 선진화와 합리화에 기여 한다.

프랜차이즈가 유통의 발달에 따라 확대되어 가는 것은 이제 세계적인 추세라고 할 수 있다. 일본의 경우, 약 30년 전에 미국으로부터 도입된 프랜차이즈 시스템이 유통 및 서비스업계에 지각변동을 일으킬 정도로 변화를 추구하고 있다. 해마다 1조엔 정도의 매출액이 증가하여 소규모 개인 상점은 쇠퇴하고 가맹점이 등장하는 상쇄효과가 일반화되고 있다. 이와 같은 변화는 국제화시대에 있어 공동 물류 시스템과 공동 마케팅 등으로 유통시스템을 개선시켜 유통비용을 감소시킴으로써 국제경쟁력을 강화시키는 역할을 한다.

또한, 다수에 의한 공동사업 경영으로 아이디어 및 신경영기법의 지속적 발전을 가져올 수 있다. 또한 동업종의 다양한 경쟁에 의한 선의의 경쟁효과도 배가시킬 수 있다.

둘째, 창업기회를 확대시키고 실업을 감소시키는데 기여 한다.

프랜차이즈 방식은 소자본으로 큰 경험없이 작은 위험으로 창업할 수 있는 장점이 있는 반면, 점포에 필요한 고용인력을 늘려서 실업을 줄이는 데 기여한다. 프랜차이즈 가맹점당 약 4명의 고용창출 효과가 이루어지므로 10만 가맹점 창업은 약 40만명의 고용창출 효과를 가져 올 수 있다.

셋째, 국민후생을 증대시키고 지역 간 격차를 해소하는데 기여 한다.

프랜차이즈 방식은 지역에 관계없이 소비자들에게 동질적인 가격과 서비스를 받을 수 있어 소비자의 만족도가 높아지며, 이는 국민후생 증대에 기여하게 된다. 또한, 유통비용의 감소로 제품가격이 하락하게 되어 소비자의 후생을 증대시키는 역할을 한다. 또한 지역 간 소비의 품질이나 가격격차가 없어짐에 따라 지역 간

22) 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 전게서, pp.13-25.

후생의 차이가 감소하여 지방경제를 활성화 시킬 수 있다.

넷째, 중소기업의 비중을 확대시키는데 기여 한다.

대부분의 프랜차이즈가 소규모 가맹점의 형태를 가지므로 국민경제에서 중소기업의 비중을 높여서 경제적 집중을 감소시킨다. 또한 프랜차이즈는 온전히 통합된 수직적 체인에 대한 대안을 제공해 줌으로써 경영적 집중을 감소시킨다.

다섯째, 제조업과의 연계로 연관 산업의 발전에 기여한다.

프랜차이즈 산업은 제조업, 유통업, 서비스업 등 모든 업종과 업태에 적용이 가능하다. 예를 들면, 조리기계 등을 제조하는 회사가 자사의 제품을 가맹점에 판매하기 위하여 외식업 프랜차이즈를 전개하는 것이 가능하다는 것이 좋은 예이다.

여섯째, 수출증대에 기여한다.

프랜차이즈 산업은 21세기 유망한 수출산업의 역할을 충분히 수행할 수 있다. 맥도널드, 스타벅스 등 세계 유수의 프랜차이즈가 우리나라에 들어와 성업중에 있다는 사실만 보아도 우리나라의 프랜차이즈 시스템을 해외로 수출할 수 있는 가능성은 얼마든지 존재하고, 실제로 우리나라의 토종 브랜드를 해외로 수출하는 업체도 생겨나고 있는 현실이다.

또한, 프랜차이즈 비즈니스는 단순한 수출산업으로서의 역할 뿐만 아니라 자국내에서의 경영노하우와 시스템을 그대로 외국에 이전하여 타국에서도 그 나라의 실정에 맞게 변형하여 글로벌 비즈니스를 전개할 수 있다.

나. 프랜차이즈 산업의 특성

프랜차이즈는 외식업과 서비스업 그리고 소매업 등 거의 대부분의 업종에서 크게 발전하고 있는 사업의 형태로 경제가 선진화되면서 그 비중이 높아지고 있으며, 특히 많은 업종의 개인 기업에서 프랜차이즈 형태를 선호하면서 부가가치를 높임으로서 국민 경제에 기여하고, 또한 소규모 창업의 성공 가능성이 높고 이를 통한 실업률을 감소시킨다는 점에서도 중요한 산업으로 인식되고 있다.

이러한 프랜차이즈 산업이 갖는 특성 및 그 내용은 다음과 같다.²³⁾

첫째, 자본을 달리하는 독립된 사업자인 가맹본부와 가맹점들이 상호 협력하면서, 독립된 이윤을 보장받는 “가맹점의 독립성”의 특징을 갖고 있다.

즉, 가맹본부와 가맹점간의 자율성이 인정되고, 각자는 독립된 이윤의 흐름을 보장받는다든 점에서 일반적인 제품이나 용역의 거래와는 다른 특징을 보인다.

둘째, 독립적인 경영자와 사업 주체들로 구성되어 있지만, 고객들은 시스템 전체를 동질적인 것으로 인식하는 “제품의 동질성”의 특징이 있다.

즉, 고객들이 전체 시스템을 동질적으로 인식하기에 마케팅활동에서 얻어지는 효과 역시 일반적인 기업의 경우보다 훨씬 높다고 할 수 있으며, 본사의 능력이 중요하게 평가받는 것도 이러한 특징에서 기인한다.

이러한 시스템의 동질성은 고객의 구매행동에도 영향을 미치는데, 여러 지역에서 영업활동을 하지만, 가맹본부는 모든 지역에서 품질의 동질성을 유지하려는 노력을 계속적으로 기울이기 때문에, 고객들은 어느 지역에서 구매를 하든지 품질에 대한 확신을 가지고 구매행위를 할 수 있다.

셋째, 프랜차이즈 시스템은 거래 쌍방이 상호 조정과 환경적응을 필요로 하기 때문에 가맹본부는 항상 변화하는 환경에 적합한 상품개발 및 교육, 마케팅프로그램들을 개발해야 하며, 가맹점은 시스템의 통일성 등을 유지하는 데 주력해야 하는 “협동성과 공동성”의 특징이 있다.

넷째, 지역적으로 영업을 확장하고자 할 경우에, 해당 지역이나 국가에서 가맹점들을 모집하여 영업활동을 하게 함으로써 정보의 부족에서 발생할 수 있는 “불확실성을 감소”시킬 수 있다.

23) 상계서, pp.12-13.

다섯째, 자본의 투자 및 영업활동에 있어서 가맹점들이 자신들의 이익을 위한 동기를 가지기 때문에 가맹본부 및 가맹점 입장에서 사업 확장에 필요한 막대한 자본이 필요하지 않는 “소자본 창업”이 가능하다.

여섯째, 가맹본부와 가맹점간에 이익의 분배문제나 또는 정보를 공유하지 못함으로 발생하는 의견의 차이로 분쟁이 발생할 소지가 많기 때문에, 이를 방지하기 위해서는 가맹본부와 가맹점간에 신뢰가 형성되어야 하며, 가맹점과 소비자간에도 신뢰형성이 중요하다.

이러한 특성을 종합해서 프랜차이즈 산업의 특성을 한마디로 표현하면 계약에 의한 사업이며 시스템 사업이라고 요약할 수 있다.²⁴⁾ 여기서 계약관계란 가맹본부와 가맹점간의 가맹계약을 의미하며, 시스템 사업이란 지식산업에 의한 시스템화를 뜻한다. 따라서 프랜차이즈 시스템은 단순화, 표준화, 전문화가 전제되어야 한다. 그리고 다점포화 된 가맹점을 통일된 이미지로 관리하기 위해서는 현장에서 도입이 가능한 각종 메뉴얼이 구축되고 관리되어야만 프랜차이즈 사업의 전개가 가능하다.

또한 프랜차이즈 사업은 계약 거래인만큼 계약 당사자 간의 올바른 관계설정과 서로간의 노력 여하에 따라 사업의 성패가 좌우된다. 따라서 가맹본부는 어떤 자질과 능력을 갖춘 가맹점주를 양성하고 가맹점주의 성공을 위해 어떻게 지원할 것인가를 고민해야 하며, 가맹점주는 어떤 가맹본부를 선택하여 성과를 향상시킬 수 있을 것인가에 따라 향후 프랜차이즈 사업의 성공을 결정할 수 있다.

하지만, 무엇보다 중요한 것은 가맹본부는 가맹점에 대한 지속적인 지원과 관리를 수반하여야 하며, 가맹점의 경우에는 독립된 사업주체로서 해당 가맹점의 경영성과를 극대화하기 위해 끊임없는 노력을 경주해야만 사업의 목표를 달성할 수 있다.

24) 김성수, 「프랜차이즈 본부 및 가맹점 평가척도 연구, 프랜차이즈 가이드총서 10」 산업자원부, 한국프랜차이즈협회, 2004. p.10.

결국 프랜차이즈 사업이 성공하기 위해서는, 상호 Win-Win하는 기업문화의 확립과 정착이 매우 중요하다. 가맹본부와 가맹점이 동반 성장하기 위해서는 상호 역할을 명확히 하고 규정을 성실히 준수하는 진실한 태도가 필요하다. 가맹본부는 우수한 상품과 시스템을 개발하는 등 가맹점에 대한 지속적인 지원과 지도가 필요하고, 가맹점은 시스템의 통일성을 유지하여 성과를 극대화하기 위해서 가맹본부의 시스템과 매뉴얼을 준수하고 철저한 고객 중심의 서비스에 최선을 다해야 한다.

제 2 절 프랜차이즈 사업의 성공요인

프랜차이즈 사업은 프랜차이즈 시스템의 근간을 이루는 가맹본부와 가맹점이라는 2개의 독립된 별개의 사업자간의 관계에 의해 사업성패가 달려 있다. 이러한 특성으로 인해 프랜차이즈 사업의 성공요인을 크게 가맹본부/가맹점/가맹본부와 가맹점의 관계/경쟁의 4가지 특성으로 살펴보면 다음과 같다.

1. 가맹본부 특성

프랜차이즈 시스템에서의 본부의 지원활동에 관한 기존 연구들은 주로 마케팅 믹스를 중심으로 제품지원, 광고 및 홍보 지원, 교육 및 훈련, 정보지원, 물류 서비스 지원활동들이 성과와 만족에 영향을 미친다고 밝히고 있다.

본부 특성 연구에서는 프랜차이즈 본부에 대한 경영활동 즉, 영업지원과 물류 지원이 가맹점의 성과와 만족에 영향을 미치는 요인으로 본다. 본부특성은 본부에서 가맹점의 성과를 향상시키기 위하여 기회제공, 서비스제공, 정보제공, 광고, 금융지원 등의 활동을 가맹점의 영업에 대한 지원으로 본다.

가맹점에서의 상품공급 관계여하 즉, 물류지원은 프랜차이즈 본부가 가맹점들

에게 가맹점들이 필요로 하는 상품, 원/부자재, 식자재들을 지속적으로 공급·지원하는 것을 말한다.

Doutt(1984)는 미국에서 패스트푸드 가맹점의 성과에 영향을 주는 주요한 요인들을 소매업의 프랜차이즈 가맹점과 독립소매점으로 나누어 기업간의 성과 차이를 비교 분석하였다. 프랜차이즈 가맹점이 독립소매점보다 성과에서 우수하다라고 가설을 설정하고 독립변수로 소유권 형태, 자본규모, 노동력, 서비스 제공방법, 잠재성장력 등을 설정하고 성과인 생산성을 설비당 부가가치, 단위당 원가, 서비스 능력, 식당가치, 고객수요 등을 종속변수로 설정하여 분석하였다.

그 결과 전체적으로는 프랜차이즈 가맹점과 독립소매점 사이에 성과의 차이는 발견할 수 없었으나 독립변수인 서비스 제공방법과 자본에 있어서는 프랜차이즈 가맹점이 독립소매점보다 우수한 성과를 보이는 것으로 나타났다. 이것은 프랜차이즈 가맹점이 독립소매점보다 서비스 제공방법이나 노동력, 그리고 자본의 조달 능력 면에서 우수하다는 것을 보여주고 있는 것으로 프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계가 주로 서비스 제공방법이나 노동력 등에 있어서 효과적으로 영향을 미치고 있음을 입증하고 있다.²⁵⁾

Yavas and Habib(1987)는 프랜차이즈 본부특성에 있어서 자동차 딜러 체인에 대한 가맹점의 만족에 관한 연구를 하였다. 이들은 프랜차이즈 시스템 구성이 본부에 대한 가맹점의 만족정도에 기인한다고 보고 이들 만족의 원천이 어디에 있는지를 연구하였다. 이 연구에서 프랜차이즈 시스템 구성원으로서의 만족은 자동차 제조업자인 본부의 명성을 첫 번째로 꼽았으며, 두 번째로는 본부의 광고활동과 교육 등을, 그리고 본부의 부품 공급능력 등을 주요 만족 요인으로 꼽았다.²⁶⁾

Stern and EL-Ansary(1988)는 모든 가맹점들은 계속적으로 본부의 제품과 서비스를 제공받기를 원하는데 이런 제품과 서비스의 제공은 전통적 유통관계들에

25) Doutt J.T. "Comparative Productive Performance in Fast-food Retail Distribution", *Journal of Retailing*, Vol.60, Fall, 1984, pp.98-106.

26) Yavas U. and Habib G., "Correlates of Franchisee Satisfaction : The Case of Saudi Car Dealers," *IJPD and MM*, Vol.17, 1987, pp.46-55.

의하여 제공되는 것과는 달리 양적, 질적으로 일관성을 가지며 본부는 촉진활동을 시장개척, 이미지개발 등으로 가맹점이나 소비자로부터 자동적이고 즉각적인 호응을 기대하면서, 가맹점들은 본부가 다음과 같은 점을 지원해 주기를 지적하고 있다.

첫째, 본부가 제공하는 초기의 서비스로는 ① 시장조사와 위치선정, ② 설비설계와 배치, ③ 임대협상의 자문, ④ 금융자문, ⑤ 운영지도, ⑥ 경영자 교육훈련 프로그램, ⑦ 가맹점의 종업원 교육 등이 포함된다.

둘째, 본부가 계속적으로 제공하는 서비스로는 ① 현장감독, ② 판매와 촉진활동의 자료제공, ③ 관리자와 고용인의 재교육, ④ 품질검사, ⑤ 전국광고, ⑥ 중앙집중구매, ⑦ 시장정보와 지도, ⑧ 감사와 장부기록, ⑨ 관리자 보고서 작성, ⑩ 조직의 보험계획 등을 들고 있다.

이와 같은 프랜차이즈 본부의 초기 및 계속적 지원에 대해 대부분의 본부들은 현장지원에 대한 계속적인 프로그램을 가지고 가맹점의 영업성과를 향상시키기 위하여 영업지원을 해야 한다고 지적하고 있다.²⁷⁾

김 중훈(1989)은 프랜차이즈 채널 통합에 있어서 가맹점의 성과에 관한 연구에서 프랜차이즈 시장을 통합하는데 있어서 그 성과는 어느 경우에 효과적인 성과를 가져다주고 있는지에 대해서 연구하였다. 그는 마케팅 채널통합의 유효성을 연구하기 위하여 본부에서 가맹점에 제공하는 기회제공, 정보교환, 광고 등의 변수를 사용했는데, 이러한 변수들의 값이 높으면 높을수록 채널통합이 용이하고 흡인력이 있음을 발견하였다. 이는 프랜차이즈를 구성할 경우 어느 시점에 구성하는 것이 유리한 것인지를 알아보는데 유용하며, 채널의 통합은 기업의 상황에 따라 다른데 결국 기업내부의 질적인 요소와 가맹점에게 성과를 높일 수 있는 기회를 많이 제공하면 할수록 프랜차이즈 성과는 우수하게 나타난다는 것이다.²⁸⁾

Smith(1993)는 본부 특성과 관련해 본부가 가맹점에게 지속적이거나 간헐적인

27) Stern L. W. and A. I. El-Ansary., op. cit., pp.337-339.

28) Kim Jonghoon, The Effect of Marketing-Channel Integration on Channel Performance : A Contingency View, University of Georgia, Ph.D. 1989, pp.1-255.

지원을 제공하고 환경에 적응하기 위하여 가맹점 스스로 사업을 운영하는 수단으로 전략을 수립해 수행한다는 가정아래 통합적 전략차원에서 프랜차이즈 시스템을 연구하였다. 이를 위해 전략적 유연성, 외부지원, 가맹점 운영특성, 기대, 갈등 등을 독립변수로 하고 만족, 재무적 목표 등을 종속변수로 하여 연구하였다. 그 결과 본부와 가맹점간 관계가 여러 산업을 통해서 매우 다양한 결과로 나타나며 의사소통, 전략적 유연성 등이 가맹점의 성과를 높인다고 제시하였다.²⁹⁾

물류 서비스의 구성 요소에 대해서는 학자들마다 다소 다른 견해를 제시하고 있다. 현재 가장 일반적으로 사용되고 있는 것은 LaLonde와 Zinszer(1976)의 유형인데 이들은 물류 서비스를 거래전 서비스, 거래중 서비스, 거래후 서비스로 크게 3가지 측면으로 제시했다.³⁰⁾

또한 Heskett, Sasser와 Hart(1990)는 물류 서비스의 구성요소를 주문 수령시간, 주문의 이행확률, 제품구색, 소비자의 편리성 등으로 제시하고 있다.³¹⁾

신 창훈외(2000)의 연구는 사업형 프랜차이즈 시스템의 한 형태로 발전하고 있는 베이커리 업계를 대상으로 연구한 결과 안정된 상품공급과 물류지원이 가맹점 만족에 영향을 미치는 요소가 되고 있다고 하였다. 본부 입장에서 직접 제공하는 식자재와 완제품 관리를 통해 전체 가맹점들의 동일한 음식 맛과 수준을 유지하여야 기대하는 고객만족을 얻을 수 있으며, 가맹점 입장에서도 본부의 입장에서 일정 품질 이상의 식자재를 저렴하게 안정적으로 공급받는 측면에서 가맹점의 성과와 만족에 영향을 미친다고 하였다.³²⁾

29) Smith M. F., "A Descriptive Study of Franchisor-Franchisee Working Relationships : Implications Small Business Management," American Marketing Association, Summer, 1993, pp.417-423.

30) LaLonde B. C. and P. H. Zinszer, Customer Service Meaning and Measurement, National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976

31) Haskett James L., W. Earl Sasser and Christopher. W. L. Hart, Service Break-throughs, New York : The Free Press, 1990

32) 신창훈, 김철민, 김을성, "프랜차이즈 가맹점 재계약의도의 결정요인에 관한 연구", 마케팅관리연구, 제5권 제2호, 2000, pp.79-101.

2. 가맹점 특성

가맹점 특성은 프랜차이즈 가맹점의 특성이 가맹점의 성과에 영향을 미치는 요인으로서 가맹점의 재무능력, 경영자의 경험, 입지 등을 독립변수로 사용하고 있다.

Tathman 등(1972)은 프랜차이즈 가맹점의 중요 선택기준에 대한 연구에서 가맹점에 대한 경영자의 선택에 대하여 연구하였다. 그 결과 ① 신용과 재무상태, ② 개인의 업무수행 능력, ③ 과거 경영경험, ④ 적절한 사업동기, ⑤ 교육배경과 연령 등이 고려되어야 한다고 주장하였다. 이와같은 요인들은 프랜차이즈 가맹점의 성공을 결정하는 중요한 가맹점의 특성요인이 되며, 가맹점 경영자의 기본적인 특질이 시스템 성공과 어떤 상관관계가 있는지 검증하기 위한 요인이 된다는 점에서 의미를 부여 할 수 있다.³³⁾

Takeuchi(1977)는 소매업 생산성에 영향을 미치는 요소를 크게 시장요소와 기술요소로 나누고 슈퍼마켓을 중심으로 점포 특성적인 결정변수 중에서 경영자가 통제 가능한 변수에 중점을 두고 연구하였다. 그는 시장요소로 평균거래규모, 점포 경과년수, 경쟁도, 입지변수 등을 들고 소매업경영자가 통제가능한 기술요소 변수로 다음 8가지 요소를 제시하였는데 ① 기술수준, ② 점포의 규모, ③ 설비이용도, ④ 가공활동의 종합정도, ⑤ 특별 서비스 수준, ⑥ 제품구색, ⑦ 경영자의 자질, ⑧ 종업원의 자질 등이 각각 소매업 생산성에 어떻게 영향을 미치는지 연구하였다.³⁴⁾

Lusch and Moon(1984)은 소매업 성과에 영향을 미치는 요소를 마케팅 믹스 결정요소, 소매기업의 특성요소, 그리고 전통적 경제요소로 크게 3가지로 나누고 하드웨어 점포와 건축자재 공급점포를 중심으로 경영자가 통제 가능한 결정변수

33) Tathman Ronald L., Robert Douglass and Ronald F. Bush, "An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/Franchisee Selection Process, "Journal of Retailing, Vol.48, Spring 1972, pp.17-21.

34) Takeuchi H., Productivity Analysis as a Resource Management Tool in the Retail Trade, Ph. D. distribution, University of California, Berkeley, 1977, pp. 121-173.

에 중점을 두고 연구하였다. 그들의 연구에 의하면 가설로 ① 점포입지(상업중심지, 도심외곽지역, 주민주거지역, 소규모 쇼핑센터, 집단 쇼핑센터, 독립점포)는 생산성과 관계가 있다. ② 점포 가격수준은 생산성과 부의 관계가 있다. ③ 제품 구성수준은 생산성과 정의 관계가 있다. ④ 광고수준은 생산성과 정의 관계가 있다. ⑤ 점포유형은 생산성과 관계가 있다. ⑥ 점포 소유형태(개인/합작/주식)는 생산성과 관계가 있다. ⑦ 임금수준은 생산성과 정의 관계가 있다. ⑧ 임금은 생산성과 정의 관계가 있다. ⑨ 점포규모는 생산성과 관계가 있다. 그 결과 소매업 생산성과 밀접한 상관관계를 맺고 있는 변수는 입지, 점포규모, 점포 소유형태, 임금, 점포유형 등으로 나타났다.³⁵⁾

Good(1984)는 소매 식료품점을 대상으로 점포의 성과에 영향을 미치는 요인들에 대하여 연구를 하였다. 이를 위해 식료품 소매업에서의 소매점 성과를 비교 연구하였는데, 프랜차이즈 가맹점의 성과를 노동시간당 부가가치로 측정하고, 점포의 규모, 설비 이용도, 사업조직의 형태, 기술수준, 노동 집약도 등을 독립변수로 하여 점포간 성과 차이에 대한 영향력을 검증하였다.

실증분석 결과 매장면적으로 측정된 점포규모가 성과 차이를 설명하는 가장 중요한 변수이며 다음이 설비 이용도였다. 그리고 매장면적을 가지고 규모의 경제를 분석한 결과 약 619평까지는 규모의 경제가, 그 다음부터는 규모의 비경제가 발생하는 비선형 관계를 보여주었다.³⁶⁾

Doutt(1984)는 프랜차이즈 가맹점과 독립 소매점간의 성과에 대한 차이를 비교하여 미국 패스트 푸드 체인점을 분석하였다. 그는 두 집단 간의 성과에 대한 차이에 있어서, 점포의 소유형태에서는 두 집단 간에 차이를 보이지 않았으나, 자본 규모에서는 프랜차이즈 가맹점이 독립 소매점보다 우수한 성과를 보인다는 것을 발견하였다. 이는 가맹점 특성에 있어 소유형태에 대해서는 프랜차이즈 가맹점이

35) Lusch R. F. and Soo Young Moon, "An Exploratory Analysis of the Correlates of Labor Productivity in Retailing," Journal of Retailing, Fall 1984, pp.37-61.

36) Good W. S., "Productivity in Retail Grocery Trade," Journal of Retailing, Vol. 60, Fall, 1984, pp.81-97.

별다른 의미를 부여받지 못하나, 자본규모에 있어서는 프랜차이즈 가맹점이 우수하여 성장 잠재력이 있음을 발견한 것이다. 또한 점포의 면적이 커질수록 규모의 경제가 발생하여 유리하다는 것을 입증하였다.³⁷⁾

김 중훈(1989)은 가맹점 특성에 관하여 종업원에 대한 상호간 협력, 사기, 만족 등을 자체 개발한 유형으로 측정하여 이를 가지고 마케팅 채널의 통합이 이루어지는 과정을 연구하였다. 그 결과 상호간의 협력이 높을수록 통합이 쉽게 이루어졌으며 종업원의 협동, 사기, 만족 등이 높은 경우 조직의 질이 높아 채널의 통합이 용이하였고 갈등에 관해서는 그 반대로 나타났다. 따라서 김 중훈은 마케팅 채널의 통합을 위해서는 종업원의 협력, 사기, 만족 등의 가맹점 특성이 중요한 변수임을 주장하고 있다.³⁸⁾

Lewis and Lambert(1991)는 채널멤버의 성과에 관한 논문에서 가맹점 특성에 관한 가설로서 ① 프랜차이즈 종속수준 결정은 프랜차이즈 재투자에 직접 영향을 줄 것이다. ② 프랜차이즈 가맹점의 재투자 수준 결정은 프랜차이즈 가맹점의 성과에 직접 영향을 줄 것이다. ③ 프랜차이즈 가맹점의 성과는 가맹점의 신용에 직접 영향을 줄 것이다. ④ 프랜차이즈 가맹점을 가지고 있는 사장의 역할에 따라 가맹점의 만족정도가 달라질 것이다. 등을 설정하고 이를 검증하였다. 이를 요약하면 가맹점 특성인 재투자액, 재투자 수준, 사장의 역할, 신용 등을 연구한 것인데 그 결과를 보면 이들 변수 모두 받아들여졌으며 이는 프랜차이즈 종속수준은 재투자액, 해당기간의 성과, 프랜차이즈 가맹점의 신용, 사장의 역할 등에 영향을 받고 있다는 것이다.³⁹⁾ 이 연구는 가맹점 특성중에서 재투자액과 경영자의 행동에 대한 관계를 밝혔다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

37) Douth J. T., op. cit., pp.98-106.

38) Kim Jonghoon, op. cit., pp.1-255.

39) Lewis M. C., and Lambert D. M, "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction," Journal of Retailing, Vol.67., Summer 1991, pp. 205-225.

3. 가맹본부와 가맹점의 관계특성

프랜차이즈 시스템은 가맹본부와 가맹점간의 만족스럽고 신뢰하는 협력관계가 매우 중요하다 할 수 있다. 기존의 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계특성에 관한 연구에 있어서 가맹점의 성과에 영향을 미치는 요인으로서 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 협력관계, 갈등 등을 독립변수로 사용한 연구이다.

Sibley and Miche(1982)는 프랜차이즈 채널에 있어서 가맹본부와 가맹점 상호간의 협력관계에 대하여 연구하였다. 그들은 가설을 프랜차이즈에 대한 응집력이 크면 클수록 가맹본부와 가맹점간의 협력관계는 크게 나타날 것이라는 가설을 설정하고 이를 실증적으로 분석 검증하였다. 그 결과 이들의 가설은 채택되었으며 응집력을 키울 수 있는 방법으로서 훈련, 잠재구매력의 개발, 정책 등의 요인을 제시하였다.⁴⁰⁾

Childers and Ruekert(1987)는 보험업 유통에 관한 연구에서 보험회사의 보험업 대리점을 대상으로 협력관계에 대한 연구를 하였다. 이의 연구에서 보험업 유통에 관한 조사를 통하여 협력관계의 인지적 요인들에 대한 개념적 정의를 개발하였으며, 이러한 개념들을 통합하는 이론적 모델을 개발하였다. 연구 결과 협력관계와 갈등은 채널내에 동시에 존재하고 있으며, 채널 구성원간의 신뢰는 협력관계를 증가시키고 신뢰의 인지는 두 조직간의 갈등을 감소시킨다고 하였다.⁴¹⁾

Trevor(1989)는 채널성과 향상을 위한 관계이론의 연구를 통하여 프랜차이즈 멤버 상호간의 관계에 영향을 주는 요인과 멤버 상호간의 성과에 영향을 주는 요인 등을 검증하였다. 그는 멤버 상호간의 연구는 완전한 체인과 불완전한 체인 상태간에 성과 차이가 있다는 가설을 설정하고 연구하였는데 그 결과 멤버 상호

40) Sibley S. D. and Michie D. A., "A Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel," Journal of Retailing, Vol. 58, Winter 1982, pp.15-36.

41) Childers Terry L. and Ruekert Robert W., "Toward A Model of Cooperative Sentiments and their Antecedents in Channels of Distribution," Work Paper, University of Minnesota, 1987. pp.1-29.

간에는 완전한 체인이든, 불완전한 체인이든 모두 상호간의 관계가 성과에 영향을 미친다고 나타났는데, 멤버 상호간의 관계는 비공식적 조직을 활용하는 것보다 공식적 조직을 활용할 때 상호간의 관계에 대한 질이 높게 나타난다고 하였다.⁴²⁾

이는 채널관의 관계에 있어서 채널 상호간의 공식적 관계가 채널 조직의 성과를 향상시킬 수 있음을 보여 준 것으로서 프랜차이즈의 경우 멤버 상호간에 공식적 조직의 가동에 대한 어려움과 공식적 조직으로서의 유용성을 나타낸 것으로 이해할 수 있다.

김 중훈(1989)은 마케팅 채널 통합에 있어서 성과에 관한 연구에서 프랜차이즈 시장을 통합하는데 있어서 그 성과의 효과적 달성요인에 대하여 연구하였다. 그는 마케팅 채널 통합의 유효성을 연구하기 위하여 협력관계를 변수로 사용하였는데 이러한 변수들의 값이 높으면 높을수록 채널 통합이 용이하고 흡인력이 있음을 발견하였다. 이는 프랜차이즈를 구성할 경우 어느 시점에 구성하는 것이 유리한 것인지를 알아보는 데 유용하며, 채널의 통합은 기업의 상황에 따라 다른데, 결국 기업 내부의 질적인 요소가 좋으면 좋을수록 프랜차이즈 성과는 우수하게 나타난다는 것이다.⁴³⁾

Lewis and Lambert(1991)는 채널 멤버의 성과와 프랜차이즈 종속관계 여부, 그리고 만족 모델에 관한 연구를 하였는데 프랜차이즈의 성과는 완전한 프랜차이즈와 부분 종속관계의 프랜차이즈 중에서 어느 경우가 우수하게 나타나고 있는지 분석하였다. 이들은 여러 가지 요인을 연구하였는데, 관계특성에 관한 가설을 보면 프랜차이즈 종속수준 결정은 성과에 직접 영향을 줄 것 이라는 가설로 독립변수를 종속수준으로 하고 종속변수를 성과로 하였다. 그 결과 프랜차이즈 종속수준에 따라 성과가 달리함을 발견하였는데, 이는 프랜차이즈의 종속수준 결정은

42) Trevor S. M., "Relational Contract Theory as a Framework for Assessing Channel Member Performance," The University of Wisconsin-Madison, Ph. D., 1989, pp.1-214.

43) Kim Jonghoon, op. cit., pp.1-255.

어떻게 이루어지고 있는지에 관하여 프랜차이즈 가맹점 전략을 제시하고 있다. 그리고 기존의 프랜차이즈 가맹점화 된 기업들에게 가장 중요한 요인이 무엇인지를 밝혀주고 있으며, 이 요인에 만족하면 프랜차이즈 종속수준이 완전한 경우 성과가 우수함을 입증하고 있다.⁴⁴⁾

4. 경쟁의 특성

경쟁의 특성에 관한 변수로는 프랜차이즈 가맹점이 설치되어 있는 상권 내에서 프랜차이즈 가맹점 상호간의 경쟁과 유사 업종간의 경쟁이 가맹점 성과에 영향을 주는 요인으로서 가맹점의 상호경쟁, 유사업종간의 경쟁 등을 독립변수로 사용하여 연구하였다.

Lusch(1976)는 소매점 운영에 있어서 성과 결정요인에 관한 경쟁특성을 연구하였는데, 그는 일정한 상권에 기존의 가맹점이 형성되어 있음에도 불구하고 새로운 가맹점을 설치할 경우의 경쟁에 대한 연구를 하였다. 그는 연구 방법을 가맹점의 수가 증가함에 따라 성과의 변화를 회귀분석에 의하여 분석하였는데 그 결과 가맹점의 수가 증가함에 따라 갈등이 증가하고 이에 따라 성과가 감소하고 있음을 발견하였다. 이는 가맹점의 증가가 소비자에 대한 인지도의 증가로 인하여 성과 증가의 요인보다는 가맹점의 증가로 경쟁이 심해져서 갈등의 증가 요인이 되어 성과가 감소하는 것을 의미한다 하겠다.⁴⁵⁾

Kelly and Peters(1977)는 프랜차이즈 가맹점간의 비교 연구에서 가맹점의 상호경쟁을 변수로 연구하였는데 이들은 패스트푸드, 호텔 및 모텔, 자동차, 산업재, 소비재 등의 가맹점 집단을 구분한 후에 이들 간의 상권 만족도를 분석한 결과, 자동차 가맹점의 경우가 가장 만족도가 낮았으며, 호텔 및 모텔의 경우가 가장 긍정적인 것으로 나타났다. 이는 업종별 경쟁에 대한 만족도를 비교하여 분석하

44) Lewis M. C., and Lambert D. M, op. cit., pp.205-225.

45) Lusch R. F., "Channel Conflict : Its Impact on Retailer Operating Performance," Journal of Retailing, Vol.52., Summer 1976, pp.3-12.

였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.⁴⁶⁾

Ghosh and Craig(1990)는 새로운 가맹점의 설치에 대한 상권 선정의 결정은 가맹점을 상권적인 관점에서 설치 구성함으로서 발생하는 성과와 가맹점을 구성함으로서 발생하는 기존 가맹점이 입을 수 있는 손실과 유사업종간의 경쟁 등을 동시에 고려하여야 한다는 모델을 제시하고 있다. 그 결과 가맹점화를 결정하는 의사결정자는 총 성과를 극대화하기 위해서는 라이선스나 로열티를 얻는 이익을 고려하면서 다른 한편으로는 기존의 가맹점들에 대한 성과가 줄어들지 않도록 유사업종간의 경쟁에 대한 갈등을 제거하는데 더욱 노력을 해야 하는 양면성을 고려하여 이러한 상호간의 관계를 동시에 고려해야 한다고 주장하였다.⁴⁷⁾

46) Kelly J. S. and Perters J. I., "Vertical Conflict : A Comparative Analysis of Franchisees and Distributors," AMA Educators Proceeding, Series 41, American Marketing Association, 1977, pp.380-384.

47) Ghosh A. and Craig C. S., "Minimizing Spatial Conflict in Franchise Distribution Systems," AMA Educators Proceeding, AMA, 1990, p.260.

제 3 장 프랜차이즈의 해외진출 동기 및 진출방법

제 1 절 프랜차이즈의 해외진출 의의와 동기

1. 해외진출 의의

프랜차이즈의 해외진출 혹은 국제 프랜차이즈는 “진입자(가맹본부)가 개발하고 소유한 사업 패키지를 계약에 의해 현지국 주체에게 제공하는 해외시장 진입양식”⁴⁸⁾이라 할 수 있다. 여기서 현지국의 주체란 국내 가맹점, 현지국 가맹점, 프랜차이즈 총판, 합작투자에 의한 현지기업 등이 모두 포함된다. 이러한 국제 프랜차이즈 산업은 지분이 수반되지 않은 순수한 계약 형태의 국제경영 활동으로, 국제 프랜차이즈 산업은 빠르게 성장하는 시장 상황에서 사업본사와 해외 가맹점 모두에게 적은 자본투자와 위험분산이라는 큰 특징을 지니고 있다.

일반적으로 기업이 해외에 진출하는 방식으로는 수출방식에 의한 해외진출과 계약방식에 의한 해외진출, 그리고 직접투자 방식에 의한 해외진출 방식으로 크게 3가지로 분류할 수 있다. 이중 프랜차이즈의 해외진출은 계약 방식에 의한 해외진출 방식에 속한다.⁴⁹⁾

또한, 국제적으로 널리 알려진 상품이나 서비스의 가맹본부(Franchisor)가 가맹점(Franchisee)에게 자신의 영업표지를 사용하도록 허락하고, 그 가맹점이 자신의 영업방법에 관하여 가맹본부로부터 통일된 지도 관리를 받으며 이에 대한 대가를 지급하는 관계이므로 서비스 무역의 일종으로 볼 수 있기⁵⁰⁾에 국제 프랜차이즈는

48) Burton, F.N. and A.R.Cross, "Franchising and Foreign Market Entry", in *International Marketing Reader*, (S.J. Paliwoda and J.K. Ryans, eds., London : Routledge, 1995), p.36.

49) 강태구, 「국제 경영」 (박영사 : 2000), p.13.

50) 서정두, 「국제 무역 계약」 (삼영사 : 2001), p.394.

계약 방식에 의해 서비스를 무역하는 것을 뜻하기도 한다.

프랜차이즈의 해외진출이 가지는 의미는 크게, 개별기업 차원에서의 의미와 국가차원에서의 의미로 나누어 볼 수 있다.⁵¹⁾

가. 개별기업 차원에서의 프랜차이즈 해외진출 의미

개별기업 차원에서 프랜차이즈의 해외진출은 기업이 활용 가능한 다양한 성장 전략의 하나라는 데서 찾을 수 있다. 즉, 기업이 자신의 성장에 필요한 자원과 정보를 해외시장에서 획득하는 수단이 된다. 이러한 점에서 프랜차이즈의 해외진출은 수출, 라이선싱, 직접투자와 같은 해외진출 전략대안의 하나로 볼 수 있다.

국제 프랜차이즈는 흔히 기술공여(licensing)의 한 형태로 여겨져 왔다. 국제 프랜차이즈는 기업(가맹본부)이 독립적인 기업 혹은 개인(가맹점)에게 자신의 사업 시스템과 여타 재산권을 기술공여하는 형태를 의미하는데, 여기서 기술공여란 로열티나 여타 형태의 수입을 대가로 국내기업(licensor)이 자신의 무형자산(특허권, 거래비밀, 노하우, 등록상표, 상호)을 해외기업(licensee)이 활용할 수 있게끔 하는 다양한 계약제도를 뜻한다.⁵²⁾

그러나 라이선싱과는 달리 국제 프랜차이즈에 있어서 가맹본부는 무형자산 이외에 가맹점의 제품과 서비스의 생산과정에 필요한 투입물인 유형자산도 공급하기에 라이선싱보다는 직접투자의 성격이 강하다고 할 수 있다.

한편, 국제 프랜차이즈와 수출이 모두 최소한의 투자와 제한된 위험을 감수하며 세계시장에 진입하는 수단이라는 점에서 국제 프랜차이즈를 수출과 대동소이한 개념으로 접근하기도 한다.⁵³⁾ 그러나 해외시장으로의 진입은 가맹본부에게 일

51) 최종원, “국내 프랜차이즈업체의 해외진출 전략에 관한 연구”, (광운대학교 대학원 석사학위논문, 2002), pp.5-8.

52) Root, F.R. "Entry Strategies for International Markets", Lexington, MA, 1987, pp.85-109.

53) Ackerman, KID., D.E. Bush, and R.T. Justics, "Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors", *International Marketing Review*, 11, 1994, pp.56-68.

정한 수준의 투자를 요구한다. 더구나 수출과 달리 국제 프랜차이즈는 장비를 점검하고 현지에서의 원자재 공급을 확보하고, 등록상표와 거래비밀을 보호해야 한다는 점에서 수출과 크게 다르기 때문에 국제 프랜차이즈를 수출과 같은 개념으로 보는 것도 잘못된 것이라 할 수 있다.

이러한 견해로 인해 국제 프랜차이즈를 해외직접투자와 같은 개념으로 볼 수도 있는데, 순수한 형태의 프랜차이즈는 가맹본부에 의한 지분 투자를 포함하지 않기⁵⁴⁾에 해외직접투자와 같은 개념은 아니다.

따라서 국제 프랜차이즈는 직접투자 등 다른 형태의 국제경영과 크게 다른데 그 이유는 다음과 같다.⁵⁵⁾

기업특성에서 보면, 가맹사업이 적절히 운영되려면 프랜차이즈의 표준화 특성으로 인해 가맹본부에 의한 고도의 협력과 통제가 필요하다. 그러나 이러한 협력과 통제는 국제 프랜차이즈와 같이 문화가 다른 배경하에서는 실천하기가 쉽지 않다. 또한 국제 프랜차이즈는 대부분의 원자재가 현지에서 조달되기에 환율에 의한 영향을 덜 받는다. 그리고 국가적 관점에서 볼 때, 국제 프랜차이즈는 해외 직접투자와 달리 대다수가 수출에 적합하지 않은 서비스를 판매하는 것이기 때문에 본국의 고용 감소에 크게 영향을 미치지 않는다. 또한 현지국의 입장에서 보면, 국제 프랜차이즈는 직접투자와 달리 국제수지에 영향을 미치지 않는다. 이는 국제 프랜차이즈에서는 수입이 거의 없고, 자본유출도 적으며, 가맹점이 소유주이기 때문에 이익송금도 미비하기 때문이다.

결국, 개별기업 차원에서 국제 프랜차이즈는 수출이나 기술공여, 직접투자와 구분되는 독특한 특성을 지니고 있기 때문에 별도의 전략대안으로 다루어져야 한다.

54) Boddewyn, J.J., B.M. Halbrich, and C.A. Perry, "Service Multinationals : Conceptualization, Measurement and Theory", *Journal of International Business Studies*, 1986, pp.41-57.

55) Aydin, N. and M. Kacker, "International Market Expansion for New High Tech Products Through Franchising", *Journal of High Technology Management* 1, 1990, pp.43-53.

국제 프랜차이즈에서는 소유주가 다르더라도 사업특성이 변하지 않고, 사업이 개시된 이후에도 소유주를 쉽게 바꿀 수 있다는 특징이 있기에 모든 기업, 특히 서비스 기업에게 프랜차이즈는 해외진출을 위한 중요한 장기 전략대안의 하나로 다루어져야 한다.

나. 국가차원에서의 프랜차이즈의 해외진출 의의

국가차원에서의 프랜차이즈의 해외진출이 가지는 의의는 경제적 의의와 상징적 의의로 구분할 수 있다. 국내 가맹본부의 해외진출은 초기 가맹비와 로열티, 기타 자금의 국내 유입 등 외화획득의 효과 이외에도 원부자재 혹은 상품의 수출증대, 국내 고용을 창출하고 이를 유지하는 경제적 효과를 지니고 있다.

수출이 불가능한 서비스업종의 경우 프랜차이즈는 라이선싱보다 높은 수익을 창출할 수 있으며, 합작투자와 달리 기업의 해외진출에 의한 국내 고용의 감소도 발생하지 않는다. 도·소매업의 경우에는 프랑스 의류업체의 유럽시장에서의 프랜차이즈 확대에서 볼 수 있듯이, 국내에서 생산되는 제품의 효과적인 해외 유통 경로로서 직접적으로 수출증대에 기여한다.

그리고, 프랜차이즈의 성공적인 해외진출은 개별기업은 물론 국가전체의 이미지를 높이는 상징적 의의를 가지는데, 맥도널드는 자사 프랜차이즈 시스템의 적극적인 해외진출을 통해 미국을 대표하는 글로벌 브랜드로 자리잡고 있다.

2. 해외진출 동기

프랜차이즈 가맹본부의 해외진출이 활발히 이루어지고 있는 배경에 대해 Justis and Chan은 프랜차이즈 시장규모에 영향을 미치는 중요한 경제 및 인구통계적 변화로 ① 문화의 범세계화 추세, ② 가처분소득의 증가, ③ 국제 수송 및 의사소통 발달, ④ 교육수준의 상승, ⑤ 표준생활양식의 향상, ⑥ 여성 노동력의

증가, ⑦ 가계소득원의 다원화와 핵가족화, ⑧ 노동일수의 단축, ⑨ 젊은층의 신제품 구매 욕구, ⑩ 도시지역에의 인구집중을 들고 있다.⁵⁶⁾

그밖에도 프랜차이즈가 성장하고 있는 배경에는 범세계적으로 소비자가 유명브랜드를 품질, 일관성, 서비스, 가치의 심벌로 인식하고 있기 때문이기도 하며 국가간의 교역장벽이 낮아졌기 때문이기도 하다.⁵⁷⁾

프랜차이즈의 해외진출은 기업성장의 중요한 방안 중 하나이다. 그러나 가맹본부가 왜 해외로 진출하는지 또는 기업이 왜 프랜차이즈 방식으로 해외에 진출하는지에 대한 설명은 다양하다.

가맹본부를 포함하여 기업의 해외진출을 설명하는 초기 이론들은 수출 대 해외 직접투자의 두 가지 대안에 대한 선택에 관심을 가지고 있었다. 이러한 이론은 기업이 문화적으로 생소하고 복잡한 해외시장에서의 경험이 쌓일수록 수출로부터 해외직접투자로 기업의 몰입수준을 높여가는 것으로 보고 있다.

국제 프랜차이즈에 관한 초기 연구에서는 문화적 차이와 규제적 차이보다는 현지국 정부의 정책과 로열티 송금과 같은 금융상의 불확실성 때문으로 보았다.⁵⁸⁾

그러나 최근에는 국제 벤처가 성행하면서 자신의 국내시장에서 특별한 성장 배경을 지니고 있지 않더라도 해외시장에 진출하는 기업이 증가하고 있고, 국제적으로 활동하는 기업들이 글로벌화 하고자 하는 욕구와 현지국 시장에 대한 반응에 있어 다양한 형태를 지니고 있는 것으로 나타나고 있다.

이러한 과거의 이론과 사례에 비추어 볼 때 프랜차이즈 업체의 해외진출 이유

56) Justis, Robert T. Castrogiovanni, Gary J. and Chan, Peng, "Franchisor Quick-start, in *Understanding and accepting Different Perspectives : Empowering Relationships in 1994 and Beyond*, Skip Swerdlow, ed., Minneapolis, Minesota : University of St. Thomas, Institute for Franchise Management, Paper No. 8., 1994

57) 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 전계서, p.355.

58) Hackett, D.W., "The International Expansion of U.S. Franchise Systems : Status and Strategies", *Journal of International Business Studies*, 7, 1976, pp. 65-75.

는 첫째 본국에서의 시장경쟁이나 시장 확보의 한계성에 기인하거나, 둘째 본국은 물론 전 세계에 해당 프랜차이즈에 대한 평판과 인식도가 아주 높아 프랜차이즈의 인식에 큰 어려움이 없다거나, 셋째 진출 예정국가의 시장이 해당 프랜차이즈에 아주 매력적인 시장이거나, 넷째 해당 국가로부터 프랜차이즈 진출의 요청이 강하거나 하는 뚜렷한 목적이 있는 경우이다. 하지만 많은 연구가 프랜차이즈의 국제화 이유를 지적하고 있으나 기업이 해외 확장전략을 채택하는 이유에 관한 확고한 설명을 제공하고 있지 않다. 이제까지의 연구에서 밝혀지고 있는 해외 진출 동기는 크게 외부환경 요인, 기업 요인, 창업자(경영자)특성 요인의 세가지로 분류할 수 있다.⁵⁹⁾

가. 외부환경 요인

프랜차이즈 업체가 해외에 진출하는 이유는, 국내시장이 포화기에 이르러 가맹점의 신설이 어렵게 됨에 따라 가맹본부에게 주어진 전략대안으로서 경쟁사의 시장을 빼앗아 오는 시장침투전략을 택하거나 이것이 여의치 않을 때 해외로 진출하는 방안이 남게 된다.

즉, 기존 연구의 상당수는 프랜차이즈 업체가 해외에 진출하는 이유에 대해, 국내시장의 포화와 같은 자국 시장특성과 현지국 시장에서의 환경변화와 같은 외부요인에 의해 가맹본부가 해외확장을 시도하거나 시도하지 않은 것으로 설명하고 있다. 이렇게 주장하는 학자들은 프랜차이즈의 해외진출이 1950년대 미국기업에 의해 주도되었으며, 그 이유가 미국내 프랜차이즈 시장이 포화기에 도달하였기 때문인 것으로 보고 있기 때문이다.

또한, 해외 현지국 시장에서의 시장기회 증가도 가맹본부의 해외진출을 촉진하는 또 다른 환경요인이라 할 수 있다. 즉, 국내시장에서의 가맹본부간 경쟁이 치

59) 박창욱, “해외 진출을 위한 국내 프랜차이즈 산업의 발전 방안에 관한 연구”, (영남대학교 경영대학원 석사학위논문, 2004), p.18.

열해지고 있는 반면, 국제시장에서의 시장기회가 증가하고 있어 국제화가 적극 모색되고 있는 것이다.⁶⁰⁾

그리고 잠재가맹점의 요청에 의해 해외진출이 이루어진다. 즉 가맹본부는 현지국 시장에서 자사의 제품이 성공하고 고객이 제품을 전폭 수용할 것이라는 잠재가맹점의 설득에 따라 잠재가맹점을 파트너로 삼아 해외진출을 모색하기도 한다.

또한, 프랜차이즈의 해외진출은 국내시장의 포화와 해외시장의 잠재기회를 활용하기 위한 욕구에서 출발한다고 할 수 있다. 즉 많은 프랜차이즈 기업은 자신의 마케팅 전략을 크게 변화시키지 않고도 현지국에서 본국과 동일한 수준의 수익을 올릴 수 있기 때문이다.

나. 기업요인

국제 프랜차이즈에 있어서 주의해야 할 것 중의 하나가 본국에서의 시장포화의 문제를 해결하기 위해 해외로 진출하거나 단순히 로열티와 같은 수익을 얻기 위해 진출했다가는 낭패를 보기 쉽다는 것이다.

국제 프랜차이즈가 커다란 시장기회를 겨냥하고 있는 것임에는 틀림없지만 해외시장에서 성공하기 위해서는 예상치 못한 많은 난관이 잠재하고 있다. 현지인 파트너와의 강력한 유대관계, 문화적 차이에 대한 존중, 적절한 하부구조의 개발, 해외시장에 대한 철저한 이해 이외에도 해외시장 진출에 있어 명심해야 할 것은 해외에 진출하기 전에 국내시장에서 든든한 기반을 갖춘 경우에만 해외에 진출하는 것이 바람직하다는 점이다. 다시 말해서 국제 프랜차이즈를 수행하기 위해서는 기업이 일정한 수준의 능력을 지니고 있어야만 한다.

가맹본부는 두 가지 목적, 즉 국제적인 시장기회를 활용하는 것뿐만 아니라 자사의 지식기반을 넓히고자 해외에 진출한다.

60) Welch, Lawrence S., "Diffusion of Franchise System Use in International Operations", *International Marketing Review*, Vol.6, No.5, 1989, pp.7-19.

그리고 일부 가맹본부의 경우에는 선점효과를 노려 해외진출을 서두르기도 한다. 자사의 제품/서비스가 해외에 있는 기업에 의해 모방되기 쉬운 기업의 경우에는 해외 경쟁사가 먼저 시장점유율을 높임으로써 자사의 현지국 진출을 더욱 어렵게 만들게 될 것으로 생각하기에 해외진출을 한다. 또한 본국의 유력한 경쟁사가 해외 진출하는 경우에도 자사의 진출이 어려워질 수 있다고 판단하는 기업의 경우에도 해외진출을 서두르기도 한다.

다. 창업자(경영자)특성

창업자의 특성은 해외진출을 결정하는데 있어서 가장 중요한 요소이며 특히 창업자가 지니고 있는 창업의 동기와 그로 인한 행동특성은 그 핵심적인 요소가 될 것이다. 특히 문화와 환경이 다른 지역으로 진출하는 경우 창업자가 얼마만큼 성취욕구가 있으며 해당산업에 경력이 있는가와 비전이나 경영이념이라는 동기부여의 측면에서 올바르게 행동하고 있는가는 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 즉 창업자의 육체적 및 정신적 에너지, 목적의식과 지식능력, 정열, 기술적 우월성, 판단력, 결단력, 인간관계 능력 등과 같은 특성이 중요하다.⁶¹⁾

최고 경영자는 매출과 수익의 확대, 시장 확대, 국제 기업으로 발전하고자 하는 욕구와 자신이 국제기업을 운영하는 것이 대외적으로 자신의 이미지를 향상시키고 국내에서의 가맹점 확장에 도움을 줄 수 있는 것으로 믿기 때문에 해외진출을 시도하기도 한다.

그밖에 재정적으로 어려움을 겪은 경험이 있는 최고경영자의 경우에는 프랜차이즈 총판가맹점이 제공하는 상당한 가맹비에 현혹되어 해외진출을 서두르기도 하는데 이는 가맹비 수입이 이익으로 남는 비율이 높을수록 심해지는 성향이 있다.⁶²⁾

61) 공상형, “우리 나라 벤처기업의 해외진출 방안에 관한 연구”, (한남대학교 경영대학원 석사학위논문, 2003), p.11.

62) 최종원, 전계논문, p.20.

이러한 최고 경영자의 특성에 대해 Kedia 등은 가맹본부의 특성보다는 기업 확장 의욕과 수익성 제고 의욕과 같은 기업 경영자의 태도가 국제 확장에 있어 보다 설명력이 높다는 것을 통계적으로 확인했다.⁶³⁾

제 2 절 프랜차이즈의 해외진출 방법

일반적으로 프랜차이즈 조직은 법적으로는 독립적이지만 경제적으로는 상호의존적인 관계를 지니고 있기에 시장과 위계의 중간 형태로 다양한 유형을 지니고 있다. 따라서 국제 프랜차이즈에 있어서 진입양식의 결정은 바로 시장과 위계의 중간 형태로 가맹본부와 가맹점간의 거래를 지배하는 구조를 무엇으로 할 것인가에 대한 결정으로 볼 수 있다.

국제적인 프랜차이즈 가맹본부가 선택할 수 있는 진입양식은 다양하다. 가장 일반적으로 활용되고 있는 프랜차이즈 총판(master franchise)과 지역개발에서부터 기술제휴와 가맹점 직접모집, 합작투자자와 인수합병, 직접투자 등이 포함된다. 프랜차이즈 총판, 지역개발, 기술제휴와 직접모집은 가맹본부의 자본이 소요되지 않는 계약방식인 반면에 보다 적극적인 진입양식인 합작투자, 인수합병, 직접투자는 자본이 소요되는 지분방식으로 구분된다.

한편 진입양식은 정적인(static)것과 동적인(dynamic)것으로 구분할 수 있다. 계약방식이 정적이라면 지분방식은 동적이라 할 수 있다. 계약방식의 경우에는 자본투자를 최소화하면서 해외시장에 쉽게 진입할 수 있는 장점을 강조하고 있으며, 지분방식은 점진적인 지식의 축적과 범세계적으로 국제 프랜차이저로서의 경쟁력을 향상시키고자 하는 동기부여를 강조하고 있다.

63) Kedia, B. L., D. J. Ackerman, D. E. Bush and R. T. Justis, "Deter Internationalization of Franchise Operations by U.S. Franchisors : A Study Note", *International Marketing Review*, 11(4), 1994, pp.56-69.

프랜차이즈 기업이 해외에 진출하기 위해 활용 가능한 진출방법을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1. 직접 프랜차이징(Direct Franchising)

직접 프랜차이징은 가맹본부가 제3자의 도움 없이 현지국에서 직영점 개설 또는 가맹점 모집을 통해 프랜차이즈 사업을 운영하는 것을 말한다. 직접 프랜차이징은 가맹점 현지모집, 현지법인 혹은 지점의 설립, 개발계약 체결의 3가지 형태로 구분할 수 있다.

첫째, 가맹점 현지모집은 본국에서의 가맹점 모집과 마찬가지로 현지국에서 개별적으로 가맹점을 모집하는 것을 말하는데 가맹점 현지모집은 다음과 같은 상황에 적합하다.

- ① 현지국에서의 가맹본부의 활동이 제한적으로 이루어지는 경우로 가맹본부가 현지국에서 운영하고자 하는 점포수가 많지 않을 경우
- ② 프랜차이즈 시스템의 단순성에 의해 개별 가맹점이 가맹본부에 의해 효과적으로 관리될 수 있을 경우
- ③ 가맹점에 대한 가맹본부의 교육훈련이 쉬울 경우
- ④ 현지국이 가맹본부의 본국과 가까이 위치해 있고 의사소통이 쉬울 경우
- ⑤ 현지국과 가맹본부의 본국간의 언어, 문화, 습관, 기호, 법률, 상관행에서의 차이가 거의 없을 경우
- ⑥ 현지정부의 승인과 같은 법적요건에 의해 현지 지사나 현지법인을 설립하는 것이 불가능하거나 이를 가맹본부가 원하지 않는 경우
- ⑦ 현지국에서 지속적으로 사업을 하지 않거나 영속적인 점포를 운영하지 않음으로써 세금을 회피하는 것이 유리하다고 판단될 경우

둘째, 현지법인 혹은 지점의 설립은 주로 세금과 밀접한 관계가 있다.

지점을 설립하는 경우에는 현지국에서 발생하는 초기 설립비용이 모두 가맹본부의 본국의 이익에서 공제될 수 있는 반면에, 현지법인을 설립하는 경우에는 이러한 공제를 받을 수 없다. 따라서 지점을 설립하는 것이 유리한 것처럼 보일 수 있으나 대부분의 가맹본부는 지점 설립을 예외적인 경우에만 선택할 뿐 현지법인을 설립하는 것을 선호하는 편이다.

현지법인 혹은 지점은 가맹본부를 대신하여 이들이 가맹점의 모집에 따른 모든 권한을 행사하는데 현지법인 또는 지점의 설립은 다음과 같은 상황에 적합하다.

① 가맹본부가 제3자를 개입시키고자 하지 않는 경우에는 해외시장에 직접 뛰어들고자 한다. 현지 자회사가 활용되는 경우 기술적으로는 가맹본부와 가맹점 사이에 자회사가 개입하고는 있지만, 가맹본부가 자회사를 통제할 수 있는 한 가맹본부의 개별 가맹점에 대한 완전한 통제가 가능하다.

② 가맹본부가 현지국에 자회사나 지점 설립에 필요한 재정자원을 지니고 있고 경영인력 활용이 가능할 경우

셋째, 개발계약(development agreement)의 체결은 현지인인 프랜차이즈 개발자와의 계약에 의해 직접 진입하는 방식으로 개발자는 현지국의 모든 점포를 개발하고 소유한다는 데 가맹본부와 동의한다. 가맹본부 혹은 가맹본부의 자회사는 개발자와 함께 가맹점과의 계약에 참여하는데, 이러한 개발계약 체결이 적절한 상황은 다음과 같다.

① 개발계약 체결은 가맹본부가 현지국에서 직접 가맹점을 모집하거나 혹은 가맹점을 설립하고 있을 때 활용할 수 있다. 이 중 무엇을 선택할 것인가는 현지국 시장에서 가맹본부가 얼마나 많은 수의 개발자와 개발계약을 체결하고자 하느냐에 따라 달라진다. 만약, 하나의 개발자와의 개발계약에 의해 현지국 시장을 모두 커버하고자 하는 경우에는 자회사나 지점을 활용할 이유가 없다. 그러나 여러 개발자로 하여금 각각 소수의 가맹점만을 개설하도록 하는 경우에는 이들을 관리하기 위하여 자회사나 지점을 설립하는 것이 필요할 수도 있다.

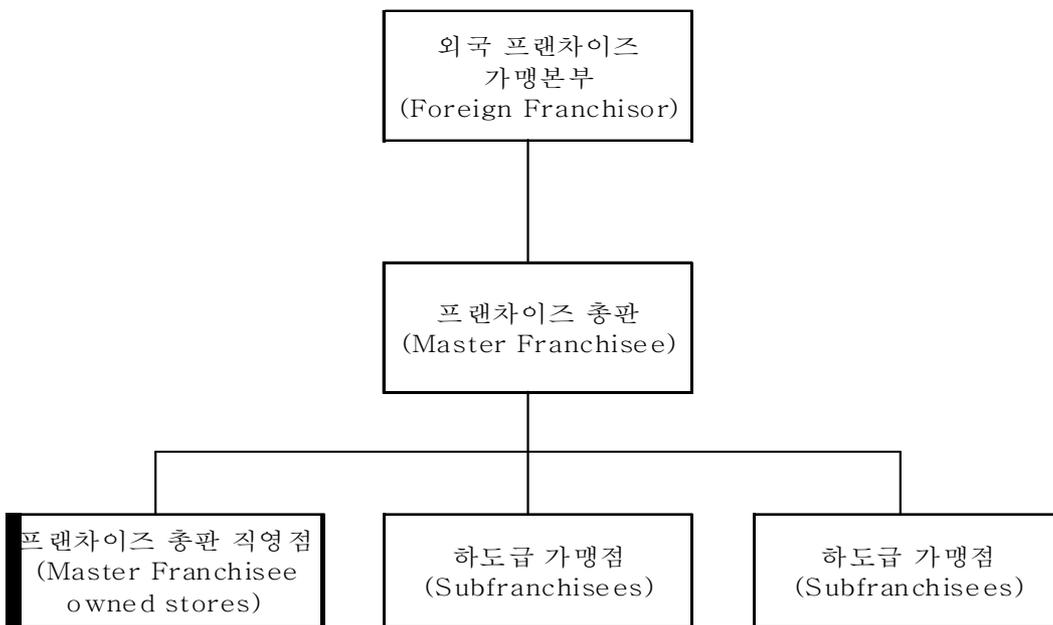
② 가맹본부가 소수의 개발자에게 점포소유와 운영 권리를 부여하여 가맹점 수를 제한하는 한편 이들에 대한 직접적인 통제를 원하는 경우에 적합하다.

2. 프랜차이즈 총판(Master Franchise)

프랜차이즈 총판은 McDonald's와 KFC 등 미국기업이 해외에 진출하는 데 있어 가장 보편적으로 활용하는 방식이다. 프랜차이즈 총판은 스스로 하도급 가맹점을 모집할 수 있는 권한을 가지며 외국의 프랜차이즈 가맹본부를 대신하여 관련권한과 의무를 가진다.

프랜차이즈 총판에서 가맹본부와 프랜차이즈 총판점, 하도급 가맹점과의 관계는 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 프랜차이즈 총판 체계도



자료 : 김 현복, “한국 프랜차이즈 기업의 대중국 진출 성공 및 실패요인에 관한 사례연구”, (영남대학교 대학원 석사학위논문, 2004)

프랜차이즈 총판점은 자신의 점포 이외에도 현지에서 가맹점을 모집할 수 있기 때문에 하도급 가맹본부라고도 한다. 결과적으로 프랜차이즈 총판 계약에서는 프랜차이즈 총판점과 하도급 가맹점간의 하도급 관계를 규정하는 조항이 필요하며, 하도급 가맹점과의 점포계약 당사자는 프랜차이즈 총판점이 된다.

이러한 프랜차이즈 총판점이 적합한 상황은 다음과 같다.

- ① 어떠한 이유에서건 가맹본부가 현지국에서의 프랜차이즈 시스템의 설립과 감독을 제3자에게 위임할 수 밖에 없을 경우
- ② 가맹본부가 재정자원을 가지고 있지 않지만 해외로 직접 진출하기 위해 필요한 경영인력을 가지고 있는 경우
- ③ 두 국가 간의 거리가 너무 멀고 가맹본부의 인력이 자주 방문하기가 어려운 경우
- ④ 언어, 문화, 관습, 습관, 법률 시스템, 상관행에 있어 심각한 차이 때문에 현지국에서 프랜차이즈 시스템을 개설하는 데 진지하고 경험 많은 사업가에 의존하는 것이 보다 유리한 경우

프랜차이즈 총판의 장점은 다음과 같다.

- ① 가맹본부의 재정자원과 경영인력을 최소한으로 활용할 수 있다. 그러나 프랜차이즈 총판을 활용한다고 이들 자원이 전혀 투입되지 않는 것은 아니라는 점을 인식해야 한다.
- ② 프랜차이즈 시스템을 개설해나가는 주체가 프랜차이즈 총판점, 즉 하도급 프랜차이즈 기업이기 때문에 실패하더라도 가맹본부의 재정부담이 크지 않다.
- ③ 현지문화, 언어, 사업관행, 법률 등에 밝고 자금능력이 현지 하도급 프랜차이즈 기업을 가맹본부와 가맹점 중간에 활용할 수 있다.

반면, 프랜차이즈 총판의 단점은 다음과 같다.

① 프랜차이즈 시스템의 개설, 감독, 통제와 등록상표를 제3자에게 위임함으로써 이에 대한 통제가 불가능하거나 어렵다.

② 가맹본부의 권리를 강제하고 프랜차이즈 총판계약을 해지하는 것이 쉽지 않다. 이로 인해 프랜차이즈 총판점과의 관계가 악화된다.

③ 프랜차이즈 총판점의 실패로 인해 전체 프랜차이즈 시스템을 가맹본부가 떠맡아 관리하거나, 새로운 총판점을 찾거나 사업을 포기해야 하는 문제가 발생할 수 있다.

3. 합작투자(Joint Venture)

가맹본부는 합작회사 혹은 파트너십이나 트러스트의 형태로 현지국 기업이나 개인 파트너와 합작투자계약을 통해 해외에 진출 할 수 있다. 일반적으로 합작투자계약은 특정한 국가나 지역에서 여러 주체와 체결이 가능하나 프랜차이즈 총판계약은 오직 하나의 주체와 체결된다는 점에서 프랜차이즈 총판 계약과 차이가 있다.

합작투자가 적절한 상황은 다음과 같다.

① 해당국가의 외국기업의 단독투자에 의한 현지시장 진출을 허용하지 않는 정책으로 합작투자를 활용할 수 밖에 없는 경우

② 가맹본부가 통상 보유하고 있지 않은 재정자원이나 현지사업을 위한 지식, 경험을 현지 파트너가 보유하고 있는 경우

③ 가맹본부가 현지 기업에 대한 지분을 보유하면서 벤처투자의 위험을 감소시키고자 하는 경우

이러한 합작투자의 장점은 다음과 같다.

① 현지시장에 밝은 파트너와의 연계가 가능하다.

② 특정국가의 경우 조세계약에 의해 합작투자기업이 현지인에 의해 통제가 되

지 않기에, 현지인에 의해 통제되는 경우 부담해야 하는 세금을 납부하지 않아도 된다.

③ 프랜차이즈 시스템과 등록상표에 대한 통제를 촉진한다.

반면 합작투자의 단점은 다음과 같다.

① 합자투자계약 체결시 파트너를 동기부여하는 요소가 다를 수 있으며, 잠재 갈등 가능성이 높다.

② 합작투자 파트너들간의 형평성을 고려하다 보면 합작투자 회사의 운영이 불가능해 질 수 있다.

③ 합작투자 파트너의 동의가 없이는 본국으로 이익 송금이 어려울 수 있다.

이외에 직접 진출하지 않고 라이선싱 계약을 통해 진출하는 경우도 있는데, 라이선싱 진출은 특정 기업이 가지고 있는 특허, 노하우, 상표 등과 같은 무형의 산업재산권을 일정기간 동안 외국에 있는 다른 기업에게 그 사용권을 부여하고 그 대가로 로열티나 다른 형태의 보상을 받도록 체결하는 계약을 말한다.

개개의 경우 이러한 무형자산이나 재산권이 적절히 사용될 수 있도록 기술적 지원이 수반되기도 하지만 프랜차이즈에 비해 그 후속적인 지원의 범위는 좁은 편이다. 라이선싱의 핵심은 무형자산 자체의 이전과 그 대가 수수에 있다.

제 3 절 해외진출시 전략적 검토사항

해외 시장으로의 진출은 현재 보유중인 기업자원의 분할을 의미한다. 효율적인 기업자원의 분배를 위해 마케팅관리자는 국제시장 포트폴리오 전략을 수립해야 한다. 해외 시장에서의 자원 수급이 원활하지 못할 경우에는 마케팅 자원의 부족으로 인해 시장 진출이 실패로 끝날 가능성이 많다. 따라서 현재 보유한 자원과

현지에서 조달 가능한 자원을 고려하여 공략할 해외 시장을 선별하여야 한다. 또한 국가별로 시장 위험과 기회를 비교, 분석하여 효율적인 자원 배분 전략을 수립해야 한다.⁶⁴⁾

한편 국내 기업들의 해외시장 의존도가 갈수록 커지고 있으며, 해외투자가 해외시장 개척을 위한 핵심전략으로 부상하고 있는 현 시점에서 해외진출의 성패는 회사 전체의 경영성과는 물론 생존에도 크게 영향을 주고 있다.

해외에 진출하여 실패할 경우 이는 시장상실은 물론 회사 전체의 현금흐름과 재무구조를 악화시키며 회사 전체 이미지나 신용도에도 악영향을 주기 때문에 해외진출시에는 반드시 전략적 마인드가 요구되며 시행착오를 최소화하는데 주력해야 한다.

이는 해외에 진출하여 국제 프랜차이즈를 경영하고 있는 프랜차이즈 기업에게도 예외가 아니다. 국제 프랜차이즈가 실패하는 이유를 살펴보면 다음과 같다.

1. 국제 프랜차이즈의 실패원인

국제적으로 프랜차이즈가 보편화되어 있고, 다수의 국가에서 기업의 해외진출이 성공적으로 이루어지고 있지만, 해외로 진출한 기업이 모두 성공하는 것은 아니다. 국제 프랜차이즈가 실패하는 주요 원인은 다음과 같다.⁶⁵⁾

첫째, 잘못된 사유에 의한 해외진출

가맹본부가 전략적 투자에 의해 해외시장에 진출하기 보다는 막연히 해외시장에 진출하면 성공하리라는 잘못된 의사결정에 의해 진출하는 경우 부정적인 결과를 초래하기가 쉽다.

64) 채 서일, 「마케팅」(학현사 : 1998), p. 603.

65) 최 응식, “국내 프랜차이즈업체의 국제화에 관한 연구”, (광운대학교 대학원 석사학위논문, 2003), pp.14-16.

둘째, 단기성과에 치중한 결과 투자비용을 과소하게 평가

해외시장에 진출하여 성공하기까지는 오랜 시간과 비용이 많이 소요됨에도 불구하고, 대다수의 가맹본부는 금전적 혹은 시간적, 또는 인적 자원의 활용 측면에서 비용이 적게 투입될 것이라고 과소평가하는 성향이 강하다. 그리고 최고 경영자 또한 단기간에 성공하리라는 기대 때문에 지속적이며 장기적인 관심과 투자가 부족한 점 등이 실패원인으로 작용하고 있다.

셋째, 적합한 전략의 부재

가맹본부가 적합한 전략을 수립하지 못하거나 해외진출 초기에 이를 실행하는데 실패하는 경우에 해당된다. 예를 들면, 가맹본부가 하나의 국가에서 성공하면 다른 국가에서도 성공할 것이라는 잘못된 가정을 확신하여 진출한 경우, 진출하고자 하는 해외 특정 국가에 대한 시장조사가 불충분하거나 잘못된 경우, 진출하고자 하는 해당 지역에서 가맹본부의 제품 및 서비스가 적합하지 않는 경우, 가맹본부가 자신의 시스템을 현지에 적응시킬 수 있는 능력이 없는 경우 등이다.

넷째, 본국과 현지국간의 차이에 대한 이해부족

가맹본부가 본국과 현지국간의 무수한 차이를 인식하지 못하는 경우에도 실패할 가능성이 높다.

국가간의 차이는 그 형태와 정도가 국가에 따라 모두 다르다. 언어, 법률, 정치 시스템, 문화, 기호, 습관 등 모든 면에서 차이가 있음에도 불구하고, 이를 간과하는 경우가 많은데, 이러한 국가간의 차이는 해외에 진출하고자 하는 가맹본부의 성공과 실패에 많은 영향을 미친다.

다섯째, 파트너를 잘 못 선택한 경우

국제 프랜차이즈에 있어서는 가맹본부가 해당 국가에서 현지 가맹점을 모집하고 관리하는 책임을 갖고 있는 서브 프랜차이저 또는 프랜차이즈 총판으로 파트

너를 잘 못 선택하는 경우에도 실패할 가능성이 높다.

중국에 진출한 한국 프랜차이즈 업체중 중국에서 철수한 기업을 대상으로 조사한 결과에서 실패요인을 살펴보면, 중국시장의 외형만 보고 진입하거나, 사전 준비가 철저하지 못해 실패한 경우가 주요 요인인 것으로 나타났고, 이외에도 경쟁사와의 차별화 이미지 부재와 현지사정 및 상관습, 사고방식에 대한 이해부족, 종업원에 대한 관리미흡 등도 실패요인으로 나타났다.⁶⁶⁾

2. 해외진출시 전략적 검토사항

최근에 한국의 프랜차이즈 업체들의 해외진출이 활발히 이루어지고 있다. 하지만, 아직까지 맥도널드나 KFC처럼 전 세계적인 브랜드로 성장한 업체는 없으며, 특정 국가에서 괄목할 만한 성과를 내고 있는 업체도 거의 없는 현실이다. 이는 한국 프랜차이즈 산업의 역사가 짧은 것도 이유가 되겠지만, 한국 프랜차이즈 업체가 해외에 진출하는 데 있어 보다 체계적이고 과학적으로 진출하지 못한 것도 주요한 이유라 할 수 있겠다.

따라서 한국 프랜차이즈 업체가 해외시장에 진출하여 성공적으로 정착하기 위해서는 진출 단계에서부터 전략적으로 철저하게 준비를 해서 진출하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다.

이에 해외진출시 전략적으로 검토해야 하는 사항을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

가. 해외진출 전략의 목표 및 방향성 정립

66) 김 현복, “한국 프랜차이즈 기업의 對중국 진출 성공 및 실패요인에 관한 사례 연구”, (영남대학교 대학원 석사학위논문, 2004), p.116.

해외진출은 국내와는 제반 환경이 상이한 시장에 진출하는 것이기에 국내에서 사업을 영위하는 것보다도 실패에 따른 위험 부담이 크며, 지리적 거리·문화적 격차로 인해 통제 및 관리가 어렵고 사업의 성패 및 회사의 경쟁지위에 미치는 영향을 사전에 평가하기가 매우 어려운 특성을 가지고 있다. 따라서 기업의 해외 진출 전략은 우선 해당기업의 특성을 고려하여 진출배경 및 진출의 필요성 등을 명확하게 설정한 후에 추진되어야 한다.

특히, 해외진출이 국내 기업들에게 불가피한 선택사항이 된 현 상황에서 해외에 진출하는 경우에는 소극적인 경영이 아니라, 기업의 생존 차원에서 반드시 성공을 할 수 있게 공격적으로 사업을 전개해야 한다.

또한 해외진출에 따른 사업의 성패는 단기간 내에 결정되는 상황이 아니라는 것을 분명히 인식하여 일관되게 추진해야 한다. 한국 기업들의 해외진출의 실패 요인에는 여러 가지 요인이 있겠으나, 단기 실적에 급급하여 일관된 정책을 영위하지 못하는 것도 실패 요인 중의 하나인 것으로 나타났다.

그리고, 모든 임직원이 쉽게 이해할 수 있는 간단하고도 명확한 해외진출 비전을 설정하여 공유해야 한다.

나. 철저한 사전준비 및 사업타당성 검증

본장의 앞에서 언급하였듯이 국제 프랜차이즈의 해외진출에 있어서 실패하는 이유중의 하나가 현지국에 대한 정보 부족 및 불충분한 시장조사에 의한 잘못된 판단으로 진출하기 때문이다.

따라서 해외에 진출하기 위해서는 먼저 진출하고자 하는 표적시장을 결정하고, 표적시장이 결정된 이후에는 필요한 정보를 충분히 획득하고 이를 전략을 수립하는데 적절히 활용할 수 있어야 한다. 그리고 철저한 시장조사를 통해 사업성을 검증한 이후에 진출해야 한다.

등록상표와 지적재산권의 보호 가능성, 현지국의 경제적 안정성과 성장가능성,

조세 부담률과 조세정책의 안정성, 현지 계약법, 언어장벽, 숙련된 노동력의 이용 가능성 등은 반드시 사전에 검토가 이루어져야 한다.

특히, 해외진출을 최종적으로 결정하기 이전에 우선 현지국의 시장과 법률에 대한 현지 조사가 실시되어야 한다.

이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.⁶⁷⁾

첫째, 표적시장을 명확히 해야 한다.

국제 프랜차이즈에 있어서 가장 먼저 결정되어야 하는 사항은 어느 나라, 어느 도시에 진출 할 것인가를 결정하는 것이다. 따라서 진출하고자 하는 국가 및 도시 등 표적시장을 선택하기 위해서는 보다 정교한 분석이 필요하기에 다음의 사항이 반드시 고려되어야 한다.

① 수익성

제품/서비스 시장은 적절한 수준의 수익성을 제공할 수 있어야 한다. 저마진-고매출 사업은 프랜차이즈 사업으로는 만족스럽지 못하다. 그 이유는 경쟁사에 의한 마진과 매출의 잠식이 가맹점과 가맹본부 모두의 수익성을 저해하기 때문이다. 프랜차이즈는 고 마진을 유지할 수 있는 제품과 서비스에 적합하다.

② 규모

시장규모는 계획된 점포수를 지탱할 수 있을 정도로 충분히 커야 한다. 시장규모는 점포당 잠재매출과 관련하여 중요하다. 예를 들어 1인당 매출이 높은 지역적으로 분산된 시장이 프랜차이즈에 적합하다. 점포유지에 필요한 인구가 많으면 많을수록 개설되는 점포의 수는 감소한다.

③ 라이프사이클

시장의 라이프사이클이 짧거나 소비자의 기호가 계속 변화하여서는 안된다. 적당한 수준의 장기 안정성이 바람직하다. 만약 라이프사이클이 짧으면 가맹본부는 제품과 서비스를 향상시키기 위해 상대적으로 많은 시간과 자원을 투입해야

67) 상계논문, pp. 53-54.

한다.

④ 보호가능성

일단 확보된 시장점유율이 경쟁사에 의해 쉽게 잠식되어서는 안된다. 특히, 등록상표, 저작권 등에 대한 보호가 필수적이다.

⑤ 가격 민감도

시장이 가격에 지나치게 민감해서는 안된다. 필요한 수준의 수익성을 얻기 위해서는 제품/서비스의 고가를 유지할 수 있어야 한다.

둘째, 사용하고자 하는 등록상표가 보호받을 수 있게 준비해야 한다.

기업의 해외진출은 그 기업의 중장기적인 계획에 의해 진출하는 것이고, 국내 시장에서 경쟁하는 것이 아니라 해외 시장에서 경쟁하여 반드시 성공해야 하는 것인만큼 기업 입장에서 보면 상당한 투자가 수반되는 것이라 할 수 있다. 또한 해외진출에 따른 성과가 단기간에 나타나는 것이 아니기 때문에, 해외에 진출하고자 하는 기업은 반드시 자사의 상표가 등록상표에 의해 보호 받을 수 있도록 해야 한다.

상표등록에 있어 대다수의 국가가 실제 국내에서의 사용여부와 상관없이 상표등록을 허용하고 있다. 이는 먼저 등록하는 기업에게 그 기업이 소유하고 있는 상표에 대해 보호를 해 준다는 것을 의미한다. 따라서 해외진출을 계획하고 있는 가맹본부는 현지국의 관련 정부기관에 등록상표의 사용가능성을 반드시 확인하여야 하며, 사용가능한 상표로 확인된 경우에도 통상 현지국에서 등록상표가 되기 위해서는 1년에서 5년까지 기다려야 한다.

일반적으로 상표등록은 예비가맹점과의 초기 회합에 앞서 상표등록을 마치거나 신청절차를 밟는 것이 바람직하다. 회합이후에 상표등록을 하는 것은 가맹본부가 해당국가에 진출하는 데 관심을 가지고 있다는 것을 알게 된 누군가로 하여금 상표등록을 먼저 하게 하는 결과를 낳을 수도 있기 때문이다. 심지어 예비가맹점의 경우에도 자신이 먼저 상표등록을 함으로서 가맹본부가 자신과 거래를 할 수 밖

에 없게 하거나, 상표반환의 대가로 보상을 얻고자 할 수 있다.

셋째, 철저한 시장조사를 통해 사업타당성을 검증해야 한다.

현지 시장조사는 수요의 유무 및 규모에 대한 조사와 함께 자사 제품이 현지의 경쟁제품과 비교할 때 품질, 가격, 디자인 등 어느 면에서라도 경쟁력이 있다고 판단될 때에 비로소 해외진출을 결정해야 한다. 그리고 경쟁상대에 대해 정확하게 파악하고 있어야 한다.

법률적인 측면에서 관심을 갖고 조사해야 하는 사항은 진출하고자 하는 국가의 법률시스템에 대한 일반사항을 이해하고 있어야 하며, 특히 해외투자에 대한 규제, 기술이전과 프랜차이즈, 화폐교환에서의 규제, 기타 이익송금에서의 제한, 원천징수세, 상적 활동에 부과되는 내국세, 지적재산권의 보호가 어떻게 이루어지는지를 집중 조사해야 한다. 특히 프랜차이즈 총판(Master Franchise)에 의해 진출하고자 하는 경우에는 국내에서 작성된 표준 계약서가 현지에서 적용이 가능한지에 대해 반드시 법률회사를 통해 법률적인 조언을 듣는 것이 매우 중요하다. 일부 국가의 경우에는 현지국가의 법률용어와 체계에 맞게 계약조항의 일부를 수정해야 할 필요성이 있기 때문에 반드시 이러한 절차를 거쳐야 한다.

사업타당성에 대한 분석은 현지국의 가맹점과는 독립적으로 실시되는 것이 바람직하지만 많은 가맹본부가 현지국의 사업기회나 시장 환경이 본국과 크게 다르기 때문에 현지 사정에 밝은 예비 가맹점의 도움을 필요로 하기 때문에 현지국의 예비 가맹점과 함께 실시하기도 한다. 그러나 예비 가맹점이 비록 현지 사정에 밝더라도 잠재시장규모의 추정과 같은 핵심적인 사항에 대해서는 별도로 조사를 실시하여야 한다.

핵심조사 항목의 첫 번째는 국가위험도 분석이다. 국가위험도 분석에서는 생활수준, 경제 및 정치적 안정도, 문화 및 종교적 요소, 본국과의 정치 및 교역관계 등이 포함된다.

두 번째 조사항목은 현지 고객이 가맹본부의 기존제품과 서비스에 대한 수요를

가지고 있는지 아니면 완전히 새로운 제품/서비스에 관심을 가지고 있는가를 분석하여야 한다. 이를 위해 고객의 소비패턴과 동향을 분석하여야 하며 잠재 시장 규모를 추정하고, 유통경로를 결정하고, 유통방법으로서 프랜차이즈가 현지국에서 수용되고 있는 정도를 파악하며, 표적시장을 결정하고 경쟁위상을 설정하여야 한다. 여기서 반드시 유념하여야 할 것은 본국시장에서 성공한 전략이 현지국에서도 그대로 성공할 것이라는 것을 가정 하여서는 안된다. 필요한 경우에는 현지국의 사정에 맞게 제품/서비스, 마케팅 전략, 점포규모 등을 수정하는 것이 바람직하다. 사업타당성 조사에서 반드시 검토되어야 하는 것은 다음과 같다.

① 설비와 제품조달

필요한 설비와 제품, 수입제한 여부, 잠재 현지공급자를 확인하고 수입 대 현지조달의 경제성과 품질을 비교하며, 현지 공급자를 활용할 경우의 거래상 비밀보호 가능성과 수입에 의한 현지국 가맹점에 대한 통제가능성을 분석한다.

② 현지국의 노동시장

고용 및 임금보호에 관한 노동법, 노조결성, 숙련된 노동력의 이용가능성, 종업원의 교육훈련 가능성, 신뢰성/이직률을 분석한다.

③ 현지국의 부동산 시장

적정 입지의 구매가능성과 비용, 증축비용과 시간, 점포 공사와 관련되는 규제 사항 등을 조사한다.

④ 현지국의 재정자원

차입 혹은 기금조성 가능성은 국가에 따라 크게 차이가 난다. 따라서 현지국의 가맹점이 어떻게 자금을 조달할 것인가를 분석한다.

이외에도 상표등록, 관련 법률비용, 인적비용, 여행비용, 일반관리비 등 원활한 프랜차이즈 기술이전과 효율적인 현지 문화적응에 필요한 전체 비용이 얼마나 소요되는가를 예측하여야 한다. 또한 현지국에서의 직영점운영이나 독립적인 가맹점운영과 비교했을 때의 기회비용과도 비교해야 한다.

다. 적절한 파트너의 선택

프랜차이즈 상표가 국제적으로 성공하기 위해서는 현지 파트너를 잘 선택하는 것이 중요하다. 재정적으로 건실하고 사업경험이 많은 현지 파트너를 선택할 때 상표의 명성은 더욱 높아진다.⁶⁸⁾ 특히 풍부한 경험으로부터 나오는 운영능력이 재정능력보다 더 중요하다고 할 수 있다. 초기 현지국에서의 급속한 확장을 위해 재정능력이 탁월한 파트너를 선택하고자 하는 유혹에 빠질 수 있으나 프랜차이즈 사업에 있어서는 자금보다도 예비 가맹점주의 배경과 과거경험, 현재의 운영실태가 장기적으로 상표의 손상을 막는 데 있어 중요하다고 할 수 있다. 프랜차이즈 시스템을 이해하고 소비자를 이해할 때 최상의 서비스가 제공될 수 있으며 매일 매일 최상의 서비스를 제공하고자 할 때 상표의 명성이 더해지게 된다. 유능한 파트너는 현지국에서 프랜차이즈 컨셉을 굳건히 할 뿐만 아니라 전 세계적으로 자사의 상표를 드높이는 역할을 한다.

가맹본부와 가맹점간의 관계는 통상적인 사업관계와는 다르다. 해외시장 진출에 있어 중요한 것은 믿을 수 있는 현지 가맹점 혹은 파트너를 찾는 것이다. 신뢰할 수 있고 지식을 갖춘 현지국 파트너와 함께 가맹본부의 확고한 지원은 프랜차이즈 시스템의 성공적인 해외확장에 있어 필수적이다. 해외의 유망시장은 프랜차이즈 가맹본부에게 해외진출의 기회를 제공하고 있지만 이를 활용하기 위해서는 해결해야 할 과제들이 있다. 무엇보다 중요한 것은 프랜차이즈에 대한 지식을 지닌 현지인 파트너를 이용할 수 있는가에 있다.

현지국의 시장기회와 사업타당성에 대한 분석이 끝난 이후에는 사전에 접촉이 있었던 현지국의 예비 가맹점주를 포함하여 여타 후보자를 대상으로 이들이 과연 적절한 파트너인가에 대한 냉정한 평가가 이루어져야 한다. 평가에서 반드시 점검해야 하는 사항은 가맹본부가 어떠한 가맹점을 원하고, 가맹본부가 가맹점에게

68) Steed, Frank, "It's A Small, Small World : Growing Your Brand Globally", *Franchising World*, Nov.-Dec., 2001, pp.14-15.

제공할 수 있는 것은 무엇이며, 이를 대가로 가맹본부가 가맹점으로부터 기대하는 무엇인가에 대해 점검해야 한다.

또한, 부동산을 확보할 수 있는 능력과 효과적인 유통시스템을 지니고 있어야 하며 제품과 부품의 현지 조달능력도 지니고 있어야 한다. 그리고 문화적으로 상이한 국가의 현지파트너는 본국의 사업실체도 이해하고 있어야 한다.

제 4 장 한국 프랜차이즈 산업의 현황과 문제점

제 1 절 한국 프랜차이즈 산업의 현황

1. 한국 프랜차이즈 산업의 성장배경

한국의 프랜차이즈 산업은 1979년 롯데리아가 개점한 이후 발전하기 시작했다. 그 후 1980년대 해외 유명브랜드의 한국진출이 가속화되어 외식업을 중심으로 프랜차이즈 산업이 성장, 발전하였다. 특히, '86년 서울아시안 게임 및 '88년 서울올림픽게임을 계기로 한국 외식 및 프랜차이즈 산업은 성장의 기반이 마련되었다.

한국의 프랜차이즈 산업은 한국에 프랜차이즈 시스템이 도입된 지 약 30년이 경과한 짧은 시간임에도 불구하고 급속한 성장을 보이고 있다. 이렇게 짧은 시간 안에 급성장한 배경을 사회·경제·문화·기술적 측면에서 살펴보면 다음과 같다.⁶⁹⁾

첫째, 사회적 요인으로서 대량생산, 대량판매에 이어 대중소비사회가 정착되고 있으며, 소비자의 라이프스타일(Life Style)변화, 가치관의 변화, 소비 의식 구조의 변화가 일고 있다. 특히 여성의 사회진출 확대는 외식행위의 결정요인인 수요증대를 가져와 외식 프랜차이즈 산업의 발전에 기여하는 데 중요 요인으로 자리잡고 있다. 또한 핵가족화 역시 외식수요를 증가시키는 요인으로 볼 수 있다. 또한 명퇴, 정년, 취업난으로 창업시장의 확대도 외식 프랜차이즈 산업의 발전에 큰 영향을 미치고 있다.

둘째, 경제적 요인으로서 국민소득의 증가에 따른 가처분 소득과 생활수준의 향상, 주5일 근무제에 따른 여가시간의 확대 그리고 대기업들의 외식시장 진출, 소비문화의 질적향상과 소비패턴의 다양화, WTO 등 시장 개방 등이 있다.

69) 농림부, 「국산농산물 활용증진을 위한 전통외식산업의 발전 및 세계화 전략」, 2004, pp.95-96.

셋째, 문화적 요인으로서 간편식 위주에 대한 수요 증가, 식생활 패턴의 서구화, 여가문화 향유와 해외 기업에 대한 가치관의 변화 등이 외식형태의 변화뿐만 아니라 외식시장 전반에 큰 영향을 미치고 있다.

넷째, 기술적 요인으로서 컴퓨터와 주방기기의 현대화 등 기술적 환경변화 요인은 외식산업을 공업화/산업화 시키는 계기가 되고 있고, 정보화 산업의 발달에 따른 다양한 형태로 외식산업에 대한 정보를 얻을 수 있게 되었다. 또한 맥도널드 같은 해외의 유명 브랜드 도입이 있다.

한국 프랜차이즈 산업의 성장배경을 요약하면 <표 4-1> 과 같다.

<표 4-1> 한국 외식 프랜차이즈 산업의 성장배경

사회적 요인	경제적 요인
<ul style="list-style-type: none"> • 여성의 사회진출 확대 • 대량생산, 대량판매, 대중소비사회 • 생활관, 가치관의 변화 • 핵가족화 • 건강식 욕구 증대 	<ul style="list-style-type: none"> • 국민소득의 증가와 여가시간 확대 • 국제화, 세계화 경제 조류 • 대기업의 외식시장 참여 • 시장환경의 변화(세분화, 다양화)
문화적 요인	기술적 요인
<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 욕구 변화 • 식생활 패턴의 변화 • 사회 구성원의 가치관 변화 • 관련 산업 종사자의 직업 의식개선 	<ul style="list-style-type: none"> • 주방기기의 현대화, 과학화 • 정보화 산업의 발달 • 해외 유명 브랜드의 도입 • 첨단산업의 기술도입 • 포장기술의 도입

자료 : 농림부, 「국산농산물 활용증진을 위한 전통외식산업의 발전 및 세계화 전략」, 2004.

2. 한국 프랜차이즈 산업환경

한국의 프랜차이즈 산업환경은 크게 변화되고 있다. 프랜차이즈 업체들은 규제 개

혁의 진전, 유통시장의 완전 개방, 유통정보화의 진전, 소비자중심사회의 도래, 소비패턴의 변화, 글로벌 시장의 출현 등으로 치열한 경쟁환경에 직면하고 있다. 현재 한국의 프랜차이즈 업계가 당면하고 있는 산업의 환경적 특성은 다음과 같다.⁷⁰⁾

첫째, 정부의 규제가 완화되고 있다.

유통산업을 비롯한 모든 부문에서 정부규제는 불필요한 행정비용을 증대시키고 자원배분을 왜곡시켰을 뿐만 아니라 유통업체의 효율성과 생산성을 떨어뜨려 왔다. 하지만 최근에는 영업과 연관된 활동에 대한 영업규제, 개설규제, 입지규제, 조세규제, 금융규제 등이 완화되고, 제조업에 대한 차별조치가 철폐되고 있다.

둘째, 국내시장이 개방되었다.

IMF이후 국내서비스 및 농산물시장이 개방되었고 또한 1989년부터 시작된 유통시장의 단계적 개방은 1996년 1월에 마무리되었다. 그 결과 외국인 투자의 허용범위가 확대되거나 점포수 및 점포당 매장면적 제한이 완전 철폐되었다. 1989년 이전에는 기술도입 및 도매업에 대한 투자폭 확대, 외국지사예 대한 점포수 및 매장면적 제한 완화 등의 조치가 일부 시행되었다. 이 결과 외국 업체의 한국진출이 급격히 증가하였다.

셋째, 정보화가 급속도로 진전되고 있다.

컴퓨터와 통신시설의 발달로 정보망의 확대에 따른 유통정보화의 진전은 서류거래의 필요성을 약화시켰다. 정보화의 진전은 수발주업무나 거래처 관리, 재고과약 및 주문처리 등의 효율성을 높이는데 큰 기여를 하게 되었다. 이미 실용화단계에 있는 유통정보화의 수단으로는 POS(point of sale : 판매시점 정보관리), EDI(electronic data interchange : 전자문서교환), EOS(electronic ordering system : 자동 수, 발주시스템)

70) 산업자원부/한국프랜차이즈협회, 전게서, pp.16-18.

등을 들 수 있다.⁷¹⁾

넷째, 소비자의 권익이 향상되고 있다.

소비자 중심사회가 도래하면서 소비자의 권익이나 선택권이 보호되는 영업전략이 더욱 중요시되고 있다. 그 동안의 공급자위주의 유통전략은 소비자의 권익향상이나 후생수준을 높이지 못하여 소비자를 구매력의 평가도구로만 이용하여 왔다. 그러나 이제 소비자들은 각종 의사결정에 직접 참여하게 되었고, 결집된 힘을 이용하여 가격, 안정성, 품질 등에 대한 대항력을 키워 나가고 있다. 또한 전 국민의 의식수준이 상향 평준화됨에 따라 각 외식업이나 소매점, 서비스업계에서는 전국 어디서나 동일한 상품을 제공하지 않으면 안되게 되었다.

다섯째, 전자상거래가 활성화 되고 있다.

컴퓨터와 통신 기술의 발달로 인해 상거래 시스템이 변화하고 있다. 인터넷 전자상거래, TV 홈쇼핑 등 사이버마켓 및 B2B거래에 있어서도 EDI 등 전자거래가 확산중이며, 바코드 및 POS 시스템의 보급을 바탕으로 DB(Data-Base)마케팅 등 선진 경영 기법을 벤치마킹하는 업체가 증가하는 추세이다.

여섯째, 국제화가 활발히 진행되고 있다.

WTO의 출범에 따른 경제적 국경의 철폐화로 글로벌 시장이 출현하면서 국가간을 전산시스템으로 연결하는 국제 영업시스템이 발전되고 있다. 국제 유통시스템의 구축

71) POS : 종전의 금전등록기와 같이 키인(key-in)방식에 의한 레지스터가 아닌 광학적 자동판독 방식의 레지스터에 의해 단품별로 수집된 판매기기 정보와 매입 및 배송 등의 각종 정보를 판매시점에서 컴퓨터로 분석, 처리하여 경영의 효율성을 높이는데 활용되는 유통시스템이다.

EDI : 거래 업체 간에 상호 합의된 표준 서류를 서류가 아닌 컴퓨터의 통신 회선을 통하여 전자식으로 주고받는 것을 말한다.

EOS : 매장에서 필요한 상품을 주문하고 이를 인수하는 과정을 자동화한 수, 발주시스템이다.

은 글로벌 정보통신 네트워크의 구축, 현지화 전략 및 현지 광고, 글로벌마케팅의 확대와 같은 글로벌 경영전략을 더욱 강화시키는 계기가 되었다.

일곱째, 가격경쟁이 심화되고 있다.

구매력을 가진 대형할인점이 확산되고 중소 유통업이 조직화되면서 제조업과 유통업간의 수직적 갈등이 지속되고 있다. 주로 가격 결정권을 놓고 갈등이 첨예하나 최근 OPEN PRICE제도 등이 시행됨에 따라 이 갈등은 완화될 전망이다. 이러한 수직적 갈등 이외에도 매장간 경쟁에서 점차 업체간 경쟁, 유통경로간 경쟁, 상권간 경쟁으로 수평적 경쟁이 확대되고 있으며, 경쟁지역도 수도권에서 전국으로 확산중이다.

여덟째, 소비패턴이 다양하게 변하고 있다.

국민의 소득수준의 향상 및 소비자의 가치관이 변하고 있다. 소득수준의 향상으로 필수품에 대한 지출은 감소하는 반면, 교통, 레저, 통신 등 선택적 소비의 비중은 증가 추세이다. 또한 생활이 여유로워짐에 따라 감성중시 경향으로 브랜드, 디자인, 색상 등을 중시하고, 창조지향적 욕구 충족을 위한 DIY(do it yourself) 등 전문제품을 선호하는 경향을 보이고 있다. 또한 인구구성의 변화 및 여성의 경제활동이 증가하고 있고, 20/30대의 신세대가 사회활동에 본격 참여함에 따라 고급, 고감각 상품에 대한 선호가 증가하고, 사회의 고령화 진전에 따라 실버시설이 필요하게 되었으며, 핵가족화, 맞벌이부부의 증가, 주5일제 근무의 확산 등으로 주말 여행 및 야간, 휴일 쇼핑 등이 증가하고 있다.

3. 한국 프랜차이즈 산업의 규모

한국의 프랜차이즈 산업에 대한 전반적인 현황을 살펴보기 위해 산업자원부와 한국유통물류진흥원, 대한상공회의소에서 조사한 2005년 프랜차이즈 실태조사에 의하면, 2005년 우리나라의 프랜차이즈 산업의 연간 매출액은 약 61조원으로 2004년 추정 명목 GDP 778조원 대비 7.9%를 차지하고 있다.

프랜차이즈의 선진국이라 할 수 있는 미국의 경우 프랜차이즈 산업의 규모는 명목 GDP 대비 약 12 ~ 14%로 추정되고 있다.⁷²⁾

미국의 수치에서 보는 바와 같이, 우리나라는 아직 미국에 비해 프랜차이즈 산업이 전체 경제에서 차지하고 있는 비중이 작은 것으로 나타났고, 따라서 향후 성장 잠재력이 매우 크다고 할 수 있겠다.

또한 프랜차이즈 산업이 고용 창출 및 경제에 미치는 효과를 살펴보기 위해 한국 프랜차이즈 산업과 한국표준산업분류상의 21개 전체업종과 비교해 본 결과, 산업전체에서 프랜차이즈 산업이 차지하는 비중은 사업체수는 5.8%, 종사자수는 9.4%, 매출액은 8.1%를 차지하는 것으로 나타났다. 이는 프랜차이즈 사업체의 수에 비해 고용원이나 매출 비중이 타 산업에 비해 높음을 의미한다고 할 수 있다(표 4-2 참조).

〈표 4-2〉 한국 프랜차이즈 산업의 비중

구 분	표준분류 산업전체	프랜차이즈 산업전체	구성비(%)
사업체수(개)	2,074,547	121,223	5.8
종사자수(명)	6,004,106	566,094	9.4
매출액(백억원)	51,460	4,169	8.1
사업체당 종업원수(명)	2.9	4.7	
사업체당 매출액(억원)	2.5	3.4	
종업원 1인당 매출액(억원)	0.9	0.7	

자료 : 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 「한국프랜차이즈 총람」, 2002.

한국의 프랜차이즈 산업은 <표 4-3>에서 보는 바와 같이, 2005년 기준으로 전체 매출액은 61조원이고 가맹본부수는 약 2,200개가 운영되고 있으며, 가맹점수는 약 28만개로 추정되며, 종업원수는 약 83만명으로 나타났다.

72) 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 「2005년 중소기업발전을 위한 연구 : 프랜차이즈편」, 2005. p.17.

〈표 4-3〉 한국 프랜차이즈 산업의 규모

구 분	1999년	2002년	2005년	2002년 대비 2005년 증감률(%)
매 출 액(조원)	45	42	61	45.2
가맹본부수(개)	1,501	1,600	2,211	38.2
가맹점수(개)	120,000	119,623	284,182	137.6
종사자수(명)	556,000	566,094	831,726	46.9

자료 : 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 「2005년 중소기업발전을 위한 연구 : 프랜차이즈편」, 2005.

특히 가맹본부수가 증가한 것보다 가맹점수의 증가폭이 더 많은 것에서 알 수 있듯이, 대기업의 지속적인 구조조정과 청년실업 등에 대한 여파로 소자본 창업에 대한 수요가 지속적으로 증가하고 있는 것을 알 수 있다.

2005년 프랜차이즈 실태조사 결과를 프랜차이즈 산업의 3개 업종인 외식업, 소매업, 서비스업으로 구분하여 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

가. 업종별 매출액

한국 프랜차이즈 산업의 2005년 업종별 매출액 현황을 살펴보면, <표 4-4>에서 보는 바와 같이 61조원으로 2002년 대비 47.1% 증가하였다.

매출액은 외식업이 24조원, 소매업이 34조원, 그리고 서비스업이 3조원으로 소매업의 매출액이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

2002년과 비교해 보면 외식업은 115.3%, 소매업은 30.9% 증가하였는데, 서비스업은 29.8% 감소한 것이 특징이다.

전체 매출액에서 각각의 업태가 차지하는 점유율에서도 외식업은 2002년에 비

해 12.5% 증가한 반면, 소매업 및 서비스업은 각각 6.8%, 5.6% 감소한 것으로 나타나 상대적으로 외식업의 매출이 크게 증가한 것을 알 수 있다.

〈표 4-4〉 한국 프랜차이즈 업종별 매출액 현황

(단위 : 조원, %)

구 분	1999년(구성비)	2002년(구성비)	2005년(구성비)	2002년 대비 2005년 증감률
외식업	24(53.3)	11.18(26.8)	24.07(39.3)	115.3
소매업	9(20.0)	26.08(62.6)	34.13(55.7)	30.9
서비스업	12(26.7)	4.43(10.6)	3.11(5.0)	-29.8
계	45(100.0)	41.69(100.0)	61.31(100.0)	47.1

자료 : <표 4-3>과 동일함

나. 업종별 가맹본부 현황

2005년 기준으로 한국의 프랜차이즈 가맹본부 수는 <표 4-5>에서 보는 바와 같이 2002년 1,600개에 비해 38.2% 증가한 2,211개로 나타났다.

〈표 4-5〉 한국 프랜차이즈 업종별 가맹본부 현황

(단위 : 개, %)

구 분	1999년(구성비)	2002년(구성비)	2005년(구성비)	2002년 대비 2005년 증감률
외식업	654(43.6)	559(34.9)	1,194(54.0)	113.6
소매업	311(20.7)	817(51.1)	515(23.3)	-37.0
서비스업	536(35.7)	224(14.0)	502(22.7)	124.1
계	1,501(100.0)	1,600(100.0)	2,211(100.0)	38.2

자료 : <표 4-3>과 동일함

표에서 보는 바와 같이 외식업의 가맹본부는 1,194개로 전체 가맹본부의 54%를 점유하고 있고 2002년 대비 약 114% 증가하였고, 서비스업의 경우 502개로

2002년 대비 약 124% 증가하였다. 그러나 소매업은 515개로 2002년 대비 약 37% 감소하였다.

특이한 사항은 2005년의 서비스업과 외식업의 가맹본부 수가 2002년에 비해 크게 증가한 반면에 소매업이 감소한 것으로 나타났다. 하지만, 이는 2002년과 2005년의 조사에 있어 조사방법의 차이에 있다고 할 수 있다.

즉 2002년의 경우에는 소매업에 속하는 의류, 약세사리, 신발구두 등 3개 업종의 가맹본부가 500개였다. 이는 전체 소매업 가맹본부 817개의 약 61%에 해당되며 전체 가맹본부 1,600개를 기준으로 할 경우에는 약 31%에 해당되었다.

하지만, 2005년의 경우에는 이들 3개 업종의 가맹본부가 125개로 이는 전체 소매업 가맹본부 515개의 약 24%에 해당되며 전체 가맹본부 2,211개를 기준으로 할 경우에는 약 5%에 해당되어, 그 결과 2002년에 비해 의류, 약세사리, 신발구두 등 3개 업종이 전체 가맹본부에서 차지하는 비중은 31%에서 5%로 26% 감소하였다.

또 다른 원인으로는 2002년의 경우에는 브랜드가 분석 단위임에 비해 2005년의 경우에는 업체가 분석 단위로 1개의 업체(특히 의류업체)가 다수의 브랜드를 보유했어도 하나로 계산한 것이 감소한 원인이라 할 수 있다.

2002년과 2005년 전체 가맹본부의 수에서 이들 3개 업종을 제외하여 2002년과 2005년의 구성비를 살펴보면, 외식업은 50.8%에서 57.2%로 6.4% 증가하였고, 소매업은 28.8%에서 18.7%로 10.1% 감소하였고 서비스업은 20.4%에서 24.1%로 3.7% 증가하였다.

결국, 조사 방법의 차이가 있다 하더라도 구성비 변화 추이를 보면 소매업은 감소하였고 외식업과 서비스업은 증가한 것으로 보는 것이 타당하다고 할 수 있겠다.

다. 업종별 가맹점 현황

2005년 기준시 한국의 모든 프랜차이즈 가맹점은 <표 4-6>에서 보는 바와 같이 약 28만개로 2002년도의 약 12만개에 비해 약 138% 증가한 것으로 나타났다.

<표 4-6> 한국 프랜차이즈 업종별 가맹점 현황

(단위 : 개, %)

구 분	1999년(구성비)	2002년(구성비)	2005년(구성비)	2002년 대비 2005년 증감률
외식업	65,000(54.2)	50,873(42.5)	141,992(50.0)	179.1
소매업	24,000(20.0)	44,175(36.9)	87,511(30.8)	98.1
서비스업	31,000(25.8)	24,575(20.6)	54,679(19.2)	122.5
계	120,000(100.0)	119,623(100.0)	284,182(100.0)	137.6

자료 : <표 4-3>과 동일함

외식업, 소매업, 서비스업 모두 2002년에 비해 가맹점 수가 많이 증가한 것으로 나타났다. 특히 외식업의 경우 전체 가맹점 증가율 137.6%보다 많은 179.1%로 나타나 소매업의 증가율(98.1%)과 서비스업의 증가율(122.5%)을 상회하는 것으로 나타났다.

또한, 점유율에서도 외식업의 경우 2002년 42.5%에서 2005년에는 50%가 증가한 50%로 나타났다.

이러한 수치에 비추어 볼 때, 신규로 창업을 희망하는 예비 창업자들은 소매업과 서비스업에 비해 상대적으로 외식업 창업을 더 선호한다고 할 수 있겠다.

라. 업종별 종사자 현황

한국 프랜차이즈 산업에 종사하고 있는 인력(가맹본부의 종업원 및 가맹점사업자와 가맹점의 정규직 종업원)은 <표 4-7>에서 보는 바와 같이 약 83만명으로 2002년도의 약 57만명에 비해 약 47% 증가한 것으로 나타났다.

〈표 4-7〉 한국 프랜차이즈 업종별 종사자 현황

(단위 : 명, %)

구 분	1999년(구성비)	2002년(구성비)	2005년(구성비)	2002년 대비 2005년 증감률
외식업	284,000(51.1)	233,899(41.3)	391,160(47.0)	67.2
소매업	105,000(18.9)	223,507(39.5)	231,202(27.8)	3.4
서비스업	167,000(30.0)	108,688(19.2)	209,364(25.2)	92.6
계	556,000(100.0)	566,094(100.0)	831,726(100.0)	46.9

자료 : <표 4-3>과 동일함

업종별 종사자를 살펴보면 종사자수는 외식업, 소매업, 서비스업의 순으로 나타났으며, 2002년과 비교시에는 외식업과 서비스업의 증가율이 소매업 증가율보다 높은 것으로 나타났다.

4. 가맹본부 및 가맹점 운영 현황

가. 가맹본부 운영 실태

산업자원부와 한국유통물류진흥원 그리고 대한상공회의소에서 한국 프랜차이즈 산업의 현황과 운영 실태에 대한 객관적이고 타당성 있는 정보를 가맹본부와 가맹점 그리고 예비 창업자에게 제공하고, 향후 한국 프랜차이즈 산업 발전을 위한 정책방향과 대안연구에 필요한 기초자료를 제공하기 위해, 2005년 6월 30일부터 2005년 9월 13일까지 외식업 153개, 소매업 94개, 서비스업 63개 등 총 310개 가맹본부를 대상으로 실태 조사한 결과 중 주요내용을 살펴보면 다음과 같다.⁷³⁾

73) 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 「2005년 전국 프랜차이즈 총람 : 가맹본부편」, 2005. pp.3-38.

가맹본부의 회사 설립년도 및 프랜차이즈 사업 시작년도를 살펴보면 <표 4-8>에서 보는 바와 같다.

<표 4-8> 가맹본부 설립 및 프랜차이즈 시작년도

(단위 : %)

구 분	1990년 이전	1991년 ~ 1995년	1996년 ~ 2000년	2001년 이후
회사 설립년도	19.0	13.2	37.4	30.4
프랜차이즈시작년도	12.9	9.4	32.9	30.4

자료 : 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 「2005년 전국 프랜차이즈 총람 : 가맹본부편」, 2005.

가맹본부의 회사 설립년도는 1996년 ~ 2000년이 37.4%로 가장 많았고, 그 다음으로 2001년 이후가 30.4%로 조사되었다.

1996년 이후에 설립된 가맹본부가 조사 대상 업체의 67.8%를 차지한 것에서 알 수 있듯이 많은 가맹본부가 1996년 이후에 설립된 것을 알 수 있다.

한편, 가맹본부가 프랜차이즈 사업을 시작한 연도를 살펴보면 2001년 이후에 사업을 시작한 가맹본부가 44.8%로 가장 많이 나타났고, 그 다음으로 1996년 ~ 2000년이 32.9%로 조사되어 신생 가맹본부의 비중이 높은 것을 알 수 있다.

가맹본부에서 운영하고 있는 프랜차이즈 브랜드는 평균 2개인 것으로 나타났다. <표 4-9>에서 보는 바와 같이 1개를 운영하는 본부가 62.6%로 가장 많았고, 그 다음은 2개로 17.4%로 조사되었다. 그리고 5개 이상의 다(多) 브랜드를 운영하고 있는 가맹본부의 비율이 8.4%로 비교적 높게 나타났다.

<표 4-9> 가맹본부의 프랜차이즈 브랜드수

구 분	1개	2개	3개	4개	5개	기타
구성비(%)	62.6	17.4	5.5	2.9	8.4	3.2

자료 : <표 4-8>과 동일함

가맹본부의 총 매출액은 평균 477.82억원으로 2002년 116.6억원에 비해 309.8% 증가하여 높은 수준으로 나타났다. 하지만 <표 4-10>에서 보는 바와 같이 매출액 분포도를 살펴 보면 201억원 이상의 매출액을 실현한 가맹본부는 16.8%에 불과해 가맹본부간 매출액 격차가 매우 큰 것으로 나타났다.

<표 4-10> 가맹본부의 매출액 분포도

구 분	20억원 이하	21 ~ 50억원	51 ~ 200억원	201억원 이상	기타
구성비(%)	41.6	14.8	11.9	16.8	14.8

자료 : <표 4-8>과 동일함

가맹본부의 수익구조에 주요한 영향을 미치는 초기 가맹비용은 2002년의 872만 원에 비해 67% 증가한 1,456.5만원으로 나타났다. 하지만 초기 가맹비용은 가맹본부간 차이가 있는 것으로 나타났는데, 초기 가맹비용이 없는 가맹본부도 17.1%로 나타났고, 가맹점 초기 가맹비용은 500만원 이하가 33.2%로 가장 많은 것으로 나타났다(표 4-11 참조).

<표 4-11> 가맹점의 초기 가맹비

구 분	없음	500만원 이하	501 ~ 1,000만원	1,001 ~ 5,000만원	5,001만원 이상	기타
구성비(%)	17.1	33.2	18.1	22.3	4.5	4.8

자료 : <표 4-8>과 동일함

가맹점에 로열티를 부과하고 있는지에 대해 조사한 결과 조사 대상 가맹본부의 34.8%가 가맹점에 로열티를 부과하고 있는 것으로 나타났다. 가맹점에 로열티를 부과하고 있는 방법은 매출액 대비 일정 비율과 매달 일정 금액을 징수하는 방법이 가장 많은 것으로 나타났다(표 4-12 참조).

〈표 4-12〉 로열티 부과 방식 및 부과 비율

부과방식 (%)	매출액 대비 비율	매달 일정 금액	매년 일정 금액	일시불	기타
	33.3	46.3	15.7	10.2	10.2
매출액 대비 비율(%)	5% 이하	6~10%	11~50%	51% 이상	기타
	50	13.9	25	2.8	8.3
매달 일정 금액 기준(%)	10만원 이하	11~30만원	31~50만원	51만원 이상	기타
	32	34	14	12	8

자료 : <표 4-8> 자료에 의거 필자 재구성

즉, 가맹점에 대해 로열티를 부과하는 방법은 매달 일정 금액을 부과하는 방식이 46.3%로 가장 많았고, 그 다음으로는 매출액 대비 일정 비율인 것으로 나타났다.

매출액 대비 일정 비율로 가맹점에 로열티를 부과하고 있는 가맹본부는 평균 12.5%를 로열티로 부과하고 있는 것으로 나타났으며, 조사 대상 가맹본부의 절반인 50%가 매출액 대비 5%를 로열티로 가맹점에 부과하고 있는 것으로 나타났다.

그리고, 매달 일정 금액을 가맹점에 로열티로 부과하고 있는 가맹본부는 월 평균 29만7천원의 로열티를 부과하고 있는 것으로 나타났다. 로열티로 부과하고 있는 금액은 10만원 이하가 32%로 가장 많았고, 그 다음으로 11~30만원 이하가 34%로 30만원 이하가 전체의 약 2/3를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

가맹계약기간에 대해 살펴본 결과 그 결과는 <표 4-13>과 같다.

〈표 4-13〉 가맹계약기간

구 분	1년	2년	3년	4년 이상	기타
최초계약시(%)	33.2	26.8	24.8	7.1	8.1
갱신시(%)	47.1	18.7	13.5	4.5	16.2

자료 : <표 4-8> 자료에 의거 필자 재구성

최초로 가맹본부와 가맹 계약시 계약기간은 평균 2.22년으로 나타나 2002년의 2.07년에 비해 다소 증가한 것으로 나타났는데, 계약기간이 2년 이하인 경우가 60%로 나타났다.

한편 외식업의 평균 계약기간은 2.56년으로 2년이 채 되지 않는 소매업이나 서비스업에 비해 6~8개월 가량 더 긴 것으로 나타났다.

그리고, 가맹계약 갱신시의 계약기간은 평균 1.86년으로 나타나 지난 2002년의 1.75년에 비해 다소 증가한 것으로 나타났으며, 최초 계약기간 추이와 마찬가지로 외식업의 평균 계약기간이 2.05년으로 소매업이나 서비스업에 비해 약 5개월 가량 더 긴 것으로 나타났다. 최초 계약기간과 마찬가지로 계약 갱신시에도 1년과 2년 이하가 65.8%로 가장 많은 것으로 나타났다.

가맹본부 운영시 가맹점주와의 분쟁 사례 중 자주 발생하는 쟁점으로는 영업지원 불만족 관련사항이 30.3%로 가장 많았고, 그 다음으로 인테리어 비용 관련사항이 15.5%, 상권보장 사항(인근지역 신규 가맹점 개설 등)이 12.9%의 순으로 나타났다.⁷⁴⁾

그리고, 프랜차이즈 사업을 영위하면서 겪는 애로사항중 가장 높게 나타난 의견은 자금부족(35.8%)과 가맹점 통제의 어려움(32.6%)인 것으로 나타났는데, 이는 지난 2002년의 조사와 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.⁷⁵⁾

나. 가맹점 운영 현황

산업자원부와 한국유통물류진흥원 그리고 대한상공회의소에서 한국 프랜차이즈 산업의 현황과 운영 실태에 대한 객관적이고 타당성 있는 정보를 가맹본부와 가맹점 그리고 예비 창업자에게 제공하고, 향후 한국 프랜차이즈 산업 발전을 위한 정책방향과 대안연구에 필요한 기초자료를 제공하기 위해, 2005년 8월 31일부터

74) 상계서, p.132.

75) 전계서, p.165.

2005년 9월 14일까지 외식업 1,275개, 소매업 1,037개, 서비스업 690개 등 총 3,002개 가맹점을 대상으로 실태 조사한 결과 중 주요내용을 살펴보면 다음과 같다.⁷⁶⁾

프랜차이즈 가맹점을 업종별로 살펴보면 <표 4-14>에서 보는 바와 같이 외식업이 전체의 42.5%를 차지했으며, 이어서 소매업이 34.5%, 서비스업이 23%인 것으로 나타났다. 이를 더 구체적으로 살펴보면 패스트푸드 사업이 26%로 가장 많았고, 다음으로 식품소매업이 18.9%, 소매업이 15.7%, 패스트푸드가 아닌 음식사업이 13.6%의 순으로 나타났다.

2002년과 비교하면 2002년과 마찬가지로 외식업 가맹점의 비중이 40% 이상 되는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 가맹점 업종 구성비 비교

구 분	외식업		소매업		서비스업	
	2002년	2005년	2002년	2005년	2002년	2005년
구성비(%)	47.4	42.5	27.3	34.5	25.3	23

자료 : 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 「2005년 전국 프랜차이즈 총람 : 가맹점편」, 2005.

가맹점의 사업 시작년도, 상권유형, 평균 점포 면적, 그리고 하루 평균 영업시간에 대해 조사한 결과(표 4-15 참조)에 의하면, 가맹본부와 계약을 통해 현 장소에서 가맹점을 시작한 연도는 2004년 이후라는 응답이 36.8%로 가장 많이 나타났는데, 이는 프랜차이즈 가맹점은 여전히 신생 사업체의 비중이 높다는 것이라 할 수 있다.

76) 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 「2005년 전국 프랜차이즈 총람 : 가맹점편」, 2005. pp.3-24.

<표 4-15> 가맹점의 사업 시작년도, 상권유형, 평균 점포 면적, 하루 평균 영업시간

(단위 : %)

사업시작 년도	1995년 이전		1996~2000년		2001~2003년		2004년 이후		기타		
	9.0		27.6		29.7		21.3		12.4		
상권유형	주거지근 린상권	생활권 중심 상업지구	도심 상업지구		학교/학원 상권		유흥/ 서비스 상권		업무 사무실 상권		기타
	44.7	21.5	13.8		7.8		6.0		5.2		1.0
평균 점포면적	10평 이하		11~20평		21~40평		41평 이상		기타		
	24.7		30.1		25.1		18.6		15.0		
하루 평균 영업시간	8시간 이후		9~12시간		13~16시간		17시간 이상		기타		
	6.2		50.5		22.8		20.4		0.1		

자료 : <표 4-14> 자료에 의거 필자 재구성

가맹점의 평균 사업 지속기간은 3.8년으로 2002년의 사업 지속기간 2.7년에 비해 약 1.1년 늘어난 것으로 나타났다.

가맹점이 위치한 상권 유형은 주거지 근린 상권이 44.7%로 가장 많았고, 그 다음으로 생활권 중심 상업지구가 21.5%, 도심 상업지구가 13.8%의 순으로 나타났다. 업종별 구분 없이 대체로 주거지 근린 상권에 주로 입점하였으나, 패스트푸드 가 아닌 음식사업이나 소매업의 경우는 도심 상업지구에도 많이 입점한 것으로 나타났다.

일반적으로 가맹점의 평균 실평수는 31평으로 2002년의 22평에 비하면 평균 9평 정도 증가했다. 면적의 분포를 살펴보면 11~20평인 업체가 30.1%로 가장 많았고, 이어서 21~40평이 25.1%, 10평 이하가 24.7%, 41평 이상이 18.6% 순으로

나타나 절반 이상이 20평 이하인 것으로 나타났다.

세부 업종별로 보면 교육관련사업이 102평으로 가장 넓었으며, 서비스업이 46.3평, 패스트푸드*가 아닌 음식사업이 44.9평으로 규모가 큰 것으로 나타났고, 면적이 작은 업종은 패스트푸드 사업이 14.4평, 부동산업이 11.2평으로 나타났다.

가맹점의 하루 평균 영업시간은 13.9시간으로 2002년의 13시간에 비해 다소 증가했다. 영업시간의 분포를 살펴보면 절반 정도인 50.5%가 9~12시간 동안 영업하는 것으로 나타났고, 그 다음으로는 13~16시간, 17시간 이상, 8시간 이하의 순으로 나타나, 12시간 이하로 영업하는 업체가 60%가 되지 않는 것으로 나타났다.

가맹점 사장을 제외한 가맹점포의 전체 종사자수는 평균 3.2명인 것으로 나타나 지난 2002년의 2.7명보다 약간 증가한 것으로 나타났다. 이를 고용 형태별로 살펴보면 돈을 받지 않고 일하는 가족이 평균 0.7명이고 파트타임 종사자가 1.3명, 정규직원이 1.2명으로, 임시직이나 일용직에 대한 의존이 높은 것으로 나타났다.

세부 업종별로 보면 교육관련사업이 7.9명으로 가장 많았고, 패스트푸드*가 아닌 음식사업이 5.6명, 제과/제빵업이 5.3명의 순으로 나타났다. 한편 인쇄업, 부동산업 등 서비스업의 경우 종사자가 1.6명 이하인 것으로 나타났다.⁷⁷⁾

프랜차이즈 가맹점 개설시 소요비용과 가맹점의 월평균 매출액을 조사한 결과에 의하면, 프랜차이즈 가맹점 개설시 총 소요비용은 평균 약 1억2천만원 정도 소요되는 것으로 나타났고, 금액별 분포는 가맹점 개설시 1억원 미만의 비용이 소요되는 가맹점이 22.2%로 가장 많은 것으로 나타났다.

가맹점 개설에 소요되는 비용을 항목별로 살펴보면, 점포 임대료와 보증금이

77) 상계서, p.37.

29.7%로 가장 많은 부분을 차지하고, 그 다음으로 인테리어 비용, 초기 물품비 순으로 나타났다.

가맹점의 월 평균 매출액은 2천3백만원으로 2002년의 1천6백만원에 비해 7백만원이 증가한 것으로 나타났다.

월 평균 매출액을 구간별로 살펴보면 1천2백만원 초과~3천만원 이하가 18.4%로 가장 많은 것으로 나타났고, 1천2백만원 이하는 33.6%로 나타났다(표 4-16 참조).

〈표 4-16〉 가맹점 개설 소요비용 및 월평균 매출액

(단위 : %)

개설 소요비용	3천만원 미만	3~5천만원 미만	5천만원~ 1억원 미만	1~2억원 미만	2억원 이상	기타
	13.9	12.3	22.2	18.7	14.9	18.0
항목별 소요비용	가맹비	인테리어비	임대료/보증금	초기물품비	기타	
	9.0	27.6	29.7	21.3	12.4	
월평균 매출액	500만원 이하	501~1,200만원	1,201~3,000만원	3,000만원 초과	기타	
	17.4	16.2	18.4	14.2	33.9	

자료 : <표 4-14> 자료에 의거 필자 재구성

가맹본부의 경영서비스 만족도 및 지원 희망분야에 대한 조사 결과는 다음과 같다(표 4-17 참조).

가맹본부에서 제공하고 있는 경영서비스에 대해서 가맹점에서는 만족(매우 만족과 대체로 만족)과 불만족(대체로 불만과 매우 불만)의 의견중 만족한다는 의견이 35%로 불만족 의견 33.6%보다 약 1.4% 높은 것으로 나타나, 큰 차이는 없는 것으로 나타났다.

프랜차이즈 가맹점에서 가장 중점적으로 가맹본부의 지원을 희망하는 분야는

광고 및 판촉활동 지원이 38.2%로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 지속적 영업을 위한 상품개발 및 정보 제공이 25.7%, 지속적인 교육 및 훈련이 14%인 것으로 나타났다.

세부 업종별로 보면 패스트푸드 사업과 부동산업에서는 광고 및 판촉활동에 대한 지원을 가장 많이 희망했고, 제과/제빵업과 자동차 관련 사업에서는 지속적인 영업을 위한 상품개발 및 정보제공을 가장 많이 희망하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-17> 가맹본부의 경영서비스 만족도 및 지원 희망분야

(단위 : %)

경영서비스	매우 만족	대체로 만족	보통	대체로 불만	매우 불만	기타
만족도	7.3	27.7	30.2	19.4	14.2	1.2
지 원 희망분야	광고 및 판촉활동 지원	지속적 영업, 상품개발 및 정보제공	지속적인 교육 및 훈련	가맹점 운영 정보화 시설	기타	
	38.2	25.7	14.0	13.6	8.5	

자료 : <표 4-14> 자료에 의거 필자 재구성

가맹본부와 분쟁이 발생했을 경우에 해결하는 방법에 대해 조사한 결과 <표 4-18>에서 보는 바와 같이 가맹본부에 이의를 제기하여 가맹점 의견이 반영된 상태로 원만히 해결한다라는 응답이 24%로 가장 높게 나타났고, 그 다음은 가맹본부에 이의를 제기하지만 잘 해결되지 않고 가맹본부의 결정에 따르는 응답이 19.8%로 나타나, 가맹본부와 분쟁이 발생한다는 응답 54.6%와 비교시 분쟁이 발생하지 않는 경우가 다소 많은 것으로 나타났다.

〈표 4-18〉 가맹본부와 분쟁발생시 해결방법

구 분	가맹본부에 이의를 제기하여 가맹점의 의견이 반영된 상태로 원만히 해결	가맹본부에 이의를 제기하지만 잘 해결되지 않고 가맹본부의 결정에 따름	법적소송을 통해 해결	분쟁이 없음
구성비(%)	24.0	19.9	1.5	54.6

자료 : 〈표 4-14〉와 동일함

5. 한국 프랜차이즈 산업에 대한 정부의 지원정책

프랜차이즈 산업정책이란 프랜차이즈 분야를 직접적인 대상으로 전개되는 공공 정책으로서, 유통과정에서 시장메커니즘이 건전하고 원활하게 기능하도록 시장의 실패를 회피 내지 보정할 목적으로 전개되는 정부의 공적 규제를 뜻한다. 또는 프랜차이즈 혹은 특정산업의 발전을 위한 금융 및 세제 등의 지원정책을 의미한다.

이와 같은 정책목적을 실현하기 위해서 프랜차이즈 혹은 유통정책은 첫째, 시장에서의 경쟁의 틀을 확립하고 경쟁을 유지, 촉진시키기 위한 “경쟁정책”, 둘째 유통활동을 직접 담당하고 있는 유통업자가 건전한 경제주체로서 자립하도록 중소 유통업자를 대상으로 금전적인 지원을 하거나 혹은 취약한 산업을 발달시키기 위하여 금전 및 조세지원을 하는 “진흥정책”, 셋째 진흥정책을 통해서도 중소유통업자들이 경쟁주체로서 자립하기 어려운 유통업자를 대상으로 대기업으로부터의 경쟁 압력을 완화하고, 중소유통업자의 사업기회를 확보하기 위한 “조정정책”으로 구분 할 수 있다.⁷⁸⁾

78) 산업자원부/한국프랜차이즈협회, 전게서, p.26.

이러한 한국의 프랜차이즈 산업과 관련한 진흥정책과 규제정책을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.⁷⁹⁾

가. 진흥정책

2000년대 들어와서 프랜차이즈 산업이 국민경제에 기여하는 중요성이 확대됨에 따라 정부의 진흥정책이 본격적으로 수립되었으며, “프랜차이즈 산업 육성을 위한 정책보고서 작성(2002년)”, “프랜차이즈 산업발전 2010 비전 수립”, “유통산업발전법 개정(2004년)” 등 여러 가지 정책과제가 이를 기반으로 진행 중에 있다.

프랜차이즈 산업을 육성하기 위한 정부의 주요 정책목표는 첫째, 프랜차이즈 산업의 고용증대 효과로 실업해소에 기여하고 부가가치 창출로 경제성장에 기여하여 국민경제의 성장과 발전을 도모하고, 둘째, 지방과 도시의 후생격차를 해소하고 동일한 품질과 저렴한 가격으로 소비자 후생을 증대시키고, 셋째, 상거래 질서를 확립하고 유통환경 개선을 통해 물류비를 절감하고, 프랜차이즈 산업의 수출산업화와 국제화를 지원하는 등 유통구조의 선진화를 통해 국제경쟁력을 향상시키는데 초점을 맞추고 있다.

한편, 이러한 정책목표를 달성하기 위한 정책방안은 첫째, 균형있는 산업으로의 발전을 도모하기 위해 관련 제도 및 법률의 개선과 지원정책을 강화하고, 둘째, 인프라 투자를 강화하여 산업의 자생력을 배양시키고, 셋째, 지역경제 활성화를 위해 도시와 농촌간 균형발전을 도모하고, 넷째, 민간협약기구의 역할 제고를 통해 간접적인 지원을 확대하는데 있다.

정부의 프랜차이즈 산업에 대한 진흥정책은 프랜차이즈 산업만을 지정하여 지원하는 제도와 전체 중소기업 지원범위 내에서 프랜차이즈 산업이 지원받을 수 있는 제도로 나누어 볼 수 있다. 프랜차이즈 산업만을 지원하는 제도는 유통산업발전법에서만 지원을 규정하고 있으며 대부분의 지원은 중소기업법의 범위에서

79) 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 전게서, pp.131-152.

프랜차이즈 산업을 지원하고 있는데, 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.⁸⁰⁾

(1) 유통산업발전법상의 프랜차이즈 산업 진흥정책

유통산업발전법은 유통산업의 효율적인 진흥과 균형적인 발전을 꾀하고, 건전한 상거래 질서를 세워 소비자를 보호하고 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 1997년 4월에 제정되었는데, 동법에서는 프랜차이즈 산업을 체인사업⁸¹⁾의 한 형태로 보고 있다.

동법에서 특별히 가맹사업에 대한 지원은 동법 제43조에서 산자부장관이나 중소기업청장 그리고 시도지사는 중소기업인 지정체인사업자가 동법 제42조에서 규정하고 있는 경영개선을 위한 노력 중 자기부착상표의 개발이나 물류표준화나 공동화를 추진하는 경우 예산의 범위내에서 자금지원을 할 수 있다고 규정하고 있다. 그 외에 가맹사업외에 일반적인 유통사업에 대하여 동법 제14조에서는 저가 지향점포에 대한 지원에서 산자부장관은 통상의 소매가격보다 저렴한 가격으로 소매하는 대규모점포를 저가 지향형점포로 지정하여 부지확보 등에 필요한 행정적 지원을 할 수 있도록 하고 있다.

또한 제26조에서는 유통사업자 혹은 제조업자가 전자문서교환시스템이나 유통 정보화설비를 도입하는 경우 필요한 자금을 지원할 수 있도록 규정하고 있고, 제31조에서는 유통교육을 확대하기 위하여 산자부장관은 유통교육기관 설립시 행정적 지원을 할 수 있도록 하고 있다.

80) 서정현, “국내 프랜차이즈 산업 지원정책 개선방안 연구”, (숭실대학교 중소기업 대학원 석사학위논문, 2004), pp.16-18.

산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 전계서, pp.137-140.

81) 체인사업의 정의 : 같은 업종의 여러 소매점포를 직영(자기가 소유하거나 임차한 매장에서 자기의 책임과 계산 아래 직접 매장을 운영하는 것을 말함)하거나 같은 업종의 여러 소매점포에 대하여 계속적으로 경영을 지도하고 상품, 원재료 또는 용역을 공급하는 사업으로서 대통령이 정하는 것(2004년 1월 20일 개정유통산업발전법 제2조 5호)

또한 유통기법을 향상시키기 위하여 판매관리사를 고용한 유통사업자에게 우선하여 자금을 지원할 수 있고(동법 제32조), 공동집배송단지 조성을 위한 자금을 지원받을 수 있으며 부지확보나 도시계획시설의 설치에 대하여 시도지사에게 협조를 요청 할 수 있다(동법 제36조).

그리고 물류표준화에 필요한 자금지원(동법 제38조)과, 물류자동화 시설에 관한 자금지원, 물류공동화를 위한 수송, 배송, 보관, 하역 등의 사업중 대통령령이 정하는 사업에 대한 자금지원과 중앙행정기관의 장이나 시도지사에게 행정적인 협조를 구할 수 있도록 하고 있다(동법 제39조).

이외에도 유통교육기관 설립에 따른 행정적 지원, 유통관련 인력의 국제교류나 국제학술대회 개최시의 지원 등이 있다(동법 제48조, 제50조, 제51조, 제52조).

하지만, 유통산업발전법에서 지정 프랜차이즈사업자 대상을 한국표준산업분류에서 정한 가구소매업 등 31개 소매업과 슈퍼마켓 등으로 한정하고 있기 때문에 현재 국내 시장에서 주류를 이루고 있는 외식업 등의 프랜차이즈형 사업들이 적용대상에 포함되지 못하는 한계가 있다.

(2) 조세지원제도

현재 한국의 조세지원제도 가운데 프랜차이즈 산업을 직접 대상으로 하는 지원 형태는 없다. 다만 프랜차이즈 산업을 영위하는 가맹점들이 대부분 규모가 작기 때문에 중소기업 및 소상공인의 범위에 포함되고 있어 이들을 대상으로 한 세액경감이나 조세 유예조치 등을 프랜차이즈 산업에 대한 조세지원으로 고려 할 수 있다.

현행 세법상 중소기업에 대한 조세지원제도는 주로 소득세와 법인세 등 직접세에 집중되어 있는데, 중소기업투자준비금에 대한 손금산입과 익금산입, 투자세액공제, 지방이전 기업에 대한 세액 감면과 최저한세 적용 등이 해당된다.

프랜차이즈 산업은 특정업종을 의미하는 것이 아니라 사업을 수행하는 방법을

의미하기 때문에 모든 업종에 적용이 가능하다. 그러나 현행 세법에서의 조세혜택은 대부분 제조업에 집중되어 있고, 실제 프랜차이즈 관련 산업 대부분은 그 대상에서 제외되는 경우가 많다.

나. 규제정책

프랜차이즈 산업은 여타 경제 분야와 마찬가지로 매우 다양한 법규의 적용을 받고 있다. 프랜차이즈 산업과 관련된 주요 법규에는 유통산업발전법, 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률, 독점 및 공정거래에 관한 법률, 프랜차이즈 표준약관 등이 있다.

이중 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률은 가맹사업거래의 불공정성 시정과 합리적 정착을 목적으로 불공정거래행위의 금지, 정보공개서 제공 및 분쟁조정 등을 규정하기 위해 제정된 법규로 프랜차이즈 산업을 직접적으로 규제하고 있다. 그리고 가맹본부와 가맹점사업자가 하나의 시스템을 형성하여 운영되고 가맹본부가 우월적 지위를 가지는 것이 일반적이므로 공정한 경쟁촉진을 위한 독점 및 공정거래에 관한 법률도 프랜차이즈 산업을 직접적으로 규제하고 있다.

이러한 법규에서 규제하고 있는 사항을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.⁸²⁾

(1) 유통산업발전법상의 규제

유통산업발전법은 지원과 규제를 동시에 규정하고 있는데 이중 규제적 성격을 지니고 있는 부문은 체인사업자의 경영개선 의무와 우수체인사업자의 지정이 해당된다.

체인사업자의 경영개선 의무는 동법 제16조에 구체적으로 명시되어 있는데, 체인점포의 시설현대화, 체인점포에 대한 원재료·상품 또는 용역 등의 원활한 공

82) 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 전거서, pp.140-152.

급, 체인점포에 대한 점포관리·품질관리·판매촉진 등 경영활동 및 영업활동에 관한 지도, 체인점포 종사자에 대한 유통교육·훈련의 실시, 체인사업자와 체인점포간의 유통정보시스템의 구축, 집배송시설의 설치 및 공동물류사업의 추진, 공동브랜드 또는 자기부착상표의 개발·보급, 유통관리사의 고용 촉진, 그 밖에 중소기업청장이 체인사업의 경영개선을 위하여 필요하다고 인정하는 사항 등이다.

우수체인사업자의 지정에 대해서는 동법 제17조에 일정요건을 갖춘 기업만을 우수 프랜차이즈로 지정할 수 있도록 하고 있다. 즉 자본금 또는 출자금, 점포수, 매장면적 등이 산업자원부령이 정하는 기준에 해당되어야 하며, 산업자원부령이 정하는 바에 따라 체인사업의 경영개선실적을 평가한 결과가 우수해야 된다고 규정하고 있다. 또한 우수체인사업자가 지정요건에 미달하는 경우, 중소기업청장이 그 지정을 취소하고 산업자원부장관 및 지방자치단체의 장에게 지체없이 이를 알리도록 규정하고 있다.

(2) 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률

가맹사업거래의 공정화에 관한 법률은 가맹사업의 거래질서를 확립하고 가맹본부와 가맹사업자가 대등한 지위에서 상호보완적으로 균형있게 발전하도록 함으로써 소비자 복지의 증진과 국민경제의 건전한 발전에 이바지함을 목적으로 2002년 5월에 제정되어 2002년 11월 1일부터 시행되었다.

동법은 가맹사업에 대한 정의와 가맹본부와 가맹사업자의 준수사항을 명시하고, 가맹사업거래의 공정화를 위하여 가맹본부의 정보공개의무를 명시하고, 불공정거래 행위의 금지를 규정하고, 가맹본부와 가맹사업자간의 분쟁을 조정하기 위해 가맹사업거래 분쟁조정협의회의 설치와 가맹거래상당사의 등록을 규정하고 있다.

동법에서 규정하고 있는 불공정거래행위에는 가맹점사업자에 대하여 상품이나 용역의 공급 또는 영업의 지원 등을 부당하게 중단 또는 거절하거나 그 내용을

현저히 제한하는 행위 등 가맹본부의 불공정거래 행위를 규정하여 금지하고 있다 (동법 제12조).

동법 시행령에는 가맹희망자의 정보제공신청, 가맹금에 대한 정의, 정보공개서의 표준양식과 정보공개서의 주요내용, 수익률의 표시, 광고 또는 설명에 대한 자료, 가맹금 반환의 요구, 가맹계약의 종료사유와 해지사유, 가맹사업거래상담사의 자격 등을 규정하고 있다.

동법이 갖는 의미는 이전까지 상법 등에서 포괄적으로 정의되던 가맹사업 거래에 대한 여러 가지 사항 들을 구체적으로 그 의무와 실행내용까지 제시한 최초의 법률이라는 점에서 의미를 가진다.

(3) 독점규제 및 공정거래에 관한 법률

공정거래위원회는 특수한 사업 분야나 특정한 행위와 관련하여 발생하는 불공정거래행위를 효율적으로 규제하기 위하여 특수 불공정거래행위의 구체적인 내용과 기준을 별도의 고시로 지정, 고시하고 있다. 이러한 특수 불공정거래행위의 유형중에 프랜차이즈 시스템이 포함된 것은 1997년 2월에 제정된 공정거래위원회 고시 1997-4호였으며, 개정을 거쳐 현재 공정거래위원회 고시 1998-19호가 시행중에 있다.

이 고시는 독점규제 및 공정거래에 관한 법률 제23조(불공정거래행위의 금지) 제1항의 규정에서 금지하고 있는 불공정거래행위를 가맹사업에 적용하여 운용함에 있어서, 가맹사업의 거래특성을 고려하여 불공정거래 여부를 판단할 수 있는 기준을 제시하여 가맹사업 분야의 거래관행의 합리화를 도모하고 사전에 불공정거래를 예방하는데 목적을 두고 있다.⁸³⁾

(4) 프랜차이즈 표준약관

83) 산업자원부/한국프랜차이즈협회, 전게서, p.28.

공정거래위원회는 소자본을 이용한 창업활동이 활발해 지면서 다양한 업종에서 가맹(체인)점 모집이 이루어지고 있으나, 가맹약관이 가맹사업자 위주로 작성되고 일방적으로 가맹계약자에게 불이익을 줄 우려가 있다는 판단에 따라 약관에 대한 규제를 하고 있으며 대표적 가맹사업인 외식업분야 프랜차이즈 표준약관을 승인, 보급하고 있다.

이러한 표준약관은 소규모 중앙조직만으로 짧은 시간에 전국적 점포를 확보하고 큰 이윤을 얻고자 하는 가맹사업자, 소자본으로 안정적인 사업을 시작하고자 하는 가맹계약자, 보다 좋은 상품과 서비스를 합리적으로 선택하고자 하는 소비자의 욕구가 상호 일치하여 프랜차이즈 시장의 지속적 확대에 기여하고, 또한 프랜차이즈 업계의 불공정약관으로 인한 분쟁을 사전에 예방함으로써 가맹계약자의 피해를 줄이고, 사업희망자에게 사업실패의 위험을 감소시켜주는 데 기여하는 데 의미가 있다.

제 2 절 한국 프랜차이즈 산업의 문제점과 발전과제

1. 한국 프랜차이즈 산업의 문제점

한국의 프랜차이즈 산업은 양적으로 비약적인 발전과 함께 신규 고용창출, 신유통기법의 창출 및 벤처사업의 육성 등 국가경제에 기여하고 있는 부분은 매우 커지고 있으나, 프랜차이즈 개념에 대한 사회적 인식이 제대로 되어 있지 못하며, 프랜차이즈에 대한 폐해만 집중 부각됨으로 인해 아직도 사회적으로 왜곡된 평가를 받고 있는 실정이다. 즉 사회적으로 프랜차이즈에 대한 올바른 개념이 정립되어 있지 않고 질적인 뒷받침이 이루어지지 못한 상태에서 양적 성장 위주로 발전하다 보니, 일부 부실 가맹본부가 발생하고, 이로 인하여 프랜차이즈 업계 전체가 불신을 받고 있다.

한국 프랜차이즈 산업이 갖고 있는 문제점을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

가. 제도적 인프라의 취약

첫째, 한국의 프랜차이즈 산업과 관련된 법은 프랜차이즈 산업을 육성하고 발전시키는 제도적 기반이 미흡하다.

현재 유통산업발전법이 제정되어 있으나 현실적으로 프랜차이즈 산업에의 적용이 어렵고, “가맹사업거래의 공정화에 관한법률”이 제정되어 있으나, 이는 진흥법의 성격은 아니다.

또한, 정부의 프랜차이즈 산업의 정책에 있어서 대부분의 지원정책이 중소기업에 대한 창업 활성화에 집중되어 프랜차이즈 가맹본부 및 가맹점 창업에 대한 지원제도가 체계적으로 갖추어져 있지 않다. 중소기업법이나 중소기업지원법에 의하면 대기업으로 구분되는 가맹본부는 지원에서 배제되는 등 해당사항이 없다.

둘째, 자금지원 및 조세상의 혜택이 미흡한 실정이다.

즉 정부의 금융지원은 중소기업에 국한되어 있어서 자금지원을 받기 위해서는 프랜차이즈가 중소기업에 속해야 하는데, 현재 중소기업의 범위를 규정하는 중소기업기본법 시행령이 지정하고 있는 중소기업의 범위에 프랜차이즈가 포함되지 않아 자금지원의 혜택을 받지 못하는 경우가 많다.

특히 프랜차이즈의 상당 부분을 차지하고 있는 외식업과 서비스업이 중소기업업종에 포함되지 않는 경우가 많아서 금융 및 세제지원의 혜택을 받고 있지 못하고 있는 실정이다. 예를 들면, 유통합리화 자금 지원의 경우 용자대상이 유통정보화, 물류표준화나 전문상가 및 집배송단지 건립 등 지나치게 제한된 용도로만 지원이 가능하도록 되어 있어 현실적으로 유통합리화 자금이 프랜차이즈에 배정되기 어렵게 하는 요인이 되고 있다.

그리고, 조세혜택도 제조업위주의 중소기업에 국한되어 있어 소매유통 및 외식업에 대한 조세감면 혜택이 주어지지 않는 경우가 많다.

즉 한국의 프랜차이즈 산업은 세법상 중소기업에 해당되기 어려운 경우가 많다. 프랜차이즈 산업은 주로 외식업, 서비스업, 소매업에 집중되어 있는데 소매업의 일부를 제외하고는 외식업과 대부분의 서비스업은 중소기업에 해당되지 않는

업종이다. 프랜차이즈가 이용되는 사업으로서 건축업, 소매업, 포장업, 운수업, 자동차정비공장, 의료기관운영사업 등의 경우에는 중소기업에 해당할 수 있지만 상시 근로자수의 기준이나 매출액 또는 자본금의 기준이 너무 낮아서 중소기업에 해당되기 어려운 측면이 있다.

또한, 프랜차이즈 산업이 중소기업에 속한다고 해도 현행 세법상의 중소기업에 대한 조세지원의 유형을 살펴보면 프랜차이즈 산업에 적용가능한 지원규정은 별로 없다. 또한 세법상 중소기업에 대한 조세지원제도 중에는 중소기업에 대한 일반적인 업종기준 이외에 개별적인 조세지원규정에 별도의 업종기준을 명시하여 2종의 규제를 가하는 경우가 있다.

셋째, 프랜차이즈 산업에 대한 세율이 높다.

현금수입업종의 경우에는 과세표준 포착률이 낮을 수 밖에 없는 실정이지만 프랜차이즈 가맹점의 경우에는 대부분이 현금수입업종임에도 불구하고, 프랜차이즈 가맹점이 아닌 동종의 경쟁 사업자보다 과세표준 포착률이 높은 실정이다.

또한 프랜차이즈 가맹점중 상당 부분을 차지하고 있는 외식업에 있어서, 음식점의 경우 높은 수준의 표준소득률도 문제가 되고 있는 실정이다. 음식을 취급하는 외식 가맹점의 경우 일반 기본률이 25.7%로 고급음식점과 같이 제일 높은 수준이다. 서양음식점이 21.2%, 일본음식점이 20.2%, 중국음식점이 19.6%, 한식점이 12.6%에 비하면 상당히 높은 수준이라 할 수 있다. 특히 프랜차이즈 음식점의 주경쟁이 되는 스낵점이나 분식점의 경우 표준소득률이 10.5%에 불과하여 프랜차이즈 음식점이 2.4배이상 높은 실정이다. 따라서 매출규모가 동일한 음식점의 경우 프랜차이즈 음식점의 과세소득이 2.4배가 되고 누진세율을 감안한다면 소득세 부담은 2.4배를 훨씬 상회하는 수준이 되는 것이다.⁸⁴⁾

나. 프랜차이즈 산업의 구조적 문제

84) 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 전게서, pp.55-59.

첫째, 가맹본부와 가맹점 수 기준으로 외식업종으로 편중되었다.

2005년도 한국 프랜차이즈 가맹본부를 외식업, 소매업, 서비스업 등 3개 업종으로 구분하여 분포도를 분석해보면, 외식업(패스트푸드, 패스트푸드가 아닌 음식점, 제과·제빵업)의 비중이 전체의 54%로서 소매업 23.3%, 서비스업 22.7%에 비해 높다.

또한, 가맹점 수 기준으로 외식업, 소매업, 서비스업의 분포도를 분석해보면, 외식업이 50%, 소매업이 30.8%, 서비스업이 19.2%로 외식업의 비중이 높다.

미국의 경우 지난 2000년 기준에 의하면, 외식업이 28.9%, 소매업이 16%, 서비스업이 55.1%로 우리나라 보다는 서비스업의 비중이 높고, 일본의 경우 지난 2004년 기준에 의하면, 외식업이 39.8%, 소매업이 31.8%, 서비스업이 28.4%로 우리나라와 비슷하게 외식업의 비중이 다소 높다.

둘째, 유통 인프라가 취약하고 프랜차이즈 전문인력이 부족하고 전문교육이 미흡하다.

프랜차이즈 산업의 정보화에 대한 지원이 이루어지지 않아서 가맹점과 가맹본부간의 효율적인 물류정보가 이루어지지 못하고 있다. 또한 공동배송 및 물류체계가 확립되어 있지 않아 프랜차이즈 산업 발전에 걸림돌이 되고 있으며, 개별 가맹본부의 물류 시스템이 취약한 실정이다. 그리고 물류부지나 공동 집배송단지의 조성 및 공동배송 등 공동사업에 의한 효율화가 제대로 이루어지고 있지 않다.

그리고, 프랜차이즈 산업이 향후 유통산업을 주도할 것이 예상되고 현재도 많은 프랜차이즈가 창업되고 있으나, 프랜차이즈 사업자에게 이에 대한 연수와 교육을 실시할 교육기관이 부족하며 이들을 교육시킬 전문인력이 부족한 실정이다.

대체로 프랜차이즈 가맹본부에서 핵심적으로 양성해야 할 분야는 핵심 기획요원, 상권분석 및 점포개발, 상담 및 영업 전문인력, 슈퍼바이저(가맹점 경영지도인력), 프랜차이즈 매뉴얼 작성 및 관리 요원 등이 있다. 그러나 이와 같은 교육을 자체적으로 운영하는 프랜차이즈 가맹본부는 거의 없으며 외부에서 체계적인

교육 프로그램을 개발하여 운영하는 기관도 거의 없다. 이는 대부분의 가맹본부가 사업초기 단계라서 재정 및 교육 전문인력이 충분히 확보되지 못했기 때문이다. 따라서 독자적 혹은 공동으로 사용할 수 있는 교육훈련시설도 없고, 지속적인 교육을 위한 전문적인 지도도 어려운 실정이다.

또한 가맹점의 입장에서 보면 교육훈련을 위해 임직원을 파견하기가 쉽지 않다. 그 이유는 대부분의 가맹점이 극소수 인원으로 점포를 운영하는 경우가 많고 시간제 근무자 고용에 따른 교육후 성과확보가 어렵기 때문이다.

한국의 프랜차이즈와 관련된 교육기관들은 매우 영세할 뿐만 아니라 교육내용, 전문강사가 부족하여 전문적이고 체계적인 교육이 이루어지고 있지 못하고 있다. 특히 창업 및 프랜차이즈 교육을 담당하고 있는 강사들은 대부분 관련 분야의 전문지식이나 경험이 부족하거나 관련 분야 이외의 사람들로 이루어져 있다. 그렇지만 창업 강사들의 전문성을 제고시킬 수 있는 전문 교육프로그램은 전혀 없는 실정이다.

셋째, 프랜차이즈와 관련된 체계적인 조사 및 연구가 미흡하다.

프랜차이즈 산업의 중요성에 비해 프랜차이즈의 정의나 활동방식 등 체계적인 연구가 미흡하다. 즉 기업들이 많은 사업확장 방법과 상품 및 서비스에 대한 마케팅에 있어서 왜 프랜차이즈를 하는지, 예비 창업자들은 다양한 창업방법이 있는데 왜 가맹창업을 선택하는지, 정부는 프랜차이즈가 국가경제에 어떠한 영향을 미치는지 등에 대한 진지한 논의와 연구가 부족하다.

다. 프랜차이즈 가맹본부 및 가맹점의 경쟁력 취약

첫째, 프랜차이즈 가맹본부의 사업경력이 부족하고 가맹본부의 경영관리가 미흡하다.

2005년도 실태조사에 의하면 가맹본부의 평균 가맹사업기간은 6.8년에 불과하

며, 가맹본부중 45.4%가 최근 3년 이내에 사업을 시작한 것으로 나타나 신규 가맹본부의 비중이 높은 것으로 나타났다.

또한 가맹본부 설립 후 프랜차이즈 사업을 시작하기까지 소요된 시간은 평균 2.4년으로 대다수의 가맹본부가 충분한 사업경험이나 준비 없이 프랜차이즈 사업을 시작한 것이라 할 수 있다. 이는 한국 프랜차이즈 가맹본부의 절대 다수가 경영 안전을 기하지 못하고 있는 상태에서 가맹점을 모집하고 있어, 가맹본부가 부실할 경우 결국 가맹점 창업자까지 연쇄적으로 부실화 될 가능성이 매우 높다고 할 수 있다.

그리고 한국 대부분의 프랜차이즈 가맹본부의 경영관리시스템이 체계적이지 못하고, 조직과 인력 측면에서도 정예요원의 확보가 어렵고 업무영역에 비해 이를 뒷받침할 시스템들이 낙후되어 있다.

둘째, 가맹본부 규모가 영세하며 수익구조가 취약하다.

선진국의 경우 프랜차이즈 산업은 현재 대형화, 대기업화되는 추세를 보이고 있으며 이를 통해 국제화를 추진하고 있다. 그러나 한국의 경우 자금 규모가 영세한 소규모 영세 업체 중심으로 유통 및 집배송 등에서 규모의 경제를 누리지 못하고 있으며 신뢰도도 떨어지는 원인이 되고 있다.

한국의 프랜차이즈 가맹본부 중 63%가 2004년 한 해 동안 50억원 미만의 매출액을 달성했고, 100억원 이상 달성한 가맹본부는 26%에 불과했다. 업종별로는 식품 소매업과 소매업을 제외하면 프랜차이즈 가맹본부의 대부분(77%)이 연간 매출액이 50억원 미만인 것으로 나타났다.

또한 선진국의 경우 로열티가 가맹본부의 가장 주요한 수입원인데 비해, 한국 가맹본부중 가맹점에 로열티를 부과하고 있는 가맹본부는 전체의 34.8%에 불과하다. 특히 가맹점에 대한 동기부여 수단이라 할 수 있는 매출액 대비 일정 비율을 로열티로 가맹점에 부과하고 있는 가맹본부는 로열티 부과 가맹본부의 33.3%에 불과하다.

셋째, 가맹점사업자들의 경쟁력이 취약하다.

현재 한국의 예비 창업자들은 대체로 프랜차이즈에 대한 이해가 부족한 편이다. 그럼에도 불구하고 철저한 준비나 계획 없이 창업을 하는 경우가 많고 업종 및 가맹본부 선택을 소홀히 하는 경우가 많다. 그리고 프랜차이즈에 대한 이해가 부족하여 가맹본부에 지나치게 의존하거나 프랜차이즈의 시스템을 유지하는 데 필요한 기본적인 가맹본부의 정책이나 계약서의 내용을 준수하지 않기도 하며, 가맹점사업자 자신의 잘못된 판단이나 잘못으로 인한 책임까지도 무조건 가맹본부의 탓으로 돌리기도 한다.⁸⁵⁾

2. 한국 프랜차이즈 산업의 발전과제

프랜차이즈 산업은 부가가치를 높이고 유통비용을 감소시켜 국제 경쟁력을 향상시키고 창업 등 고용창출, 유통산업의 선진화, 지역경제의 활성화, 투자촉진 등을 통해 국가경제에 크게 기여하고 있다.

또한, 주요 선진국의 성장률을 고려할 때, 한국 프랜차이즈 산업은 2010년 매출 114조원, 2013년에는 150조원에 근접한 규모로 성장할 것으로 예상되며, 선진국의 경우를 보면 자국시장보다는 해외시장에서 더 빠르게 성장하고 있다는 점에서 한국 프랜차이즈 기업의 해외진출도 활발해 질 것으로 예상된다.⁸⁶⁾

따라서 한국 프랜차이즈 산업이 지속적으로 발전하기 위해서는 앞에서 열거한 문제점들을 해결해야만 가능하고, 이러한 문제점은 업계뿐만 아니라 정부 차원에서 대책 마련도 필요하다고 할 수 있다.

한국 프랜차이즈 산업의 발전과제는 다음과 같다.⁸⁷⁾

가. 프랜차이즈 기업들의 현안과제 해결

85) 한국유통학회, 「유통총람」, 2006. pp.727-737.

86) 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 전게서, p.197.

87) 한국유통학회, 전게서, p.738-742.

첫째, 프랜차이즈 기업에 대한 사기진작의 정책을 실시해야 한다.

중소기업기본법과 중소기업창업지원법을 개정하여 프랜차이즈 사업자들의 사기를 진작시킬 필요가 있다. 현재 중소기업기본법 제2조 및 동법 시행령 제3조의 중소기업 범위에 프랜차이즈 산업의 많은 부분을 차지하고 있는 음식점업은 구체적으로 명시되어 있지 않기에 음식점업은 창업지원 업종에서 제외되고 있다.

또한, 중소기업청의 중소기업 범위에는 해당되지만 각종 자금지원에서는 거의 제외되고 있으므로 이에 대한 개정도 필요하다.

둘째, 프랜차이즈 산업의 경쟁력 강화를 위해 지식기반 확충과 전문인력 양성이 중요하다. 이를 위해 프랜차이즈에 대한 연구와 정책개발 지원 활성화, 프랜차이즈 전문가 양성과정 개발운영, 프랜차이즈 학과 신설 및 지원이 필요하다.

나. 국제 경쟁력을 갖춘 프랜차이즈 전문기업 육성

첫째, 국제화 기반을 조성하고 국제경쟁력을 제고시켜야 한다.

프랜차이즈의 선진국인 미국의 파트너십 프로그램 개발, 무역중개 사절단 구성, 잠재 투자자 소개, 국제 심포지엄 개최 지원, 국제박람회 참가 지원, 웹사이트 운영지원 등을 참조하여 현실적으로 적합한 내용부터 지원을 고려해야 한다. 또한 우수 중소 프랜차이즈 아이템을 수출산업으로 육성하기 위해 우수 프랜차이즈 기업의 개발과 육성에 적극적인 노력이 필요하다.

둘째, 프랜차이즈 전문기업을 육성해야 한다.

미국의 경우 프랜차이즈 산업의 지원과 규제, 세계화, 기업간 경쟁심화, 정보통신기술의 발달 등으로 프랜차이즈 산업내 경쟁이 치열해지면서 전문 프랜차이즈 업체가 성장하게 된 것을 참고하여 한국에서도 프랜차이즈 전문기업을 육성해야 한다.

다. 자생력과 경쟁촉진 위주의 정책 전환

첫째, 이원화된 창업 및 프랜차이즈 산업 정책을 효율적이고 체계적으로 관리해야 한다.

현재 프랜차이즈 산업에 대한 정책개발부처는 중소기업청, 산업자원부, 공정거래위원회 등으로 분리, 관리되고 있어 각 부처의 정책 우선순위에서 밀려날 수 있다. 즉 창업지원 및 교육, 창업 및 프랜차이즈 산업 관련 조사나 통계업무가 분산되어 예산낭비는 물론 혼선을 빚을 우려가 있다. 따라서 창업 및 프랜차이즈 산업과 관련해서 이를 총괄하는 주무기관을 설정하여 관련 단체 및 기관들과의 유기적인 협조와 협력체계를 통하여 효율적이고 체계적으로 관리해야 한다.

둘째, 프랜차이즈 산업과 관련한 협회를 통합시켜야 한다.

전세계적으로 거의 모든 국가가 하나의 프랜차이즈협회를 갖고 있는데 이는 프랜차이즈 산업의 발전과 국제적인 이미지 제고에도 매우 중요하다. 그러나 한국의 경우 현재 산업자원부 산하의 한국프랜차이즈협회와 노동부 산하의 한국프랜차이즈 경제인연합회 2개의 협회가 활동하고 있기에 이를 통합시킬 필요가 있다.

셋째, 등록제도를 도입해야 한다.

프랜차이즈 산업의 신뢰성 구축을 위하여 등록제도를 도입할 필요가 있다. 이러한 등록제도는 우선 정보공개서의 작성과 등록을 통해 가맹사업에 필요한 기본적인 필요요건을 갖추게 되며, 정보공개서의 등록과 동시에 가맹점 모집을 하게 함으로써 무분별한 가맹사업의 진출을 억제시킬 수 있고, 등록을 통해서 프랜차이즈 산업에 대한 정확한 조사와 통계가 이루어 질 수 있다.

라. 새로운 프랜차이즈 기업환경 조성

첫째, 프랜차이즈 거래질서의 기반을 조성해야 한다.

공정한 프랜차이즈 거래 질서 확립은 프랜차이즈화된 사업의 발전을 위하여 필수적이다. 따라서 거래정보의 공개와 분쟁시 조정기능을 강화하는 제도적 장치가 필요하다. 또한 소비자 보호가 제대로 이루어 질 수 있도록 소비자와 프랜차이즈 기업간에 신뢰 형성을 위한 제도적 장치를 마련해야 한다.

둘째, 프랜차이즈 산업구조를 개선해야 한다.

외식업 위주로 편중된 산업구조를 개선하여 소매업과 서비스업 등 관련 업종이 균형있게 발전할 수 있는 구조로 개선해야 한다. 이를 위해서 소매업 유통구조를 개선하여 유통비용을 줄이는 등 유통을 효율화 시킬 필요가 있고, 창업지원제한 업종 개선 및 소상공인 창업자금지원 방법 개선 등이 필요하다.

제 5 장 한국 프랜차이즈의 해외진출 현황 및 해외진출 지원의 필요성

제 1 절 한국 프랜차이즈의 해외진출 현황 및 문제점

1. 해외진출 현황

가. 진출현황

한국 프랜차이즈의 해외진출에 대한 체계적인 조사는 2002년도와 2005년도 2차례에 걸쳐 한국의 프랜차이즈 기업들을 대상으로 설문문을 통해 이루어졌다. 1차 조사인 2002년도에는 산업자원부와 한국프랜차이즈협회가 공동으로 실시하였고, 2차 조사인 2005년도에는 산업자원부와 한국유통물류진흥원 그리고 대한상공회의소가 공동으로 실시하였다.

2차례에 걸친 설문조사를 통해 나타난 자료에 의하면, 한국 프랜차이즈 기업중 해외에 가장 먼저 진출한 업체는 1994년에 진출한 롯데리아와 모닝글로리 인 것으로 나타났다.⁸⁸⁾

한국 프랜차이즈의 해외진출 현황을 지난 2005년도에 산업자원부와 한국유통물류진흥원 그리고 대한상공회의소에서 조사한 자료에 의해 살펴보면 다음과 같다.⁸⁹⁾

해외에 진출한 한국 프랜차이즈 업체는 77개로 지난 2002년 조사시의 64개 업체보다 13개 업체가 증가한 것으로 나타났다.(표 5-1 참조)

88) 최종원, 전제논문, p.43.

89) 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 전제서, pp.271-276.

<표 5-1> 한국 프랜차이즈 업체의 해외진출 현황

업체명	브랜드	업종	진출국가(점포수)
JK푸드테크	바이러코리아	외식	중국, 미국
(주)CJ	뚜레주르	제빵제과	미국, 중국, 싱가포르
(주)동홍기업	동산왕삼계탕	외식	중국
(주)제너시스	BBQ치킨	치킨	중국(40), 스페인(3), 일본, 미국, 베트남
빵굽터	빵굽터	제빵제과	중국(1)
캔모아	캔모아	생과일주스	중국(1)
(주)미스터피자	Mr.Pizza	외식업	중국(16)
(주)두산	수복성	외식	중국
(주)국순당	백세주	주점	중국
(주)태창	쫄면	주점	중국
비어스카이	비어스카이	주점	일본, 인도네시아, 베트남
(주)제이콥스	리틀제이콥스	커피 및 샌드위치	중국(1)
오리엔트FD	한스비빔밥	외식	미국, 캐나다
CJ 푸드시스템	한국, 빙스	외식	미국, 중국
(주)종로김밥	종로김밥	외식	미국
(주)큰들 F&B	가마솥 술뚜껍삼겹살 가마고을	외식	중국, 캐나다, 미국
(주)놀부	놀부보쌈	외식	중국(4)
(주)대대에프씨	바베큐보스치킨	패스트푸드	중국(10)
(주)롯데리아	롯데리아	패스트푸드	베트남(10)
(주)명가	통뼈감자탕	외식	중국(2)
(주)에이에프씨 코리아	아주커치킨	패스트푸드	캐나다(2)
(주)이바돔	이바돔	외식	일본(3)
(주)이원	투다리	외식	중국(84)
(주)인토외식산업	와바	외식	중국(5)
(주)지호	지호한방삼계탕	외식	미국(2)

- 계속 -

업체명	브랜드	업종	진출국가(점포수)
(주)청지기	청지기 꽃게장	외식	일본(1)
(주)파리 크라상	파리바게뜨	제빵제과	중국(5)
(주)푸드이천	이천영양돌솥밥	외식	
(주)한미프랜	명동칼국수	외식	중국(2)
(주)황가네에프에스	파란 냉장고	외식	일본(5), 인도네시아(1)
대학로 김가네	김가네 김밥	패스트푸드	중국(2)
맘스터치	맘스터치	패스트푸드	중국(1)
비네이아이에프	본죽	외식	일본(1)
재동골마님순대	재동골마님순대	외식	미국(2), 중국(2), 일본(1)
퍼시픽씨푸드	별난매운탕	외식	미국(1)
봉래푸드	회토랑	패스트푸드	일본(1)
(주)대한제당	파파이스	패스트푸드	중국
(주)알파와 오메가	알파와 오메가	도소매업	호주, 뉴질랜드
(주)모닝 글로리	모닝 글로리	도소매업	미국외 40개국
에카스테이션	웹툰존	PC방	미국
(주)리컴인터내셔널	블루클럽	미용업	중국(9), 미국(15)
이가자 미용실	이가자 미용실	미용업	중국(7)
(주)TiTi	박승철헤어스튜디오	미용업	
(주)P&J	박준뷰티랙	미용업	미국, 영국, 캐나다, 프랑스
(주)화이트클럽	화이트클럽	피부미용	필리핀
(주)푸시케	푸시케	원석쥬얼리	호주, 멕시코, 미국
(주)미샤	미샤	화장품	호주, 싱가포르
우연MS	우연MS	동판제작	미국, 일본, 스페인, 말레이시아
(주)존앤제인	존앤제인	소매업	중국
CELTA	셀타핸드페인팅	서비스업	홍콩(1), 괌(1), 일본(1), 대만(1)

- 계속 -

업체명	브랜드	업종	진출국가(점포수)
JKS FOOD	JKS Food	식품소매업	호주(1)
(주)돌실나이	돌실나이	소매업	일본(2)
(주)디딤돌스쿨넷	디딤돌스쿨넷	교육관련사업	대만(1)
(주)메디팜	메디팜	소매업	미국(1)
(주)미스터 잉크	미스터 잉크	인쇄업	멕시코(1),태국(1),몽골(1),호주(1)
(주)바이오미스트 테크놀러지	바이오미스트	소매업	브라질
(주)뷰티벨리	스킨케어5000	서비스업	일본(1)
(주)산테	벨팜	소매업	중국(1)
(주)아가방	아가방	소매업	중국(70)
(주)안경나라	안경나라	소매업	미국(1)
(주)이브자리	이브자리	소매업	중국(2)
(주)이엠정보교육원	쿨2000	교육관련사업	중국(1), 캐나다(1)
(주)케스팅	이가자헤어버스	소매업	중국(4), 미국(1)
(주)콩사랑	콩사랑	식품소매업	중국(2), 미국(1)
따뜻한 세상	금강필립	유지관리서비스업	중국(1), 일본(1)
리스텍	지바트	자동차관련사업	미국, 호주, 캐나다
미창조 주식회사	리안	소매업	중국(3)
상진 코퍼레이션	프시케	소매업	호주(1),미국(5),멕시코(1),캐나다
신원	베스트벨리	소매업	중국(9)
에코미스트코리아	에코미스트	소매업	중국(2), 미국(2), 브라질(1)
이랜드	이랜드	소매업	중국(200), 미국(50)
인맥	구두처리119	유지관리서비스업	미국(1), 싱가포르(1)
제일모직	프라이언	소매업	중국
팔스 월드	팔스랩	교육관련사업	뉴질랜드(1)
프랜드리	프랜드리베이비	유아관련사업	중국(1), 베트남(1), 호주(1)
효성 기계공업(주)	효성 모터즈	자동차관련사업	미국, 이탈리아, 호주, 중국
후르츠젤라떼리아	젤라떼리아	식품소매업	중국(1)

자료 : 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 「2005년 중소기업발전을 위한 연구 : 프랜차이즈편」, 2005.

해외에 진출한 한국 프랜차이즈 업체의 진출 국가로는 중국이 54%로 가장 많았고, 다음으로 미국(26%), 일본(20%), 호주(12%) 등으로 나타났다. 지난 2002년과 비교해 보면 중국과 일본, 호주, 캐나다 등의 비중이 높아진 반면에 동남아시아의 비중이 낮아졌다.

해외에 진출한 한국 프랜차이즈 업체의 해외 점포수는 총 544개로 가맹본부당 평균 10.8개의 점포를 보유한 것으로 나타났으나, 가맹본부에 따라 해외점포수는 큰 차이가 있는데 90% 이상의 가맹본부의 해외점포수는 10개미만으로 저조한 것으로 나타났으며 업종별로는 소매업이 타 업종에 비해 점포수가 많은 것으로 나타났다.

그리고, 해외에 진출한 년도를 살펴보면, 조사시점인 2005년을 기준으로 했을 경우에 대부분의 가맹본부들이 5년 이내에 해외에 진출한 것으로 나타났다.

최초 해외 진출년도는 2001년 이후가 73.1%로 가장 많았고, 이어서 1996년에서 2000년대가 15.4%, 1991년에서 1995년대가 2.6%, 1990년 이하가 1.3%의 순으로 나타났다.

해외에 진출한 가맹본부의 사업역사는 평균 10.9년이며, 프랜차이즈 사업역사는 평균 8.7년이었다. 해외진출 역사는 평균 3.1년으로 나타나, 사업 시작후 평균 7.8년, 프랜차이즈 사업 시작후 평균 5.6년이 지난 다음에 해외에 진출한 것으로 나타났다.

나. 진출동기

조사된 업체를 대상으로 살펴보면 한국 프랜차이즈 업체의 해외진출은 1994년부터 시작되었으며, 최근에 한국 브랜드의 해외진출이 계속해서 증가하고 있는 것으로 나타났다.

이들 업체들의 해외진출 동기를 살펴보면, 한국의 프랜차이즈 업체들은 경쟁력 획득을 가장 중요한 동기로 삼고 있으며, 해외시장 기회의 적극적 활용, 국제 기

업으로서의 위상 확립을 그 다음으로 중요한 동기로 삼고 있는 것으로 나타났다. 이들 동기들은 모두 기업의 전략적 동기이며 적극적인 요인이라 할 수 있다.

반면에 한국시장의 포화 및 성장 둔화와 현지인의 가맹사업 의사표현도 비교적 중요한 진출동기가 되고 있는데 이들 동기는 외부 환경적인 요인 내지는 수동적인 요인으로 볼 수 있다.(표 5-2 참조)

〈표 5-2〉 한국 프랜차이즈 업체의 해외진출 동기

진출동기	1순위	2순위	3순위
해외시장에서의 경쟁력 획득	7	2	3
해외시장 기회의 적극적 활용	6	8	2
국제 기업으로서의 위상 확립	4	2	5
한국시장의 포화 및 성장 둔화	4	2	1
현지인의 가맹사업 의사 표현	3	6	8
해외 판매를 통한 수익성 제고	1	2	5
해외사업 경험 습득	1	2	0
한국 경쟁사의 해외진출 대응	0	1	0
해외에서의 자본 조달	0	0	1

자료 : 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 「한국프랜차이즈 총람」, 2002.

그리고 한국의 프랜차이즈 업체의 해외진출 방식은 가맹점 모집이 직영점 개설보다 많은 것으로 나타났으며, 가맹점 모집에 의한 진출의 경우 현지에서 가맹점주를 개별적으로 모집하는 것이 가장 많았으며, 프랜차이즈 총판점을 통한 모집과 합작투자가 그 다음으로 많은 것으로 나타났다.

다. 해외진출시 애로사항

해외에 진출한 한국 프랜차이즈 기업들이 느끼는 가장 큰 애로사항은 언어와 문화적 장벽인 것으로 조사되었다. 그 다음으로는 신뢰할 수 있는 현지국에 대한 시장정보가 너무 부족하다는 것이었다. 이외에 유능한 현지 관리인이나 종업원 고용에서의 어려움 등이 주요 애로사항인 것으로 나타났다. 반면, 가맹점에 대한 감시/감독의 어려움과 현지국 정부의 외국기업이나 프랜차이즈 산업에 대한 규제는 심각하지 않은 것으로 나타났다.(표 5-3 참조)

〈표 5-3〉 한국 프랜차이즈 업체의 해외진출시 애로사항

애로사항	1순위	2순위	3순위
언어 및 문화적 장벽	6	3	1
신뢰할 만한 현지 시장정보 부족	5	3	5
유능한 현지 관리인, 종업원 고용의 어려움	4	3	2
자금 부족	3	1	1
현지국에 맞는 새로운 마케팅 기법 개발의 한계	2	2	4
제품/서비스 컨셉에 대한 현지 소비자의 수용거부	2	1	4
가맹점에 대한 감시/감독의 어려움	1	5	5
현지국 정부의 외국기업에 대한 각종 규제	1	6	1
프랜차이즈 사업에 대한 규제	0	0	0

자료 : <표 5-2>와 동일

2. 해외진출 문제점

한국의 프랜차이즈 업체가 해외진출을 하는 데 있어서 직면하는 문제점에는 경영구조상의 문제, 전문 인력의 부족, 국제법규 및 행정제도의 문제, 표준화 부족과 획일성의 표면화, 문화적 문제, 정치적 문제 등이 주된 문제점으로 나타났다.

가. 경영구조상의 문제

프랜차이즈 산업은 단순히 물품과 용역을 제공하는 차원에서 고객의 욕구를 충족시키고 사회·문화적 가치를 부여하는 여가와 문화의 장으로 의미가 변해가고 있다. 따라서 해외진출시 이러한 점을 고려하여 사전에 원가관리, 매뉴얼 개발, 메뉴변화 및 개발, 주변 상권에 대한 주기적인 조사와 분석을 통한 대응능력 향상, 서비스 수준 향상, 탄력적인 가격전략, 효과적인 관측 및 마케팅 전략 등에 대해 우선적으로 해결을 해야 함에도 불구하고 대다수의 업체들이 준비 없이 진출을 하는 사례가 많은 것으로 나타났다.

나. 전문 인력 부족

한국의 프랜차이즈 업체가 해외진출을 위해서 꼭 필요한 것이 전문 인력이다. 그러나 한국 프랜차이즈 산업은 발전 속도에 비해 아직까지 전문 인력이 부족한 현실이다. 한국에 프랜차이즈 시스템이 도입 된지 약 25년이 지났지만 업계는 여전히 전문 인력 부재라는 고질병을 앓고 있는데 주요 원인은 대학에 프랜차이즈 관련 학과가 아직까지 한국에 없다는 것이 근본적인 원인이다.

이는 우리의 현재 교육 현실이 잘못되고 있다는 것을 의미하는데 실업률은 높으나 지식산업의 해당분야에 전문적인 지식을 보유하고 있는 인원이 적다는 것이고 또한 그러한 교육을 시키지 못하는 교육계 전체적인 문제점도 있다고 할 수 있다.⁹⁰⁾

다. 국제법규 및 행정제도의 문제

국제 관계를 규정하는 규범으로서 법률 환경은 그 사회에 속한 주체들의 활동

90) 공상형, 전계논문, p.56.

을 규율한다. 국제경영 활동이 대규모화되고 고도화 될수록 국제법률 환경이 기업 활동에 미치는 영향력은 커지게 되며, 현지국의 법률체계를 이해하지 못하고는 국제기업 활동과 관련된 의사결정을 내린다는 것이 불가능하다. 국제 마케터들은 진출국의 다른 법적 환경에 직면하는데 그 이유는 현재까지는 국제기업의 무역 거래를 관리하는 통일된 국제법이 존재하지 않기 때문에 각 국가마다의 법적 시스템에 대한 이해가 필요하다. 따라서 문제가 발생하기 전에 국제 기업은 현지국의 법률 체계를 이해하고 분쟁이나 오해가 생기지 않도록 현지국 법률을 빨리 습득하는 것이 현지국에서 경영 성과를 높이는 길이다.

라. 표준화 부족과 획일성의 표면화

소비자의 행동 범위가 광역화됨에 따라 지속적인 고객 확보를 위해서는 양·질·가격 측면에서 메뉴와 서비스에 대한 표준화가 확립되어 고객에게 만족을 창출해야 한다. 그러나 중소기업 프랜차이즈 외식업체에서는 식품 재료, 조리 가공, 상품 등의 관리 방식이 확립되지 않고 표준화가 미흡한 실정이다. 음식을 손수 만들어 개성적인 미각을 살리든지, 대중적인 식사나 서비스 제공에 있어서 고객 지향의 상품을 판매하는 경우는 표준화에 의한 경영이 이루어져야 하고, 나아가 시스템화, 매뉴얼화에 따른 규격화가 필요하다.

마. 문화적 문제

프랜차이즈 다국적 기업은 문화적 환경이 다른 수많은 국가를 상대로 국제경영 활동을 한다. 문화적 환경은 국제 기업 환경을 구성하는 가장 기본적인 요소 중의 하나이다. 문화는 한 국민이나 민족 집단에 널리 공유된 인식으로서, 여러 세대를 거치면서 제도화된 법률, 규칙, 관습 등으로 나타난다. 따라서 기업 활동이 특정 국가에 국한되어 있다 하더라도 그 나라의 문화적 전통에 대한 이해가 필요

하다. 문화적 차이는 해외시장과 제품의 선택, 현지 마케팅 프로그램의 개발, 인적 자원관리 등 국제경영의 모든 분야에 걸쳐 지대한 영향을 미친다. 프랜차이즈 기업은 국경을 넘어 자원을 이동하고 결합하는 활동을 수행하면서 새로운 문화권에 적응해야 하고, 한 국가의 문화, 상품, 경영기법 등을 다른 국가로 이전시키는 사회적 변화의 중개인 역할을 하게 된다.

바. 정치적 문제

기업이 국제화되면서 국내와는 상이한 환경에 접하게 되는데, 정치적 사건들이 프랜차이즈 업체의 국제경영 활동에 영향을 미칠 때, 이를 정치적인 위협이라고 한다. 프랜차이즈 업체는 해외에서 기업 활동을 수행함에 있어 사업운영의 허가가 투자 대상국의 정부에 의해 일정한 통제를 받는다. 즉, 투자국 정부는 자국의 이해와 관련하여 외국기업의 활동을 장려·지원하거나 또는 위축, 금지시킴으로써 통제와 제한을 가할 뿐만 아니라 자국의 정책과 정치 이념을 고려하여 국익을 가장 촉진할 수 있도록 한다. 프랜차이즈 다국적 기업이 해외 기업 활동시 관심을 두게 되는 정치적 상황은 정부정책의 전반적인 안정과 불안정성이다. 즉, 다국적기업의 관심사는 어떤 정파의 집권보다는 그 나라의 정책이 연속성을 가지는가 하는 것이다.

제 2 절 해외진출 지원의 필요성과 외국의 지원사례

1. 해외진출 지원의 필요성

프랜차이즈의 해외진출은 기업이 새로운 시장기회를 찾아 경제적 이익을 새롭게 창출한다는 측면에서 필요하다.

해외시장에서 프랜차이즈가 성장하고 있는 이유를 수요측면과 공급측면에서 살펴보면 다음과 같다.

먼저 수요측면에서 보면, Hoffman and Preble(1991)에 의하면 해외의 경제 및 인구통계학적 환경이 자국의 프랜차이즈 사업에 적합한 환경으로 변화하고 있고, 문화의 범세계화, 소비패턴이 글로벌화되고 정보기술의 발전에 의한 국제 수송 및 커뮤니케이션 수단의 발달, 도시로의 인구 집중 등이 빠르게 진행됨에 따라 국제 프랜차이즈 기회가 계속 증가한다고 하였다.⁹¹⁾

그리고, Teegen은 개발도상국의 경우에 현지국 정부가 고용창출과 불황극복의 수단으로 프랜차이즈 산업의 경제적 중요성을 인식하고 있고, 자본과 인프라가 취약한 자국시장에 미국의 가맹본부를 유치하고자 적극 노력하고 있다고 하였다.⁹²⁾

한편 공급측면에서 보면, 자국내 시장이 포화되면서 중국과 같은 신흥시장에 적극 진출하여 글로벌 경영을 추구하는 프랜차이즈 대기업이 증가하고 있고, 자국내에서는 프랜차이즈 사업방식을 취하고 있지 않지만 해외에 진출하기 위해 프랜차이즈 사업방식을 도입하는 사례가 증가하고 있다.

또한, 우수 프랜차이즈 브랜드를 통해 수출 및 외화획득의 수단으로 삼을 수 있고, 수출산업을 다양화 하는데 기여할 수 있다. 현재 우리나라를 대표하는 글로벌 브랜드는 삼성과 LG, SK, 포스코 등 제조업이 주를 이루고 있지만 제조업에 의한 수출성장에는 한계가 있어 외식, 도소매, 서비스 등 프랜차이즈 산업을 통한 수출산업의 다양화가 필요하다.

91) Hoffman, R.C. and J.F. Preble, "Franchising : Selecting a Strategy for Rapid Growth", *Long Range Planning*, 24(4), 1991, pp.74-85.

92) Teegen, Hidly, "Examining Strategic and Economic Development Implications of Globalising Through Franchising", *International Business Review*, 9, 2000, pp. 497-521.

따라서, 해외시장 기회가 증가하고 있으나 국제 경쟁력이 미흡해 해외진출을 미루고 있는 한국 가맹본부의 해외진출을 촉진하기 위해서는 정부의 정책적 배려가 필요하다고 할 수 있다.

2. 외국의 지원사례

미국과 영국, 호주와 같은 국가에서는 프랜차이즈관련 협회와 정부가 공동으로 자국기업의 해외진출을 돕기 위해 해외시장개척 자금지원, 해외사업자금 지원, 파트너십 프로그램 개발 및 무역중개사절단 파견지원, 국제 심포지엄 개최, 가상중개프로그램 운영, 해외 프랜차이즈 가이드북 제작 등의 정책을 통해 프랜차이즈의 해외진출을 지원하고 있는데 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다.⁹³⁾

가. 미국

미국정부는 자국의 프랜차이즈 기업으로 하여금 해외 주요시장에서 사업관계를 맺을 수 있도록 적극 지원하고 있으며, 미국기업의 이해관계를 보호하고 있다.

먼저 해외시장 개척시 미국 해외민간투자공사(Oversea Private Investment Corporation, OPIC)는 가맹본부의 재정상태(운영자금, 부채비율 등)와 해당 브랜드의 현지 시장에서의 경쟁력, 현지 파트너(가맹희망사업자)의 사업경험과 성공여부, 현지 가맹점확장 등의 항목에 대한 평가를 통해 해외시장개척 자금을 지원하고 있다.

또한, IFA와 OPIC는 프랜차이즈 재정프로그램(Franchise Financing Program)을 개발하여, 해외사업을 수행하는 가맹본부로 하여금 쉽게 자본을 조달하고, 프랜차이즈 프로젝트에의 지원자격을 보다 완화하여 자금문제로 해외진출을 꺼리는 가맹본부에게 해외진출의 좋은 기회를 제공해 주는 해외사업자금을 지원해 주고 있다

93) 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 전게서, pp.279-285.

그리고, 미상공회의소와 싱가포르 정부기관과의 USpartnerSingapore 프로그램과 U.S. Commercial Service(USCS)의 Gold Key Matching Services 프로그램 등 파트너십 프로그램을 개발하여 운영하고 있고 무역중개사절단의 파견지원을 하고 있다.

USpartnerSingapore 프로그램은 미국 상공회의소와 싱가포르 IE(International Enterprise Singapore)간의 교역강화 프로그램으로 싱가포르 기업과 미국 기업간에 IT/컴퓨터/전자, 바이오텍, 비즈니스 서비스(법률 서비스, 회계 등)의 프랜차이즈 분야에서 사업성사와 파트너십을 촉진하는 것을 목적으로 개발되었다.

미국 상무성 산하 USCS의 Gold Key Matching Services 프로그램은 자국의 기업으로 하여금 해외 에이전트나 유통업체, 판매대행사, 비즈니스 파트너를 찾을 수 있도록 지원하는 프로그램으로 USCS는 해외진출을 원하는 기업을 위해 사전에 검토된 계약당사자나 유통업체 전문협회, 정부기관, 라이선싱 혹은 합작투자 파트너와의 미팅을 주선하고 있다. 이 프로그램은 USCS의 교역전문가에 의한 현지 시장과 산업에 대한 브리핑, 적시적소의 시장조사, 핵심산업부문에서의 잠재 교역파트너와의 약속 주선, 현지파트너와의 회합 후 사후 전략수립을 위한 USCS 교역전문가와와의 브리핑, 현지여행이 불가능한 경우 video-conferencing services 제공 등의 사업을 추진하고 있다.

IFA는 USCS의 지원을 받아 회원기업들이 진출하고자 하는 해외시장에 대해 우선순위를 부여하고 우선순위에 의해 이들 시장에 무역중개사절단을 파견하는 것을 중점적으로 추진하고 있다.

미국의 IFA는 국제프랜차이징과 관련된 심포지움을 정기적으로 미국내외에서 활발히 개최하고 있는데, 국제 심포지움 기간에는 해외투자자를 초청하여 국내 우수 가맹본부를 소개하고 사업을 성사시키고 있다. 그리고 외국의 프랜차이즈협회와 공동으로 심포지움도 개최하고 있다.

또한 USCS는 자국의 가맹본부가 원하는 해외 시장정보를 웹사이트를 통해 제공하고 해외의 가맹사업희망자와의 교섭을 지원하여 사업기회를 발굴하도록 돕기

위해 가상중개프로그램(Virtual Matchmaker Program, VMP)을 운영하고 있다.

나. 호주

호주 무역위원회(Australian Trade Commission, 이하 Austrade)는 자국 프랜차이즈 기업의 해외시장 진출을 지원하기 위해 자국 기업에 대해 현지국 시장 및 기업, 관련 법규에 대한 정보를 제공하고, 프랜차이즈 심포지움과 박람회를 국내 및 해외에서 개최하는 등 다양한 프로그램을 제공하고 있다.

Austrade는 해외시장정보에 대한 최신정보를 제공하고, 자국기업에 적합한 시장기회를 발굴하고, 웹사이트, 인쇄물, 설명회, 세미나 등의 정보를 제공하고, 현지파트너의 발굴 및 소개, 프로모션 이벤트 개최 등의 활동을 중점적으로 수행하고 있다.

제 6 장 한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력 강화방안

프랜차이즈 시스템이 '80년대초 한국에 도입된 이래 프랜차이즈 산업은 지속적으로 성장, 발전하여 한국 경제에 기여하고 있다. 하지만 아직도 사회 전반적으로 프랜차이즈에 대한 선입관은 긍정적인 측면보다는 부정적인 측면이 앞서 있는 것이 현실이다.

또한 최근의 기업 경영환경은 과거 공급자 시대에서 수요자 즉 소비자 시대로 변경되어 그 경쟁이 날로 치열해지고 있으며, 정보기술의 발전에 의한 인터넷의 보급으로 인해 국경 없는 무한경쟁의 환경이라 할 수 있다.

이러한 상황은 프랜차이즈 기업에게도 동일하게 적용된다. 따라서 한국 프랜차이즈 산업이 현재보다 한 단계 더 발전되고, 한국에서도 세계적인 프랜차이즈 기업이 출현하기 위해서는 전 세계적인 프랜차이즈 기업과 경쟁할 수 있는 체제를 지금부터라도 준비해서 확립해 나갈 필요가 있다고 할 수 있다.

따라서, 본 연구는 한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력 강화방안을 프랜차이즈 기업 자체의 경쟁력 강화 측면과 프랜차이즈 산업의 발전을 위한 제도적 인프라 구축의 국가적인 측면으로 구분하여 구체적 방안을 제시하였다.

제 1 절 프랜차이즈 시스템의 정립

한국 프랜차이즈 산업이 국제경쟁력을 확보하기 위해서는 무엇보다 우선 한국에서 프랜차이즈 시스템을 정립하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 기본적인 프랜차이즈 시스템을 한국에서 정립하지 않은 상태에서 해외진출을 시도하거나 해외에 진출할 경우 해당 시장에서 효과적으로 정착한다는 것은 매우 어렵다. 프랜차

이즈의 선진국이라 할 수 있는 미국의 예를 보더라도 해외에 진출한 대다수의 프랜차이즈 기업들은 미국 시장내에서의 내실을 확보한 이후에 진출하는 것으로 나타났다.

프랜차이즈 사업은 프랜차이저(franchisor : 가맹본부)와 프랜차이지(franchise : 가맹점)가 상호 계약을 통해 독립적인 형태로 운영하는 사업으로서 가맹점이 존재하지 않으면 의미 자체가 없는 사업이다. 그리고 프랜차이즈 사업의 특징중의 하나가 최종 고객을 상대하는 것은 가맹본부가 아닌 가맹점이기에 다수의 가맹점을 일관되고 통일성 있게 관리하고 유지하는 것이 매우 중요하다.

따라서 한국 프랜차이즈 산업이 경쟁력을 갖추고 해외에 효과적으로 진출하여 시스템의 전체적인 통일성을 유지하기 위해서는 프랜차이즈 시스템에 대한 체계적인 구축과 정립이 우선되어야 한다.

1. 프랜차이즈 매뉴얼 정립

프랜차이즈 사업은 사람이 아니라 매뉴얼에 의해 운영되는 사업 전개 시스템이라 할 수 있기에 가맹본부는 기본적으로 프랜차이즈 매뉴얼을 갖추어야 한다. 이는 프랜차이즈 사업이 각각의 독립된 사업자인 가맹본부와 가맹점간의 상호 계약에 의해 이루어지고 최종 고객에 대한 대 고객 서비스 등 직접적인 영업활동은 가맹점에서 이루어지기 때문에 시스템의 전체적인 통일성을 유지하기 위해서는 반드시 매뉴얼이 있어야 한다.

프랜차이즈 시스템에서 매뉴얼은 모든 업무의 핵심이 되는 부분을 가장 통일되게 프랜차이즈 비즈니스의 이미지가 구축될 수 있도록 하기 위한 도구로써 회사의 경영이념, 비전, 경영전략, 마케팅, 경영 방침, 운영 지침 등의 여러 가지 정책을 목표한 대로 달성하기 위해 구축된 것으로 오퍼레이션을 통해 고객에게 최적의 상품과 서비스를 제공하기 위한 표준화된 룰로 정의할 수 있다.⁹⁴⁾

94) 이병길외 1인, 「프랜차이즈 본부 창업 및 운영실무, 프랜차이즈 가이드 총서 8」, 산업자원부, 한국프랜차이즈협회, 2004. p.62.

효율적인 프랜차이즈 시스템의 운영을 위해서는 가맹본부용으로 경영전략, 상품 개발, 시스템 개발, 점포 개발 및 설계, 교육 훈련, 슈퍼바이징 매뉴얼 등이 있어야 한다. 가맹점용으로는 점포운영, 상품관리, 서비스, 판촉 매뉴얼 등이 있어야 한다. 다양한 형태의 매뉴얼은 가맹본부가 가맹점에 제공하는 시스템과 노하우의 중요한 부분이다.

따라서 가맹본부는 체계적이고 실행 가능성이 높은 매뉴얼을 작성해야 하는데 매뉴얼은 기본적으로 다음과 같은 원칙에 의해 작성해야 한다.

첫째, 모든 업무 집행 방법이 사용자의 입장에서 서술되어야 한다.

매뉴얼을 활용하는 이유는 고객을 맞이하여 서비스를 제공하고 만족을 얻어내어 고객들로부터 호응을 받기 위한 것이며, 이러한 목표가 달성되어야 점포의 존립이 가능하다. 따라서 매뉴얼은 고객과 대면하는 모든 접점에서 실시하는 행동 지침이기 때문에 모든 원칙이 고객 입장에서 이루어지도록 작성해야 한다.

둘째, 최우선 업무가 어떤 것이어야 하는가를 결정한다.

점포에서는 여러 가지 서비스가 행해지고 있다. 또 한 사람이 동시에 몇 개의 서비스를 행할 수도 있다. 이때 서비스의 타이밍 및 경중에 따라 고객에게 최선의 도움을 줄 수 있는 내용으로 서비스의 순위가 결정될 수 있도록 매뉴얼을 작성해야 한다.

셋째, 업무의 목적을 명확히 한다.

매뉴얼을 설정하는 이유는 목표로 하는 업무를 최선의 방법으로 가장 적은 비용으로 효율적으로 달성하기 위한 것이다. 따라서 매뉴얼은 그 매뉴얼에 의해 이루어지는 업무에 대한 목표를 명확히 해서 작성해야 한다.

넷째, 3S주의에 철저해야 한다.

매뉴얼은 간편하고 표준적이고 복잡하지 않아야 한다. 즉 3S란 단순화

(simplification), 표준화(standardization), 전문화(specialization)를 의미하는바 누구나 쉽게 습득할 수 있고 또 행할 수 있게 작성되어야 한다.

다섯째, 매뉴얼은 현재의 관행을 기준으로 작성해야 한다.

매뉴얼은 항상 좋은 목표를 향해 수정해가는 가변적인 것이지만 막연한 계획이나 비전만을 위해 작성되어서는 안되고, 언제나 현재 행해지고 있는 업무 내용을 중심으로 작성해야 한다. 너무 앞서가거나 이상적인 내용으로 구성되면 사문화될 가능성이 높다.

여섯째, 쉽고 간결한 문체를 사용하고 그림이나 일러스트 영상 자료를 활용하는 것이 바람직하다.

요점을 파악하기 어려운 긴 문장이나 말을 빙빙 돌려서 하는 번거로운 표현은 피해야 한다. 가능하면 문장의 길이는 짧게 하는 것이 좋고 긴 문장으로 작성된 것은 여러 문장으로 나누는 것이 요령이다. 또한 영상화하여 그림으로 표시해 설명하면 생생하게 현장감을 살릴 수 있다.

일곱째, 부정적 표현보다 긍정적 표현으로 반드시 해야 할 사항만 언급한다.

어떤 일을 해서는 안된다와 같이 부정적인 표현을 사용할 경우 행동 제한을 받게 되며, 매뉴얼에 표현하지 못한 업무 분야에서는 응용 능력이 현저하게 떨어지는 경향이 있다.

여덟째, 매뉴얼은 항상 개정 또는 개선을 염두에 두고 관리해야 한다.

사업환경의 변화나 성장단계에 맞춰 지속적으로 업그레이드를 해 나감으로써 실용가치가 높은 매뉴얼이 되게 해야 한다.

2. 교육, 훈련 시스템의 구축

최근에 프랜차이즈 산업의 발전을 가장 확실히 보장하는 투자가 바로 사람과 기술에 대한 투자라는 인식이 보편화되면서 프랜차이즈 산업의 교육훈련의 중요성이 날로 증가하고 있는 상황이다.

즉, 프랜차이즈 사업은 가맹본부가 보유하고 있는 제품/서비스 및 경영 노하우와 지식을 가맹점에 제공하여 경험이 없이도 손쉽게 점포 운영을 할 수 있게 정형화된 사업 모델을 구축하여 가맹점을 확대하는 지식기반형 사업이라 할 수 있다.

따라서 가맹본부가 얼마나 효과적으로 가맹점에게 자신의 노하우와 지식을 제공하고 가맹점이 이를 얼마나 효과적으로 습득하는가에 따라 비즈니스 전체의 경쟁력이 결정되기에, 가맹본부의 임직원뿐만 아니라 실질적인 사업을 수행하는 가맹점에 대한 교육훈련은 매우 중요한 경쟁력의 한 부분이라 할 수 있다.

이러한 측면에서 가맹본부의 교육훈련은 가맹본부의 통일적인 이미지를 유지하면서 가맹본부의 전략적인 지침이 가맹점에 전파되도록 하기 위해서 그 대상을 가맹본부의 임직원과 가맹점으로 구분해서 교육훈련 시스템을 구축해야 한다.

가맹본부의 임직원에 대한 교육훈련은 프랜차이즈 사업의 성공을 위해 필수적이다.

프랜차이즈 사업은 시스템적 특성상 가맹본부의 역량에 따라 가맹점의 사업 성패가 결정된다. 가맹점의 경우 가맹본부의 경영이념, 비전, 경영전략, 마케팅, 경영방침, 운영지침 등의 여러 가지 정책 방향에 따라 이미지와 사업방향을 결정하고 가맹본부로부터 각종 통제와 지원시스템 속에서 운영될 수 밖에 없기 때문이다. 따라서 가맹본부 임직원의 업무수행 능력과 자질은 곧 가맹점은 물론 비즈니스 전체의 성패와도 직결된다.

이런 측면에서 가맹본부의 임직원에 대한 체계적이고 정기적인 교육은 프랜차이즈 사업의 성공을 위해 필수적인 요인이라 할 수 있겠다.

따라서 가맹본부의 임직원에 대한 교육은 회사의 경영방침과 비전, 경영이념, 업무 수행에 필요한 기본 지식, 관리 기법 등의 직급별 교육이 필요하며, 이러한 교육은 자체 또는 외부 교육기관에 위탁하는 체제를 구축해야 한다.

또한 가맹점 경영지도 및 관리를 중점적으로 수행하는 슈퍼바이저를 양성하기 위한 슈퍼바이저 교육 등 전문 교육이 체계적이고 지속적으로 이루어 져야 한다.

프랜차이즈 시스템에 있어 슈퍼바이저의 가장 중요한 역할은 가맹점의 매출액을 증대시키기 위한 방향을 가맹점사장에게 제시하는 것이다. 즉 가맹점의 매출액을 증대시키기 위해서 현재 가맹점에 대한 현상을 정확하게 진단하고, 주변의 동종 또는 이종 업체 등 경쟁업체 및 고객의 동향을 분석하여 대안을 제시하여 가맹점사장이 움직이게끔 하고, 가맹본부의 정책사항이 제대로 실행되는지 점검하고 가맹점사장의 건의 및 애로사항을 취합하여 보고하는 것이 슈퍼바이저의 주요 역할이다.

따라서, 슈퍼바이저가 이러한 역할을 원활히 수행하기 위해서는 점포의 운영에 대한 모든 지식을 갖추어야 하기에 지속적으로 교육하고 양성해야 한다.

한편, 프랜차이즈 사업에 있어 가맹점에 대한 교육은 가맹본부의 임직원에 대한 교육과 더불어 프랜차이즈 사업의 성공에 중대한 영향을 미친다.

즉, 가맹본부에서 아무리 훌륭한 프랜차이즈 상품을 개발하더라도 고객과 직접 접촉하는 것은 가맹점이기 때문에 가맹점이 고객에게 확실한 판매활동과 서비스 활동을 실시하지 않거나 제대로 수행하지 못하면 아무런 의미가 없다. 또한 프랜차이즈 사업의 경우 가맹점사장이 해당 사업에 대한 경험이 전혀 없어도 손쉽게 점포를 운영할 수 있다는 특징이 있는데 이는 가맹계약을 체결하여 점포를 오픈하기 이전에 가맹본부에서 실시하는 교육, 훈련에 의해 가능하기 때문이다.

따라서 가맹점에 대한 교육, 훈련은 상세한 교육, 훈련의 내용과 방법이 담긴 교육, 훈련 과정을 준비해야 한다.

그리고 처음으로 영업을 하는 가맹점사장에 대해서 일정 시간을 통해 해당 프랜차이즈 기업에 대한 소개, 해당 사업의 컨셉, 프랜차이즈 시스템의 특성, 가맹

점 사장의 사업가적 마인드 등 이론 교육과 해당 상품에 대한 판매 활동과 대 고객 서비스 등의 실습 교육으로 병행하는 기초과정 교육을 실시해야 한다.

또한, 가맹점 오픈 이후 일정시간이 경과된 가맹점에 대해서는 가맹본부의 새로운 상품과 가맹점사장의 사업가적 마인드 등에 대한 보수 교육을 실시해야 한다.

그리고, 예비창업자에게 가맹본부의 해당 사업에 대한 사전 정보 제공차원에서 예비 창업과정 교육과 일반 소비자를 대상으로 체험 교육 등의 과정도 해당 기업의 상황에 맞게 운영하는 것이 필요할 수 있다.

3. 물류 배송 시스템 구축

프랜차이즈는 그 시스템의 특징상 공동물류를 통한 새로운 부가가치의 창출을 통해 가맹본부와 가맹점이 상호 상생하는 체제이기에 가맹본부에서는 최적의 물류 및 배송 체제를 구축하는 것이 해당 프랜차이즈 기업의 경쟁력을 강화하는 중요 요소이다. 따라서 물류 및 배송관리는 프랜차이즈 사업초기 중요한 관리요소이다. 전국의 각 지역에 직영, 가맹점을 두고 있거나 확장해야 하는 필연성을 가지고 있기 때문이다.

현재 한국 프랜차이즈 기업의 물류 체계는 자체 물류센터를 확보해서 가맹점에 직접 배송을 하거나 외부 아웃소싱을 통해 배송을 하는 2가지 형태가 일반적이다. 이는 해당 기업의 자금력과 규모와 밀접한 관계가 있다. 각각의 형태가 갖는 장단점이 상이하겠지만 어떠한 방식을 선택할 지는 해당 기업의 상황에 따라 결정되어야 할 것이다.

하지만, 직접 배송을 하거나 외부 아웃소싱을 통해 배송을 한다 하더라도 물류 및 배송관리의 기본원칙을 확보해야 물류 효율성을 극대화시킬 수 있다.

이러한 측면에서 한국 프랜차이즈 기업의 프랜차이즈 시스템을 정립하기 위해 기본적으로 갖추어야 할 물류 및 배송관리 시스템은 다음과 같다.

첫째, 가맹점에 대한 원부재료 또는 상품 등의 배송체계를 정립해야 한다.

가맹점에서의 원부재료 또는 상품의 주문 방법 및 주문 시간대, 가맹본부의 원부재료 또는 상품의 확보 방법 및 대금 결제 조건, 가맹점 배송 간격 및 배송 시간, 가맹점에서 원부재료 또는 상품에 대한 대금 납입 및 미수금 관리 등이 일관되게 정립되어야 하며, 이러한 일련의 프로세스 및 처리과정은 전산 시스템을 통해 실시간으로 조회 및 분석이 가능해야 한다.

둘째, 물류 및 배송관리의 효율성을 극대화하기 위해서는 가급적 특정지역을 집중공략해서 출점시켜야 한다.

사업초기에 출점한 점포간 이동 거리가 멀거나 어느 특정 지역별로 출점한 점포수가 작을 경우에 이는 물류 및 배송 코스트의 증가를 가져오고, 또한 브랜드 인지도를 제고하는 데 있어서 큰 효과를 기대하기가 어렵다.

일반적인 유통과정을 보면 상품은 메이커에서 도매점, 그리고 소매점으로 유통되는데 이러한 과정에서 반드시 배송이 수반되며 비용이 발생된다. 이동 거리가 멀거나 소량을 멀리 자주 운반하게 되면 비용은 더욱 많이 발생하기에 해당 지역에 점포가 집중해서 입점하여 있으면 배송비용도 절감할 수 있고, 해당 지역에 집중적으로 입점함으로써 다른 홍보 수단을 활용하지 않더라도 해당 지역의 고객들에게 해당 브랜드를 홍보할 수 있는 이점을 누릴 수가 한다.

따라서, 사업 초기에 가맹점을 출점시키는 전략은 물류센터의 거점(자체 보유 또는 외부 아웃소싱) 인근 지역에 가맹점을 출점시켜야 물류 및 배송 코스트를 절감할 수 있고 빠른 시일내에 브랜드 인지도를 제고시킬 수 있다.

셋째, 사업초기에는 경쟁업체와 차별화된 해당 브랜드만의 핵심 노하우가 있는 원부재료 또는 상품을 공급하면서 사업 규모를 감안하여 가맹점에 공급하는 품목을 확대해야 한다.

현재 대다수의 한국 프랜차이즈 기업의 주 수입원은 가맹점에 공급하는 원부재

료 또는 상품에 대한 물류마진에 있다. 하지만 사업초기에 가맹점에 공급하는 모든 원부재료에 대해 경쟁력을 확보하는 것은 현실적으로 어렵고, 이로 인해 가맹점에서 가맹본부가 공급하는 품목이 아닌 외부의 다른 업체가 공급하는 품목을 사용할 경우 이를 통제하고 관리하기 위한 비용이 증가할 수 밖에 없다. 또한 가맹점에 공급하는 품목이 다량일 경우 이에 따른 물류 코스트도 증가한다.

따라서, 사업초기에는 해당 브랜드의 경쟁력을 결정짓는 핵심 원부재료 또는 상품을 공급하여 구매 경쟁력을 확보하고, 가맹점 확대에 따른 구매 경쟁력을 통한 원가 경쟁력을 확보하면서 가맹점에 공급하는 원부재료 또는 상품의 종류를 다양화 시킬 필요가 있다.

4. 직영 모델샵의 전략적 운영

최근에 인터넷의 보급과 이로 인해 각종 다양한 정보를 누구나 쉽게 접할 수 있는 시대가 되었다. 이러한 인터넷을 통한 정보의 공유는 때로는 잘못된 정보와 악의적인 비방으로 인해 예상치 못한 문제점을 야기할 수 있지만, 어쨌든 과거와 달리 누구나 쉽게 원하는 정보를 얻을 수 있게 되었다.

이러한 현상은 프랜차이즈 창업을 희망하는 예비창업자한테도 해당된다. 과거에는 신문 등의 가맹점 모집 광고 등 한정된 정보를 갖고 창업을 선택한 예비창업자들이 지금은 사전에 다양한 루트를 통해 상세한 정보를 갖고 가맹본부를 비교한 후에 가맹계약을 체결하는 추세이다. 그리고 예비창업자가 특정 브랜드를 결정하는 데 있어 가장 중요하게 생각하는 부분은 바로 해당 브랜드의 가맹점중 얼마나 많은 가맹점들이 이익을 창출하는지 그리고 실제 가맹본부에서 상담시 제시된 예상이익을 가맹점들이 창출하는지에 대한 정보이다.

이러한 측면에서 직영 모델샵을 전략적으로 운영하는 것은 기존에 사업을 영위하고 있거나 신규로 사업을 추진하는 한국 프랜차이즈 기업 모두에게 필요하다고 할 수 있다.

일반적으로 직영점을 운영하는 목적은 모델샵으로의 기능, 가맹점 운영에 대한 고수익성 제고, 경쟁점포의 운영에 대한 대응, 각종 관리 및 품질 통제의 용이성, 핵심 상권에 대한 적극적인 대응, 시장 흐름의 파악, 가맹점 통제에 대한 정보 입수 등에 있다.⁹⁵⁾

이러한 직영점은 운영 목적에 따라 직영점의 규모나 입지가 달라질 수 있다. 예를 들면 브랜드를 알리는 측면에서는 중심상권에 입점하는 것이 타당할 수 있지만, 투자비 및 수익 모델을 정립하는 측면에서는 맞지 않을 수 있다.

프랜차이즈 사업은 사업 성공 모델의 확대, 재생산이라 할 수 있다. 즉 가맹점에서 가맹점 운영을 통해 기대 이상의 수익을 창출하게 되면 가맹점 사장의 소개 및 창업시장에서의 입소문을 통해 폭발적으로 가맹점이 확산되는 특징을 갖고 있기 때문에, 직영점의 운영 목적은 투자 및 수익모델 정립을 위해 운영하는 것이 타당하다고 할 수 있다.

따라서, 직영 모델샵은 실제 해당 가맹본부가 본격적으로 가맹사업을 전개하고자 하는 컨셉과 동일하게 입점시켜 운영하는 것이 바람직하다. 즉, 해당 브랜드가 입점해야 하는 상권에 동일한 규모로 입점하고, 실제 직영 모델샵에서 근무하는 인원도 가맹점으로 운영할 때와 동일한 수준의 인원을 투입하여 운영해야 한다. 그리고 직영 모델샵의 운영결과를 월별로 정리하여 예비 창업자에게 실증정보를 제시할 때 보다 더 설득력이 강하고, 이로 인해 신규 가맹점의 확대에도 기여할 수 있을 것이다.

5. 고객만족 경영 추진

프랜차이즈 사업에 있어서 고객은 1차 고객인 가맹점과 2차 고객인 최종 고객으로 구분할 수 있다. 따라서 프랜차이즈 사업에서 가맹본부는 가맹점뿐만 아니라 최종 고객까지도 만족시켜야 해당 분야에서 성공할 수 있다.

95) 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 전게서, p.283.

가맹점을 만족시키는 방법은 다음과 같다.

첫째, 직영 모델샵 운영을 통해 가맹점 사장이 가맹점을 오픈하기 이전에 기대하는 수익성을 확보한다.

이를 위해서 가맹본부는 가맹점을 개설하기 이전에 가맹점이 입점할 상권 및 실제 가맹점 운영시 소요되는 인원 등 동일한 조건을 갖춘 직영 모델샵을 운영하여 빠른 시일내에 다수의 운영 가맹점을 확보해야 한다.

결국 다수의 가맹점이 확보된다는 것은 해당 가맹점의 경쟁력이 창업시장에서 성공하는 브랜드라는 것을 직접적으로 홍보하는 것이기 때문이다.

둘째, 가맹점과의 유기적인 커뮤니케이션 체제를 확립해야 한다.

가맹본부 입장에서 보면 다수의 가맹점은 가맹본부를 대신해서 가맹본부의 상품에 대한 고객의 반응을 점검하고, 인근 유사 및 동종 업체의 동향 등을 확인해 줄 수 있는 최 일선 영업조직이라 할 수 있다.

따라서, 가맹본부는 가맹점에서 수집된 고객 및 경쟁사의 동향을 수시로 수집하고 이를 분석해서 가맹본부의 정책에 반영하고, 가맹본부의 정책방향에 대해 모든 가맹점에게 고지할 수 있는 유기적인 커뮤니케이션 체제를 구축해서 시장의 변화에 능동적으로 대처하거나 선점해야 한다.

이를 위해서 가맹본부는 슈퍼바이저를 통해 수시로 가맹점의 건의사항 등을 확인해야 하며, 정기적인 간담회를 개최하거나 가맹점 사장 중에서 대표되는 인원을 선발하여 운영위원회를 개최하는 것이 필요하다.

그리고 가맹점 사장의 동기부여를 유도하고 가맹점간 선의의 경쟁을 유도하기 위해 매년 가맹점 평가를 통해 우수 가맹점을 선발하여 포상하는 “스타 가맹점 선발제도” 등을 도입하는 것도 필요하다.

최종 고객에 대한 고객 만족도는 다음과 같이 추진되어야 한다.

첫째, 고객이 편안하고 즐거운 분위기를 느낄 수 있게 점포 이미지를 연출한다.

인간은 본능적으로 주위의 환경에 접하거나 활동을 통하여 환상, 기분 좋은 감정, 흥미, 평화로움 등과 같은 분위기를 경험하거나 혹은 경험하고 싶은 욕구를 가지고 있다. 점포의 분위기는 그 점포의 음악, 색채, 냄새 및 향기, 식당의 배치 등에 따라 달라진다. 복잡하고 무질서한 실내 디자인은 종업원이나 고객들에게 좌절감과 불안감을 느끼게 하는 등 실내 공간이 인간의 심리적 상황에 영향을 미치고 있다.⁹⁶⁾

따라서, 고객이 안락한 상태에서 쾌적한 분위기를 느낄 수 있도록 점포 이미지를 개선해야 하며, 나아가 주제가 있는 공간으로 꾸며 고객에게 새로운 느낌을 전달하고 지속적으로 변화를 주어야 한다.

둘째, 서비스 품질을 제고하여 서비스의 차별화를 추진해야 한다.

서비스는 인적 서비스를 포함하여 서비스시설과 서비스시스템, 서비스를 제공하는 기업의 이미지까지도 대상으로 하는 총체적이고 포괄적인 것이라 할 수 있으며, 서비스품질은 경쟁시장에서 필수적인 요소가 되고 있다.

서비스품질은 소비자가 서비스기업이 제공해야만 한다고 느끼는 서비스와, 소비자가 서비스기업의 서비스의 공정 및 결과에 대해 지각한 성과의 차이라고 할 수 있으며, 상품과 서비스품질에 대한 기대가 소비자의 만족에 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.⁹⁷⁾

고객의 취향은 점점 다양해지고 까다로워져 보다 많은 편의와 서비스를 제공해주는 곳으로 이동하고 있다.

따라서 점포에서 일하는 종업원에 대한 대 고객 친절 서비스 교육을 주기적으로 실시해야 하며, 종업원간 경쟁을 유도하기 위해 고객이 선정한 “친절한 사원” 제도 등을 도입하는 것도 필요하다.

96) 박 창욱, 전계논문, p.59.

97) Parasuraman, A., Zeithmal, V. A. and Berry, L. L., "A Conceptual Models of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 1985, 49(Fall), pp.41-50.

제 2 절 가맹본부와 가맹점간 협력관계 구축

본 논문의 제2장 제2절에서 언급하였듯이 프랜차이즈 사업이 성공하기 위해서는 가맹본부와 가맹점간의 협력관계를 구축하는 것도 매우 중요하다. 즉 프랜차이즈 사업은 2개의 독립된 사업주체인 가맹본부와 가맹점이 상호 계약을 통해 이루어지는 관계이기에, 이 양자 간의 관계를 어떻게 유지하고 관리하느냐에 따라 사업의 성패가 달라진다.

즉, 프랜차이즈 사업은 독립된 계약 당사자인 가맹본부와 가맹점이 각자 자기의 역할에 충실하고 상호 신뢰하는 관계가 구축될 때 더 큰 시너지가 발휘되어 양 당사자의 수익이 극대화 될 수 있다. 하지만, 이러한 원칙이 제대로 준수되지 못하고 있는 것이 현재 한국 프랜차이즈 업계가 당면하고 있는 현실이다. 즉 일부 가맹본부에서는 가맹점 모집에만 급급하여 가맹본부가 수행해야 하는 본연의 임무에는 소홀히 하는 경향이 있고, 또한 가맹점은 브랜드의 통일성을 유지해야 함에도 불구하고 기회주의적인 속성으로 인해 가맹본부 뿐만 아니라 동일한 브랜드를 사용하는 다른 가맹점에게도 피해를 입히는 경우가 종종 있다.

따라서 한국 프랜차이즈 산업이 국제 경쟁력을 키워 세계의 우수한 프랜차이즈 기업들과 경쟁하기 위해서는 프랜차이즈 시스템을 정립하는 것 이외에 프랜차이즈 시스템의 골격을 형성하고 있는 가맹본부와 가맹점간 협력관계를 구축하는 것이 중요하다.

가맹본부와 가맹점간 협력관계 구축은 다음과 같이 추진되어야 한다.

1. 가맹본부와 가맹점의 역할 정립

가맹본부와 가맹점간 협력관계를 구축하기 위해서는 우선 가맹본부와 가맹점 양 당사자가 각자가 수행해야 하는 핵심적인 역할에 대해 명확히 이해해야 한다.

가맹본부와 가맹점의 역할은 다음과 같다.

가. 가맹본부의 역할

첫째, 프랜차이즈 패키지를 개발해야 한다.

가맹본부의 가장 중요한 역할은 프랜차이즈 시스템의 정립에서 언급한 것처럼 원재료 개발, 상품서비스 개발, 교육훈련 및 지도, 판매촉진, 금융지원, 정보공급, 경영관리 등 개개의 기능을 유기적으로 통합하여 판매에 이용 할 수 있는 프랜차이즈 패키지를 개발하고 지원해야 한다.

둘째, 개점 전에 서비스 지원을 해야 한다.

프랜차이즈 사업은 그 거래 특성상 자기의 영업내용과 동일한 이미지 확보를 위해 가맹점에게 영업활동을 지도 및 통제하고 가맹점은 이러한 지도에 따라 영업활동을 하는 거래관계이다. 따라서 계약체결 이전에 가맹점에게 가맹여부 판단에 필요한 정보 및 자료를 제공해야 하고, 개점 전에 교육을 시키는 등 서비스 지원을 해야 한다.

셋째, 판매촉진 활동을 지원해야 한다.

가맹본부에서 시행하는 판매촉진 활동은 가맹점의 경영이 계획대로 실현되도록 하기 위한 지원을 할 때나 프랜차이즈 시스템 전체의 이미지 상승을 꾀하거나 신 제품을 보급시키기 위한 목적으로 전개된다. 이와 같은 목적 아래 전개되는 판매촉진 활동의 수단으로서는 TV, 신문, 라디오 등 대중매체를 이용한 광고나 POP 광고 등이 있으며, 점포에서 이루어지는 특별 상품이나 특가상품의 제공, 사은행사와 같은 것 등이 있다.

넷째, 제품 및 서비스를 지속적으로 개발해야 한다.

프랜차이즈 시스템의 성공을 위해서는 고객이 선호하는 독창적인 제품과 서비스 체계를 개발해야 한다. 경쟁업체가 없는 제품이나 서비스 체계를 갖추게 되면

우수한 가맹점을 확보할 수 있고, 가맹점 또한 많은 고객을 확보하게 되어 안정된 경영이 가능하다. 가맹본부에서 개발하는 제품 및 서비스는 다음과 같은 4가지 기본 원칙하에 이루어져야 한다.⁹⁸⁾

- ① 경쟁업체보다 품질이 훨씬 우수하고 차별화된 새로운 제품을 개발해야 한다.
- ② 신제품을 적절한 가격과 적절한 방법으로 가맹점에 제공해야 한다.
- ③ 경쟁업체와 차별화된 주력제품을 중심으로 운영하되 관련 있는 제품의 구색을 맞추어야 한다.
- ④ 고객의 취향 및 기호변화에 유의하여 품질, 제품구성, 제공방법 등을 개선해야 한다.

다섯째, 지속적으로 정보를 수집하고 분석하고 제공해야 한다.

가맹본부는 가맹점의 판매현황을 가맹본부의 관리자료, 시장조사 등을 통해 정보를 수집해서 일정한 표준 양식에 의해 알기 쉽게 처리해야 한다. 수집된 정보는 정확하고 구체적이어야 하며 일정한 기준에 의해 수집되어야 한다. 또한 가맹점에게 정보 제공시 분석된 자료는 바로 실용화 될 수 있도록 일정한 양식에 의해 신속하게 제공해야 하며 정기적으로 계속해서 제공해야 한다.

나. 가맹점의 역할

가맹본부와 가맹점은 공존공생의 관계이면서도 서로 다른 경영목표를 가지고 있다. 가맹점에서 수행해야 하는 역할 중 주요한 역할은 다음과 같다.

첫째, 사업가적 의식을 가져야 한다.

가맹점을 운영하는 가맹점사장은 가맹계약을 체결하기 전에 사업을 성공적으로

98) 황춘기, “한국 외식프랜차이즈기업의 영향전략이 경영성과에 미치는 영향”, (경영학 박사학위논문, 경원대학교, 2006), p.18.

이끌기 위한 사업가로서의 경영의식을 갖고 있어야 한다.

둘째, 적극적인 영업활동을 해야 한다.

프랜차이즈의 특성상 실질적인 판매활동은 가맹점에서 이루어진다. 그러나 일부 가맹점에서는 점포만 오픈하면 모든 것은 가맹본부에서 알아서 해주겠지 라고 생각하고 가맹점에서 수행해야 하는 기본적인 영업활동을 하지 않는 경우가 있다. 가맹점이 성공적으로 운영되기 위해서는 가맹본부의 역할도 중요하나 실질적으로 점포를 운영하고 있는 가맹점 사장이 주체가 되어야 한다. 이를 위해서 가맹점 사장은 가맹본부에서 제시한 제품에 대한 기본적인 특징을 바탕으로 각 제품마다 제품의 특성, 제조과정 등을 파악해 고객에게 제공되는 제품에 대한 깊은 지식을 갖고 있어야 하며, 가맹본부가 시행하는 광고나 이벤트의 배경이나 주장을 정확하게 인지해 고객에게 신뢰감을 심어주는 방법 등을 찾아야 한다.

셋째, 가맹본부의 지시를 준수하고 통제를 용인해야 한다.

프랜차이즈의 특성상 시스템의 통일성을 위해서는 가맹본부의 가맹점에 대한 지시 및 감독은 필수적인 사항이다. 즉, 프랜차이즈 시스템은 상호, 상표, 서비스표 등의 영업표지를 공통으로 사용하고 점포의 내,외부 인테리어, 종업원의 복장 등 외관상 통일성을 갖고 있기 때문에 한 가맹점의 기회주의적인 행동은 다른 가맹점에게도 전달되어 부정적인 효과를 갖고 오기 때문에 가맹본부의 지시를 준수하고 통제를 용인해야 한다.

넷째, 영업비밀을 보호해야 한다.

가맹점은 가맹본부의 상호와 상표 등의 각종 영업표지와 특허권, 저작권 등을 보호해야 하고, 노하우나 영업비법 등에 대하여 비밀을 유지해야 한다.

다섯째, 정보 공유 및 제공자로서의 역할을 수행해야 한다.

가맹점은 현장에서 파악되는 고객의 요구사항을 가맹본부에 전달하여 현장의 변화가 가맹본부의 정책에 반영될 수 있게 능동적으로 현장의 정보를 수집하여 가맹본부에 제공해야 한다.

2. 신뢰관계 구축

성공적으로 프랜차이즈 시스템을 구축하고 운영하기 위해서는 가맹본부와 가맹점간에 신뢰가 구축되어야 한다.

프랜차이즈 시스템의 특성상 가맹본부와 가맹점은 독립된 계약 당사자로 법률적으로 보면 파트너 관계는 아니다. 하지만, 가맹본부와 가맹점이 상호 신뢰를 바탕으로 파트너 관계를 형성할 때 사업의 성과가 극대화 될 수 있다.

따라서 가맹본부와 가맹점간에 신뢰관계를 구축하기 위해서는 다음과 같은 원칙을 정립하고 이를 준수해야 한다.

첫째, 게임의 룰(rule)을 지켜야 한다.

가맹본부와 가맹점은 함께 일하기로 합의하고 계약을 체결함으로써 서로가 신뢰관계를 맺는 것이다. 또한 그 시스템 안에 있는 다른 가맹점과 동등한 구성원이 되는 것이라 할 수 있다. 이러한 특성으로 만일 한 가맹점이 해당 가맹본부에서 정한 기준을 준수하지 않고 운영을 할 경우 그동안 가맹본부와 다른 가맹점에서 이룩한 브랜드 가치를 감소시키게 된다. 따라서 서로가 규정을 잘 준수해야 전체가 시너지 효과를 볼 수 있으며, 이것이 곧 모든 가맹점의 성공으로 이어진다는 것을 명심해야 한다.

둘째, 프랜차이즈 시스템의 기준을 충족시켜야 한다.

좋은 시스템을 유지하기 위해서는 가맹본부 뿐만 아니라 가맹점도 시스템의 기준들을 충족시키도록 노력해야 한다. 이러한 시스템의 기준들을 위반하는 것은

시스템을 위협하는 것이고 결국 사업을 위협하는 것이다.

셋째, 현장의 정보를 반영하여 시스템을 변화시켜야 한다.

현재와 같이 급속하게 변화하는 환경속에서 기존의 시스템을 개선하지 않고서는 지속적으로 성장할 수 없는 상황이다. 이러한 시스템의 개선은 가맹본부에서 정책적으로 개선해야 하나, 중요한 것은 현장의 소리를 충분히 수렴해서 개선을 해야 한다. 즉 현장의 문제를 가장 정확하게 알고 느끼는 것은 바로 고객과 직접 대면하는 가맹점이기 때문이다.

제 3 절 한국 프랜차이즈 산업의 체질개선 방안

한국 프랜차이즈 산업이 국제경쟁력을 확보하기 위해서는 해당 기업 스스로 프랜차이즈 시스템을 정립하는 것도 중요하지만, 이와 더불어 정부 차원에서도 프랜차이즈 산업을 수출산업으로 육성하기 위한 관련 법규 등의 제도적인 개선을 통한 지원으로 한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력을 강화해야 한다.

정부 차원에서 한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력을 강화하기 위한 구체적인 방안은 다음과 같다.

1. 프랜차이즈 산업 육성정책의 법제화

본 연구의 제3장에서도 언급하였지만, 현재 한국 프랜차이즈 산업에 대한 정부의 정책적 지원은 프랜차이즈 산업을 지원하기 위한 법적 제도적 장치가 미흡하여 매우 제한적으로 이루어져 왔다. 정부에서 프랜차이즈 산업을 육성하기 위한 정책을 수행하기 위해서는 그 근거가 되는 법률조항이 반드시 필요하며, 이를 통해 전담부서의 설치, 운영이나 관련 예산의 확보가 가능하나 아직까지 프랜차이즈 산업을 육성하기 위한 법률조항이 미흡한 상황이다.

특히 현행 유통산업발전법의 경우 그 적용 대상이 도, 소매 프랜차이즈로 한정되어 있기 때문에 제조업체나 서비스 업체는 적용대상에서 제외되고 있기 때문에 정부의 지원이나 규제를 받고 있지 못하고 있는 제도적인 문제점을 갖고 있다.

또한 현행 유통산업발전법 제3조에서 정부가 해야 할 시책과 지원 사업을 명시하고 있으나, 프랜차이즈 산업은 유통산업발전법의 적용대상이 되는지가 불분명하고, 우수체인사업자 지정 등에 관한 평가기준이 프랜차이즈 산업의 특성이나 업태간 이질성을 제대로 반영하고 있지 못하고 프랜차이즈 산업중 편의점만을 대상으로 하고 있어 평가기준이 체계적이고 객관적이지 못하다. 또한 정부의 각종 지원은 민간사업자단체의 협조가 있어야 효과적으로 수행될 수 있음에도 불구하고 현재 한국 프랜차이즈 산업의 대표 사업자 단체를 명시하고 있지 않고 있어 유통산업발전법상의 혜택을 받기 어려운 실정이다.

따라서 한국 프랜차이즈 산업을 육성하기 위한 법제화는 다음과 같이 추진되어야 한다.

우선 현행 유통산업발전법을 수정, 보완하는 방안으로 프랜차이즈 사업을 동법의 적용대상으로 제2조의 정의에 체인사업과 별도로 명시하는 것이다. 이 방안을 채택할 경우에는 첫째, 우선 같은 산업자원부 소관 법률을 개정하는 것이기 때문에 입법 추진에 따른 관련 타 정부부처 등의 반발이 크지 않고, 둘째, 프랜차이즈 사업이 체인사업의 일부가 아닌 별도의 독자적인 법적지위를 부여받는 계기가 될 수 있다.

하지만, 현행 유통산업발전법을 수정, 보완할 경우 예상되는 문제점은 첫째, 프랜차이즈 사업의 발전기반조성이나 자율발전책을 모두 망라하는 것이 입법기술상 쉽지 않기에 필요한 정책이 일부 배제될 가능성이 있고, 둘째, 프랜차이즈 사업을 체인사업에서 분리 규정한다고 하더라도 법률의 제목이 그대로 있는 한 대규모 프랜차이즈 기업이나 도·소매업종 이외의 프랜차이즈 기업까지를 포섭하는 법률인가에 관한 논란이 계속될 여지가 있고, 셋째, 프랜차이즈 사업을 다른 유통산업과 함께 규율하기 때문에 프랜차이즈 산업의 특성에 부합하고 프랜차이즈 관련법

과 일관된 법 체계를 구성하기 어려운 단점들이 있다.

다음으로 프랜차이즈 산업 진흥법(가칭)이라는 특별법을 신규 법률로 제정하는 것이다. 특별법을 제정하는 경우에는 첫째, 별도의 단일법 체계를 취하기 때문에 유통산업발전법의 고려사항을 대부분 반영하는 법제화가 가능하고, 둘째, 현행 유통산업발전법처럼 굳이 가맹사업을 체인사업이나 도·소매업으로 한정하지 않아도 되며 도·소매업과 제조업, 서비스업을 망라하여 프랜차이즈 방식을 활용하고 있는 모든 산업과 기업이 적용대상이 될 수 있고, 셋째, 별도의 법률이 제정됨으로써 독자적인 지위를 확고히 할 수 있고 관련 정부부처에서도 프랜차이즈 사업에 관한 진흥정책을 보다 강력히 시행할 수 있다.

그러나, 특별법을 제정할 경우에 첫째, 여러 사업방식중 유독 프랜차이즈 산업만을 지원하는 별도의 법률이 제정되는 데 대한 반대의 우려가 있고, 둘째, 별도 입법을 위한 법률안이 상정될 경우 정부내 다른 부처의 반발이 우려되고, 셋째, 프랜차이즈 산업을 육성하기 위해 특별법을 제정하고 있는 선진국의 입법사례가 없는 문제점을 내포하고 있다.

상기 2가지 대안이 갖고 있는 장, 단점을 고려해 볼 때 프랜차이즈 산업을 육성하기 위해서는 특별법을 제정하는 것이 정책의 실효성을 높이고 법리상 오류를 극복하며 여타 법류체계와의 일관성을 가질 수 있다.

단, 특별법으로 제정되기 이전에 프랜차이즈에 대한 부정적 이미지를 개선하고 건전한 산업으로 발전할 수 있는 제도적 장치를 먼저 마련하고 시간을 두고 단계적으로 추진하는 것이 바람직하다.

2. 공정한 경쟁촉진을 위한 기반 구축

프랜차이즈 산업이 국내 경제에 많은 기여를 하고 있지만, 이러한 기여에도 불구하고 일부 가맹본부의 부도덕한 행위로 인해 가맹점이 피해를 입고, 궁극적으로

로 사회 전반적으로 프랜차이즈에 대한 부정적인 인식이 팽배해지는 원인으로 작용하고 있다. 물론 한국프랜차이즈협회 등 업계 스스로의 노력과 2002년 제정된 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 시행 등으로 최근에 이러한 부작용은 상당부분 해소되었지만 아직도 프랜차이즈에 대해 부정적인 시각을 갖고 있는 것이 현실이다.

따라서, 한국 프랜차이즈 산업이 현재 보다 더욱 확고한 경쟁기반을 갖추기 위해서는 업계 스스로의 자정노력도 중요하지만, 이를 뒷받침할 수 있는 다음과 같은 제도적인 장치가 필요하다고 할 수 있다.

첫째, 우수 프랜차이즈 인증제도를 도입한다.

인증제란 공급자와 구매자와의 거래에서 어느 일방의 능력이나 자원에 대해 제 3자가 일정한 기준에 의해 평가하여 대외적으로 공표하는 제도를 뜻한다.⁹⁹⁾

프랜차이즈의 선진국이라 할 수 있는 미국이나 일본의 경우에 가맹본부는 가입조건이 까다로운 IFA나 JFA와 같은 공인기구에 가입함으로써 자사의 시스템이 업계 표준에 부합하다는 것을 대외적으로 공개하고 있다.

우수 프랜차이즈 인증제도를 도입할 경우에 다음과 같은 이점이 있다.

① 우수 프랜차이즈 인증제도는 탁월한 성과를 보이는 가맹본부에 대한 보상 및 지원을 통한 동기부여가 가능하며, 경영진단을 통해 가맹본부가 성장하기 위한 개선방안을 제시하는 데 기여할 수 있다.

② 정부로부터 우수 프랜차이즈 인증을 획득함으로써 가맹본부에 대한 공신력 제고 및 기업의 성과 향상에 기여할 수 있다.

③ 한국 프랜차이즈 산업의 건전한 육성을 통해 국가 경쟁력을 제고 할 수 있고, 프랜차이즈 산업의 역량강화 및 선진화 기반 구축에 기여할 수 있다.

즉, 가맹본부 입장에서는 인증제 평가기준을 통해 자사의 경영성과를 극대화하기 위해 어떠한 노력을 해야 하는가에 대한 표준지침을 제공할 수 있고, 가맹희망자에게는 어떠한 가맹본부에 투자해야 하는지에 대한 판단기준을 제시하여

99) 산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 전게서, pp.199-203.

피해를 사전에 방지하고 투자효과를 높일 수 있고, 정부 입장에서는 정부 지원의 객관적인 근거를 확보할 수 있다.

이러한 우수 프랜차이즈 인증제도가 도입되기 위해서는 사전에 인증을 위한 합리적이고 객관적인 평가기준을 사전에 마련해야 하며 인증후에도 감시감독기능을 강화해야 한다. 또한 인증제 시행에 앞서 이 제도에 대한 홍보를 강화해서 널리 알려야 하고, 가맹희망자에게 인증제의 한계에 대해 분명히 인지시켜야 한다. 즉 인증되었다는 것 자체가 가맹희망자가 점포운영에서 반드시 성공한다는 것을 보장하지 않는다는 것을 인지시켜야 한다.

둘째, 정보공개제도를 보완하고 향후 정보등록제도를 도입한다.

정보등록제도와 관련해서 미국과 일본의 경우를 살펴보면, 미국의 경우에는 정보등록에 관한 법규정을 제정하여 이를 바탕으로 정보등록을 한 가맹본부만이 가맹사업을 할 수 있게 함으로써 정보등록을 가맹사업의 개시요건으로 하고, 등록수리기관에 등록사항에 대한 심사권을 부여하여 등록사항이 허위이거나 사실과 다른 경우에는 벌칙 등을 부과하고 있다. 일본의 경우에는 일본 프랜차이즈협회에 정보등록에 관한 운영규정을 마련하여 정보등록을 해야만 협회 회원의 신분이 유지되게 하면서 등록사항이 허위이거나 사실과 다른 경우에 자율적으로 규제하는 방법을 사용하고 있다.

미국과 같은 방식으로 정보등록제도를 도입할 경우 일본의 경우보다 실질적으로 효과가 있지만 일종의 면허제로 운영되기에 자유경제주의 원칙에 어긋날 수 있고, 등록수리기관이 등록사항에 대한 심사권을 가지고 있지만 등록내용의 진실성에 대해서는 담보를 하지 않기에 등록내용을 신뢰한 자의 피해가 발생할 수 있는 문제점을 가지고 있다.

따라서, 현재 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률에서 규정한 가맹본부의 정보공개제도를 보완하고 향후 정보등록제도를 도입해야 하겠다.

3. 정보화 인프라 지원

한국에 프랜차이즈 시스템이 도입된 연도는 지난 '80년대이나 한국 프랜차이즈 산업이 본격적으로 성장한 것은 불과 10년이 채 되지 않기에 여타 다른 산업에 비해 정보화에 대한 관심과 투자가 소홀한 것이 현실이다.

지난 2005년 산업자원부가 실시한 한국 프랜차이즈 산업의 실태조사에 의하면 정보화의 간접척도라 할 수 있는 재고관리 시스템, 창고 및 배송 시스템, 회계정보 시스템, 점포(고객)관리 시스템을 운영하고 있는 가맹본부는 조사 대상 가맹본부의 약 2/3 정도인 것으로 조사되었다.¹⁰⁰⁾

한국 프랜차이즈 산업의 정보 인프라가 취약한 이유는 무엇보다 이를 도입하는데 소요되는 비용이 과다하기 때문인 것이다. 그러나 문제는 이러한 기본적인 시스템을 갖추고 있지 않은 가맹본부 중 40% 이상이 이러한 시스템을 향후에 도입하여 운영할 필요성을 느끼지 못하는 것으로 조사되었다.

이렇게 정보화 마인드가 부족하여 정보화의 필요성을 느끼지 못하고 있다는 점은 프랜차이즈 산업 측면에서는 비효율적인 유통구조와 투명하지 못한 거래가 지속되고, 고객 입장에서는 고객가치를 극대화하여 고객만족을 실현할 수 있는 기회를 활용하지 못해 궁극적으로 경쟁력을 상실할 수 있다는 것을 의미한다.

따라서 해당 프랜차이즈 기업뿐만 아니라 정부 차원에서 공동으로 투자하는 방법을 모색해야 하며, 한국 프랜차이즈 산업의 정보화 인프라 구축은 기본적으로 급속히 발전하고 있는 정보기술(IT)을 활용하여 고객과의 지속적 관계유지를 위한 고객관계관리(e-Customer Relationship Management, e-CRM), 가맹점의 효율적 관리를 위한 공급망관리(e-Supply Chain Management, e-SCM), 가맹점사장과 종업원, 가맹본부 관리자와 최고경영자를 대상으로 하는 지속적인 정보화 교육을 위한 사이버 학습(e-Learning)을 구축하는 방향으로 이루어져야 한다.

100) 상계서, pp.230-244.

4. 조세지원 개선

프랜차이즈 산업에 대한 조세지원의 방향은 조세중립성의 실현과 투자유인의 2가지로 구분해 볼 수 있다.¹⁰¹⁾ 조세중립성의 실현은 프랜차이즈 산업이 다른 산업에 비하여 조세부담에 있어서 불리하지 않게 함으로서 달성되는 것이며, 투자유인은 경제의 성장과 발전을 위하여 과급효과가 큰 프랜차이즈 산업에 대한 투자가 촉진되도록 조세특례를 부여하는 것이다.

조세지원의 구체적인 개선방안은 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 산업에 대해 일정비율의 소득공제를 도입한다.

이는 프랜차이즈 산업의 과세표준 포착률이 다른 산업에 비해 높다는 점을 고려하여 프랜차이즈로 인한 소득의 일정비율을 과세표준 산정시 공제하는 것이다. 이 경우 소득공제는 가맹점뿐만 아니라 해당 가맹본부에게도 적용이 되어야 한다. 하지만 이러한 조세혜택을 영구화 할 경우 또 다른 측면에서의 과세형평을 헤칠 우려가 있기에 한시적으로 운영되어야 하며 소득공제 비율 또한 적절한 비율로 책정되어야 한다.

둘째, 프랜차이즈 거래에 대한 부가가치세 세액공제를 도입한다.

현행 부가가치세법에서는 영수증 교부대상 사업자가 재화 또는 용역을 공급하고 신용카드 매출전표를 발행한 경우에는 동법 제32조의 2 제1항에서 그 발행금액의 2%에 상당하는 금액(연간 한도 500만원)을 납부세액에서 공제하도록 하고 있다. 이는 신용카드를 대금을 받는 경우 과세표준이 양성화되기 때문에 신용카드에 의한 거래에 대하여 조세특례를 인정한 것이다. 하지만 프랜차이즈 산업의 경우에는 신용카드를 받지 않고 현금으로 매출이 발생하더라도 가맹본부와의 원부재료 또는 상품 등의 거래로 인하여 과세표준이 거의 노출되어 있는 현실이다.

따라서 신용카드 매출전표 발행에 따른 공제와 같이 프랜차이즈 산업의 거래에

101) 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 전게서, pp.115-125.

서도 공제율과 한도를 적용하는 것이 타당하리라 판단된다.

셋째, 프랜차이즈 산업에 대한 기준경비율과 단순경비율의 비율을 조정한다.

현재 한국의 표준소득률 제도는 세법의 개정으로 2002년 과세연도부터 기준경비율 및 단순경비율 제도로 전환되어 단순경비율 적용대상자가 아닌 경우에는 기준경비율에 의해 소득금액을 추산하고 있다.

하지만, 기존 표준소득률 제도 하에서 프랜차이즈 산업에 적용되던 비율이 제도 변경후에도 그대로 적용되고 있어 계속해서 프랜차이즈 산업을 영위하는 사업자에게 불리하게 적용되고 있다. 따라서 프랜차이즈 음식점에 대한 기준경비율 책정의 경우 고급 음식점 수준에 그 비율을 맞추는 것보다는 일반 음식점이나 기타 음식점 수준으로의 조정이 필요하다.

넷째, 중소기업에 대한 업종제한 폐지 및 업종에 대한 범위기준을 조정한다.

현재 중소기업의 범위는 중소기업기본법상의 범위와 조세특례제한법상의 범위가 서로 다르고 조세특례제한법상 개별 규정 적용시 별도의 업종제한을 하는 등 일관성이 없는 실정이다.

따라서 조세특례제한법상 중소기업에 대한 업종제한은 프랜차이즈 산업이 주로 영위하는 업종에 대해서는 폐지되어야 하며, 업종제한을 폐지하는 경우 프랜차이즈 산업의 상당수는 중소기업기본법 시행령 별표1에서 별도로 열거된 업종 이외의 기타 업종에 해당되는데 기타 업종의 규모기준은 매출액 20억원 이하 또는 상시 근로자수가 30인 미만으로 다른 업종에 비하여 매우 엄격한 편이다. 따라서 이 기준을 상향조정하는 것도 필요하다.

제 7 장 결 론

최근에 한국 프랜차이즈 기업들의 해외진출이 활발히 이루어지고 있다. 하지만, 아직까지 맥도널드나 KFC처럼 전 세계적인 브랜드로 성장한 업체는 없으며, 특정 국가에서 괄목할 만한 성과를 내고 있는 기업도 거의 없는 현실이다. 이는 한국 프랜차이즈 산업의 역사가 짧은 것도 이유가 되겠지만, 한국 프랜차이즈 기업이 해외에 진출하기에 앞서 국제적인 경쟁력을 확보하고 있지 못한 것이 주요한 이유라 할 수 있다.

프랜차이즈의 선진국이라 할 수 있는 미국의 경우, 현재 전 세계적인 브랜드로 성장한 기업들의 해외진출 사례를 살펴보면 대다수의 기업들이 미국내 시장에서 독자적인 경쟁력을 확보한 이후에 해외에 진출하는 것으로 나타났다.

이에, 본 연구는 프랜차이즈 시스템을 가지고 해외에 진출하고자 하는 한국의 프랜차이즈 기업들에게 해외진출에 앞서 국제경쟁력을 강화하기 위한 유용한 정보를 제공하는데 그 목적이 있다.

한국 프랜차이즈 기업이 해외에 진출하여 한국 기업이 아닌 해외의 다른 기업과 경쟁해야 하는 시점에서 국제경쟁력을 확보하기 위해서는 비단 해당 기업의 노력이 가장 중요하지만, 한국 프랜차이즈 산업이 지속적으로 성장, 발전할 수 있게 정부 차원에서의 제도적인 지원이 뒷받침되지 않으면 어렵다.

특히 기업의 해외진출에 따른 성과는 해당 기업한테도 중요하지만 국가의 대외적인 이미지에도 중요하기 때문이다.

따라서, 이러한 측면에서 한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력을 강화하기 위한 방안을 해당 기업측면과 정부차원에서의 제도적 지원 측면으로 구분하여 그 방안을 제시하였다.

먼저, 프랜차이즈로 사업을 영위하고 있는 프랜차이즈 기업측면에서는 무엇보다 해당 기업에 적합한 프랜차이즈 시스템을 정립하는데 주력해야 한다.

프랜차이즈 기업이 정립해야 하는 프랜차이즈 시스템에는 여러 가지가 있을 수

있지만 본 연구에서는 그중에서도 기본적으로 반드시 갖추어야 할 사항을 제시하였는데 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 매뉴얼을 정립해야 한다.

프랜차이즈 사업은 사람이 아니라 매뉴얼에 의해 운영되어 전체적인 통일성을 유지해야 한다. 즉, 모든 가맹점에서 취급하는 상품 및 대 고객 서비스 활동 등이 가맹점별로 일정한 틀에 의해 운영되어질 때 고객들에게 동일한 브랜드로서 통일된 이미지를 심어줄 수 있기 때문에 이러한 것들이 매뉴얼에 의해 정립되어야 한다.

기본적으로 프랜차이즈 기업이 확보해야 하는 매뉴얼에는 가맹본부용으로 경영 전략, 상품 개발, 시스템 개발, 점포 개발 및 설계, 교육 훈련, 슈퍼바이징 매뉴얼 등이 있어야 하며, 가맹점용으로는 점포운영, 상품관리, 서비스, 판촉 매뉴얼 등이 있어야 한다.

한편 매뉴얼은 사업환경의 변화나 성장단계에 맞춰 지속적으로 업그레이드를 해 나갈으로써 실용가치가 높은 매뉴얼이 되게 해야 한다.

둘째, 교육, 훈련 시스템을 구축해야 한다.

프랜차이즈 사업은 가맹본부가 보유하고 있는 제품/서비스 및 경영 노하우와 지식을 가맹점에 제공하여 경험이 없이도 손쉽게 점포 운영을 할 수 있게 정형화된 사업 모델을 구축하여 가맹점을 확대하는 지식기반형 사업이라 할 수 있다.

이러한 측면에서 가맹본부의 교육훈련은 가맹본부의 통일적인 이미지를 유지하면서 가맹본부의 전략적인 지침이 가맹점에 전파되도록 하기 위해서 그 대상을 가맹본부의 임직원과 가맹점으로 구분해서 교육훈련 시스템을 구축해야 한다.

가맹본부 임직원에게 대한 교육, 훈련은 회사의 경영방침과 비전, 경영이념, 업무 수행에 필요한 기본 지식, 관리 기법 등의 직급별 교육이 필요하며, 가맹점 경영 지도 및 관리를 중점적으로 수행하는 슈퍼바이저를 양성하기 위한 슈퍼바이저 교육 등 전문 교육이 체계적이고 지속적으로 이루어 져야 한다.

가맹점에 대한 교육, 훈련은 일정 시간을 통해 해당 프랜차이즈 기업에 대한

소개, 해당 사업의 컨셉, 프랜차이즈 시스템의 특성, 가맹점사장의 사업가적 마인드 등 이론 교육과 해당 상품에 대한 판매 활동과 대 고객 서비스 등의 실습 교육으로 병행하는 기초과정 교육을 실시해야 한다. 또한, 가맹점 오픈 이후 일정시간이 경과된 가맹점에 대해서는 가맹본부의 새로운 상품과 가맹점사장의 사업가적 마인드 등에 대한 보수 교육을 실시해야 한다.

셋째, 물류 배송 시스템을 구축해야 한다.

프랜차이즈는 그 시스템의 특징상 공동물류를 통한 새로운 부가가치의 창출을 통해 가맹본부와 가맹점이 상호 상생하는 체제이기에 가맹본부에서는 최적의 물류 및 배송 체제를 구축하는 것이 해당 프랜차이즈 기업의 경쟁력을 강화하는데 있어 중요한 요소이다.

프랜차이즈 기업이 처한 상황에 따라 다소 차이가 있겠지만 기본적으로 가맹점에서의 원부재료 또는 상품의 주문 방법 및 주문 시간대, 가맹본부의 원부재료 또는 상품의 확보 방법 및 대금 결제 조건, 가맹점 배송 간격 및 배송 시간, 가맹점에서 원부재료 또는 상품에 대한 대금 납입 및 미수금 관리 등이 일관되게 정립되어야 한다.

그리고, 물류 및 배송관리의 효율성을 극대화하기 위해서는 가급적 특정지역을 집중공략해서 출점시켜야 한다.

넷째, 전략적으로 직영 모델샵을 운영한다.

프랜차이즈 사업은 사업 성공 모델의 확대, 재생산이라 할 수 있다. 즉 가맹점에서 가맹점 운영을 통해 기대 이상의 수익을 창출하게 되면 가맹점 사장의 소개 및 창업시장에서의 입소문을 통해 폭발적으로 가맹점이 확산되는 특징을 갖고 있기 때문에, 직영점의 운영 목적은 투자 및 수익모델 정립을 위해 운영하는 것이 타당하다고 할 수 있다.

따라서, 직영 모델샵은 실제 해당 가맹본부가 본격적으로 가맹사업을 전개하고자 하는 컨셉과 동일하게 입점시켜 운영하는 것이 바람직하다.

다섯째, 고객만족 경영을 지속적으로 추진해야 한다.

프랜차이즈 사업에 있어서 고객은 1차 고객인 가맹점과 2차 고객인 최종 고객으로 구분할 수 있다. 따라서 프랜차이즈 사업에서 가맹본부는 가맹점뿐만 아니라 최종 고객까지도 만족시켜야 한다.

가맹점을 만족시키기 위해서는 직영 모델샵 운영을 통해 가맹점 사장이 가맹점을 오픈하기 이전에 기대하는 수익성을 확보하고, 가맹점과의 유기적인 커뮤니케이션 체제를 확립한다. 그리고 가맹점 사장의 동기부여를 유도하고 가맹점간 선의의 경쟁을 유도하기 위해 매년 가맹점 평가제도를 운영한다.

그리고 최종 고객에 대한 고객 만족도는 고객이 편안하고 즐거운 분위기를 느낄 수 있게 점포 이미지를 연출하고, 서비스 품질을 제고하여 서비스의 차별화를 추진해야 한다.

한편, 프랜차이즈 사업이 성공적으로 운영되기 위해서는 프랜차이즈 시스템의 당사자인 가맹본부와 가맹점간 협력관계를 구축하는 것이 중요하다. 이러한 협력관계를 구축하기 위해서는 가맹본부와 가맹점의 역할을 구체적으로 정립해야 하며, 이를 바탕으로 상호 신뢰관계를 구축해야 한다.

첫째, 가맹본부와 가맹점의 역할을 정립해야 한다.

가맹본부는 프랜차이즈 패키지를 개발해야 하며, 개점 전에 서비스 지원을 해야 하고, 가맹점의 매출 증대를 위한 판매촉진 활동을 지원해야 하며, 제품 및 서비스를 지속적으로 개발해야 하며, 현장의 정보를 수집하고 분석하여 제공하는 역할을 중점적으로 수행해야 한다.

가맹점은 경영자로서의 사업가적 의식을 가져야 하며, 점포 운영의 주체는 가맹점에 있다는 것을 명심하여 적극적인 영업활동을 해야 하며, 프랜차이즈 시스템의 통일성을 위한 가맹본부의 지시 및 통제에 따라야 하며, 가맹본부의 영업비밀을 보호해야 하며, 현장의 정보를 가맹본부에 제공하는 정보 제공자로서의 역할 등을 수행해야 한다.

둘째, 상호 신뢰관계를 구축해야 한다.

프랜차이즈 사업은 가맹본부와 가맹점이 상호 신뢰를 바탕으로 파트너 관계를 형성할 때 사업의 성과가 극대화 될 수 있다. 따라서 상호 신뢰관계를 구축하기 위해서는 게임의 룰(rule)을 준수하여 전체가 시너지 효과를 볼 수 있도록 해야 하며, 시스템의 기준을 위반하는 것은 사업을 위협하는 것이라고 인식하고 시스템의 기준을 충족시키기 위해 가맹본부와 가맹점이 노력해야 하며, 현장의 정보를 반영하여 시스템을 개선시켜야 한다.

다음으로 한국 프랜차이즈 산업의 발전을 제도적으로 뒷받침하여 한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력을 강화하기 위한 정부 차원에서의 노력은 다음과 같은 방향으로 추진되어야 한다.

첫째, 프랜차이즈 산업 육성정책의 법을 정비해야 한다.

정부에서 프랜차이즈 산업을 육성하기 위한 정책을 수행하기 위해서는 그 근거가 되는 법률조항이 반드시 필요하며, 이를 통해 전담부서의 설치, 운영이나 관련 예산의 확보가 가능하나 아직까지 프랜차이즈 산업을 육성하기 위한 법률조항이 미흡한 상황이다.

따라서, 현행 유통산업발전법을 수정, 보완하거나 특별법을 제정하는 방법을 통해 관련 법규를 보완해야 한다.

둘째, 공정한 경쟁촉진을 위한 기반을 구축하기 위한 관련 제도를 도입한다.

프랜차이즈 산업이 국내 경제에 많은 기여를 하고 있지만, 이러한 기여에도 불구하고 일부 가맹본부의 부도덕한 행위로 인해 가맹점이 피해를 입고, 궁극적으로 사회 전반적으로 프랜차이즈에 대한 부정적인 인식이 팽배해지는 원인으로 작용하고 있다.

따라서, 한국 프랜차이즈 산업이 현재 보다 더욱 확고한 경쟁기반을 갖추기 위해서는 업계 스스로의 자정노력도 중요하지만, 이를 뒷받침할 수 있는 우수 프랜차이즈 인증제도 및 정보등록제도를 도입해야 한다.

셋째, 정보화 인프라 구축을 지원한다.

한국에 프랜차이즈 시스템이 도입된 연도는 지난 '80년대이나 한국 프랜차이즈 산업이 본격적으로 성장한 것은 불과 10년이 채 되지 않기에 여타 다른 산업에 비해 정보화에 대한 관심과 투자가 소홀한 것이 현실이다.

한국 프랜차이즈 산업의 정보 인프라가 취약한 이유는 무엇보다 이를 도입하는데 소요되는 비용이 과다하기 때문이기에 해당 프랜차이즈 기업과 정부가 공동으로 투자하여 정보화 인프라를 구축할 필요성이 있다.

넷째, 불합리한 조세제도를 보완한다.

프랜차이즈 산업은 종전의 소비성 서비스업이라는 인식하에 직접 또는 간접적으로 조세부담에 있어서 불이익을 받아왔다. 즉 프랜차이즈 산업은 과세표준 포착률이 상대적으로 높고 표준 소득률이 높게 설정되어 있으며, 세법상 중소기업의 범위에 해당하기 어려운 문제점을 안고 있다.

따라서, 이러한 문제점을 해결하고 한국 프랜차이즈 산업을 육성하기 위해서는 프랜차이즈 산업에 대해 일정비율의 소득공제를 도입하고, 프랜차이즈 거래에 대한 부가가치세 세액공제를 도입한다. 또한 프랜차이즈 산업에 대한 기준경비율과 단순경비율의 비율을 조정하고, 중소기업에 대한 업종제한 폐지 및 업종에 대한 범위기준을 조정하는 세제상의 지원이 필요하다.

이상과 같이 한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력 강화방안에 대해 살펴보았다.

중요한 것은 한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력을 강화시키기 위한 주체는 바로 프랜차이즈 산업에 종사하는 당사자인 프랜차이즈 기업의 노력에 달려있다는 것을 명심해야 한다. 한국의 프랜차이즈 기업 스스로가 먼저 프랜차이즈 시스템을 정확히 이해하고 해당 기업에 적합한 프랜차이즈 시스템을 확보하여 국제경쟁력을 강화하기 위한 노력을 지속적으로 수행할 때 한국의 프랜차이즈 산업이 지금보다 더 비약적으로 발전할 수 있기 때문이다.

하지만 본 논문은 다음과 같은 한계점이 있다.

한국 프랜차이즈 기업의 해외진출에 따른 성과가 가시적이지 못하기에 실제 사례 분석을 통한 연구가 이루어지지 않아 논리전개가 미흡할 수 있다.

따라서 본 논문에서 드러난 한계를 극복하고 보다 효율적인 연구결과를 획득하기 위해서는, 실제 해외에 진출한 업체중 최소한 2년 이상 사업을 수행하고 있고, 현지에서 일정 규모 이상의 가맹사업을 전개하여 경영성과를 내고 있는 기업을 선정하여 이 기업이 확보한 국제경쟁력을 토대로 사례연구가 다시 진행되어야 하겠다. 그리고 이러한 사례가 체계적으로 연구되고 정립되기 위해서는 정부 및 학계 차원에서도 다각적인 연구가 진행되어 다수의 사례를 확보하고 공유가 되어야 하겠다.

참 고 문 헌

I. 국내 문헌

1. 단행본

- 강태구, 「국제 경영」, 박영사, 2000.
- 김성수, 「프랜차이즈 본부 및 가맹점 평가척도 연구, 프랜차이즈 경영가이드 총서 10」, 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 2004.
- 김은성, 「프랜차이즈」, 을지서적, 1992.
- 박주현, 「프랜차이즈 경영원론」, 한국프랜차이즈협회, 2004.
- 서정두, 「국제 무역 계약」, 삼영사, 2001.
- 오세조, 「유통관리」, 박영사, 2003.
- 오세조의 4인, 「프랜차이즈 경영원론」, 한국프랜차이즈협회, 2005.
- 이형석, 「프랜차이즈 정보·물류관리 시스템 구축·운영 사례연구, 프랜차이즈 경영가이드 총서 7」, 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 2004.
- 조태현, 「프랜차이즈 창업 및 운영에 관한 법률과 제도, 프랜차이즈 경영가이드 총서 6」, 산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 2004.
- 채서일, 「마케팅」, 학현사, 1998.
- 홍금표외 2인, 「프랜차이즈 경영론」, 글로벌, 2005.

2. 논 문

- 공상형, “우리나라 벤처기업의 해외진출 방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 한남대학교, 2003.
- 김소영, “외식산업 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구”, 경영학박사학위논문, 전주대학교, 2004.

- 김진배, “국내 패스트푸드 프랜차이즈사업의 발전방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 용인대학교, 2000.
- 김현복, “한국 프랜차이즈 기업의 對중국 진출 성공 및 실패요인에 관한 사례연구”, 석사학위논문, 영남대학교, 2004.
- 박재호, “외식프랜차이즈의 생존율 분석에 관한 연구”, 「외식경영연구」, volume 5, number 3, 한국외식경영학회, 2002. 10.
- 박창욱, “해외진출을 위한 국내 프랜차이즈 산업의 발전방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 영남대학교, 2004.
- 서정현, “국내 프랜차이즈 산업 지원정책 개선방안 연구”, 석사학위논문, 숭실대학교, 2004.
- 신창훈외 2인, “프랜차이즈 가맹점 재계약의도의 결정요인에 관한 연구”, 「마케팅관리연구」, 제5권 제2호, 2000.
- 윤홍근외 1인, “프랜차이즈産業의 發展方向에 관한 研究”, 「외식경영연구」, volume1, number 1, 한국외식경영학회, 1998. 12.
- 윤홍근, “한국 외식 프랜차이즈 시스템의 중국시장 정착방안에 관한 연구”, 경영학박사학위논문, 조선대학교, 2005.
- 임현철, “프랜차이즈 가맹점의 관계만족 결정요인에 관한 연구”, 경영학박사학위논문, 경기대학교, 2004.
- 정헌정, “국내진출 해외프랜차이즈 가맹점의 경영성과 결정요인에 관한 연구”, 경영학박사학위논문, 경희대학교, 2000.
- 조용운, “우리나라 외식기업 프랜차이즈 시스템의 발전방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울시립대학교, 2001.
- 최용식, “국내 프랜차이즈업체의 국제화에 관한 연구”, 석사학위논문, 광운대학교, 2003.
- 최종원, “국내 프랜차이즈업체의 해외진출 전략에 관한 연구”, 석사학위논문, 광운대학교, 2002.
- 황춘기, “한국 외식프랜차이즈기업의 영향전략이 경영성과에 미치는 영향”, 경영학박사학위논문, 경원대학교, 2006.

3. 기 타

공정거래위원회, 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률.

농림부, 「국산농산물 활용증진을 위한 전통외식산업의 발전 및 세계화 전략」, 2004.

산업자원부/한국프랜차이즈 협회, 「한국프랜차이즈 총람」, 제5권(프랜차이즈 활성화를 위한 정책방향 연구, 2002.

산업자원부/한국유통물류진흥원/대한상공회의소, 「2005년 중소기업발전을 위한 연구 : 프랜차이즈편」, 2005.

_____, 「2005년 중소기업발전을 위한 연구 : 가맹본부편」, 2005.

_____, 「2005년 중소기업발전을 위한 연구 : 가맹점편」, 2005.

한국유통학회, 「유통총람」, 2006.

II. 외국 문헌

Ackerman, KID., D.E. Bush, and R.T. Justics, "Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors", *International Marketing Review*, 11, 1994, pp.56-68.

Aydin, N. and M. Kacker, "International Outlook of U.S.-Based Franchisers", *International Marketing Review*, 7, 1990, pp.43-53.

Boddewyn, J.J., B.M. Halbrich, and C.A. Perry, "Service Multinationals : Conceptualization, Measurement and Theory", *Journal of International Business Studies*, 1986, pp.41-57.

Burton, F.N. and A.R.Cross, "Franchising and Foreign Market Entry", in *International Marketing Reader*, (S.J. Paliwoda and J.K. Ryans, eds., London : Routledge, 1995), p.36.

- Childers Terry L. and Ruekert Robert W., "Toward A Model of Cooperative Sentiments and their Antecedents in Channels of Distribution," Work Paper, University of Minnesota, 1987. pp.1-29.
- Doutt J.T. "Comparative Productive Performance in Fast-food Retail Distribution", *Journal of Retailing*, Vol.60, Fall, 1984, pp.98-106.
- Ghosh A. and Craig C. S., "Minimizing Spatial Conflict in Franchise Distribution Systems," *AMA Educators Proceeding*, AMA, 1990, p.260.
- Good W. S., "Productivity in Retail Grocery Trade," *Journal of Retailing*, Vol. 60, Fall, 1984, pp.81-97.
- Hackett, D. W., "The International Expansion of U.S. Franchise Systems : Status and Strategies", *Journal of International Business Studies*, 7, 1976, pp. 65-75.
- Haskett James L., W. Earl Sasser and Christopher. W. L. Hart, *Service Break-throughs*, New York : The Free Press, 1990
- Hoffman, R. C. and J. F. Preble, "Franchising : Selecting a Strategy for Rapid Growth", *Long Range Planning*, 24(4), 1991, pp.74-85.
- Justis, Robert T. Castrogiovanni, Gary J. and Chan, Peng, "Franchisor Quick-start, in Understanding and accepting Different Perspectives : Empowering Relationships in 1994 and Beyond, Skip Swerdlow, ed., Minneapolis, Minesota : University of St. Thomas, Institute for Franchise Management, Paper No. 8., 1994
- Kedia, B. L., D. J. Ackerman, D. E. Bush and R. T. Justis, "Determinants of Internationalization of Franchise Operations by U.S. Franchisors : A Study Note", *International Marketing Review*, 11(4), 1994, pp.56-69.
- Kelly J. S. and Perters J. I., "Vertical Conflict : A Comparative Analysis of Franchisees and Distributors," *AMA Educators Proceeding*, Series 41, American Marketing Association, 1977, pp.380-384.
- Kim Jonghoon, *The Effect of Marketing-Channel Integration on Channel Performance : A Contingency View*, University of Georgna, Ph.D. 1989, pp.1-255.

- LaLonde B. C. and P. H. Zinszer, Customer Service Meaning and Measurement, National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976
- Lewis M. C., and Lambert D. M, "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol.67., Summer 1991, pp. 205-225.
- Lusch R. F., "Channel Conflict : Its Impact on Retailer Operating Performance," *Journal of Retailing*, Vol.52., Summer 1976, pp.3-12.
- Lusch R. F. and Soo Young Moon, "An Exploratory Analysis of the Correlates of Labor Productivity in Retailing," *Journal of Retailing*, Fall 1984, pp.37-61.
- Mendelssohn. M., 「The Guide to Franchising, 4th.ed.」 (Pergamon Oxford, New York), 1985, pp.5-6.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A. and Berry, L. L., "A Conceptual Models of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 1985, 49(Fall), pp.41-50.
- Philip Kotler and Paul n. Bloom, *Marketing Professional Services*, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1984), p.195.
- Root, F.R. "Entry Strategies for International Markets", Lexington, MA, 1987, pp.85-109.
- Seltz D. D, *The Complete Handbook of Franchising*, (New York : Adison-Welsey Publishing Co., Inc., 1982), p.1.
- Sibley S. D. and Michie D. A., "A Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel," *Journal of Retailing*, Vol. 58, Winter 1982, pp.15-36.
- Smith M. F., "A Descriptive Study of Franchisor-Franchisee Working Relationships : Implications Small Business Management," *American Marketing Association*, Summer, 1993, pp.417-423.

- Steed, Frank, "It's A Small, Small World : Growing Your Brand Globally",
Franchising World, Nov.-Dec., 2001, pp.14-15.
- Stern L. W. and A. I. El-Ansary, Marketing Channels, (Englewood Cliffs,
New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1988), pp.337-348.
- Takeuchi H., Productivity Analysis as a Resource Management Tool in the
Retail Trade, Ph. D. distribution, University of California, Berkeley, 1977,
pp.121-173.
- Tathman Ronald L., Robert Douglass and Ronald F. Bush, "An Analysis of
Decision Criteria in Franchisor/Franchisee Selection Process, "Journal of
Retailing, Vol.48, Spring 1972, pp.17-21.
- Teegen, Hidly, "Examining Strategic and Economic Development Implications
of Globalising Through Franchising", International Review, 9, 2000,
pp.497-521.
- Trevor S. M., "Relational Contract Theory as a Framework for Assessing
Channel Member Performance," The University of Wisconsin-Madison,
Ph. D., 1989, pp.1-214.
- Welch, Lawrence S., "Diffusion of Franchise System Use in International
Operations", International Marketing Review, Vol.6, No.5, 1989, pp.7-19.
- Yavas U. and Habib G., "Correlates of Franchisee Satisfaction : The Case of
Saudi Car Dealers," IJPD and MM, Vol.17, 1987, pp.46-55.

저작물 이용 허락서

학 과	무역학과	학 번	20057376	과 정	석사, 박사
성 명	한글: 윤 인 상 한문: 尹 仁 相 영문: Yoon In-Sang				
주 소	서울시 송파구 문정동 150-25 2층				
연 락 처	E-Mail : sniper99sk@nate.com				
논문제목	한국 프랜차이즈 산업의 국제경쟁력 강화방안				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함.
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사 표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음.
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

동의여부 : 동의 (○) 반대 ()

2007년 8월

저작자 : 윤 인 상 (서명 또는 인)



조선대학교 총장 귀하