

# 가맹점주 특성에 따른 Social Franchising 개념의 적용 방식에 대한 연구

김 현 순\*  
박 주 영\*\*

\*\*\*\*\*

일반적으로 프랜차이즈는 영리를 추구하는 상업적 기업의 성격을 가지고 있으므로 영리를 추구하는 가맹본부의 입장에서는 사업의 성과를 최대한 높일 수 있도록 기업가 정신이 높고 사업 관련 역량이 높은 가맹점을 선호하게 되는데, 오히려 이러한 가맹점은 프랜차이즈에 대한 의존성이 상대적으로 낮다. 반면 기업가 정신도 부족하고 사업역량도 부족한 영세 가맹점의 경우에는 오히려 집중적인 가맹사업자의 관리가 필요하나 일부의 경우 능력이 부재한 가맹본부로부터 제대로 된 관리를 받지 못하고 실패하는 사례가 증가하고 있다. 최근 사회적 기업분야에서 확산되고 있는 소셜 프랜차이징이나 미소 프랜차이징은 이러한 측면에서 소규모 영세 가맹점을 대상으로 하는 프랜차이즈의 전략방향에 대한 많은 점을 시사한다는 전제하에 본 연구는 소셜 프랜차이징이 도시 영세민의 자활에 도움을 주고자 하는 목적에서 몇 가지 가설을 제안하고 있다.

주제어: 소셜프랜차이징, 미소프랜차이징, 미소금융

\*\*\*\*\*

## I. 문제제기와 연구목적

프랜차이징은 한 기업이 상품 및 서비스를 개발하여 이를 타 기업이나 개인에게 특정 장소, 기간, 방법을 정해 사용할 수 있는 권리를 주고 로열티 등의 형태로 대가를 받는 계약형태로(Curran & Stanworth 1983) 최근 우리나라의 자영업자 증가 추세와 소비자의 브랜

드선호 현상 등으로 인해 그 중요성이 확대되는 추세에 있다. 지식경제부가 대한상공회의소 산하 한국유통물류진흥원과 공동으로 실시한 국내 프랜차이즈산업 실태조사에 의하면 국내시장 규모는 2008년 말 현재 약 77조 원으로 이는 2002년 약41조원보다 88% 증가한 수치이며, 2010년에는 114조원에 달할 것으로 추산되고 있다. 2002년~2010년 기간 중 연평균 성장률을 계산해 보면 연간 13.4%의

\* 제 1저자, 송실대학교 중소기업대학원 겸임교수, 키라에셋 상무이사(hskim0627@gmail.com)

\*\* 교신저자, 송실대학교 벤처중소기업학과 교수(jpark@ssu.ac.kr)

〈표 1〉 국내 가맹사업 매출

구 분		2002년	2005년 추정	2008년 추정
추정 매출 (조원)	외식업	11.11 (26.8%)	24.07 (39.3%)	40.17 (52.0%)
	도소매업	26.08 (62.5%)	34.13 (55.7%)	28.02 (36.2%)
	서비스업	4.43 (10.6%)	3.11 (5.0%)	9.12 (11.8%)
	계	41.69 (100%)	61.31 (100%)	77.31 (100%)
추정 규모 (개)	외식업	559 (84.9%)	1,194 (54.0%)	1,523 (62.7%)
	도소매업	817 (51.0%)	515 (23.3%)	437 (19.6%)
	서비스업	224 (14.0%)	502 (22.7%)	466 (17.7%)
	계	1,600 (100%)	2,211 (100%)	2,426 (100%)

출처 : 지식경제부, 중소기업실태조사(2008)

높은 성장세를 기록하였다.(지식경제부 2008). 또한 동 자료에 의하면 전체 가맹본부의 수는 2,426개, 가맹점은 26만개, 가맹본부와 가맹점을 포함한 상시종업원은 100만명에 이르는 것으로 추정되고 있다.

그러나 우리나라의 프랜차이즈 산업은 이러한 양적 성장에도 불구하고 구조적으로 매우 취약한 상황이다. 가맹본부의 평균 업력은 5.4년에 불과하며 전체 가맹본부의 60% 이상이 5년 미만의 영업기간을 가지고 있다. 또한 사업경험이 부족하고 비즈니스 모델을 명확히 구축하지 못한 가맹본부가 가맹점을 무분별하게 모집하는 사례가 늘면서 가맹점 부실과 분쟁이 폐업으로 연결되는 사례도 동시에 증가하고 있다(KB금융지주 경영연구소 2012). 이러한 사례는 주로 기술 진입장벽이 낮고 소자본 창업이 가능해 상대적으로 가맹점 모집

이 용이한 외식업에 집중되어 있다. 그러다보니 관련 지식과 기술이 부족하고 투자 규모가 작은 소자본 영세 가맹점주들의 피해가 큰 것이 현실이다. 이러한 현상의 근본적인 원인은 가맹본부가 자신의 비즈니스 모델 특성과 가맹점주의 특성을 제대로 고려하지 않고, 가맹점과의 공생보다는 가맹본부의 이익만을 과도하게 추구하여 발생된 부작용이다. 공정위에 접수된 가맹본부와 가맹점간 분쟁의 연도별 접수건수를 살펴보면 이러한 현실이 반영되어 최근 접수건수가 급속도로 증가하고 있는 것을 알 수 있다(공정거래위원회 2012).

한편 이렇게 상업적인 프랜차이즈 분야에서 가맹본부와 소자본 가맹점간의 갈등이 증가하는 현상과는 반대로 저소득층의 고용 확대, 소득제고 등의 사회적 가치 실현을 목표로 하는 사회적 기업의 분야에서는 사업의 확

〈표 2〉 프랜차이즈 관련 분쟁건수

연도	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	합계
사건수	243	218	285	212	172	291	357	447	2,225

출처 : 공정거래위원회(<http://franchise.ftc.go.kr>)

산과 지속가능성 확보를 위해 소셜 프랜차이징(social franchising)이나 미소 프랜차이징(micro franchising)을 적용하는 사례가 증가하고 있다(Tracey and Jarvis 2007). 사회적 가치 제고를 추구하는 이러한 프랜차이징 방식은 고용시장에서 소외된 저소득층의 고용 확대 및 소득증진 분야에서 뚜렷한 실적을 내고 있다. 이런 점에서 주로 소자본 영세 가맹점주에 피해가 집중되고 있는 상업적 프랜차이징 분야에 던지는 시사점이 많다고 생각된다.

본 연구에서는 소셜 프랜차이징 방식의 상업적 프랜차이징 분야에의 적용을 위해 먼저 프랜차이즈의 성과에 영향을 미치는 가맹점주의 특성에 대해 살펴보고 사회적 기업과 상업적 기업에서 가지고 있는 가맹점주에 대한 가정의 차이를 분석할 것이다. 그 다음 사회적 기업과 상업적 기업, 소셜 프랜차이징과 상업적 프랜차이징의 차이점을 분석하고 소셜 프랜차이징의 상업적 프랜차이징 영역에의 적용 가능성에 대해 검토 할 것이다. 마지막으로 사회적 가치 제고를 위한 상업적 기업의 프랜차이징 방식에 대한 연구방향 및 시사점을 제시할 것이다.

## II. 선행연구 및 연구제안 도출

### 1. 상업적 프랜차이즈

(commercial franchise)

프랜차이즈 사업은 가맹본부와 가맹점간의 계약에 의해 이루어지지만 일반적인 기업 간 계약과 몇 가지 다른 점이 있다(Comb et al. 2004). 첫째, 프랜차이즈 사업이 취급하는 분

야가 주로 고객밀착형 분야를 다루기 때문에 가맹점은 가맹본부가 제공하는 상품과 서비스를 취급하는, 지리적으로 분산된 소매점의 형태를 취하게 되며 둘째, 계약에 의거 가맹본부와 가맹점주의 의무와 책임, 역할이 명확히 구분되어 있다는 점이다. 이러한 특성으로 인해 성공적인 프랜차이즈사업이 수행되기 위해서는 가맹본부와 가맹점주의 책임의식과 긴밀한 파트너십이 필요하며, 특히 비즈니스 모델의 개발 및 제공을 담당하고 있는 가맹본부의 책임의식이 중요하다. 그러나 가맹본부가 아무리 우수한 아이템과 서비스를 가맹점 사업자에게 제공하여 준다고 할지라도 가맹점 사업자가 사업에 대한 열정과 분명한 소명의식이 없으면 가맹본부의 우수한 아이템은 무용지물이 될 것이다. 가맹점 사업자는 가맹본부에 속해있는 사업파트너이기도 하지만 개별적인 독립사업자이기도 하기 때문이다.

#### 1.1. 가맹점주 역량과 성과

많은 연구결과 실제로 가맹점주의 특성이 프랜차이즈 시스템 혹은 가맹점 자체의 성과에 유효한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Fenwick and Stormbom 1998, Hing 1995, Jambulingam and Nevin 1999, Michael and Comb 2008). 이중 가맹점 및 프랜차이즈 시스템의 성과에 영향을 미치는 가맹점주 측면의 주요 특성을 정리하여 보면 다음과 같다.

먼저 기업가 정신을 들 수 있다. 기업가 정신은 기업가에게 요구되는 능력 그 자체, 혹은 행동을 말하며 연구자에 따라 여러 구성요소를 제시하고 있지만 일반적으로 혁신성(Innovativeness), 진취성(Proactiveness), 위험감수성(Risk-Taking)의 3가지 차원으로 요

약되고 있다 (강병오 등 2011, Barret 1996, Covin and Slevin 1991). 혁신성은 Schumpeter (1934)가 처음 도입한 개념으로 이후 기업가 정신의 대표적인 속성으로 널리 인정되고 있다. 혁신이란 일상적인 활동에서 벗어나 지속적으로 연구개발, 생산기술 개선, 기술향상 등을 추구하여 모든 인적 물적 요소를 새로이 결합하는 것이며, 이러한 새로운 결합이 경제발전의 원동력이 된다(강병오 등 2011). Jambulingam and Nevin(1999)에 의하면 혁신성이 높은 가맹점주의 경우 가맹본부의 신상품 도입과정이나 창의적 아이디어 도출과정 등에의 참여가 증가하므로 결국 이로 인해 가맹본부와의 협동이 강화되고 프랜차이즈 시스템의 성과를 높이는데 긍정적 영향을 미친다. 진취성(Proactiveness)이란 시장 내 경쟁자와 적극적으로 경쟁하고 우월한 성과를 창출하려는 의지, 시장 내에서 자신의 위치를 변화시키기 위해 경쟁업체에 대해 직접적이고 강도 높은 수준으로 도전하는 자세(Lumpkin and Dess 1996) 혹은 적극적으로 새로운 시장 수요에 부응하려는 경영활동 등으로 정의된다(강병오 등 2011). 연구결과에 의하면 가맹점주가 도전적인 성향을 갖고 있으며 남들보다 앞서 기회를 만들려는 진취성이 높을 경우 본부와의 협동이 강화되어 해당 가맹점의 성공가능성이 높아지고(Jambulingam and Nevin 1999) 프랜차이즈 시스템의 성과를 높이는데 기여를 한다(Olm et al. 1988). 한편 위험 감수성은 불확실성이 매우 높음에도 불구하고 이에 도전하는 의사결정을 행하거나 프로젝트를 추진하는 경영활동(이춘우 1999) 혹은 과감히 도전하려는 의지의 정도(Sexton and Bowman 1986)를 의미한다. 일반적으로 기업가의 위험 감수성이 높을수록 현재 제한된 자원의 제약

을 받지 않고 기회를 포착하고 추구하므로 해당기업의 성과가 높게 나타나나, 프랜차이즈 측면에서는 조금 다른 결과가 나타난다. 독립적 사업보다 프랜차이즈 가맹점 형태를 더 선호하는 사람은 위험 추구형보다 위험 회피형이 더 많은 것으로 나타난다(Olm et al. 1988). 위험 추구형 가맹점주는 가맹본사가 지시하는 규제를 따라 가맹점을 운영하는 것을 달가와 하지 않으므로 프랜차이즈 시스템의 조건에 만족하지 않고 기회주의적인 행동을 할 가능성이 높으며 이로 인해 가맹본부와의 협동이 약화되며(Jambulingam and Nevin 1999), 오히려 프랜차이즈 시스템의 성과에 부정적인 영향을 미친다.

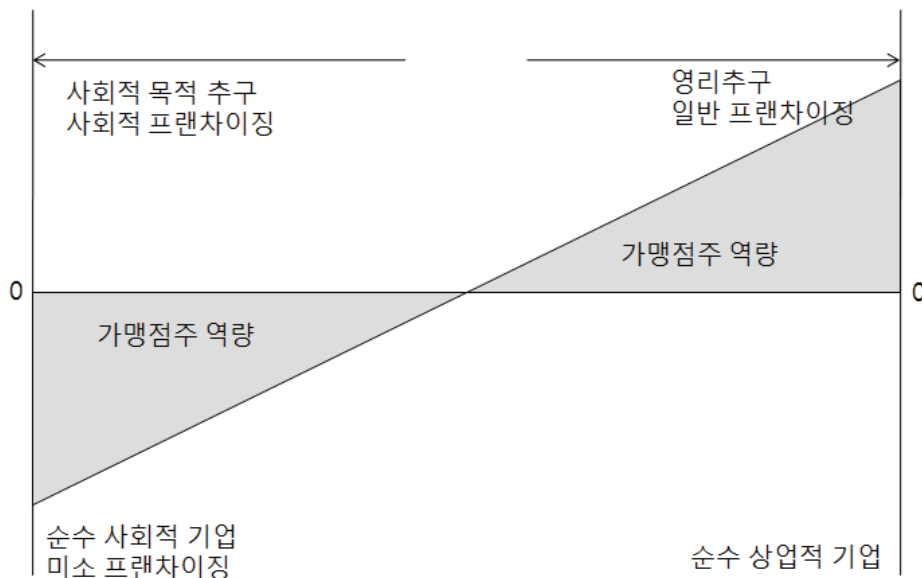
한편, 가맹점주가 현재 가맹점을 운영하기 전에 유사한 업무경험이 있을 경우 과거 경험이 비추어 업무 파악을 더 잘 하기 때문에 프랜차이즈 시스템에서 성공할 가능성이 높으며, 가맹본사와의 관계도 보다 협조적이다(Jambulingam and Nevin 1999, Olm et al. 1988). Kaufmann and Stanworth(1995)는 그의 연구에서 현재 자신의 사업을 영위하고 있는 자영업자들이 향후 프랜차이즈 가맹점주가 될 가능성이 높다고 주장했다. 자영업 경험이 있는 사람들은 혼자서 상품을 촉진하고, 가격을 정하고, 물류관리를 하고, 모든 사업을 관리해야 한다는 것이 얼마나 힘 드는 일인지 잘 알고 있다. 그렇기 때문에 자영업 경험이 있는 사람들은 가맹본사로 부터 받는 혜택에 감사하며, 유사 사업 경험이 없는 사람들보다 프랜차이즈 사업에 만족하며 가맹본사에 대하여 기회주의적인 행위를 덜 한다는 것이다(Jambulingam and Nevin 1999). 이외에도 가맹점주의 교육수준, 자본금, 사업에의 직접참여 정도 등이 프랜차이즈의 성공에 영

향을 미친다(Bates 1995; Jambulinam and Nevin 1999; Hing 1995, Saroogi 2009). 이러한 가맹점의 특성이 가맹점주의 사업역량을 구성하게 되며, 가맹점주의 사업역량이 높은 가맹점주는 그렇지 않은 가맹점주에 비해 상대적으로 사업성공 가능성이 높고 성과가 높을 가능성이 증가된다.

### 1.2. 관계의 비대칭성

이러한 내용을 종합해 보면 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점주 간 관계의 비대칭성을 유추해 볼 수 있다. 가맹점주의 기업가 정신이나 역량이 사업성과에 영향을 미치기 때문에 가맹본부의 입장에서는 기업가 정신이 높고 역량이 충분한 가맹점주를 선호하게 되며 이러한 가맹점주를 선별하려는 노력을 기울이게 된다. 그러나 프랜차이즈는 기

본적인 속성상 활동이 자유롭지 못하고 혁신적이고 진취적인 활동을 하는데 제약이 따르기 때문에(Hoy 2008) 기업가 정신이 높고 역량이 충분한 가맹점주는 오히려 프랜차이즈의 필요성이 상대적으로 크지 않게 된다. 반면 상대적으로 기업가정신이나 역량이 부족한 가맹점 희망자들은 자신들의 역량부족을 메워줄 교육이나 지원을 제공해 줄 수 있는 가맹본부를 원하게 되나, 직접적인 성과를 추구하는 가맹본부에서는 교육훈련에 많은 비용이 소요되고 사업실패의 위험이 있는 이들 가맹점주와의 계약을 꺼리게 된다. 설사 기업가 정신이 부족하고 사업역량이 부족한 가맹점 희망자가 프랜차이즈 분야에 진입했다 하더라도 가맹본부에 대한 의존이 강할 수 밖에 없어 이로 인해 가맹본부의 기회주의적 행동의 가능성이 증가하게 되고(Anderson and Narus 1990) 결국 가맹점의 실패 가능성이



〈그림 1〉 가맹점주 역량에 따른 추구목적 및 프랜차이즈 방식

높아진다. 이러한 근거에서 다음과 같은 연구 제안이 가능하다.

- Proposition 1 : 가맹본부의 이윤추구 성향이 강할수록 역량이 부족한 가맹점의 성공가능성이 낮을 것이다.
- Proposition 2 : 가맹본부의 이윤추구 성향이 강할수록 역량이 강한 가맹점의 성공가능성이 높을 것이다.

## 2. 소셜 프랜차이즈 (Social Franchising)

### 2.1. 사회적 기업과 상업적 기업

소셜 프랜차이즈의 개념은 기본적으로 사회적 기업의 개념과 연결되어 있다. 사회적 기업이라는 개념은 1970년대에 유럽에서 처음 등장하여 1990년 이후 발전하기 시작한 형태로 기존의 복지제도나 사회제도가 해결하지 못하고 있는 사회문제를 해결하기 위한 시도 속에서 발전하며 그 영역을 넓히고 있다(박성우 2011). 사회적 기업은 아직 학문적 연구가 많이 진행되지 않아 뚜렷하게 확정된 정의가 없는 상태이나 광의적으로는 순수 자선단체부터 완전한 상업적 기업까지 다양한 스펙트럼을 가지는 사회적 목적을 가진 혁신활동(Dees & Anderson 2003, Austin et al. 2004)으로 정의할 수 있으며 이 보다 협의의 의미로는 사회적 목적의 달성을 위해 사회적 가치제안(Social Value Proposition)을 제공하는 기업으로 정의할 수 있다(Austin et al. 2006). 상업적 기업도 사회적 편익을 제공하기도 하고 사회적 기업도 영리를 추구 할 수

는 있으나 사회적 기업은 기업 활동의 기본 목적이 개인의 이익보다는 사회적 가치(Social Value)의 창출에 있으며, 수행되는 활동체계는 혁신에 기반 한다는 특성을 갖고 있다(Austin et al. 2006, Mair et al. 2005).

Austin et al. (2006)은 사회적기업과 상업적 기업을 구분하는 특성으로 다음의 4가지 요인을 고려하였다. 첫째, 시장실패(market failure)이다. 사회적 기업은 사회적 시장(social market)이 실패했을 때 나타난다. 즉, 상업적 시장이 사회적 공공 수요를 충족시키지 못하거나, 사회적 계약에 실패했을 경우 이를 보완하기 위해 사회적 기업이 나타난다. 이를 바꿔 말하면 상업적 기업에게 문제는 사회적 기업에게는 기회가 될 수 있다는 것이며, 반대로 상업적 기업의 단점을 보완하기 위해 사회적 기업의 특성을 받아들이는 것을 고려할 수 있다는 의미를 내포한다. 둘째, 사회적 기업과 상업적 기업은 추구하는 기본 사명(mission)이 다르다. 일반적으로 사회적 기업은 공공재 등 사회적 가치 창출을 기본 목적으로 하고 상업적 기업은 개인의 이익을 위한 수익창출을 기본 목적으로 하는 것으로 분류한다. 셋째, 자원 접근성이다. 사회적 기업은 기본적으로 개인의 이익보다는 사회적 가치 창출이라는 공익적 목적을 가지고 있으므로 잉여이익이 발생할 경우 기업 목적의 극대화를 위해 사업에 재투자 되는 것이 일반적이다. 이러한 특성으로 인해 사회적 기업에서는 잉여이익이 발생해도 이를 청구권자에게 분배하는데 제약이 존재하게 되고, 이 때문에 자본시장 접근성에서 한계가 존재한다. 또한 기업 내 직원에게 상업적 기업과 유사한 수준의 보수 지급이 어려우므로 인적자원에의 접근성에도 제약이 존재하게 된다. 넷째, 성과

측정(performance measurement)이다. 상업적 기업의 성과는 매출, 시장점유율, 매출증가율, 순이익 등 유형적이고 양적인 측면에서 주로 측정되어 비교적 측정이 쉬우나, 사회적 기업의 성과는 사회적 가치(social value)이며, 이러한 사회적 가치는 다양한 가치가 복합된 개념이므로 성과의 측정이 상대적으로 어렵다.

상기와 같은 기준을 활용하여 사회적 기업과 상업적 기업을 개념적으로는 분류할 수는 있으나, 실제 기업을 이러한 기준에 맞추어 이분법적으로 분류하기는 매우 어려우며 연속된 스펙트럼 상에서 분석하는 것이 바람직하다(Austin et al. 2006). Abu-Saifan(2012)은 사회적 가치를 추구하는 사회적 기업이라 할지라도 비영리적 성격과 영리적 성격을 모두 가질 수 있으며, 이때 수익이나 이익추구 활동 등 영리적 활동은 조직의 자족성 획득이나 재무적인 독립성, 지속가능성 등을 획득하기 위해 수행된다고 하였다. 한편 Bornstein (2004)은 사회적 기업은 비영리기관, 공공부문, 사회적영리기업 영역에서 모두 가능하다고 하였다. 이러한 논리를 연장하면, 상업적인 프랜차이즈 기업도 단순히 영리만 추구하는 기업이 아닌 사회적 목적도 동시에 추구하는 기업의 형태가 가능하다는 결론에 도달 할 수 있다.

## 2.2. 소셜 프랜차이징과 미소 프랜차이징

일반 상업적 기업이 안정적으로 성장하는 것도 어렵지만 사회적 기업이 본래의 사업목적 달성을 하면서 안정적으로 성장하는 것은 더욱 어려운 일이다(Tracey and Jarvis 2007).

이는 상대적으로 영리추구 성향이 낮은 사회적 기업의 속성이 지속적인 성장을 제한하기 때문이다. 그런데 최근 사회적 기업을 중심으로 소셜 프랜차이징(Social Franchising)을 적용하는 사례가 증가하고 있다. 영리추구 성향이 낮아 지속적인 성장 가능성이 낮더라도 사업에 프랜차이즈 방식을 적용할 경우 사업의 확대 및 지속가능성 확보가 용이하기 때문이다. 소셜 프랜차이징은 기본적으로 일반적인 프랜차이징 방식을 사회적 기업에 적용한 것으로 이에 대한 학문적 연구가 많이 이루어지지 않아 아직 명확히 통일된 정의가 없는 상황이다(SEC 2011, Tracey and Jarvis 2007). 현재 유럽지역에서 새로운 소셜 프랜차이징의 컨셉을 개발하고 지원활동을 하고 있는 ESFN<sup>1)</sup>은 소셜 프랜차이징을 ‘조직의 확대를 목적으로 한다는 점에서는 상업적인 프랜차이징과 유사하지만, 개인 이익의 극대화가 아닌 고용 확대 및 아이디어 공유 등 사회적 목적달성을 목표로 한다는 점에서 다르며, 프랜차이저나 프랜차이지 모두 사회적 기업이어야 한다’고 엄격하게 정의하면서 소셜 프랜차이징은 주로 노동시장에서 소외된 실업자 및 저소득자 등의 일자리 창출 등을 주 목적으로 한다고 명시하고 있다(www.socialfranchising.coop). 한편, 영국의 사회적기업연합(SEC)에서 발간한 Social Franchising Manual에서는 소셜 프랜차이징을 ‘사회적 목적 달성을 위한 사회적 사업 모델의 복제·공유에 상업적인 프랜차이징 접근방식을 사용하는 것’으로 다소 느슨하게 정의하고 있다(SEC 2011). 어떠한 개념 정의를 따르든지 소셜 프랜차이징의 핵심은 검증된 사회적 비즈니스 모델을 복제하고 이

1) ESFN : European Social Franchise Network

를 통해 성장을 꾀한다는 것이다. 즉, 소셜 프랜차이징은 사회적 가치 창출을 사명으로 하는 사회적 기업이 자원의 제약을 극복하고 규모의 경제를 실현할 수 있는 단계까지 빠르고 안정적으로 성장하기 위한 전략으로 주로 사용된다(SEC 2012, Bloom & Chatterji 2009, Tracey and Jarvis 2007).

이와 비슷한 개념으로 최근 저개발국가에서 빈민구호사업의 일환으로 대두된 미소 프랜차이징(micro franchising)이 있는데, 사업의 규모, 가맹본부의 지원구조, 기본목표 등에서 일반적인 프랜차이즈와 다르다(Christensen et al. 2010). 미소 프랜차이징은 일반 프랜차이즈에 비해 규모가 작고, 가맹본부가 미소금융 등과 연계하여 가맹점주에게 보조금, 초기사업자금 등을 지원하거나 대여해 주는 경우가 많고 가맹본부의 성장이나 이익을 추구하기 보다는 저소득층의 고용 확대나 소득증진을 더 중요하게 고려한다. 사회적 목적을 중시한다는 점에서 미소 프랜차이징은 소셜 프랜차이징과 유사하나, 소셜 프랜차이징에서는 프랜차이지로 사회적 기업이나 기관을 고려하는 반면, 미소 프랜차이징은 주로 저소득층 개인을 고려대상으로 삼는다는 점에서 차이가 있다. 미소 프랜차이징에서는 소규모로 영위가 가능한 비즈니스 포맷을 개발하여, 이를 실직자나 저소득층에 보급하여 소득증대나 자활을 돕는다.

### 3. 상업적 프랜차이즈에 대한 보완가능성

프랜차이즈가 이루어지는 원인에 대한 이론적 근거는 여러 가지가 있지만 그중 가장 대표적인 것이 자원희소성이론(Resource Scarcity

Theory)과 대리인이론(Agency Theory)이다. 자원희소성이론은 Oxenfield & Kelly(1969)에 의해 도입된 이래 많은 연구가 이루어져 있다. 자원희소성이론의 핵심은 기업의 설립 초기에 확장을 위한 주요자원(자금, 운영역량, 종업원 등)이 부족할 경우 이러한 자원의 부족을 극복하기 위해 프랜차이즈를 이용한다는 것이다. 대리인 이론은 Jensen & Meckling (1976)에 의해 주장된 이론이다. 일반적으로 조직 운영의 권한을 가지고 있는 관리자는 조직의 효율적 관리를 위해 대리인에게 책임과 권한을 위임하는데, 이 과정에서 역선택이나 도덕적 해이 같은 대리인 문제가 발생하게 되며, 프랜차이즈는 이러한 대리인 문제를 해결하기 위한 최적의 방법을 제공하게 된다. 즉, 프랜차이징을 사용하게 되면 가맹본부는 가맹점주에게 이익청구권을 주게 되므로 가맹점주는 소유 경영자가 되어 점포의 운영에 최선의 노력을 기울이게 되며, 가맹본부는 모니터링비용을 최소화하면서 점포를 확장할 수 있게 되므로 이런 이유로 기업이 확장시 프랜차이즈를 활용하게 된다는 것이다.

Tracey & Jarvis(2007)는 영국의 사회적 기업인 Aspire社의 Social Franchising 사례를 통해 상업적 프랜차이즈를 설명하는 대표적인 이론인 자원희소성이론과 대리인이론이 소셜 프랜차이징에도 그대로 적용되는지를 검토하였는데, 실제 사례검토 결과 자원부족이론은 소셜 프랜차이징에도 그대로 적용하는 것이 가능하다고 제안하였다. 반면 대리인이론의 측면에서는, 소셜 프랜차이징에서는 상업적 프랜차이징과 달리 프랜차이지(franchisee)가 주로 유사한 사회적 기업이고, 프랜차이지 선정시 상업적 업무 수행역량 뿐만 아니라 사회적 업무 수행역량도 동시에 평가하여야 하



므로, 오히려 프랜차이즈를 평가하는데 더 많은 비용(Monitoring Cost)이 소요되어 프랜차이즈의 이점이 퇴색될 수 있다고 하였다. 또한 프랜차이즈 시스템이 사회적 목적과 생존을 위한 영리적 목적의 두 가지 목적을 가지고 있다는 점은, 이들 두 목적간의 충돌로 인해 시스템에 목표 부조화가 발생할 수 있으며 이로 인해 프랜차이즈와 프랜차이지 간의 목표의 일치 가능성도 낮아질 수 있다고 분석하였다. 즉, 소셜 프랜차이즈에서 프랜차이즈나 프랜차이지 모두 자기의 이익보다는 사회적 목적에 초점을 맞추고 있으므로 자신의 이익추구에 의해 발생하는 도덕적 해이는 상대적으로 적음에도 불구하고, 사회적 목표달성을 위해서는 오히려 모니터링 코스트나 교육 훈련의 비용이 소요될 수 있다는 것이다.

한편 Kistruck et al.(2011)도 저개발국에서의 미소 프랜차이즈 사례 검토를 기반으로 미소프랜차이즈에 대한 대리인이론 및 자원희소성 이론의 적용가능성에 대한 연구를 진행하였는데 그 결과 일반적인 프랜차이즈와는 다소 다른 결과가 도출되었다. 먼저 대리인 이론 측면에서 보면 일반적인 프랜차이즈에서는 프랜차이즈 방식을 사용함으로써 대리인문제가 억제되는 것으로 설명하고 있지만, 미소 프랜차이즈에서는 기회주의적 행동 및 모니터링코스트의 증가 등 대리인 문제가 여전히 큰 문제인 것으로 조사되었다. 일반적인 프랜차이즈에서는 사업에 관심이 있는 가맹 희망자가 자신의 이익을 위해 가맹을 신청하고, 규정을 숙지하고 가맹비와 로열티를 지불하며, 가맹본부가 제시하는 규정에 따라 새로운 점포를 운영하여 자신의 사업을 영위한다(Justis and Judd 2003)는 확실한 동기부여가 있는 반면, 미소 프랜차이즈에서는 가맹본

부가 실업자나 저소득층의 고용확대나 소득향상 등 복지적인 목적으로 사업을 진행(Christensen et al. 2007)하는 측면이 강해 자신의 사업이라는 동기부여가 상대적으로 적은데 기인한다. 또한 미소 프랜차이즈에서 프랜차이즈의 대상이 되는 실업자 또는 저소득층은 자기 자신이 기업가가 되어 새로운 사업을 개발하고 투자할 기술이나 기질 자체를 가지고 있지 않은 경우도 많고(Acs 2006, Gibson 2007, Christensen et al. 2009), 영업 규정 등을 통해 강하게 통제할 경우 더 수동적이고 규칙에 순응하는 전형적인 종업원 마인드를 갖게 되는 경우도 있다(Kistruck 2011). 한편 자원희소성 이론 측면에서 보면 미소 프랜차이즈가 자원부족을 극복하는데 여전히 가치 있는 방법이라는 연구결과도 있지만(Gibson 2007), 영세 가맹점주일수록 자본시장 접근성에 제약이 존재하고 인적자본 수준도 낮으며, 사업 특성상 저마진 제품을 대상으로 하기 때문에 이러한 점이 자원희소성을 극복하는 도구로서의 프랜차이즈의 이점을 억누를 수 있다는 결과도 있다(Christensen et al. 2007). 이러한 결과는 저소득층 집단을 대상으로 한 소규모 프랜차이즈의 경우 일반적인 프랜차이즈에 비해 더 많은 모니터링 노력과 교육이 필요하며, 미소금융 등의 외부자원과의 적극적인 연계가 필요하다는 점을 암시한다.

이러한 점을 종합하면 다음과 같은 몇 가지 시사점을 얻을 수 있다. 첫째, 기업이 영리 외에 사회적 목적을 동시에 추구할 경우 프랜차이즈 방식이 기업의 성장 및 지속가능성 확보에 도움이 된다는 것이다. 영리적으로 부족한 부분이 프랜차이즈를 통한 빠른 사업의 확산과 규모의 경제 달성으로 충족될 수 있기 때문이다. 둘째, 기업이 사회적 목적을 추구

할 경우, 특히 가맹점주의 역량이 부족할 경우에는 지속적인 모니터링과 지원, 교육 등이 필요하다는 것이다. 영리적 목적과 사회적 목적이 혼재되어 있는 특성상 가맹본부와 가맹점간의 추구목표가 다를 수도 있고, 역량이 부족한 가맹점주일수록 안정적인 사업 영위를 위해서는 관리와 지원이 필요하기 때문이다. 이로부터 다음과 같은 연구 제안의 도출이 가능하다.

- Proposition 3 : 프랜차이즈 시스템에서 가맹점 대상 집단의 기업가정신과 역량이 낮을 경우 가맹본부의 사회적 가치 추구 성향이 높을수록 가맹점 및 전체 시스템 차원의 성과가 높을 것이다.
- Proposition 4 : 프랜차이즈 시스템에서 가맹점 대상 집단의 기업가 정신과 역량이 높을 경우 가맹본부의 상업적 가치 추구 성향이 높을수록 가맹점 및 전체 시스템 차원의 성과가 높을 것이다.

### Ⅲ. 결론

현재 국내 프랜차이즈 산업은 양적인 확대에 걸맞은 질적인 성장을 하지 못하고 있는 상황이다. 특히, 비즈니스 모델에 대한 충분한 검토 없이 가맹본부의 성장에 치중하여 무분별하게 가맹점을 확대하다 가맹점 부실이 분쟁이나 폐업으로 연결되는 사례가 점차 증가하고 있는 추세이다. 이러한 부작용의 원인은 일부 가맹본부의 과도한 이익 추구하고 가맹점의 특성에 따른 가맹본부의 적절한 대응 부

재에 있다. 일반적으로 프랜차이즈는 영리를 추구하는 상업적 기업의 성격을 가지고 있으므로 영리를 추구하는 가맹본부의 입장에서는 사업의 성과를 최대한 높일 수 있도록 기업가 정신이 높고 사업관련 역량이 높은 가맹점을 선호하게 되는데, 오히려 이러한 가맹점은 프랜차이즈에 대한 의존성이 상대적으로 낮다. 반면 기업가 정신도 부족하고 사업역량도 부족한 영세 가맹점의 경우에는 오히려 집중적인 가맹사업자의 관리가 필요하나 많은 경우 영리만을 추구하는 가맹본부로부터 제대로 된 관리를 받지 못하고 실패하는 사례가 증가하고 있다. 가맹점의 실패는 전체 프랜차이즈 시스템의 실패 가능성을 높이게 되며 결국 프랜차이즈 기업의 지속가능성을 낮추게 된다. 이러한 점은 소규모 비즈니스모델을 기반으로 한 프랜차이즈일수록 가맹본부가 단순한 영리적 목적으로만 접근해서는 안 된다는 의미를 내포하고 있다.

최근 사회적 기업분야에서 확산되고 있는 소셜 프랜차이즈이나 미소 프랜차이즈은 이러한 측면에서 소규모 영세 가맹점을 대상으로 하는 프랜차이즈 기업의 전략방향에 대한 많은 점을 시사한다. 영리적 목적보다는 사회적 목적을 추구하는 사회적 기업이라도 프랜차이즈 방식을 접목하게 되면 규모의 경제에 빠르게 도달할 수 있기 때문에 안정적인 성장과 지속 가능성을 확보할 가능성이 높아진다. 그렇기 때문에 소규모 비즈니스 모델을 기반으로 한 프랜차이즈 기업에서는 본부의 영리를 과도하게 추구하기 보다는 사회적 목적도 고려하여 지속적인 지원, 교육 등을 통해 전체 시스템의 안정적인 성장을 추구하는 것이 바람직하다. 오히려 본부가 과도하게 영리를 추구하다보면 본부의 이익을 우선하게 되어

가맹점과의 갈등 가능성이 높아지게 되고 가맹점의 실패로 연결될 가능성이 높아지게 된다. 이러한 원칙은 주로 영세 소규모 가맹점이 많은 외식업 분야에 적용할 수 있으나, 분야와 상관없이 영세 가맹점을 대상으로 하는 프랜차이즈 사업에는 공통적으로 적용가능하다.

현재 국내 프랜차이즈 기업은 본사의 과도한 영리추구, 성장률이나 규모 확대를 중시하는 패러다임이 지배하고 있다. 그렇다보니 가맹본부와 가맹점간의 갈등이 끊임없이 발생하고 있으며, 프랜차이즈에 대한 인식도 매우 부정적이다. 프랜차이즈 산업이 장기적으로 새로운 경제성장의 동력으로 성장하고 고용창출에 기여하기 위해서는 기존의 패러다임에서 벗어나 좀 더 공생에 대한 사회적 책임을 인식하고 이를 실행하여야 한다. 이를 위해서는 리베이트 관행 등 기존의 잘못된 관행을 타파하고 규모의 확대나 성장성보다는 안정성이나 지속가능성을 중시하는 패러다임을 구축하여야 하겠다.

논문접수일 : 2012. 10. 16

게재확정일 : 2012. 12. 05

## 참고문헌

강병오, 김진수, 안성식(2011), 프랜차이즈 가맹본부 CEO의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구, *유통연구*, 15(4), 87-112.  
 김재근 (2009), 가맹점사업자의 기업가정신이

파트너십과 가맹점 경영성과에 미치는 영향 : 자율성의 매개효과를 중심으로, 광운대학교 박사학위논문.  
 대한상공회의소 유통물류진흥원(2008), 「중소 유통업발전을 위한 연구-프랜차이즈 편」, 대한상공회의소.  
 이춘우(1999), 조직양트라프리누십의 역할과 조직성과에 관한 연구, 서울대학교 박사학위 논문.  
 KB금융지주경영연구소(2012), “프랜차이즈 업계 현황 및 특성”, *KB daily 지식비타민*, 12(20).  
 지식경제부(2009), “자영업자의 경쟁력 강화를 위한 프랜차이즈 산업 활성화 방안”, 보도자료.  
 지식경제부, 대한상공회의소(2008), 「프랜차이즈업 현황 및 발전방안 연구」, 한국프랜차이즈협회.  
 Abu-Saifan, S. (2012), “Social Entrepreneurship : Definition and Boundaries”, *Technology Innovation Management Review*, Feb., 22-27.  
 Acs, Zultan (2006) “How is entrepreneurship good for economic growth?: Innov Technol Gov Globalization, 1(1), 97-107.  
 Austin, J., Stevenson, H., and Wei-Skillern, J. (2006), “Social and Commercial Entrepreneurship : Same, Different, or Both?”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 1-22  
 Barret, H.(1996), “Relations among Corporate Entrepreneurship, Marketing Mix Factors, and Business Performance”, School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Dissertation of

- Ph.D.
- Bates, Tomothy (1995), "Analisis of Survival Rates among Franchise and Independent Small Business Startups", *Journal of Small Business Management*, 32(2), 26-36.
- Bornstein, David (2004), "How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas", Oxford University Press.
- Boschee, J and McClurg, J.(2003), "Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship : Some Important Distinction, Working Paper. Dallas, TX: Institute for Social Entrepreneurs.
- Bloom, P.N., and Chatterji, A.K. (2009), "Scaling Social Entrepreneurial Impact", *California Management Review*, 51(3), 114-133.
- Castrogiovanni, G.J., Comb, J.G., and Justice, R.T. (2006), "Shifting Imperatives : An Integrative View of Resource Scarcity and Agency Reasons for Franchising," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 23-40.
- Christensen, L.J., Parsons, H. and Fairbourne, J.(2010), "Building Entrepreneurship in Subsistence Market : Microfranchising as an Employment Incubator", *Journal of Business Research*, 63, 595-601.
- Comb, J.G., Michael, S.C., and Castrogiovanni, G.J. (2004), "Franchising : A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity," *Journal of Management*, 30, 907-931.
- Covin, J.G. and D. P. Slevin (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Curran, J., and Stanworth, J.(1983), "Franchising in the Modern Economy:Towards a Theoretical Understanding", *International Small Business Journal*, 2, pp.8-6.
- Dees, J.G., Anderson, B.B., and Wei-Skillern, J. (2004), "Scaling Social Impact: Strategies for Spreading Social Innovation," *Stanford Social Innovation Review*, 2(Spring), 24-32.
- Foster, W., and Bradach, J. L. (2005), "Should Non-Profit Seek Profits?", *Harvard Business Review*, 83(2), 92-100.
- Gibson S. (2007), "Microfranchising: Creating Wealth at the Bottom of the Pyramid". Edward Elgar Publishing, 17 - .43.
- Hing, Nerilee (1996), "An Empirical Analysis of the Benefits and Limitations of Restaurant Rranchisees", *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 177-187.
- Jambulingam, Thaini and Nevin, J.R. (1999), "Influence of Franchisee Selection Criteria on Outcomes Desired By The Franchisor" *Journal of Business Venturing*, 14, 363-395.
- Jensen, Michael C. and William H. Meckling (1976), "Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*. 3(4), 305-360.
- Justis, R. T. and Judd, R. T. (2003). "Franchising, 3rd ed" Thompson Custom Publishing.
- Hoy, Frank (2008), "Organizational Learning

- at the Marketing/Entrepreneurship Interface”, *Journal of Small Business Management*, 46(1), 152-158.
- Kaufmann P.J., and Stanworth, J. (1995), “The Decision of Purchase a Franchise: A Study of Prospective Franchisees”, *Journal of Small Business Management*, 33(4), 22-33.
- Kistruck, G.M., Webb, J.W., Sutter, C.J., and Ireland, R.D. (2011), “Microfranchising in Base of the Pyramid Markets : Institutional Challenges and Adaptations to the Franchise Model”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 503-531.
- Lumpkin, G. T., and Gregory G. Dess (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Michael, S.C. and Combs, J.G. (2008), “Entrepreneurial Failure; the Case of Franchisees”, *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73-90
- Olm, K.W., Eddy, G.G., and Adaniya A.R. (1998), “Selecting Franchisee Prospects”, *Proceeding of the 2nd. International Society of Franchising Conference*.
- Oxenfeldt, Alfred R. and Anthony O. Kelly (1969). “Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?” *Journal of Retailing*, 44(4), 69-83.
- Sexton, D. L. and N. B. Bowman (1986), *Validation of Personality Index, Comparative Psychological Characteristics Analysis of Female Entrepreneurs, Managers, Entrepreneurship Student and Business Student*, *Frontier of Enterpreneuership Research*, Wellesley, MA: Babson College, 41-51.
- Saraogi, Anil (2009), “Exploring Franchisor Franchisee Relationship; Building a Predictive Model of Franchisee Performance”, *The Journal of Business Perspective*, 13(1), 31-58.
- Smith, B.R., and Stevens, C.E. (2010), “Different types of Social Entrepreneurship : the Role of Geography and Embeddedness on the measurement and Scaling of Social Value”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 575-598.
- Tracey, P., and Jarvis, O. (2007), “Toward a Theory of Social Venture Franchising”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, 667-685.

## An Exploratory Study on the Application Method of Social Franchising by Franchisee's Characteristics

Hyunsoon Kim<sup>\*</sup>  
Ju-Young Park<sup>\*\*</sup>

### Abstract

In general, commercial franchisors prefer franchisees with high entrepreneurship and business capability. However, these entrepreneurial franchisees with high capability tend to depend less on franchisors. Although franchisees with less entrepreneurship and low capability need intensive care from franchisors, some of them result in business failure due to improper supports from incapable franchisors.

This paper suggests several propositions regarding social franchising's role in supporting the low-income urban people on the premise that social franchising or micro-franchising provides implications for franchisor strategic orientations for franchisees with little capital.

Through literature review about social franchising and micro franchising, some implications are drawn. Many social enterprises use franchising to get growth and sustainability, because franchising allow social enterprise to expand its scale and to achieve economies of scale despite of its non-commercial and social purpose. And continuous support and training undertake the most important role to achieve its social purpose.

In commercial franchising, especially small business format franchising sector, franchisor have to consider not only commercial purpose but also social responsibility because of low capability and less entrepreneurship of franchisee. If franchisor pursue only own profit, this can increase the conflict and franchise system failure.

So far many franchisors are concerned with own profit and external growth. But it is necessary to consider symbiotic relationship, social responsibility and sustainability more for the sake of desirable industrial growth in the future.

Key Words : social franchising, micro-franchising, micro-credit

---

\* The first author, Adjunct Professor, Soongsil University(hskim0627@gmail.com)

\*\* The corresponding author, Associate Professor, Soongsil University(jpark@ssu.ac.kr)