

## 외식프랜차이즈 본부와 가맹점간 파트너십에 관한 연구

### A Study on Partnership of Food Service Industry

이정철\*, 신강현\*  
남서울대학교\*, 남서울대학교\*\*

Lee, jung-chul\*, Shin, kang-hyun\*\*  
Namseoul Univ.\*, Namseoul Univ.\*\*

#### 요약

효율적인 마케팅 파트너십은 상호의 신뢰와 책임, 공평한 대우와 올바른 성과 그리고 상호 의존성을 갖추어야 한다. 만약 이러한 관계유지가 어려우면 서로 균등해지기 위한 노력을 더 해야 할 것이다. 가맹사업자들은 판매 수익을 지속적으로 올리기 위해 마케팅 파트너로서 가맹 계약자들을 늘리려고 노력한다. 강력한 파트너십을 개발하는 것은 가맹사업자가 높은 수준의 가맹계약자들을 모을 수 있는 강력한 도구로 사용할 수 있다. 만약 가맹사업자가 보다 강력한 파트너십을 가진 가맹계약자를 원한다면 전통적인 방식에서 벗어날 수 있는 대표적인 파트너십 가맹사업자와 같이할 의지가 있어야 하며, 가맹사업자, 가맹계약자 자신의 이익보다는 파트너십의 이익으로 그들의 부적합한 것들을 해결해야 할 것이다. 즉 간단하게 말하면 강력한 파트너십은 가맹사업자와 가맹계약자 양쪽의 희생이 필요하다는 것이다. 이러한 양쪽의 희생은 전체적인 Relationship의 수행뿐 만 아니라 이익배분까지도 같이해야한다는 것이다.

#### Abstract

Franchisors court additional franchisees as marketing partners for continued growth in sales revenue. Competitive climate, potential franchisees have their choice of suitors and are likely to scrutinize them carefully. As this research makes, franchisors affiliated with chains that forge strong partnerships are to achieve superior performance. The chain that promises a strong partnership is more have its choice of prospective franchise partners. Developing strong partnerships can use to recruit high quality franchisees. If franchisors with to experience the benefits of a strong franchise partnership, they must be willing to work on behalf of the partnership, perform roles that may extend beyond their traditional boundaries, and resolve their disagreement to the benefit of the partnership rather than to their own benefit. Strong partnerships require sacrifices on the part of both the franchisees and franchisors. However, These sacrifices have substantial payoffs in terms of franchisor performance as well as the performance of the relationship as a whole.

#### I. 서론

프랜차이즈 시스템은 일반적으로 서비스를 정량화해야 하고, 수익을 높여야하고, 소비자 시장을 확대해야 한다(John Stanworth, 2001). 프랜차이즈 본사는 가맹점이 평균 20% 정도의 판매 증가를 기본적인 목표로 운영을 한다(Joe Mathews, Don Debolt and Deb Percival, 2006). 또한 프랜차이즈 계약서에는 가맹점에게 제공되는 상품 혹은 서비스의 내용이 포함되어 있으며, 파트너십을 통하여 얻을 수 있는 기대감이 함께 내포되어있다.

프랜차이즈 산업에서는 본사와 가맹점 간의 성실과 정직의 역할은 각 부문에 대하여 권리와 책임을 분명히 이해하는 관계가 형성되는 것을 의미한다. 이러한 프랜차이즈의 특성은 의사결정을 할 때 더욱 강조되고 관계를 더욱 강하게 만드는 방법에서 이루어져야 한다. 이러한 파트너간의 관계는 서로 다양

한 만족할 수 있는 방법들로 갈등을 해소하기 때문에 어려움 속에서도 생존할 수 있는 것이다(James R. Brown and Chekitan S. Dev, 1997).

그러나 브랜드의 가치가 중요하게 여겨지고 있는 현재 시점에 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 파트너십의 중요성은 날로 중요시되고 있다. 이러한 파트너십의 중요성을 인식하고 본 연구는 수행하였다.

본 연구를 수행하기 위하여 가맹점의 점주와 직원들을 대상으로 설문을 실시하였으나, 목적을 달성하기 위한 범위에서 재정 측정이 어려워 제외하였다. 본 연구는 일반적인 지식이나 선행연구를 통하여 조사하였다.

## II. 연구의 이론적 배경

### 1. 파트너십 관점의 이론

#### 1.1 관계적 교환이론(Relational Exchange)

장기적인 관계를 제대로 관리하는 것이 성공에 주요 성공요인이며, 이러한 관계를 뒷받침하여 주는 이론이 관계적 교환이론이다. 관계적 교환이론은 최근 조직의 유연하고 탄력성 있는 관리가 중요하게 부각되면서 나타난 이론으로, 거래비용이론에서 지적되었던 내부관리비용을 지불하지 않으면서도 조직 간 통제를 가능하게 하는 방법을 제시한 이론이다(Achrol, 1991).

관계적 교환이론에 의하면 장기적인 관계에 있는 파트너들은 일시적인 거래적 관계보다는 관계적 계약에 크게 의존하게 되는데, 이를 통하여 기업들이 기회주의적 행동에 의한 단기적 이익확보를 억제하고, 장기적 이익을 달성할 수 있기 때문이다. 결국 단속적 교환은 단일의, 단기간의 교환으로 최소한의 개인적 관계에 의하여 또는 차후의 교환에 대한 예측이나 의무감이 없이 상품이나 성과를 대가로 받고 구매자와 판매자가 불연속적으로 교환하는 것이다(채신석, 2006).

#### 1.2 자원의존 이론(Resource Dependence Theory)

자원의존 이론이란 기업이 경쟁력을 위해 자신의 능력과 자원을 충분히 활용하고 현재 가지고 있는 것과 부족한 것을 평가한 후에 그 갭을 보충하기 위하여 외부환경에 있는 다른 조직과의 교환관계로부터 필요한 보충자원과 능력을 획득한다는 것이며, 가치 있는 자원을 획득하고 보유하는 것이 기업의 경쟁우위에 얼마나 공헌 하는지를 설명하고자 하는 이론이다(채신석, 2006).

#### 1.3 사회적 교환이론(Social Exchange Theory)

모든 공식적 조직은 사회 시스템의 일원으로서 사회적 외부 환경과 시스템의 규범과 가치에 의해 그 활동의 영향을 받는데, 기업 자신과 다른 기업이나 조직 간 관계에서의 경쟁과 협력도 기업 간 관계의 한 범주로 볼 수 있다. 이는 기업 간 관계에 초점을 맞추어 네트워크 이론을 발전시켰다.

이러한 네트워크 개념은 상이한 이해 관계자 집단간 독립성을 유지하면서 상호 신뢰를 바탕으로 전략적 의도 하에 장기적인 관계 결속을 구축하고 유지하는 과정으로 받아들여지기 때문에 기존의 시장과 위계의 규범적 통제 메커니즘과는 구별된다(채신석, 2006).

### 2. 파트너십 유형

#### 2.1 경쟁적 관계

경쟁적 관계는 SCM 구축시 비용감소 및 거래비용감소에 그 목적을 두고 있다. 공급사슬 내에서 발생하는 비용 및 거래로 발생하는 비용을 감소시키기 위한 프로세스 구축에 그 목적이 있다. 예를 들면, 파트너에게 제품을 납품하거나 공급받을 때, 파트너 간 정보공유 및 상호조화를 통하여 프로세스를 구축하여 비용을 감소시키며, 이때에 1:1 파트너십을 구축하는 것이 아니라 최소 2개 이상의 파트너십 관계를 구축함으로써 파트너 간 경쟁적 관계를 구축하여, 추가적인 비용 및 거래비용을 감소시키기 위한 파트너십 유형이다. 이러한 경쟁적 관계를 형성한 파트너십은 객관적인 공급 및 비용감소에 이상적인 형태이다.

#### 2.2 협력적 관계

협력적 관계는 SCM을 구축하면서 문제해결 및 상호협조제에 주력하는 형태의 SCM 파트너십 유형이다. 공급사슬 내에서 기업의 위치를 결정하고, 그에 따른 파트너 간 위치를 결정함으로써 파트너 간 위치를 설정하는 것보다 공동으로 직면하는 문제에 대해 파트너와 함께 긴밀하게 대처함으로써 위험 및 수익을 공유함으로써, 파트너 간 협조체제를 강화하기 위한 파트너십 유형이다.

#### 2.3 전략적 관계

전략적 관계는 SCM을 구축하면서 신제품 개발 및 프로세스 혁신에 주력하는 형태의 SCM 파트너십 유형이다. 기업 간 파트너십을 형성하면서 상호보완적인 장점을 장기적으로 신제품 개발 및 프로세스 혁신을 통하여 경쟁적 이점을 얻기 위해 전략적 제휴를 취하는 형태이다. 기술적 측면 및 업무 프로세스 측면에서 파트너십을 형성함으로써 전략적 제휴를 통하여 경쟁력을 향상시키는 파트너십 유형이다.

### 3. 선행연구

#### 3.1 채신석의 연구(2006)

채신석은 '파트너십이 호텔기업 인적아웃소싱 성과에 미치는 영향'에서 호텔기업의 아웃소싱 성과를 호텔기업과 외주업체간의 파트너십 관점에서 접근하여, 이들의 관계를 관계지속 선행요인, 관계지속요인, 성과요인 등의 세 가지 요인으로 정의하고, 관계지속 선행요인인 의사소통과 유연성 그리고 권한 위임이 관계지속 요인인 파트너십의 질에 어떠한 영향을 주며, 파트너십의 질은 아웃소싱 성과 변수에 매개적인 영향을 주는가를 논하였으며, 향후 호텔기업 인적아웃소싱 전략과 체계적인 운영관리에 대한 방안을 제시하였다.

### 3.2 Judi, B. & Dennis, R.의 연구(2002)

본 연구에서는 외식산업에서 구매자-공급자 파트너십이 지속적, 장기적이어야 한다는 연구를 수행하였다. 선택한 약간의 파트너들과의 밀접한 관계유지 개발이 중요함을 역설하였다. 즉, 외식업 운영자와 공급자 간의 장기적인 파트너십은 둘 다에게 이익을 가져오며, 가치를 창조하고, 경영에 있어서 경쟁우위를 유지시켜 줄 수 있다고 연구하였다(강다원, 2005).

### 3.3 James R. B. and Chekitan S. Dev,의 연구(1997)

이 연구에서는 파트너십을 강하게 만드는 방법을 제시하였다. ① 지속적으로 열정을 가져야하며, 혼란스럽고 실망하고 있는 가맹계약자들에게 갑작스럽고 잦은 전략적 관리의 변화를 삼가야 한다. ② 어떤 역할을 수행해야 하는지 어떻게 평가하는 것인지를 분명하게 하도록 협력해서 개발해야 한다. 이러한 수행을 평가하는 피드백 프로그램은 상당히 중요하다. ③ 해결하기 어려운 갈등들을 해결할 수 있는 상호이해적인 방법을 연구해야 한다. 이것은 모든 부분에서 관련된 것들이 서로 만족한 가운데 해결되어야 한다는 것을 의미한다.

## III. 연구의 설계 및 결과

### 1. 연구의 설계

본 연구는 두 가지 측면에 대하여 조사하였다. 첫 번째, 파트너십의 관계가 얼마나 잘 이루어지고 있는지와 두 번째, 개별적으로 프랜차이즈 업체들이 얼마나 잘 수행하고 있는지에 대하여 조사하였다.

첫 번째 조사를 위해서 파트너십은 세 개의 범위로 나누었다. 관계의 보존(preservation of the relationship), 역할의 성실성(role integrity), 갈등의 조화(harmonization of conflict) 14개의 설문항목으로 파트너십의 점수를 매기도록 하였다(Patrick J. Kaufmann and Rajiv P. Dant, 1992).

#### 1.1 파트너십의 관계 구성 요인

##### 1) 관계의 보존(preservation of the relationship)

- ① 파트너관계의 지속가능 여부
- ② 파트너십의 중요성 고려 여부
- ③ 서로간 좋은 파트너십 관계 인정 여부
- ④ 지속적으로 파트너십이 중요하다고 생각하는 여부
- ⑤ 좋은 파트너십 관계 개선 노력 여부

##### 2) 역할의 성실성(role integrity),

- ① 파트너를 함으로써 판매수익 혹은 이익의 송금, 예약시스템 공유 그리고 일반적인 품질의 확인 등의 평가

- ② 파트너십의 관계가 복잡하지 않은데 아직까지 누가 무엇을 할 것인지에 대한 불확실성
- ③ 상품과 서비스의 구매 및 판매가 서로간 잘 이루어지는지에 대한 두 조직 간의 기대감
- ④ 파트너와의 관계가 지극히 복잡할지라도 파트너 간에는 각각 수행하는 역할에서 분명한 기대감 유무

#### 3) 갈등의 조화(harmonization of conflict)

- ① 제3자가 관여하지 않은 두 파트너 사이에는 어떠한 문제를 해결할 수 있는 일반적인 방법이 있는지에 대한 질문
- ② 두 회사 간에는 협력적인 관계를 유지하는데 있어서 매우 성실하고, 대응력 있고, 재량이 있는지에 대한 질문
- ③ 두 회사 간에는 두 회사가 문제점을 일반적으로 잘 해결해서 모두 만족할 수 있는지에 대한 질문
- ④ 두 회사는 좋은 믿음 안에서 어떤 불만사항을 해결하기 위해서 노력을 하는지에 대한 질문
- ⑤ 불만요소를 누구나 만족할 수 있도록 할 수 있는 두 회사 간의 상당히 높은 상호간의 신뢰가 있는지에 대한 질문

#### 1.2 파트너십의 관계에 대한 전반적인 수행 구성 요인

두 번째 조사에서는 전반적으로 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계에 대하여 조사하였다.

- ① 프랜차이즈 본부와 호텔의 협회는 상당히 높은 성공적인 관계(Relationship)를 수행하였다.
- ② 지난 해동안 내가 프랜차이즈 본사에서 관계에 대한 점수를 매긴다면 얼마나 줄 수 있나?
- ③ 계약기간동안에 어려운 요인들을 수행하면서 프랜차이즈 본사의 역할은 어떠한가?
- ④ 결론적으로 프랜차이즈 본사와 호텔간의 관계는 얼마나 특별함이 있다고 여겨지는가?

#### ■ 참고 문헌 ■

- [1] 강다원, "외식산업의 정보기술 활용 정도가 공급사슬 파트너십 및 성과에 미치는 영향", 경기대학교대학원 박사학위논문, p.44, 2005.
- [2] 채신석, "파트너십이 호텔기업 인적아웃소싱 성과에 미치는 영향", 세종대학교대학원 박사학위논문, pp.32-36, 2006)
- [3] Achrol R. S. and Stern L. W, Evolution of the Marketing Organization, Journal of Marketing, 55(Oct), pp.77-93, 1991.
- [4] James R. Brown and Chekitan S. Dev, "The Franchisor-Franchisee Relationship", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.38, No.6, 12. pp.30-38, 1997.

- [5] Joe Mathews, Don Debolt and Deb Percival, *Street Smart Franchising*, Entrepreneur Press, 2006.
- [6] John Stanworth, "Franchising and the franchise relationship", London Management Centre Press, pp.174-199, 2001.
- [7] Patrick J. Kaufmann and Rajiv P. Dant, "The Dimensions of Commercial Exchange," *Marketing Letters*, pp.171-185, May 1992.