

가맹본부와 가맹점 사업자간 문제점 및 동반성장에 관한 연구

The Study of Win-Win Growth and Problems Between Franchisor and Franchisee

박상금*, 이강원**, 최용휘****

Park, Sang-Keum, Lee, Kang-Won, Choi, Yong-Hwe

ABSTRACT

The purpose of this study was to propose a policy development plan for win-win growth between franchisor and franchisee by investigating success factors of win-win growth on the basis of the problems between franchisor and franchisee. There are many small scale franchise businesses in Korea that have not achieved an economy of scale compared to the developed countries. The conflicts between franchisor and franchisee have continued due to a lack of social trust which comes from an excessively high ratio of business failure and big firms' expansion into franchise business, then again, the perception of relations between the topdog and the underdog causes many problems. As franchise is the industry based on common people that helps service industry advance and competitiveness of the self-employed improve, it needs to be activated as the higher value-added business by promoting establishment of business and strengthening foundation of related industry. A matter of mutual cooperation and win-win growth between franchisor and franchisee is important not only for the sound development of franchise industry but also for the stable growth of nation's economy. Thus, this study suggested a policy development plan for win-win growth between franchisor and franchisee by analyzing success

* 박상금 : 세종대학교 경영학과 박사수료(주저자, subinpsk@hanmail.net ※ 개인정보 표시제한

** 이강원 : 세종대학교 경영학과 박사수료(제2저자, powerstore@hanmail.net ※ 개인정보 표시제한

*** 최용휘 : 세종대학교 경영학과 조빙교수(교신저자, hwe001@hanmail.net ※ 개인정보 표시제한

factor of win-win growth based on the problems between franchisor and franchisee. The results of the study provide the important strategic way towards mutual growth and maintaining cooperative relationship between franchisor and franchisee in Korean franchise industry.

Key words: 프랜차이즈(Franchise), 가맹본부(franchisor), 가맹사업자(franchisee), 동반 성장(Win-Win Growth)

I. 서론

프랜차이즈 사업은 1970년대 후반 국내에 시스템이 도입되면서 지난 30년간 양적·질적으로 빠르게 성장하여 지역경제 활성화 및 고용창출과 경제성장에 큰 역할을 하고 있다. 2012년 프랜차이즈 시장규모는 95조 원, 고용창출은 124만 명, 가맹점수는 31만여 개이며, GDP의 9.5%에 해당된다(상공회의소, 2012). 프랜차이즈 사업은 기술과 경영노하우는 있으나 자원이 부족한 중소기업이 빠르게 성장할 수 있는 시스템이면서, 경험이 부족한 창업희망자는 가맹점 창업을 통해 창업에 성공할 수 있는 매우 효과적인 시스템이다.

그러나 국내 프랜차이즈 산업의 시장이 성숙기에 접어 들에 따라 프랜차이즈 업계에 있어 경쟁이 매우 치열해지고 있으며(양지안 등, 2012), 원부자재의 물가상승 등으로 인하여 가맹점이 체감하는 생존에 대한 어려움은 매우 높아지고 있는 실정이다(서민교, 박종혁, 2014). 한편, 국내 프랜차이즈 산업은 대형화, 대기업화 되어가고 있는 선진국에 비해 상대적으로 영세한 소규모 프랜차이즈들이 많고 규모의 경제를 실현하지 못하고 있으며, 지나치게 높은 사업 실패율 등으로 사회적인 신뢰가 부족하여 경영상 여러 가지 한계를 드러내고 있다.

최근 들어서는 사회적인 신뢰 부족과 함께 영세한 가맹본부와 대기업의 프랜차이즈 사업 진출 등으로 가맹점 사업자와의 분쟁이 계속되고, 한편으로는 갑과 을의 관계라는 인식으로 문제점이 많이 발생되고 있는 것도 사실이다. 프랜차이즈는 서비스 산업의 선진화와 자영업자의 경쟁력 제고에 유용한 서민밀착형 산업이다. 따라서 창업 촉진 및 관련 산업기반 강화 등을 통해 향후 고부가가치 프랜차이즈 산업으로 활성화시킬 필요가 있다.

프랜차이즈 산업 활성화를 위해서는 프랜차이즈 사업에서 가맹본부와 가맹점사업자 간의 문제점을 최소화하고 동반성장해 나갈 수 있는 정책적 배려가 필요하며, 프랜차이즈 시스템의 관

계 특성에 대한 이해를 토대로 가맹본부와 가맹사업자 간 동반성장을 위한 성공요인을 도출하고 상호신뢰를 바탕으로 한 상생노력을 기울일 필요가 있다.

따라서 본 연구는 프랜차이즈 시스템의 정의, 가맹본부와 가맹점사업자 간의 관계특성, 가맹본부와 가맹점사업자간의 문제점 등을 살펴보고 동반성장을 위한 성공요인을 분석하여, 가맹본부와 가맹점사업자간의 동반성장을 위한 정책적 발전방안을 제시하고자 한다. 본 연구의 결과는 향후 우리나라의 프랜차이즈 산업 내 가맹본부와 가맹점이 협력관계를 유지하면서 동반성장해 나가는데 중요한 전략적 방향제시를 해줄 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 프랜차이즈 사업에 대한 정의

19세기 중반 미국에서 시작되어 유통의 한 형태로 인식되어지고 있는 프랜차이즈 시스템은 (양인석 등, 2011) 전 세계로 확산되어 운영되어오고 있다.

프랜차이즈 사업에 대한 정의는 국가, 기관 및 학자에 따라 약간의 차이가 있다. 각국 프랜차이즈 협회와 학자들의 프랜차이즈사업에 대한 대표적인 정의를 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 미국 프랜차이즈 협회는 프랜차이즈 사업이란 가맹본부(franchisor)와 가맹점사업자(franchisee) 사이의 계약 관계이고, 가맹본부는 경영 노하우와 훈련 등의 업무에 관하여 계속적으로 이익을 제공하고 또한 이를 유지할 의무를 지며, 가맹점사업자는 가맹본부의 소유 또는 관리 하에 있는 공동의 상표 및 기준에 따라 영업을 하며 프랜차이즈 사업에 대하여 자신의 자본을 실질적으로 출자하는 것으로 정의하고 있다.

일본 프랜차이즈 협회는 프랜차이즈란 가맹본부(franchisor)가 가맹점사업자(franchisee)와의 사이에 계약을 체결하고 가맹본부는 자기의 상표, 서비스, 마크, 상호 및 영업의 상징이 될 만한 것과 경영 노하우를 사용하여 동일한 이미지의 상품 판매 및 사업을 운영할 권리를 부여하는 대가로 가맹점사업자에게 일정한 수수료를 받고, 가맹점사업자는 사업에 필요한 자금을 투입하여 가맹본부의 지도 및 지원 하에 사업을 영위하는 양자 간의 지속적인 관계로 정의하고 있다.

우리나라는 『가맹사업거래의 공정화에 관한 법률』 제2조 제1항에서 가맹사업을 가맹본부가 가맹사업자로 하여금 자기의 상표, 서비스표, 상호, 간판, 그 밖의 영업 표지를 사용하여 일정한 품질기준이나 영업방식에 따라 상품 또는 용역을 판매함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업 활동 등에 대한 지원, 교육과 통제를 하며, 가맹사업자는 영업 표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원, 교육에 대한 대가로 가맹본부에 가맹금을 지급하는 계속적인 거래관계로 정의하고 있다.

즉, 가맹사업이란 자기의 동일한 이미지로 본부에서 개발한 상품이나 서비스를 독점 판매할 권리를 주고 그 영업을 위하여 각종 교육 및 경영지도, 통제를 하며, 이에 대한 대가로 가입비, 로열티 등을 수령하여 판매시장을 개척해 나가는 사업방식을 말한다. 가맹본부는 가맹사업자, franchisor라고도 하며, 자기의 상표, 서비스표, 휘장 등을 사용하여 자기와 동일한 이미지로 상품 판매의 영업활동을 하도록 허용하고 그 영업을 위하여 지원, 교육, 통제를 하며 이에 대한 대가로 가맹비를 수령하는 사업체를 말하며, 가맹점사업자는 영업 표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원, 교육의 대가로 가맹본부에게 가맹금을 지급하고 가맹점 운영권을 부여받은 사업자를, 가맹점은 프랜차이즈 본부로부터 그의 상호, 상표, 서비스표, 휘장 등을 사용하여 그와 동일한 이미지로 상품판매의 영업활동을 하도록 허용 받고, 그 영업을 위하여 교육, 지원, 통제를 받으며, 이에 대한 대가로 가입비, 로열티 등을 지급하는 사업체를 말한다(공정거래위원회 홈페이지).

Stern and EL-Ansary(1982)는 프랜차이즈 시스템은 가맹본부가 가맹점사업자에게 상호, 상표, 서비스 마크, 노하우, 그리고 기타의 기업 운영방식을 사용하여 상품이나 서비스를 판매할 수 있도록 하는 포괄적인 기업 운영방식을 허가하는 것으로 정의하고 있다. Seltz(1982)는 프랜차이즈는 상표가 있는 제품이나 서비스의 독점 사업자 혹은 생산자가 독립 소매사업자로부터 수수료의 지불 대가를 받고 그들에게 표준화된 영업절차와 지역분배를 할 수 있는 독점권을 주는 협정으로 정의하고 있다.

김기홍(2006)은 프랜차이즈 시스템을 프랜차이즈의 상호, 상표, 경험, 마케팅 기술 등을 바탕으로 하여 상품화를 위한 제 지식이나 제 정보에 관한 특권이나 특허를 프랜차이즈에게 계약으로 부여하는 계약체제라고 정의하고 있으며, 최용휘(2014)는 가맹본부와 가맹점사업자는 독립적 관계로, 공동의 이익목표를 달성하기 위해 지속적인 계약관계를 맺고, 가맹본부는 가맹점사업자에게 공통의 상표, 상호, 마크, 동질의 상품 및 서비스 제공과 경영노하우 및 교육훈련 등을 제공하고, 이를 관리 통제함으로써 지속적인 이익을 제공하며, 가맹점사업자는 가맹본부가 제공하는 모든 지원과 관리의 대가로 사업에 필요한 자금투자 및 수수료(가맹비, 사용료, 보증금 등)를 지불하는 기업경영방식으로 정의하고 있다.

프랜차이즈 사업에 대한 국가, 기관 및 학자에 따른 다양한 정의와 차이에도 불구하고 가맹본부와 가맹점사업자는 독립된 사업자로서 서로의 이익이 되는 방법으로 운영되는 시스템이라는 것, 즉 가맹본부는 가맹점사업자에게 공동의 상표 및 동질의 상품 및 서비스 제공뿐 아니라 경영노하우 지원과 관리 및 통제를 하며, 가맹점사업자는 그 대가로 독점적 지역영업권을 부여 받고, 가맹점사업을 위한 투자와 수수료를 지불하는 프랜차이즈 계약에 의해 운영되는 방법이라는 시스템 특성을 지니고 있다는 것은 표현의 차이는 있으나 공통적으로 나타나고 있다.

2. 프랜차이즈 사업의 관계특성

프랜차이즈 시스템은 가맹본부가 상품 및 서비스를 개발하여 이를 가맹점 창업 희망자에게 특정 장소, 기간, 방법을 정해 사용할 수 있는 권리를 주고 로열티 등의 형태로 대가를 받는 계약 형태(Curran & Stanworth, 1983)이다. 프랜차이즈 시스템은 가맹본부(franchisor), 가맹점(franchisee), 공급업체(vendor), 고객(customer) 등 4개의 하위 시스템으로 구성되어 있으며, 하위 시스템 간의 관계는 공생적 관계(symbiotic relationship)를 유지하며, 공동의 이익을 목적으로 전체의 이익을 우선시하면서 단기적 이익을 최소화시키며, 서로 신뢰와 협력하는 관계로 장기적인 성과를 지향하고 있다. 이는 가맹본부와 가맹점간의 경영과 영업활동의 범위가 명확하고, 가맹점사업자의 계속적 이익증진 활동으로 공동의 이익을 추구하기 위한 공생적 관계이고 계약의 범위가 경영 활동의 전반적인 영역을 포함하고 있기 때문이다.

또한 프랜차이즈 시스템은 상호 협력적 조직관계로 가맹본부와 가맹점 사이에 강력하고 지속적인 협력관계가 존재한다. 특히 가맹본부와 가맹점의 관계는 서로 자본을 달리하는 독립적 사업자로서 상호협력적인 관계를 통해 가맹본부의 전문성과 경영 노하우 및 경험을 바탕으로 가맹점을 운영함으로써 직영점과 같은 효과를 얻을 수 있다.

프랜차이즈의 성공은 가맹점의 성장과 수익성 증가를 의미(최인식, 이상윤, 2013)하는데 프랜차이즈 성과는 본부와 가맹점간 장기적인 관계에서 상호 결속하는 정도에 따라 달라질 수 있기 때문에 시스템 상에서 상호작용에 의해 발생하는 관계특성에 대한 이해가 선행되어야만 교환관계의 효율적인 관리를 도모할 수 있게 된다(Chiou et al. 2004).

프랜차이즈 시스템에서 중심이면서 중요한 관계를 가지고 있는 가맹본부와 가맹점간에는 독립적 관계, 수직적 관계, 상호의존적 관계 등의 관계특성을 가지고 있다(최용혜, 2013). 관계특성이란 자본과 계약 내용상 독립적이면서 유통경로 상으로는 수직적인 관계이면서 가맹본부와 가맹점간에는 장기적 계약에 따른 몰입수준과 성향 등으로 강력하고도 지속적인 상호 의존관계가 유지되는 것을 말한다.

관계특성은 관계투자 보호를 위한 계약 당사자들의 협력관계를 증진시키며 현존 파트너와의 관계 강화에 대한 선호도를 강화시켜 단기적 이익추구를 배제하게 하고 기회주의적 성향의 억제와 자신의 이익보다 시스템 전체의 성과를 중시하게 하며 이를 통해 결과적으로 관계마케팅의 효율성, 생산성, 성과 향상을 가져오게 한다(Morgan and Hunt, 1994). 연구에서 제시된 관계마케팅의 효율성, 생산성, 성과 향상은 프랜차이즈 기본 전제에서 설명하고 있는 개인적인 사업의 수행보다는 전문성과 경험을 통한 가맹본부와의 관계와 협력이 보다 높은 수준의 성과를 나타낼 수 있음을 설명하고 있다.

2.1 독립적 관계

가맹본부와 가맹점은 서로 독립적 사업자로서 프랜차이즈 시스템을 계약하기 때문에 계약서

에 명확하게 명시되지 않은 것에 대해서는 독자적으로 활동할 수 있는 법적으로 독립적인 관계를 가지고 있으며, 또한 가맹점에 투자되는 창업자금 및 운영자금은 100% 가맹점 사업자에 의하여 조달되어, 가맹본부는 가맹점의 내부운영에 절대적인 영향력을 행사할 수는 없으므로 운영상 독립적 관계를 가지고 있다. 이를 극복하기 위해서 편의점 업계에서는 가맹본부가 가맹점에 일부분을 투자하여, 가맹본부가 가맹점 내부 의사결정에 영향을 미치기도 한다.

예를 들면, GS25의 경우, 가맹 타입에 의해 가맹조건을 달리하며 가맹점 내부 의사결정에 영향을 미치고 있다. 수익추구형(H-TYPE)은 가맹점 사업자가 직접 점포를 소유, 혹은 임차하여 운영/시설/인테리어 가맹점사업자 투자 및 장비 월 사용료 가맹점사업자가 부담하는 가맹타입이며, G-TYPE은 가맹점 사업자가 직접 점포 소유 혹은 임차하여 운영하지만, 시설, 인테리어는 본부가 지원하고, 장비는 무상대여 하는 경우의 가맹타입이며, 공동투자형(R-TYPE)은 가맹점사업자가 임차비용의 약 50%를 부담하여 운영하는 가맹타입이며, 안정추구형(A-TYPE)은 가맹본부가 임차하고, 가맹점사업자가 운영하는 가맹타입이다. 따라서 GS25는 H-TYPE을 제외한 G-TYPE, R-TYPE, A-TYPE은 가맹본부가 가맹점의 의사결정에 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다.

2.2 수직적 관계

가맹본부는 가맹점사업자가 소비자에게 공급하기 위한 공동의 영업 표지와 동질의 상품이나 서비스를 제공하기 때문에 강력한 힘을 바탕으로 가맹점사업자를 관리 통제하므로 유통경로 상 가맹본부와 가맹점은 수직적 상하관계가 강하다고 할 수 있다. 가맹본부는 수직적 관계를 유지하기 위해서 법적 통제, 관리적 통제, 경제적 통제를 하고 있다(최용혜, 2013).

첫째, 가맹본부와 가맹점사업자가 서로 프랜차이즈 계약서에 서명함으로써 서로가 법적 통제를 받게 된다. 그러나 계약서 자체가 가맹본부에 의하여 만들어지기 때문에 가맹점 사업자에게 불리한 내용이 있을 수도 있다. 이러한 불합리한 내용을 없애기 위해 2011년 공정거래위원회에서 프랜차이즈 표준계약서를 만들어 가맹본부에게 이용하게 함으로써 양자 간의 공정성과 균형을 확립하고 있다. 그러나 가맹본부는 품질관리와 브랜드 보호를 이유로 가맹점을 감사하거나 가맹계약 해지 권한을 통해 가맹점 사업자를 법적으로 통제한다.

둘째, 가맹본부는 가맹점 사업자나 종업원에게 교육·훈련을 지속적으로 시키고, 슈퍼바이저 방문을 통하여 경영지도와 가맹점의 의견 수렴 및 문제점을 해결하기도 한다. 이런 일상의 업무를 통하여 가맹본부는 가맹점 사업자에게 업무를 지시하는 등 관리적 통제한다.

셋째, 가맹본부는 가맹점 사업자에게 사용료(royalty), 광고비, 교육비, 인테리어 비용 등의 부과를 통해 경제적인 통제를 가하기도 한다.

2.3 상호의존적 관계

프랜차이즈 시스템에서 가맹본부는 가맹점 사업자에 대해 단순하게 프랜차이즈 계약관계 또는 수직적 상하관계로만 보아서는 안 된다. 프랜차이즈 시스템이 성공하기 위해서는 가맹본부와 가맹점 서로가 강한 결합관계에 있어야 하고, 상호의존적이어야 한다.

상호의존성이 높아지면, 몰입도와 장기적 협력 관계의 수준도 높아지며, 장기적 협력 관계의 수준이 높아지면, 가맹본부와 가맹점간의 평등성이 높아져 진정한 사업파트너가 되어 각자의 권리와 이익을 생각하기 보다는 장기적 최상의 이익을 위하여 양보하고 협력한다.

가맹본부와 가맹점 간의 친밀한 업무 관계는 프랜차이즈 사업에 있어서 가장 중요한 요소이며, 양자의 사업성과는 이러한 협력관계에 달려 있고 가맹본부와 가맹점간의 관계에 있어 상호의존성을 이해할 때에 프랜차이즈 성과가 만족할 만한 효과를 나타낼 수 있다(박진용, 2011). 프랜차이즈 시스템은 자본을 가진 창업자와 전문지식을 가진 가맹본부가 상생의 관계를 유지하는 것으로(양인석 등, 2010) 프랜차이즈가 성공하기 위해서는 가맹본부의 브랜드 파워와 상품 및 유통 노하우, 가맹점의 입지와 가맹점주의 운영능력 등이 중요하며, 양자 간 원활한 협력 관계도 성공 요인으로 작용한다(KB금융지주 경영연구소, 2012).

III. 가맹본부와 가맹점사업자의 문제점

우리나라의 경우에도 대형 프랜차이즈들이 존재하긴 하지만 프랜차이즈가 발달한 선진국에 비해서는 아직까지 자금, 사업 규모가 영세한 소규모 프랜차이즈들이 많아 규모의 경제를 실현하지 못하고 있으며, 이러한 영세성은 경영상 여러 가지 한계를 드러내면서 가맹본부와 가맹점 사이의 여러 가지 갈등관계를 낳고 있다.

프랜차이즈 산업의 급성장 과정에서 프랜차이즈 일부 가맹본부는 가맹점 사업자에게 일방적 계약 해지, 부당광고관측비용의 전가 등 우월적 지위를 행사하여 불공정행위를 발생시키기도 하고, 프랜차이즈 기업을 성장시키겠다는 목적보다는 가맹비 취득 목적으로 사업을 전개하여 프랜차이즈 산업 전체에 대한 부정적인 인식을 초래하여 신뢰도를 떨어뜨리고 있다.

프랜차이즈 가맹본부와 가맹점을 갑과 을의 관계로 보는 사회적인 인식과 함께 프랜차이즈에 대한 부정적인 여론을 불식시키고 프랜차이즈의 위상을 좀 더 높이려면 프랜차이즈 업계의 자정노력이 절대적으로 필요하다. 또한 선진국에서는 정착된 로열티 제도의 미정착, 프랜차이즈산업법, 제도 개선 등 앞으로 국내 프랜차이즈 업계가 양적 성장을 넘어서 질적 성장을 지속하기 위해서 풀어나가야 할 과제가 여전히 쌓여 있어(매일경제, 2013. 1. 9) 법적, 제도적 보완이 요구된다.

국내 프랜차이즈 산업은 짧은 기간 동안에 오랫동안 형성되어 온 기존의 유통구조나 상거래 질서와 융합되면서 자연스럽게 한국적인 프랜차이즈 시스템 모델을 형성하게 되었다. 국내 프랜차이즈 산업이 외국계 프랜차이즈 산업과 경쟁을 통해 한국적인 프랜차이즈 시스템으로 성장하였지만 질적 성장이 요구되는 상황에서 가맹본부와 가맹점사업자간 해결해야 할 문제점들을 구체적으로 살펴볼 필요가 있다.

1. 가맹본부의 문제점

가맹본부라 함은 가맹사업과 관련하여 가맹점사업자에게 가맹점 운영권을 부여하는 사업자를 말한다.(가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 제2조 2). 가맹본부에서 가장 중요한 것은 영속성과 지속성이다. 그러나 우리나라 상당수의 가맹본부는 경쟁력이 취약하고 경영 관리가 미흡하여 지속성장에 한계가 있다고 할 수 있다.

국내 프랜차이즈 가맹본부의 문제점으로는 첫째, 가맹본부의 일방적인 계약내용을 들어 계약내용대로 이행하지 않는다는 이유로 가맹점사업자에게 일방적으로 계약을 해지하는 일이 자주 발생되고 있으며, 둘째, 가맹본부의 광고를 하면서 가맹점사업자에게 광고비용을 부당하게 청구한다든가 심지어는 판촉비용까지 전가 등 우월적 지위를 행사하고 있고, 셋째, 판매되지 않은 상품이나 누적 재고 상품을 일방적으로 가맹점사업자에게 강제적으로 판매하도록 강요한다든가, 넷째, 가맹본부의 불공정거래 행위로 프랜차이즈 산업의 유용성에 대한 사회적 인식이 부정적이다.

다섯째, 사업경험이 일천하고 관리시스템을 갖추지 못한 가맹본부가 사업초기에 충분한 사업 분석도 없이 가맹점사업자와의 무분별하게 계약을 체결하여, 가맹비 취득 목적으로 사업을 전개하는가 하면, 여섯째, 가맹본부의 자본·인력 등 규모가 영세하여 가맹점 지원 역량이 부족하고, 경영능력, 전문지식 등의 부족으로 노하우 전수와 지속 성장에 한계가 있어, 가맹본부의 경쟁력이 취약하고 경영관리가 미흡하며, 일곱 번째, 프랜차이즈 시스템구축을 위한 막대한 초기 비용과 불확실성으로 인한 물류, 정보화 등 인프라 투자를 기피하는 실정으로 물류 정보화 인프라 구축이 어렵고, 산업분류, 통계조사 등 정책지원 기반이 취약하여 제도적 기반이 부족하며, 여덟째, 가맹본부의 경영규모가 영세하고 전문 경영 인력도 부족 등으로 해외진출이 부진하다.

2011년 해외진출 국내 가맹본부의 수는 96개로 전체 가맹본부 수(2,405개)의 약 4.0%만이 해외에 진출한 것으로 조사되어 선진국인 미국의 약 20%와 비교할 때 매우 저조하다.

마지막으로 가맹본부의 과장 허위광고 등으로 가맹본부와 가맹점사업자간에 신뢰가 미흡하고 모방 창업에 따른 유사 가맹본부의 난립으로 예비창업자에 대한 사회적 신뢰가 부족하다는 것이다.

사업 경험이 부족하고 명확한 비즈니스 모델을 구축하지 못한 가맹본부가 가맹점을 무분별하

게 모집하면서 무리한 성장을 추구하는 경우, 가맹점 부실과 분쟁 발생요인으로 작용하게 된다.

우리나라의 경우 한국공정거래조정원 가맹사업거래분쟁조정협의회에서 가맹본부와 가맹점 사업자간 분쟁조정을 접수처리하고 있는데, 분쟁조정 접수현황을 살펴보면 가맹본부와 가맹점 간 분쟁 건수는 2007년 172건에서 급증하여 2011년에는 최고치인 733건에 달하고 있으며, 2012년부터는 570건 내외의 분쟁건수를 기록하고 있다.

분쟁유형으로는 가맹점사업자의 가맹계약해지 및 가맹금 반환 신청이 거의 절반정도를 차지하고 있으며, 부당한 갱신거절의 철회, 계약이행의 청구, 일방적 계약변경의 철회, 부당이득 반환, 영업지역 보장 순으로 나타나고 있다.

<표 1> 연도별 분쟁조정 접수현황

연도	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
사건수	172	291	357	447	733	578	554	572

출처 : 공정거래위원회 가맹사업거래 홈페이지 <https://franchise.ftc.go.kr/franchise/>

프랜차이즈 가맹본부는 일정 수준의 매출액과 영업이익을 유지하고, 직영점을 운영하면서 가맹점 수를 안정적으로 확대해 나가고, 가맹점 폐점비율이 낮은 경우 우량한 업체로 평가하게 되는데, 가맹점 폐점은 영업부진, 가맹본부에 대한 불신, 가맹본부의 관리 부실에 기인하며 일반적으로 직영점과 가맹점 수가 증가할수록 폐점율(폐점수/개점수)*은 낮아지는 경향을 보인다(KB금융지주 경영연구소, 2012). 일반적으로 프랜차이즈는 창업 선호도가 높으나, 개별 창업 대비 투자비용이 크고 마진율이 낮은데다 가맹점주의 자율적인 점포운영에 제약이 있다. 따라서 부실 가맹본부와 계약 시 큰 손해를 보게 되므로 가맹본부의 시스템 규모, 가맹점에 대한 지원정책, 가맹본부의 브랜드 인지도, 정보공개여부 등을 꼼꼼히 따져보고 신중하게 선택해야 한다.

2. 가맹점사업자의 문제점

가맹점사업자의 문제는 창업자의 역량과 관련된 당사자의 문제, 프랜차이즈 관계특성에서 오는 문제, 지적재산권 인식의 문제 등을 들 수 있다.

첫째, 성공적 창업을 위해서는 창업에 있어서 가장 핵심적인 요소인 창의성(creativity), 혁신성(innovation), 기업가 정신(entrepreneurship)이 탁월해야 하는데, 가맹점 사업자의 능력

* 폐점율은 연초 가맹점 수 대비 한 해 동안 계약 해지와 계약 종료한 가맹점 비율을 말한다. 예를 들어, 폐점율 10%는 가맹점 1,000곳 중 한 해 100곳이 문을 닫았다는 것을 의미한다.

이 부족하다는 것이다.

Fenwick and Strombom(1997)는 가맹점 사업자가 사업에 대한 성취욕, 도전 정신, 적극성, 교육열 등 기업가적 태도를 취할 때 경쟁력을 높일 수 있다고 하였다. 따라서 가맹점사업자의 기업가정신이 부족한 것은 경쟁력을 낮추는 요소로 극복되어야 한다.

둘째, 가맹점을 창업하기 위해서는 일반자영업을 창업하는 것보다는 인테리어 및 집기시설, 그리고 가맹비 등 가맹점 개설비용이 너무 많이 들어간다는 것이다.

셋째, 가맹계약서의 계약내용대로 이행하지 않는다는 이유로 인한 가맹본부의 일방적인 통제에 취약하다는 것이다.

넷째, 가맹점사업자가 계약기간이 종료된 이후 동업종으로의 자영업 전환이나 동일한 아이টে으로 유사한 가맹본부를 설립하는 등 도덕적 해이가 있다는 것이다.

다섯째, 가맹점사업자가 가맹본부의 지적재산권 사용에 대한 사용료를 지급하지 않으려는 경향이 있다는 것이다.

IV. 가맹본부와 가맹점사업자 간의 문제점 해결과제

프랜차이즈 가맹본부와 가맹점사업자간의 동반성장을 위해서는 가맹본부와 가맹점사업자간의 문제점을 해결하고 정기적 의사소통을 통한 신뢰 구축이 필요하다.

가맹본부와 가맹점사업자의 문제점을 관계흐름별로 크게 4단계로 나누어 문제점 해결과제를 살펴보면, <표 2>와 같다.

<표 2> 가맹본부와 가맹점사업자간 해결과제

가맹본부와 가맹점사업자간의 관계	해결과제
프랜차이즈계약 전 단계	① 가맹본부 설립기준 인증 ② 정보공개서 정보내용 강화 ③ 가맹본부의 직영점 운영 및 비율규정
상호계약 단계	① 가맹계약기간 설정 ② 적정 로열티 법제화 ③ 가맹계약 갱신, 해지내용 명확화
거래간의 권리의무 단계	① 가맹본부의 피해보상보험 의무가입 ② 가맹본부의 경영지원 체계 구체화 ③ 가맹점 최저 이익 보장제 운영
상호지원 단계	① 전문인력 활용 활성화 ② 수준평가 지원 확대 ③ 프랜차이즈 CSR활동 확대유도

1. 사업 전 단계

사업 전 해결되어야 할 과제는 크게 세 가지로 설명할 수 있다. 첫째로 가맹본부 설립기준 인증이 필요하다는 것이다

우리나라 프랜차이즈 역사는 30년에 달하나, 가맹본부의 평균 업력은 5.4년으로 매우 취약한 수준이며, 60% 이상이 5년 미만의 영업기간을 가지고 있으며, 1년 미만 비중도 16%를 상회하고 있다(최민지 등, 2014). 외식업 등 유행에 민감한 프랜차이즈의 경우, 다수의 가맹본부가 유사한 업종으로 신규 프랜차이즈를 설립하였다가 경쟁력을 확보하지 못한 브랜드를 조기에 폐업시키는 사례 다수 발생하고 있다(KB금융지주 경영연구소, 2012). 특히 가맹본부의 짧은 업력과 시스템 미비 등으로 가맹점사업자의 피해가 빈번하게 발생하고 있다. 이러한 선의의 가맹점사업자의 피해를 예방하고 건전한 프랜차이즈 산업을 육성하기 위해서는 일정기준의 등록 자격기준 설정하여 인증해줄 필요가 있다.

둘째, 가맹본부의 정보공개서 공개내용을 강화할 필요가 있다. 지금도 정보공개서 공개제도가 있으나 더욱 강화하여야 한다. 해지요건, 갱신거절, 평균매출액, 지원 인력의 월 지원횟수 등 가맹본부의 경영지원시스템, 사업실적 등을 명확히 파악할 수 있는 내용을 의무 공개하도록 해야 한다.

셋째로 가맹본부의 직영점 운영 및 비율 규정을 명시해야 한다. 현재는 가맹본부 설립의 특별요건이 규정되어 있지 않으나 직영점 운영경험이라던가 장기적으로는 본부의 직영점 비율을 제한하는 규정들이 요건화 될 필요가 있는 것이다.

2. 상호 계약 단계

상호계약단계에서 해결되어야 할 과제는 첫째, 가맹계약기간의 최소기간이 설정될 필요가 있다. 대부분 가맹사업자의 계약기간은 1~2년이며, 이러한 이유로 이탈행위가 발생하고 산업발전에 걸림돌이 될 수도 있다. 정책적으로 최소 계약 기간을 설정하여 시행할 필요가 있다. 다만 연장, 중도해지는 양자 간 계약으로 가능하도록 하면 시행에 큰 무리는 없을 것이다.

둘째, 적정 수준의 로열티를 법제화해야 한다. 로열티는 가맹본부의 수익성에 직결되는 것이며 지속적인 경영지도의 원천이다. 가맹점사업자들은 로열티 지급에 거부감을 느끼고 있으나 이는 단기적인 안목일 수 있다. 장기적으로는 오히려 상호 건전한 거래를 위해서, 또한 가맹본부에 동반성장을 위한 의무를 부여하고 가맹점 사업자의 권리 보호를 위해서라도 로열티 조건을 제도화할 필요가 있다.

셋째, 가맹계약 갱신, 해지내용 명확화 등은 공정거래 유도 차원에서 지속적으로 개선 보완해 나가야 할 것이다.

3. 거래간의 권리 의무 단계

거래간의 권리 의무 단계에서는 첫째, 가맹본부의 피해보상보험 의무가입을 실시해야한다. 현대 보험계약 등 규정은 있으나 강제조항이 아니다. 사업의 불안감 해소와 건전거래 유도를 위해 안전장치를 의무화할 필요가 있으며 필요하다면 공제제도와 연계해서라도 피해보상 보험 의무가입을 실시해야할 것이다.

둘째, 가맹본부의 경영지원체계를 구체화해야 한다. 프랜차이즈사업의 핵심은 본부 및 수퍼바이저에 의한 경영지도이다. 따라서 경영지원체계를 구체화하고 이를 등록 및 수준평가 등과 연계하는 것이 바람직할 것이다.

셋째로 가맹점 최저이익 보장제가 운영되어야 한다. 일부 업체에서 시행하고 있는 최저이익 보장제 도입과 관련 과도한 개입은 불가하나, 상호계약에 의한 제도도입 권고로 공정거래와 산업발전 유도차원에서 시행된다면 프랜차이즈 산업이 한 차원 더 발전할 수 있을 것이다.

4. 상호지원 단계

상호지원 단계에서는 정책지원제도를 충분히 활용함으로써 상호지원이 활발하게 이루어지고 효과를 발휘할 수 있을 것이다. 첫째로, 전문인력을 활용할 수 있도록 기존의 가맹거래사 활성화를 포함하여, 컨설턴트, 학계를 망라하여 프랜차이즈산업 활성화와 동반성장을 위한 프랜차이즈전문인력 육성 활성화 지원이 필요하다. 이들을 위해 정부정책의 전파자 및 실행자로서의 역할을 수행하게 함으로써 가맹본부, 가맹사업자, 프랜차이즈 전문인력이 함께 동반 성장할 수 있을 것이다.

둘째로, 수준평가 지원이 확대되어야 한다. 우수한 프랜차이즈 가맹본부를 발굴하는 기능에서 초기 사업을 추진하는 가맹본부의 시스템 구축, 평가 기능까지 확대가 필요하다.

셋째로, 프랜차이즈의 CSR 활동을 확대 유도해나가야 한다. 상생 및 동반성장을 위해서는 지역밀착형 사업인 프랜차이즈에서의 적극적인 CSR 활동을 유도, 권고하고 이러한 프랜차이즈에 대한 지원정책이 필요하다. 예를 들어, 중소기업청의 부처형 사회적 기업제도를 고려하여 Social Franchise를 중소기업청의 예비 사회적 기업으로 육성하는 방안이다.

Social Franchise란 일반적인 프랜차이징 방식을 사회적 기업에 적용한 것으로 아직 학문적 연구가 많이 이루어지지 않아 명확히 통일된 정의가 없으나(SEC, 2011; Tracey & Jarvis, 2007) 유럽지역에서 소셜프랜차이징의 컨셉을 개발하고 지원활동을 하고 있는 ESN(European Social Franchise Network)은 소셜 프랜차이징을 조직의 확대를 목적으로 한다는 점에서는 상업적인 프랜차이징과 유사하지만(황희정, 심진범, 2014), 개인 이익의 극대화가 아닌 고용 확대 및 아이디어 공유 등 사회적 목적을 목표로 한다는 점에서 다르며, 프랜차

이러나 프랜차이즈 모두 사회적 기업이어야 한다고 엄격하게 정의하고 있다. 반면, 영국의 사회적기업연합(SEC)에서 발간한 Social Franchising Manual에서는 소셜 프랜차이징을 사회적 목적 달성을 위한 사회적 사업 모델의 복제, 공유에 상업적인 프랜차이징 접근방식을 사용하는 것으로 다소 느슨하게 정의하고 있다.

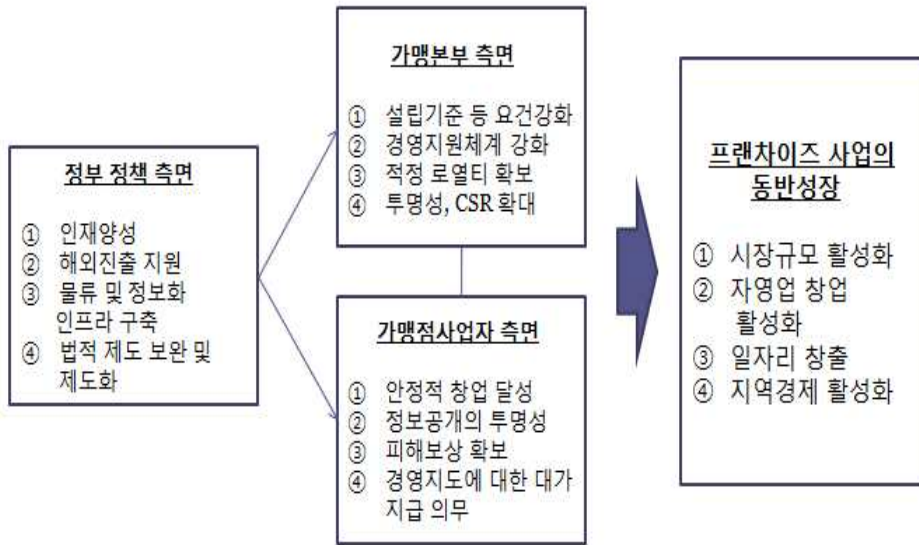
V. 가맹본부와 가맹점사업자 간 동반성장 발전방안

2009년 국가경쟁력강화위원회에서는 “자영업자 경쟁력 강화를 위한 프랜차이즈산업 활성화 방안(2009. 09. 29)”을 발표한 바 있다. 프랜차이즈 활성화 방안으로 고부가가치형 프랜차이즈 창업 및 사업화 촉진, 자영업자 생계 안정을 위한 가맹점 창업 활성화, 규제완화 및 인프라 확충, 해외시장 진출지원으로 글로벌 브랜드 육성이라는 4가지 방안을 제시하고 가맹점 1000개 이상의 건설한 국내 브랜드를 100개 육성하며, 세계 100대 프랜차이즈 기업에 국내 프랜차이즈 3개사 이상을 진입시켜 프랜차이즈 산업을 활성화 하겠다고 하였다. 여기서 제시된 정책들을 지속적으로 실천하여야 할 것이다. 이를 위해서 정부는 정책 측면에서 인재 양성, 해외 진출 지원, 물류 및 인프라 구축을 지속적으로 지원해나가야 하며, 특히 지속적인 거래관계에서 나타나는 법적인 분쟁과 문제점을 보완하고 필요에 따라서는 제도화함으로써 프랜차이즈 산업의 발전과 동반성장이라는 목표를 적극적인 추진해나가야 할 것이다.

최근 들어 프랜차이즈 관계, 즉 가맹본부와 가맹점 간의 관계에서도 형평성이 있는 성과의 공유를 요구하는 목소리가 커지고 있으며, 그동안 가맹본부는 자원을 지닌 집단으로 가맹점에 의존함으로써 가맹점과 수직적인 관계를 유지해왔으나, 프랜차이즈 관계에 있어서도 긴밀한 협력을 통한 동반자적인 관계를 맺을 것을 요구받고 있다(서민교, 박종혁, 2014).

종합적으로 살펴보면, 프랜차이즈 사업에서 그 동안 문제가 되어왔던 본부 시스템의 미비, 난립, 부실의 문제를 극복하고 건전한 시장 질서를 유지하기 위해서는 요건 강화, 체계 강화, 투명성 등을 강화하는 방법으로 가맹점 사업자의 사업 안정성을 도모하면서, 반대로 가맹본부의 사업추진에 문제로 제기되는 로열티 지급의 문제를 정책적으로 해결하는 것이 프랜차이즈 사업의 동반성장을 위해 필요하다고 판단된다.

프랜차이즈 가맹본부와 가맹점사업자간의 동반성장을 위한 가맹본부와 가맹점사업자간의 문제점 해결과제의 실천을 위한 동반성장모형을 제시하면, <그림 1>과 같다.



<그림 1> 동반성장 모형

프랜차이즈산업 활성화와 동반성장을 위한 정부 측면에서의 해결과제를 제시하면, 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 전문 인력양성 및 해외진출 지원을 강화되어야 할 것이다. 우선, 신규 인력(대학 프랜차이즈 계약학과) 및 기존 전문인력(대학원 프랜차이즈학과) 양성이 필요하다. 프랜차이즈산업 활성화와 동반성장을 위한 프랜차이즈 전문인력 육성 활성화 지원을 위하여 대학 내 프랜차이즈 계약학과의 신설 및 기존 대학원에 프랜차이즈 학과를 통하여 전문 인력을 양성하고 이들 전문인력을 활용하여 정부 정책의 전파자 및 실행자로서의 역할을 수행하게 함으로써 가맹본부, 가맹사업자, 프랜차이즈 전문인력이 함께 동반 성장할 수 있을 것이다. 둘째, 해외진출 기업에 대해 맞춤형 종합서비스를 지원할 필요가 있다.

최근에는 국내 프랜차이즈 시장을 넘어 중국과 동남아시아 등 해외로 진출하고 있는 프랜차이즈 사례가 늘고 있다. 국내시장에서 성숙기에 도달한 프랜차이즈의 경우, 그간 쌓은 노하우를 바탕으로 해외에서 새로운 도약 기회를 찾고 있는 것이다.

현재 해외에 나간 국내 프랜차이즈 기업은 60여 개로 업종별로는 외식(51%), 소매(27%), 서비스(19%) 순이다. 국가별로는 중국이 33%, 동남아 지역이 32%, 미국이 24%를 차지하고 있다. 그러나 대부분의 해외 진출은 KOTRA 등을 통해 산발적으로 이뤄져 국가의 지원 역량이 분산되는 비효율적인 상황이 벌어지고 있다.

이용기 세종대 교수는 "정부 차원의 통합적인 브랜드 관리와 지원을 진행하는 '글로벌 지원센터'를 만들어야 한다"고 말했다(매경, 2013.1.9.). 또한, 해외 진출 계약에 관한 지원도 필요하

다. 해외 진출 브랜드에 대한 상표등록을 지원함으로써 국내 브랜드의 국제적 지적재산권을 보호하는 등 해외시장을 안정적으로 공략할 수 있도록 시장조사에서부터 런칭, 운영 등의 경영지원 및 필요한 경우, 자금지원까지 맞춤형으로 지원할 필요가 있다.

셋째, 프랜차이즈 기본 인프라 구축 지원을 위해 공동 물류센터 구축 지원과 가맹본부 정보화 사업 지원제도가 시행되어야 할 것이다.

프랜차이즈 산업 활성화와 동반성장을 위해 가장 시급한 것은 인프라 구축이다. 우량 프랜차이즈 기업을 많이 육성하기 위해서는 프랜차이즈 모델과 매뉴얼 제작 등 각 영역의 연구개발(R&D) 부문에 대한 적극적인 지원이 필요하다. 고인건비, 고원가, 고임대료 등 3고로 대변되는 프랜차이즈 산업의 단점을 해소하기 위한 대책도 필요하다. 물류를 통한 이익 확보가 그것으로, 정부·지자체·민간 사업자의 매칭 펀드로 자금을 조성해 공동 물류센터를 구축하는 방안이 대안으로 제시된다.(매경, 2013. 1. 9)

넷째, 법적 제도보완 및 규제완화와 가맹본부의 등급 분류(중소기업형, 중견기업형, 대기업형)가 필요하다. 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률에서 가맹점 사업자 보호를 위한 가맹본부의 업력 제한, 경영능력 및 매뉴얼 보유 현황 등을 규정한다든가 또는 가맹본부의 경영의 자율성을 침해할 수 있는 가맹금 예치 등(제6조5)의 규제 완화가 필요하며, 가맹본부의 등급 분류(중소기업형, 중견기업형, 대기업형)를 통하여 정부의 지원 규모를 차별화할 필요가 있다.

프랜차이즈 사업 활성화와 동반성장을 위한 가맹본부 측면에서의 해결과제를 제시하면 다음과 같다. 첫째 설립기준 등 경영요건이 강화되어야 한다. 가맹본부의 짧은 업력과 시스템 미비 등으로 빈번하게 발생되고 있는 선의의 가맹점 사업자의 피해를 예방하고 건전한 프랜차이즈 산업을 육성하기 위해서는 일정기준의 등록 자격기준을 설정하여 인증해줄 필요가 있다.

둘째, 프랜차이즈 본부의 가맹점 경영지원에 대한 지원체계를 강화하여야 한다. 프랜차이즈 사업의 핵심은 본부 및 슈퍼바이저에 의한 경영지도이다. 따라서 경영지원체계를 구체화하고 이를 등록 및 수준평가 등과 연계하는 것이 바람직할 것이다.

셋째, 적정 수준의 로열티가 확보될 수 있도록 해야 한다. 로열티는 가맹본부의 수익성에 직결되는 것이며 지속적인 경영지도의 원천이다. 가맹점사업자들은 로열티 지급에 거부감을 느끼고 있으나 이는 단기적인 안목일 수 있다. 장기적으로는 오히려 상호 건전한 거래를 위해서, 또한 가맹본부에 동반성장을 위한 의무를 부여하고 가맹점 사업자의 권리 보호를 위해서라도 로열티 조건을 제도화할 필요가 있다.

넷째, 투명성 확보 및 CSR 확대될 필요가 있다. 최근 들어 기업의 사회적 책임 경영이 강조되고 있으며, 사회적 책임을 다하지 않는 기업은 지속가능경영이 어려워지고 있다. 프랜차이즈의 경우도 사회적 책임경영을 통해 자영업자 및 가맹점사업자와 상생경영을 해나갈 수 있도록 프랜차이즈의 CSR 활동을 확대 유도해나가야 할 것이다. 상생 및 동반성장을 위해서는 지역밀착형 사업인 프랜차이즈에서의 적극적인 CSR 활동을 유도, 권고하고 이러한 프랜차이즈에 대

한 지원정책이 필요하다.

프랜차이즈 사업 활성화와 동반성장을 위한 가맹점사업자 측면에서의 해결과제를 제시하면, 다음과 같다. 첫째, 가맹점 사업자가 안정적으로 가맹점을 창업하여 운영할 수 있도록 가맹점사업자의 사전 능력 배양이 필요하다. 가맹점 사업자는 창업자라기보다는 경영자에 가깝다고 볼 수 있다. 즉 가맹본부의 사업 아이템과 브랜드 그리고 경영지도 하에 창업하여 수익을 창출하기 때문에 창의성, 혁신성, 기업가 정신 등의 창업가 정신이 결여될 수 있다. 따라서 가맹점 사업자의 이러한 결점을 보완할 수 있는 창업 전 교육을 받을 필요가 있으며, 가맹본부가 능력 있는 창업희망자를 선택할 수 있는 제도적 보완이 필요하다.

둘째, 정보공개에 투명성이 보장되고 공개내용을 강화할 필요가 있다. 지금도 정보공개서 공개제도가 있으나 더욱 강화하여야 한다. 해지요건, 갱신거절, 평균매출액, 지원 인력의 월 지원 횟수 등 가맹본부의 경영지원시스템, 사업실적 등을 명확히 파악할 수 있는 내용을 의무 공개하도록 해야 한다.

셋째, 가맹본부의 피해보상보험 의무가입제도가 실시되어야 한다. 현재 보험계약 등 규정은 있으나 강제조항이 아니다. 사업의 불안감 해소와 건전한 거래 유도를 위해 안전장치를 의무화할 필요가 있으며 필요하다면 공제제도와 연계해서라도 피해보상 보험 의무가입을 실시할 필요가 있다.

넷째, 경영지도에 대한 대가 로열티 지급 의무화가 시행되어야 한다. 로열티는 가맹본부의 수익성에 직결되는 것이며 지속적인 경영지도의 원천이다. 가맹점사업자들은 로열티 지급에 거부감을 느끼고 있으나 이는 단기적인 안목일 수 있다. 장기적으로는 오히려 상호 건전한 거래를 위해서, 또한 가맹본부에 동반성장을 위한 의무를 부여하고 가맹점 사업자의 권리 보호를 위해서라도 로열티 조건을 제도화할 필요가 있다. 이를 위해서는 ① 가맹본부의 지적재산권 범위를 선정하고, 지적재산권을 법제화하여 보호할 것 ② 한국 프랜차이즈 가맹본부들은 미국과 달리 로열티 문화가 정착돼 있지 않아 수익원이 부실하므로 가맹본부가 글로벌 수준의 로열티제도를 정착시키려면, 가맹본부들의 기술개발 및 전문 경영시스템으로 로열티를 받을 만한 노하우를 쌓는 것은 물론 선 투자 후 수익의 마인드로 사업을 전개하여야 할 것이다.

프랜차이즈 산업의 올바른 정착과 활성화를 위해 동반성장 모형에서 제시한 바와 같이 정부, 프랜차이즈 본부, 가맹사업자가 각기 프랜차이즈 사업의 동반성장의 필요성을 인식하고 제시된 과제가 해결된다면 프랜차이즈 시장규모가 활성화 될 수 있으며, 자영업 창업의 활성화, 일자리 창출 및 지역경제 활성화에 기여할 수 있을 것이다.

VI. 결론

프랜차이즈는 가맹본부가 가맹점에게 상호경영 노하우를 지속 제공하면서 가맹점을 통해 상

품서비스를 판매하는 사업형태를 말한다. 가맹본부와 가맹점 사업자간의 관계가 성공적으로 유지되어야 상호 윈윈이 가능하다.

그러나 현실에서는 상호 윈윈의 관계가 아닌 갑을 관계로 존재하기도 하고 협력관계가 아닌 갈등관계를 야기하는 등 관계특성은 다양한 형태로 나타나며, 관계특성에 따라 성과도 달라진다. 가맹본부와 가맹점사업자간의 관계특성에 관한 연구에서 가맹본부의 로열티 부과 필요성을 제시한 Shane(2005)은 통제전략으로서 가맹계약서의 상세한 작성, 매출의 정확한 모니터링이 필요하며, 장기의 계약기간, 적절한 범위의 독점적 영업지역의 보장, 교육 지원 등을 성공요인으로 꼽았으며, Lewis and Lambert(1991)는 가맹본부 특성, 가맹점사업자 특성, 관계특성, 성공요인 등에 대한 연구결과 가맹본부와 가맹점사업자간의 종속수준이 완전할 경우에 가맹점 성과가 우수하다는 것을 밝혀냈다.

가맹본부와 가맹점사업자 사이의 갈등은 양자 간의 이해관계, 운영상의 관점이 다름에 따라 발생하는 의견대립 또는 의견차이라고 할 수 있다. 가맹본부와 가맹점사업자간의 관계특성은 강력하고 지속적인 관계이며, 일반적으로 갈등이 구성요소를 이루며, 갈등이 적으면 상대적으로 가맹본부와 가맹점사업자 간 관계가 긴밀하게 이루어진다.

프랜차이즈는 서비스 산업의 선진화와 자영업자의 경쟁력 제고에 유용한 서민밀착형 산업으로 창업 촉진 및 관련 산업기반 강화 등을 통해 향후 고부가가치 프랜차이즈 산업으로 활성화시킬 필요가 있다. 이를 위해서는 가맹본부와 가맹점사업자 간의 관계가 경쟁관계가 아닌 동반성장 관계라는 인식을 기초로 본 연구의 동반성장모형에서 제시한 가맹본부, 가맹점사업자, 정부 정책 측면에서 상호 공동의 노력이 필요하다고 하겠다.

우리나라의 프랜차이즈 형태는 정책적으로 『가맹사업거래의 공정화에 관한 법률』, 『가맹사업진흥에 관한 법률』에 따라 규제를 하여, 육성과 투명성 제고를 추진하고 있으나, 분쟁발생과 애로사항 제기는 계속되고 있다. 프랜차이즈 업계가 질적 성장을 이루기 위해 필요한 첫 번째 요소는 바로 가맹점주와 본사의 동반 상생이다. 가맹본부와 가맹점사업자 간의 동반성장을 위한 정책이 필요한 이유이며, 가맹본부와 가맹점 사업자 간에도 함께 오래 지속가능경영을 위해서는 동반성장해야 한다는데 합의를 하고 서로 상생하는 경영을 추진하도록 합심해서 노력을 해야 한다.

본 연구는 프랜차이즈 산업 활성화를 위한 가맹본부와 가맹점간의 동반성장 모형을 제시하였으며, 정부, 가맹본부, 가맹점 사업자 간의 균형적인 관점에서 연구 결과를 제시하였다는 점에서 기존 연구와 차별성이 있으며, 실무적으로는 프랜차이즈 가맹본부의 가맹점 운영정책에 방향성을 제시하였다. 향후 본 연구결과에 부합하는 실증사례 연구, 프랜차이즈 산업의 전문가 그룹 대상 FGI 방법 등을 추가하여 본 연구를 심화 발전시켜 나갈 필요가 있다.

❖ 참고문헌 ❖

- KB금융지주 경영연구소(2012). 프랜차이즈 업계 현황 및 특성. KB Daily 지식 비타민, 12(20), 1-4.
- 김기홍(2006). 프랜차이즈 경영론, 형설출판사.
- 박진용(2011). 수요환경의 변화와 경로구성원의 상호 영향전략, *대한경영학회지* 제24권 제2호, 21095-1113.
- 서민교·박종혁(2014). 프랜차이즈 산업 균형발전의 의미와 방안-외식 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 성과의 공유사례를 중심으로, *프랜차이즈경영연구*, 4(2), 65-84
- 양인석·안성훈·이용기(2010). 프랜차이즈 가맹점의 계약전 기대와 운영후 지각된 성과의 업종별 차이분석, *프랜차이즈경영연구*, 1, 1-17.
- 양인석·양재장이희열(2011). 프랜차이즈 가맹본부의 관계지향성 노력에 대한 기대일치가 가맹점의 만족, 갈등과 계약의도에 미치는 영향, *호텔관광연구* 43, 171-187.
- 양지안·이상윤·이동한(2012). 외식 프랜차이즈 브랜드 경험 및 개성이 브랜드 태도와 재구매 의도에 미치는 영향, *프랜차이즈경영연구*, 9(1), 26-45.
- 최민지·전효정·황교언·박재찬·맹다영·권순옥·이상화·현성빈·어르길(2014), 프랜차이즈 경영전략 분석과 발전방안에 대한 연구, Vol. 45.
- 최인식·이상윤 (2013). 프랜차이즈산업의 협동조합에 관한 연구-미국 던킨 도너츠를 중심으로, *프랜차이즈경영연구*, 3(2), 1-19.
- 최용혜(2013), 프랜차이즈 경영의 이해, 한경사.
- 최용혜(2014), 프랜차이즈 창업, 한경사.
- 황희정·심진범(2014). 지역관광과 연계한 관광 커뮤니티 비즈니스의 의미와 과제: 인천시 아시아 누들 타운 사업을 중심으로. *대한관광경영학회, 관광연구*, 29권, 4호, 43-64.
- 국가경쟁력위원회(2009). 자영업자 경쟁력 강화를 위한 프랜차이즈 산업 활성화 방안.
- 상공회의소(2012). 프랜차이즈 산업 실태조사.
- 매일경제(2013. 1. 9). 프랜차이즈 질적 성장 6大 조건.
- 매일경제(2014. 10. 24). 프랜차이즈 폐점률 동반성장이 갈랐다.
- 공정거래위원회 가맹사업거래 홈페이지. <https://franchise.ftc.go.kr/franchise/>
- GS25 홈페이지. <http://gs25.gsretail.com/gscvs/ko/franchise-info/guide/affiliation-types/>
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.
- Curran, J., & Stanworth, J. (1983), Franchising in the modern economy: towards a theoretical understanding, *International Small Business Journal*, 2, 8-16.
- Fenwick, G. D., and M. Strombom (1998). The determinants of franchise performance: An empirical investigation, *International Small Business Journal*, 16(4), 28-45.
- Lewis, M. Christine and Douglas M. Lambert (1991). A model of channel member

- performance, dependence, and satisfaction, *Journal of Retailing*, 67(2), 205-226.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Seltz, David D. (1982). *The Complete Handbook of Franchising*, New York: Addison-Wesley Publishing Co., Inc.
- Shane, Scott A. (2005). *From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company*, London: PEARSON Prentice Hall.
- Stern, L. W. & EL-Ansary. A. I. (1982). *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc, 1982.
- Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 667-685.

2015년 9월 27일 원고 접수
2015년 11월 8일 최종본 접수
2015년 11월 19일 게재 확정
3인 익명심사필