

「프랜차이즈 경영가이드」 총서 2

「프랜차이즈」 본부 창업 시스템 개발론



산업자원부



사단
법인

한국프랜차이즈협회

프랜차이즈 본부창업 시스템 개발론

발 간 사

우리 협회는 2002년에 실시한 전국 프랜차이즈산업실태조사를 토대로 프랜차이즈 산업 발전을 위한 청사진을 만들고 실행계획을 하나씩 하나씩 추진해 나가고 있습니다. 그 첫 번째 사업으로 20개 업종별 「프랜차이즈 창업가이드 북」을 발간·보급한 바 있거니와, 이번에는 그 후속으로 「프랜차이즈 경영가이드 총서」를 성공적으로 발간하게 되어 가슴 뿌듯합니다.

유통혁신의 총아로 이미 선진각국에서 급성장하고 있는 프랜차이즈산업이 우리나라에 도입된 지 20여년 만에 토종 프랜차이즈사업을 중심으로 성장기에 접어들고 있으며, 특히 경제가 어려운 시기에 소규모 창업열기를 확산시켜 신규 고용창출에 크게 기여하고 있어 그 중요성이 점차 커지고 있습니다.

프랜차이즈 경영에 관한 자료 및 정보가 태부족한 우리 현실에서 체계적인 「프랜차이즈 경영가이드 총서」 발간은 우리 업계의 오랜 바람이었습니다. 프랜차이즈산업 발전을 위한 지적 인프라 구축사업의 일환으로 이번에 발간하는 경영가이드 총서는 총12권으로 출간되는 바, 각 경영분야별로 국내의 권위있는 전문가들이 집필을 담당하고 분야별 이론 및 국내·외 경영사례, 매뉴얼 등을 깊이 있게 연구·소개함으로써 우리나라에서는 처음으로 종합적, 체계적이면서도 전문성과 실용성을 두루 갖춘 프랜차이즈 경영실무서로서의 특성을 지니고 있습니다.

우리 협회가 심혈을 기울여 발간한 이 프랜차이즈 경영 총서는 앞으로 우리 프랜차이즈 업계의 경영현대화에 크게 기여할 것이며, 21C 대한민국 프랜차이즈산업을 이끌 인재육성 교재로 활용되는 한편, 보다 깊이 있는 학문적 연구의 기폭제가 될 것으로 믿어 의심치 않습니다.

이를 계기로 프랜차이즈사업을 전개하는 가맹본부 사업자는 우수한 사업 아이디어와 기업가정신으로 수많은 가맹점사업자들이 성공 경영을 이룩할 수 있도록 공존·공영의 길을 모색하는데 최선을 다해야 할 것이며, 저비용 실현을 위한 공동화사업 추진 등 공동의 발전과제를 꾸준히 발굴하여 풀어가야 한다는 점을 강조하고 싶습니다.

끝으로 「프랜차이즈 경영가이드 총서」를 발간할 수 있도록 적극 도와주신 산업자원부 유통정보서비스과 관계관 여러분과 밤낮으로 집필에 애쓰신 집필위원, 감수하시느라 고생하신 감수위원, 그리고 우리 협회 관계자들의 노고에 가슴 벅찬 감사의 말씀을 글로 전합니다.



2004년 1월

사단법인 한국프랜차이즈협회

회장 윤 홍 근 

프랜차이즈 경영가이드 연구 총서

연구부문		집필자	
		주요 경력	성명
제1권	프랜차이즈 경영원론	경북대학 경영학과 교수(학과장) 한국경영컨설팅학회 이사 한국경제신문사 창업 자문위원	책임연구위원 박주현
제2권	프랜차이즈 본부 창업시스템 개발론	한국E&F 컨설팅 대표 핀란드 헬싱키 경제경영대학(Executive MBA)경영학석사 미국 Nova Southeastern University의 Fast Track MBA in Franchise Management 과정수료 미국 IFA의 CFE(Certified Franchise Executive)	책임연구위원 장재남
제3권	프랜차이즈 인적자원관리	전략기업컨설팅 원장 선문대학교경영학부 겸임교수 세종사이버대학교 겸임교수	책임연구위원 장수용
		전략기업컨설팅 연구위원 서울산업대학교 겸임교수 한국표준협회 전문위원	공동집필위원 한두성
제4권	프랜차이즈 입지 및 상권분석 연구	(주)비즈니스유엔 수석컨설턴트 비즈넷타임즈 상권분석 칼럼니스트 한국도시개발연구원 연구원 역임	책임연구위원 박민구
제5권	프랜차이즈 인테리어 · 디자인 · 디스플레이 사례연구	프랑스 국가건축사(D.P.L.G) 한국 건축사 김포대학 실내디자인과 겸임교수	책임연구위원 이승주
제6권	프랜차이즈 창업 및 운영에 관한 법률과 제도	경제학박사, 경영지도사 한국금융연수원 자문교수 배재대학 경영학부 겸임교수 대한상사중재원 중재인 중소기업청 서인천소상공인지원센터장	책임연구위원 조태현
제7권	프랜차이즈 정보 · 물류관리 시스템구축 · 운영 사례연구	한국창업컨설팅협회 회장 (주)비즈니스유엔 대표이사 한국사업정보개발원 원장	책임연구위원 이형석
제8권	프랜차이즈 본부 창업 및 운영실무	(주)큰들F&B 대표이사 (사)한국프랜차이즈협회 부회장 가맹사업거래분쟁조정협의회 분쟁조정위원	책임연구위원 이병길
		(주)큰들F&B 상임고문	연구위원 김현희
제9권	프랜차이즈 가맹점 창업 및 운영실무	중소기업청 중앙소상공인지원센터장 가맹사업거래분쟁조정협의회 분쟁조정위원	책임연구위원 박광열
		(월간)창업&프랜차이즈 컨설팅사업본부장	연구위원 이강원
		사회연대은행 RM, 창업전문 컨설턴트	연구위원 이민재
제10권	프랜차이즈 본부 및 가맹점 평가척도 연구	(주)굿파트너비즈 대표컨설턴트 김성수 창업 · 경영연구소 소장 서울보건대학 유통과학과 객원교수 진로그룹 유통담당 임원 역임	책임연구위원 김성수
제11권	프랜차이즈사업 성공사례 연구	체인정보(주) 대표이사 체인본부 창업 및 경영 컨설턴트 선진 해외프랜차이즈 국내 도입 컨설턴트	책임연구위원 박원휴
제12권	프랜차이즈 분쟁사례 연구	법무법인 수호, 한국 및 뉴욕주 변호사 법학박사	책임연구위원 이영대

* 이 연구 총서는 2004년 3월부터 누구나 한국프랜차이즈협회 홈페이지(www.ikfa.or.kr)공간에서 무료로 다운받아 활용하실 수 있습니다.

C o n t e n t s

3

제1장 서 론

3

제1절 연구의 배경과 목적

1. 연구배경
2. 연구의 목적

8

제2절 연구방법과 방향

1. 연구의 방법
2. 연구 수행절차
3. 연구의 기대효과

8

제3절 사례업체 및 분석자료

1. 사례분석의 자료
2. 사례조사 내용

15

제2장 프랜차이즈에 대한 이해

15

제1절 프랜차이즈의 역사와 발전

1. 프랜차이즈의 역사
2. 프랜차이즈의 발전
3. 각국의 프랜차이즈

21

제2절 프랜차이즈의 개념과 형태

1. 프랜차이즈산업에 대한 이해

2. 프랜차이즈의 개념
3. 프랜차이즈 관련 용어
4. 프랜차이즈의 형태

제3절 프랜차이즈의 장점과 단점

1. 일반적인 특징
2. 가맹본부(Franchisor)측면
3. 가맹점사업자(Franchisee) 측면
4. 국가경제적 측면

제4절 사업 확장의 다른 방법들

1. 직영 대리점
2. Joint Venture
3. 도매업자를 통한 확장

제3장 한국의 프랜차이즈산업에 대한 이해

제1절 한국의 프랜차이즈

1. 프랜차이즈의 역사
2. 프랜차이즈 발전 배경

제2절 한국 프랜차이즈 현황

1. 프랜차이즈산업 현황
2. 프랜차이즈 시장의 항목별 내용
3. 한국 프랜차이즈의 해외진출
4. 주요 업종별 특성

제3절 프랜차이즈산업의 발전을 위한 지원과 제도

1. 정부의 정책과 지원
2. 관련협회의 활발한 활동

3. 창업자금지원제도

75

제4장 가맹본부(Franchisor) 창업개발

75

제1절 프랜차이즈기업과 경영

1. 프랜차이즈기업
2. 프랜차이즈기업의 경영자
3. 프랜차이즈기업의 형태
4. 프랜차이즈기업의 조직과 기능
5. 프랜차이즈기업 전략
6. 고객중심의 경영

94

제2절 가맹본부(Franchisor)에 대한 이해

1. 프랜차이즈가 사업확장 방법으로 적합한 이유
2. 어떤 사업을 프랜차이즈 할 것인가?
3. 프랜차이즈 전개 방식의 종류

106

제3절 가맹본부 창업

1. 가맹본부 창업 개발
2. 가맹본부 창업의 전제조건
3. 가맹본부 창업 체크리스트

129

제4절 가맹본부 창업의 성공 요소

1. 프랜차이즈 관계(Relationship)의 효율적인 구조
2. 상품과 서비스 그리고 운영 및 경영시스템
3. 본부의 경영철학과 프랜차이즈 관계와 일치
4. 능력 범위 내에서 가맹점 확장
5. 일관성 있는 운영과 고품질을 확보할 수 있는 시스템의 개발
6. 가맹점사업자가 가치를 느낄 수 있는 프랜차이즈시스템(패키지)
7. 갈등과 분쟁해결프로그램 개발

8. 과학적이고 체계적인 상권분석 및 입지선정 프로그램
9. 점포설계와 인테리어
10. 관련 법률의 철저한 이해와 준수

161

제5절 프랜차이즈 프로그램의 개발과 구축

1. 운영(Operation)구조
2. 수익구조
3. 금융지원프로그램 개발

183

제6절 브랜드와 마케팅

1. 브랜드
2. 마케팅
3. 효율적인 홍보
4. 지속적인 광고

204

제7절 인터넷의 활용

1. 인터넷의 환경
2. 프랜차이즈와 인터넷
3. 인터넷마케팅의 활용

211

제5장 가맹점 모집과 프랜차이즈 관계

211

제1절 가맹점사업자(Franchisee) 모집

1. 가맹점사업자의 의미와 중요성
2. 우수한 가맹점사업자 조건과 선택
3. 가맹점 모집과 절차
4. 교육과 훈련
5. 지속적인 감독과 관리
6. 가맹점으로 인해 발생하는 문제

9

제2절 프랜차이즈 관계(Franchise Relationship)

1. 프랜차이즈 관계 (Relationship)의 원칙
2. 가맹본부와 가맹점사업자의 관계
3. 효율적인 프랜차이즈 관계를 위한 가맹본부의 전제조건
4. 프랜차이즈 관계 (relationship)를 위한 본부의 역할
5. 기타 프랜차이즈 관계

제3절 분쟁과 갈등 해결프로그램

1. 분쟁과 갈등의 원인
2. 분쟁과 갈등의 예방
3. 분쟁과 갈등의 해결
4. 미국의 가맹점사업자자문위원회(FAC)

제6장 프랜차이즈 관련 법과 중요한 서류들

제1절 프랜차이즈와 법

1. 프랜차이즈와 법률에 대한 이해
2. 프랜차이즈 관련 법률
3. 가맹거래공정화에 관한 법률
4. 분쟁조정협의회
5. 미국의 프랜차이즈법

제2절 가맹본부 창업의 중요한 서류들

1. 프랜차이즈 제안서
2. 정보공개서
3. 가맹계약서
4. 프랜차이즈 운영매뉴얼

제7장 가맹본부 창업시스템의 성공과 실패

제1절 가맹본부 창업개발 시스템의 성공

1. 모든 것을 고객중심으로 하라
2. 강력한 리더십
3. 완벽한 사업계획서 및 자금계획서
4. 우수한 가맹점사업자들
5. 효과적인 매뉴얼
6. 효율적인 프랜차이즈 관계(Relationship)
7. 슈퍼바이저의 전문성과 풍부한 경험
8. 생산적인 교육 및 훈련 프로그램

317

제2절 가맹본부 창업시스템 개발의 실패

318

제3절 본부창업 성공을 위한 전제조건

1. 잘못된 인식의 전환
2. 프랜차이즈 관련 법규의 개선
3. 본부에 대한 객관적 평가 및 활용의 제도화
4. 관련 제도의 홍보 강화
5. 정부의 적극적인 지원
6. 프랜차이즈업계의 노력

327

제8장 결론 : 프랜차이즈는 “미래의 물결”이다

331

[참 고 문 헌]

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 목적

제2절 연구방법과 방향

제3절 사례업체 및 분석자료

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 목적

1. 연구배경

(1) 프랜차이즈의 보편성

이제 우리는 프랜차이즈화 된 사업과 상호작용 없이 생활하기란 상상조차 하기 힘들다. 개인적으로는 집이나 부동산을 사고 팔 때, 여행을 할 때, 외식을 하거나 커피를 마실 때, 선물을 사거나 옷을 구입할 때, 사무실의 인테리어와 홈 데코레이션을 할 때, 머리를 깎고 피부를 아름답게 가꾸고자 할 때, 심지어는 장례를 치를 때에도 프랜차이즈 가맹점 또는 전문점을 이용한다. 또한 우리 아이들의 출산준비부터, 산후조리, 옷이나 가구 및 악세사리, 교육 및 진로지도 등도 프랜차이즈화 된 가맹점을 이용한다.

사업적으로는 일시적 도움을 얻기 위해 인쇄, 청소, 컴퓨터구입 및 수리, 자동차 렌트, 비디오 대여, 인테리어, 디자인, 커피와 차, 급식회사를 이용하고, 프랜차이즈화 된 직배회사, 퀵 서비스를 통해 전국적으로 상품을 배달하고 있다. 심지어는 프랜차이즈 회사로부터 우리의 사업형태와 사업비품을 구매하기도 한다.

프랜차이즈산업은 저비용, 고효율 비즈니스로의 체제변화가 요구되는 21세기 경영구조에서 우수한 경영노하우와 기업의 경영자원을 유기적으로 통합하는 시스템을 경영자산으로 하는 지식산업이라고도 한다. 즉 고객(소비자)의 욕구(needs)와 필요(wants)에 적응하는 상품 및 서비스의 제공은 물론 새 시대 새 산업구조에 적응하는 새 기업가를 배출함으로써 고용의 창출 등 사회적 요청에 공헌하는 지식산업인 것이다

국제적으로도 많은 국가들의 프랜차이즈 기업들은 자신의 시스템을 경쟁적으로 팔고 있으며 아프리카, 일본, 이스라엘, 프랑스, 러시아, 중국은 물론이고 심지어 테러가 끊이지 않고 발생하고 있는 이라크에까지 시장확대를 위해 노력하고 있다. 특히 중국은 미국의 프랜차이즈 기업들이 시장확대와 진출을 위해 가장 많은 노력을 기울이고 있는 국가 중의 하나이다. 대표적인 진출기업인 맥도날드사는 중국에 300개의 가맹점을 오픈하였고, KFC는 350개의 가맹점을 갖고 있다.¹⁾ 현재 전세계 프랜차이즈산업을 리드하고 있으며 프랜차이즈 종주국인 미국은 약 800개의 기업들이 전세계적으로 50,000개의 해외 가맹점을 갖고 있다고 한다.

미국의 경우 프랜차이즈산업의 총매출은 전 미국산업 총매출액의 36%를 차지하고 있으며, 프랜차이즈업 종사자는 약 8백만이고, 12개 사업체 중 1개는 프랜차이즈 기업이며, 또 연간 성장률도 미국 경제성장률의 10배이고, 매 8분마다 한 개의 새로운 프랜차이즈가 개점을 하고 있다고 한다.

미국 상무성(US Department of Commerce)은 프랜차이즈를 미래의 물결(The Wave of Future)이라고 주장한다.²⁾

한국 또한 25년 여년이라는 짧은 역사에도 불구하고, 이미 1600여 시스템과 12만개의 가맹점 그리고 60만 여명의 고용을 창출하는 명실상부한 독립된 하나의 산업으로서 성장하고 자리 매김하게 되었다.³⁾

1) Ilan Alon and Dianne H.B. Welsh, *International Franchising in Emerging Markets*, (CCH, 2001), p.15.

2) The Naisbitt Group, *The Future of Franchising: Looking 25 Years Ahead to the Year 2010* (IFA, 1998), p.1

3) 한국의 프랜차이즈사업은 인허가의 등록 또는 신고해야 하는 업종이 아니므로 정확한 통계를 낼수가 없지만

이러한 결과들은 과연 가맹본부(기업), 가맹점사업자, 예비창업자, 컨설턴트, 투자자, 정부 및 관련 단체들에게 어떤 영향을 줄 것인가?

아마도 많은 기업들이나 신규사업을 하고자 하는 사업가들은 프랜차이즈를 사업의 성장과 확장방법으로 고려해야 할 것이다. 또한 현재 창업을 준비하거나 하려고 하는 예비창업자들은 창업과 사업가의 꿈을 만족시키는 방법에서 고려하게 될 것이다. 아니면 가맹본부(Franchisor)나 가맹점사업자(Franchisee)들에게 제품 및 재료나 비품 및 설비기기의 제공자나 서비스제공자로서 역할을 할지도 모른다. 그러나 프랜차이즈 사업에 있어서 모든 사람들이 명심해야 할 점은 프랜차이즈가 반드시 성공하는 것은 아니며, 사업을 성공시키는 만병통치약은 아니라는 점이다.⁴⁾ 비록 어떤 가맹본부들은 사업에 성공하여 부를 축적하는가 하면 어떤 기업들은 실패하여 돈을 잃기도 한다. 프랜차이즈 기업의 성공이 기업주와 직원, 가맹점사업자 그리고 국가경제 발전 등에 큰 역할을 하기도 하지만, 실패로 인한 피해와 부작용 또한 매우 심각하다. 따라서 프랜차이즈 사업을 하고자 하는 기업이나 개인 그리고 가맹점사업자들은 최소한 프랜차이즈에 대한 정확한 개념과 관련 법률에 대한 충분한 이해를 한 다음에 프랜차이즈 시장의 진출을 결정하거나 시작해야 한다. 이러한 지식은 프랜차이즈산업의 발전과 성공을 위해 필요할 뿐만 아니라 오늘날의 경쟁시장에서 성공하기 위해서도 매우 중요하다.

(2) 가맹본부 창업의 활성화

과거엔 개인사업의 의미가 삶의 수단이나 부의 창출을 위한 개인의 욕구 및 사회적 가치를 두고 창업이 이루어졌던 것에 비해 최근에는 부가가치 수익개념으로 또는 여가생활로 창업을 하는 개인사업주의 등장으로 국내사업 환경이 바뀌고 있다. 또한 창업대상자 또한 연령층이 낮아지고 창업을 하고자 하는 가맹희망자가 늘어남에 따라 가맹본부도 증가하고 프랜차이즈는 계속 성장할 전망이다.

국민의 가치관의 변화도 프랜차이즈 시장의 확대에 중요한 요인으로 작용하고 있다. 최근에는 조기의 명예퇴직으로 인해 평생직장의 개념이 사라지고 개인사업을 선호하는 경향이 증가되는 있는 추세이다. 이러한 창업환경의 변화 속에서 예비창업자들이 프랜차이즈를 선호하는 이유는, 프랜차이즈시스템은 저렴한 창업투자비용과 신규사업에 대하여 가맹점사업자가 쉽게 참여할 수 있고 또한 가맹본부의 노하우 전수로 실패율이 적기 때문이다.⁵⁾

많은 위험부담을 안고 있지만 가맹본부가 신규사업에 참여하는 것은, 국내에서 프랜차이즈 시장은 아직 미성숙, 미개척의 영역이므로 신규 시장수요를 창출할 수 있는 여지가 커서 시장규모의 확대가 용이하다는 점, 가맹점을 통해 가맹본부의 이익을 가속화 할 수 있다는 점, 가맹본부가 프랜차이즈 전개로 성공한 경력을 가지고 있다면 브랜드 인지도를 높여 새로운 프랜차이즈 전개가 쉽다는 장점 때문이다. 또한 경제적 측면에서 적은 투자비용으로 직영사업과 동일한 효과가 단시간의 다점포 전개로 기업화가 가능하다는 점 때문에 프랜차이즈 시스템 사업 참여가 늘고 있다.

또한 프랜차이즈는 여성창업자와 소자본, 무경험의 사업희망자들이 개인사업을 할 수 있는 기회를 제공하며 유통분야의 손익분기점을 낮추고 소비자에게 저렴한 가격으로 최대의 서비스와 다양한 상품을 제공하며 편리성과 신뢰감을 안겨줘 새로운 소비문화 및 유통시스템을 조성해 나가는 것으로 볼 수 있다.

산업자원부가 2002년에 실시한 조사에 의한 결과를 토대로 추정한 것임.

4) Association of Small Business Development centers, *Franchising 101*, 1998, p.3.

5) Dr.Timothy Bates, "Franchise Startups: Low Profitability and High Failure Rates," *EGII news*, 1993p.9.

그러나 가맹본부(Franchisor)가 되기 위해서 우리가 알아야 할 점은 현재 자신의 경영능력이나 사업운영 방법, 마케팅기술은 성공적인 프랜차이즈 사업을 하기에는 충분한가 하는 것이다. 우수한 컴퓨터 판매사원이 우수한 컴퓨터 가맹점사업가(Franchisee)는 아니며 우수한 현장 매니저가 우수한 프랜차이즈 매니저는 아니다.

현재의 상품과 서비스를 팔기 위해 사용한 마케팅전략이나 광고전략, 매체선정 그리고 프랜차이즈에 관심있는 자본을 가진 사람들을 모집하는데 적합하지는 않을 수도 있다. 결국 지금까지 자신이 사업에서 얻은 경험과 지식이 프랜차이즈 사업을 성공적으로 운영하는데 요구되는 같은 경험이나 지식이 아닐 수도 있다는 것이다.

(3) 프랜차이즈산업의 문제점

1) 프랜차이즈에 대한 잘못된 인식

프랜차이즈는 새로운 비즈니스의 사업으로서 많은 젊은이와 대기업은 물론 중소기업의 사업희망자까지도 관심을 갖고 있다. 또한 프랜차이즈가 사업을 하기에 쉽다는 이유 때문에 많은 사람들이 가맹본부 창업을 하려고 하고 있다. 그것은 프랜차이즈를 통하여 단기간에 큰 돈을 벌 수 있다는 잘못된 인식에서 비롯된 것이다. 프랜차이즈 사업은 2-3년 안에 큰 돈을 벌 수 있는 사업이 아니다. 물론 큰 돈을 벌 수도 있지만 그것은 최소한 5-6년이 지난 후의 일이거나 아니면 더 오랜 기간이 걸릴 수도 있다. 프랜차이즈로 성공을 한 미국의 많은 기업들은 창업 후 적어도 7년이 지나서야 가맹점을 모집하기 시작했다.

현재 한국에는 1600개의 가맹본부가 있지만 매년수 십 개의 본사가 문을 닫는다. 매년 발행되는 프랜차이즈총람에 게재되어 있는 가맹본부들 중에서 1년을 건디지 못하고 없어지는 회사가 수도룩하며 심지어 어느 업종은 한 회사만을 제외하고 전부 없어진 본사도 있다.

1980년 대 후반 15개 이상의 가맹본부가 있었던 보쌈업체들이 지금은 2-3개의 보쌈업체만 존재하고 있으며 주기적으로 생겨나고 있는 호프 및 생맥주 본부들 또한 생겼다가 곧 사라지는 반복적인 형태를 취하고 있다.⁶⁾

그러나 문제는 가맹본부만 없어진 것이 아니라, 망하거나 없어진 가맹본부에게 소속된 수 백개의 가맹점사업자 또한 망한 것이다.

결국 가맹본부의 사업실패는 곧바로 가맹점사업자의 실패로 이어지며 이것은 곧 수많은 개인 또는 가정들을 파탄내기까지 한다. 프랜차이즈 가맹점을 하는 사람들은 전 재산을 털어서 하는 사람들과 자신의 재산은 물론이고 빚을 얻어서까지 하는 사람들이 대부분이다. 재산이 많아서 재미삼아서 창업을 하는 사람들은 거의 없을 것이다.

프랜차이즈를 통해 창업을 하는 예비창업자들 또한 창업을 위한 철저한 준비나 이해 없이 가맹사업을 시작하고 있다. 프랜차이즈가 자기사업을 할 수 있는 좋은 방법이지만 반드시 사업을 성공시키는 것은 아니다. 비록 어떤 가맹점사업자들은 사업에 성공하여 많은 돈을 벌기도 하지만, 어떤 가맹점사업자들은 그들이 평생 동안 저축한 돈을 잃기도 하며 큰 빚을 지기도 한다.

성공한 사람들은 신중하게 계획된 검증된 사업방법과 적절한 자금 그리고 열심히 노력하여 행운으로 연결시킨 사람들이다. 그러나 실패한 사람들은 위의 성공요소들 중에서 한 가지 또는 모든 것이 부족했기 때

6) 유재은, 『한국시장의 프랜차이즈전략』, 한국생산성본부, 2000, p.20.

문이다. 따라서 프랜차이즈가 성공을 반드시 보장하지는 않는다는 것을 명심해야 한다.

창업을 준비하는 사람들은 소비자의 입장에서 프랜차이즈를 고려해야 한다. 일반적으로 소비자들은 가격이나 품질에 민감할 것이다. 왜냐하면 오랫동안 오렌지를 구매한 소비자라면 가격과 비교하여 좋거나 나쁜 품질에 대해 잘 알 것이다. 이와 같이 예비창업자들도 프랜차이즈를 구입하기 전에 프랜차이즈 시장에 나와 있는 상품들에 대해 오렌지를 구입하는 똑같은 자세로 접근해야 할 것이다.

2) 경쟁력 없는 프랜차이즈시스템들의 난립

경제성장에 따른 소득의 증가로 소비자들의 소비패턴은 고급화 및 편의성을 추구하는 경향으로 변화되고 있으며, 이를 배경으로 국내 프랜차이즈산업은 성장을 지속하고 있다.

현재 한국 프랜차이즈 시장의 특징을 보면,

- ① 사업규모면에서는 생업형의 소규모 독립적 형태의 외식업과 대기업 주도의 해외 유명브랜드와 전문점들로 양분되어 있지만 아직은 소자본창업이 우세하다.
- ② 외식프랜차이즈가 타업종에 비해 높은 발전 가능성과 안정성 때문에 기술과 경험이 없는 창업희망자들이 많이 선호하여 가맹본부들의 외식시장 진출을 더욱 용이하게 하고 있다. 그러나 외식 프랜차이즈의 양적인 확대에도 불구하고 프랜차이즈 운영시스템의 정립이 미비하여 부실업체의 난립과 이로 인한 가맹점사업자의 사업실패로 외식산업 구조의 취약화와 사회문제화를 야기하고 있다.
- ③ 기존의 패스트푸드를 포함한 외식업종과 한식, 호프, 커피 등 음식 및 식품 관련 업종에 많은 가맹본부들의 신규 진입이 치열하다.
- ④ 제2, 제3의 브랜드를 출시를 통한 과다 브랜드 출시가 유행화되고 있다. 더욱이 주력 브랜드가 시장에서 안정도 되지 않았는데 다음 브랜드를 출시하거나 기존의 시스템의 경험과는 상관없는 아이টে็ม으로 시작하고 있는 것이다. 마치 우리나라 기업들의 문어발식 경영을 보는 것 같다.
- ⑤ 많은 기업들이 수년간의 직접운영과 시범점포 운영을 통해서 터득한 경험과 Know-how을 시스템화해서 프랜차이즈 사업을 하고 있지만 어떤 기업들은 단순히 로열티와 가맹비 또는 인테리어비, 상품 및 서비스 공급의 수입을 위해 모방하거나 단순한 상품을 가지고 가맹점 모집을 하기도 한다. 결국 많은 피해와 프랜차이즈에 대한 불신만 남긴 채 사라지게 된다.

3) 프랜차이즈 관련 법률에 대한 무관심

사업전략과 경영기술이 끊임없이 발전하면서 고객과의 관계나 공급자와의 관계가 매우 중요해지고 있다. 가맹본부나 가맹점사업가는 고객들에게 초점이 맞추어질 상품과 서비스의 유통시스템(Distribute System)에 함께 참여한다. 그들은 계약과 노력에 의하여 서로가 각자의 사업의 모든 면에 실질적인 영향을 미칠 지속적이고 오랫동안 유지될 관계를 형성하는데 서로 노력해야 한다. 만일 가맹본부나 가맹점사업자가 그들이 약속했던 것들을 이행하지 않는다면 고객에 대한 상품과 서비스의 유통(distribution)은 위험하게 될 것이다.

프랜차이즈가 안정되고 발전된 미국이나 일본 및 유럽의 국가들은 프랜차이즈 사업에 대한 관련 법률을 제정하여 엄격하게 시행하고 있다. 가맹사업을 하고자 하는 프랜차이즈 기업들은 미국연방거래위원회의 FTC(Federal Trade Commission)규정과 UFOC(Uniform Franchise Offering Circular)를 작성하여 등록을 하여야만 가맹점을 모집할 수 있으며 정보공개서 작성과 제공 또한 가맹희망자들이 사전에 자신이 하고자 하는 가맹

본부들을 충분히 알 수 있도록 의무화하고 있다. 가맹희망자들도 가맹계약을 체결하기 전에 본부의 UFOC를 철저히 이해하고 전문가의 조언과 컨설팅을 받은 후에 최종 결정을 할 수 있도록 제도화 되어 있다.

한국 또한 2002년 11월에 가맹사업거래공정화에관한법률을 제정하여 시행하고 있다. 이 법의 주목적은 가맹사업거래 당사자간 상호신뢰형성을 위한 제도적 기반을 마련 할 필요가 있고 예비가맹점인 일반서민들이 우량한 가맹본부와 그렇지 않은 본부를 가려내어 안심하고 가맹점 사업에 투자할 수 있도록 하기 위함이다.

그러나 이 법에 대한 홍보나 필요성에 대한 인식과 이해가 부족하여서인지 가맹사업을 하고 있는 가맹본부와 가맹점사업자, 그리고 예비창업자들은 자신들의 이해와 밀접한 관련이 있는 법인데도 불구하고 법이 있다는 것조차 모르는 사람들이 많다.

물론 가맹사업거래는 일회적 거래관계가 아니라 일정 기간 계속되는 지속적 거래관계인 만큼 관련 당사자간 분쟁 시 적시에 합리적으로 해결되어 극단적인 대립으로 발전하고 거래관계의 단절로 이어지지 않도록 하는 것이 바람직하다. 그러나 법의 목적이 가맹사업거래의 신뢰성을 확보하기 위한 만큼 이 법에 철저히 근거하여 모든 프랜차이즈 사업이 이루어져야 한다. 또한 정부와 관련 협회는 지속적인 홍보와 계도를 통해 가맹본부들이 사전에 이 법의 취지를 충분히 알도록 해야하며, 특히 예비창업자들이나 가맹점사업자들이 피해를 입지 않도록 노력해야 한다.

4) 가맹본부의 경영관리 미흡

프랜차이즈 비즈니스가 성공하기 위해서는 먼저 가맹본부의 경영관리가 체계적이어야 한다. 가맹본부의 인적 자원관리, 생산관리 시스템, 재무관리, 마케팅관리 등 경영전반에 걸친 효율적인 경영관리 시스템이 필요하다. 그러나 대부분의 가맹본부들은 경영관리 시스템이 체계적이지 못하고, 조직과 인력 측면에서 정예요원의 확보가 어렵다. 업무 영역은 광범위하나 이를 뒷받침할 시스템은 초보 수준이라고 보아도 과언은 아니다.⁷⁾

2. 연구의 목적

프랜차이즈시스템 산업에 대한 관심 또한 프랜차이즈 사업을 하고자 하는 기업들은 물론이고 이제는 정부에서도 매우 중요한 산업분야로 인식하기에 이르렀다. 이것은 창업의 활성화를 통해 일자리 창출이나 유통질서의 선진화에 유익할 뿐만 아니라 국가경제 발전에도 매우 중요하다는 것을 인식하였기 때문이다.

따라서 프랜차이즈시스템 산업에서 가장 핵심 요인인 본부와 가맹점은 이 산업의 기본 철학인 공동사업자관계의 이념을 보다 더 철저하게 인식하고, 더욱 긴밀하고 계속적인 유대관계와 신뢰관계를 구축함은 물론 이의 유지를 위해 한번 더 다짐해야 할 단계에 이르렀다.

프랜차이즈산업은 시스템인 지식을 기반으로 전 업태, 전 업종으로 확대 발전되어 갈 것이다.

아직은 초기 단계에 머물러 있는 프랜차이즈산업은 분명 우리의 어려운 경제를 회복시키고 세계로 진출하여 한국의 문화를 전파시키는 큰 역할을 할 것이다. 또한 모든 사람들이 안정적으로 창업을 하고 열심히 노력하면 성공할 수 있도록 창업환경의 개선과 관련법의 보완 그리고 전문인력의 양성도 이루어질 것이다. 현재 프랜차이즈산업에 직접 또는 간접적으로 관여하고 있는 분들이야말로 말로 내일의 프랜차이즈산업의 기

7) 박주관, “프랜차이즈 기업 평가모델 연구” (호서대학교 대학원 박사학위 논문, 2002), p.25

초를 구축해 가고 있는 것이다. 오늘의 이 기초가 곧 내일의 한국의 프랜차이즈산업의 초석으로서 역할하게 될 것이다.

그러나 이러한 목적을 달성하는데 있어서 가장 중요한 것은 프랜차이즈에 대한 체계적인 연구와 교육이다.

제2절 연구방법과 방향

1. 연구의 방법

- ① 국내의 프랜차이즈산업의 현황과 정부의 정책과 여러 가지 지원정책을 고찰한다.
- ② 프랜차이즈산업이 발달한 미국 및 일본의 현황 및 산업을 분석한다.
- ③ 프랜차이즈의 개념과 특성을 연구한다.
- ④ 국내 가맹본부들의 실제 사례를 비교분석하여 문제점을 제시하고 해결방안을 모색한다.
- ⑤ 가맹본부창업의 준비에서 운영까지의 모든 과정을 연구하고 가맹본부창업의 표준모델을 제시한다.

2. 연구 수행절차

- ① 자료수집 및 분석을 한다.
- ② 가맹본부들에 대한 실제 사례분석을 한다.
- ③ 문제점 도출 및 개선방안을 제시한다.
- ④ 가맹본부 창업 개발론을 제시한다.

3. 연구의 기대효과

- ① 본 연구의 기대효과는 가맹본부를 창업 하려고 하는 개인이나 기업들에게 표준적인 창업개발 프로세스를 제시함으로써 올바른 모델을 제시하고자 한다.
- ② 현재 프랜차이즈 사업을 하고 있는 기업들에게는 이 연구를 통하여 기존의 방법을 수정 보완하여 더욱 경쟁력 있는 기업을 만들 수 있다.
- ③ 예비창업자에게는 가맹본부의 개념과 과정을 이해함으로써 프랜차이즈창업에 대한 정확한 이해를 꾀할 수 있고 자신에게 적합한 본부선택을 하는데 유익할 뿐만 아니라 가맹계약 이후 본부와의 우호적인 관계를 통해 성공적인 가맹점을 운영하는데 도움이 될 것으로 기대한다.

제3절 사례업체 및 분석자료

1. 사례분석의 자료

본 연구를 진행하면서 실제로 국내의 프랜차이즈 기업들이 본부창업을 어떤 절차와 과정을 통해야 하는

지에 대한 자료수집과 분석의 필요성이 절실하였다. 그래서 여러 가지 루트를 통해서 몇 개의 가맹본부들에게 자료요청을 하였으나 여러 가지 이유로 자료제출을 거절하였다. 그러나 몇몇 본부들은 적극적으로 협조를 하여 본 연구에 많은 도움이 되었다. 또한 여러 가지 경로를 통해 현재 체계적으로 프랜차이즈 사업을 운영하고 있는 본부들의 자료들을 확보하여 사례분석을 하기도 하였다. 특히 프랜차이즈 사업을 진행하다가 실패한 본부의 사례는 가맹본부를 창업하고자 하는 기업인들이 어떻게 준비를 하고 운영을 해야 하는 것인지를 보여줄 수 있는 매우 소중한 자료가 되었다.

2. 사례조사 내용

(1) 가맹본부 창업에 필요한 자료

- ① 가맹본부의 사업계획서
- ② 가맹본부의 시장분석 및 경쟁분석 자료
- ③ 가맹본부의 메뉴개발 프로세스
- ④ 가맹본부의 조직구성표
- ⑤ 가맹본부의 가맹점 모집 전략
- ⑥ 가맹본부의 마케팅 계획

(2) 가맹본부의 자료

- ① 가맹본부의 가맹점희망자에게 제시하는 팜플렛
- ② 가맹본부의 정보공개서
- ③ 가맹본부의 운영매뉴얼
- ④ 가맹본부의 가맹점사업자 관리 및 지원 매뉴얼
- ⑤ 가맹본부의 교육 및 훈련 매뉴얼
- ⑥ 가맹계약서
- ⑦ 가맹점의 점포운영 매뉴얼
- ⑧ 가맹본부의 가맹점 교육 매뉴얼
- ⑨ 가맹본부의 직원들을 위한 매뉴얼

(3) 가맹본부의 CEO 인터뷰

- ① 회사연혁
 - ㄱ. 회사설립년도
 - ㄴ. 사업업종과 아이템
 - ㄷ. 현재 가맹점수, 폐점수
 - ㄹ. 제2브랜드 여부
 - ㅁ. 종업원 수
 - ㅂ. 가맹점주들의 통계자료(연령, 사회경험, 성별 등)

② CEO 및 임직원

- ㄱ. 대표이사의 경력은?
- ㄴ. 경영철학은 무엇인가?
- ㄷ. 프랜차이즈 사업을 하게 된 동기는 무엇인가?
- ㄹ. 업종선택과 사업아이템 선택 이유는 무엇인가?
- ㅁ. 프랜차이즈는 무엇이라고 생각하는가?
- ㅂ. 프랜차이즈 사업의 장점과 단점은 무엇이라고 생각하는가?
- ㅅ. 프랜차이즈 외에 다른 방법을 통해 사업을 고려하였다면 그 방법은 무엇인가?
- ㅇ. 가맹본부를 경영하는데 있어서 가장 중요하다고 생각하는 것은 무엇인가?
- ㅈ. 임직원의 경력과 프랜차이즈 경험은 있는가?

③ 프랜차이즈 사업에 대하여

- ㄱ. 고객서비스에 대한 철학과 방법은 무엇인가?
- ㄴ. 사업아이디어를 프랜차이즈 사업으로 전환하는데 걸린 시간과 그 과정은 무엇인가?
- ㄷ. 프랜차이즈 사업을 시작할 때 사업계획서, 사업타당성분석, 시장분석을 한 적이 있는가?
- ㄹ. 프랜차이즈시스템의 개발 특히 상품과 서비스의 개발은 어떻게 하는가?

④ 운영구조

- ㄱ. 운영매뉴얼은 무엇인가?
- ㄴ. 가맹점사업자 지원을 위한 서비스패키지 및 지원프로그램은 무엇인가?
- ㄷ. 훈련 및 교육프로그램은 무엇인가?
- ㄹ. 관리시스템과 감독프로그램은 무엇인가?

⑤ 수익구조

- ㄱ. 가맹비는 얼마인가?
- ㄴ. 로열티는 얼마인가?
- ㄷ. 상품 및 서비스 판매수익은 있는가?
- ㄹ. 공동구매를 통해 원가절감을 하고 있는가?
- ㅁ. 전체 경영에 있어서 가장 큰 수입원은 무엇인가?
- ㅂ. 사업시작 후 언제부터 흑자를 실현 하였는가?

⑥ 브랜드 및 홍보

- ㄱ. 브랜드 인지도 제고를 위한 전략과 방법(특히 효과적인 방법)은 무엇인가?
- ㄴ. 홍보 및 마케팅전략과 주로 사용하는 방법은 무엇인가?
- ㄷ. 가맹점모집 방법은 무엇인가?
- ㄹ. 가맹점문의부터 계약체결까지의 과정은 무엇인가?

⑦ 인터넷의 활용

- ㄱ. 인터넷을 주로 무슨 목적으로 사용하고 있는가?
- ㄴ. 홈페이지에 대한 투자는 하고 있는가?
- ㄷ. 홈페이지를 통해 수익은 발생하고 있는가?
- ㄹ. 인터넷을 통해 가맹점모집은 이루어지고 있는가?
- ㅁ. 인터넷에 투자되는 비용은 얼마인가?

⑧ 프랜차이즈 Relationship

- ㄱ. 가맹점주들과의 관계증진을 위한 방법은 무엇인가?
- ㄴ. 1년에 몇 번 모임을 갖고 있는가?
- ㄷ. 교육과 훈련 횟수와 진행과정은 무엇인가?
- ㄹ. 교육과 훈련에 투자하는 비용은 무엇인가?

⑨ 분쟁과 갈등해소

- ㄱ. 가맹점주와 분쟁과 갈등을 경험한 적이 있는가?
- ㄴ. 있다면 그 해결방법은 무엇이었는가?
- ㄷ. 혹 소송을 당해 본적이 있는가?
- ㄹ. 갈등해결을 하는데 가장 효과적인 방법은 무엇이라고 하는가?

⑩ 프랜차이즈 사업의 성공의 가장 주요한 점은 무엇이라고 생각하는가?

제2장

프랜차이즈에 대한 이해

제1절 프랜차이즈의 역사와 발전

제2절 프랜차이즈의 개념과 형태

제3절 프랜차이즈의 장점과 단점

제4절 사업 확장의 다른 방법들

제2장 프랜차이즈에 대한 이해

제1절 프랜차이즈의 역사와 발전

1. 프랜차이즈의 역사

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

“Franchise”란 말은 “to free”란 중세 프랑스어로부터 유래되었다⁸⁾. 중세시대에 “franchisee”는 민권을 유지하고 세금을 부과하고 징수하는 권리를 허가 받은 아주 중요한 사람이었다. franchisee들은 franchise를 허용해 주는 사람이나 정부에게 군대나 다른 형태의 보호 대가로 자신들이 걷어 들인 세금수입의 일정부분을 지불하였다.

이 개념은 후에 민간부분에서도 사용하기 위해 채택되었다. 예를 들면 19세기에 잉글랜드는 재정적인 이유로 여인숙 소유자들을 양조장의 franchisee로 묶어서 관리하였는데 여인숙 소유자들은 양조장으로부터 맥주를 독점적으로 사는 대신에 양조장은 그들에게 여러 가지 지원을 하였다.

(1) 고전적 프랜차이즈⁹⁾

프랜차이즈를 통한 최초의 상업적 소매 프랜차이즈는 1858년 이삭 싱어(Isaac Singer)에 의해 개발된 싱어 재봉 회사(Singer Sewing Center)이다. 싱어는 재봉틀을 개발한 후 그것을 시장에 판매하게 되는데 이에 는 두 가지의 장애물이 있었다. 그 하나는 고객들이 구입을 하기 전에 고객들에게 재봉틀의 사용방법을 가르치는 것이었고, 다른 하나는 그의 기계를 대량생산 하는데 필요한 자금을 확보해야만 하는 것이다.

이러한 문제에 직면한 싱어는 그의 기계 사용방법을 가르칠 수 있는 훈련자를 파견하는 권리를 지역 사업가들에게 주는 아이디어를 생각해 냈다. 그 결과 그의 재봉틀의 판매는 엄청나게 증가하였고 그의 사업 또한 빠르게 팽창하였다. 재봉틀의 판매와 교육자 파견에 대한 권리의 대가로 받은 권리 허가 수수료(Fee)는 그가 상품을 대량으로 제조할 수 있는 자금을 제공하였고, 모든 가맹점사업자(Franchisee)는 자신의 비용으로 사업을 운영하였기 때문에 싱어사는 각 지역센터의 매니저만 고용하면 되었다.

싱어의 이와 같은 사업확장 모델은 19세기에 들어서 여러 기업들이 적용하면서 확산되기 시작했다. 그 대표적인 기업이 코카콜라이다.

코카콜라의 발명자는 약제사였는데, 두통과 숙취제거를 목적으로 이런 저런 재료를 섞어 제조한 음료수로 시작 되었다. 얼마 후 이 음료수를 시식한 한 친구가 ‘코카콜라’라는 이름을 제안하고 그 약제사는 이를 받아들여 오늘날의 코카콜라 브랜드 로고가 만들어진 것이다.¹⁰⁾ 흔들리는 역마차를 타고 여행하는 승객의 피로회복을 위하여 제공하는 진정제인 차멀미약으로 이용되어진 코카콜라의 효과가 입증되면서 컵을 사용

8) Sterling Publishing Co, *Franchise opportunities*, 23rd ed, 1994, p5.

9) Ann Dugan, *Franchising* (Association of small business development centers, 1998), pp.7~10

10) 김병도, 『코카콜라는 어떻게 산타에게 빨간 옷을 입혔는가?』, (21세기북스, 2003), p.86.

하여 판매하기 시작하였고 점차 일상생활의 음료수로 보급되기 시작하였다. 또한 이 약을 판매하여 돈을 벌고자 하는 지역사업자들의 판매요청이 쇄도하였다.

코카콜라는 상품의 유통을 위해 ‘보틀러(Bottler)’라 불리는 도매업자에게 프랜차이즈를 판매하기 시작하였다. 즉 코카콜라는 소비자마케팅을 담당하고, 보틀러는 코카콜라에서 농축원액을 구입하여 원액에 탄산수를 타고 병에 담아 슈퍼마켓 등 소매점에 코카콜라를 판매하는 역할을 담당하는 것이다. 그 대가는 1달러였다. 즉 코카콜라는 상품의 제조나 저장, 유통에 대한 부담을 병에 넣을 권리를 사고자 하는 지역 사업가들에게 넘김으로써 적은 비용으로 제품의 대량제조와 판매망을 확대시킬 수 있게 된 것이다.

이 판매방식을 통하여 코카콜라의 판매는 급증하기 시작하였다. 보틀러에게 프랜차이즈를 주기 시작한 지 10년 만에 프랜차이즈 숫자는 370개로 늘어났고 그 결과 코카콜라는 순식간에 미국 방방곡곡에 깔리게 되었다. 1915년에 지금의 코카콜라 병이 디자인되었고, 1920년대에는 세계로 진출하기 시작하였다.

20세기 초에 자동차의 대량생산과 보급은 미국인들의 문화뿐만 아니라 프랜차이즈를 근본적으로 변화시켰다. 자동차산업은 19세기 말경부터 변창하기 시작하였는데 20세기 초까지는 그 대부분이 조립메이커에 의한 직판방식으로 판매되고 있었다. 그러나 헨리 포드(Henry Ford)가 대량생산 시대와 조립방식(Assembly line)을 소개함으로써 자동차를 판매하고 기름을 제공하며 서비스를 판매하고 운전자들이 여행도중에 머무를 수 있는 친숙한 공간을 제공하기 위한 대량 유통방법 또한 필요하게 되었다.

자동차의 판매방법에 있어서는 여러 가지가 있었지만 가장 효과적인 것은 종래의 마차판매상 등의 지방의 판매업자를 대상으로 한 대리점 방식이고 독립된 자동차 딜러에게 자동차판매권을 부여하는 시스템이었다. 자동차 제조업체들은 거대한 자본이 투입된 만큼 독립적인 딜러들이 제공하는 자본을 이용하여 전국적인 유통체계를 구축하였다.

자동차산업의 발전과 병행하여 발달한 분야가 가솔린 회사들의 주유소경영이었다. 자동차 보급이 확대되고 그와 맞물려 고속도로의 건설과 시설확충이 이루어졌으며, 고속도로의 이용객과 여행객들의 편의와 서비스를 위한 여러 가지 시설들이 들어서기 시작하였다. 스탠다드(Standard)나 텍스코(Texco)와 같은 정유회사들도 전국에 걸쳐 자동차 수리점의 필요성을 인식하고 맘 앤드 팝(Mom and Pop)과 같은 편의점을 프랜차이즈화 할 필요성을 인식하게 되었다.

그 밖의 프랜차이즈시스템이 발달한 산업으로서는 자동차의 부품공급, 약국, 아이스크림, 의류, 화장품 등을 들 수 있다. 이와 같은 상품 중심의 프랜차이즈는 1920년대부터 1930년대에 걸쳐서 미국 유통의 확실한 사업방법이었다. 이를 전통적 프랜차이즈시스템으로 부르고 있다.

이러한 초기의 프랜차이즈의 성공은 1950년대와 60년대에 프랜차이즈의 폭발적인 성장을 가져오게 되었다.

초기의 프랜차이즈와 오늘날의 프랜차이즈의 중요한 차이점은, 초기의 가맹점사업가들은 오늘날 보다 훨씬 유리한 조건으로 계약하였다는 것이다. 가맹점사업자가 계약서에 사인하도록 만들기 위해 가맹본부들은 독점권을 인정하고 계약기간도 제한없이 할 수 있도록 하였으며, 계약서도 또한 매우 간소하였고, 관계에 대한 내용보다는 지불내용이나 기간 그리고 가격에 대한 내용이 중요시 되었다.

(2) 현대적 프랜차이즈¹¹⁾

처음 100년간의 프랜차이즈를 보면 자동차회사나 상품 및 서비스와 관련된 가솔린 서비스 주유소 상품

11) Ann Dugan, *Franchising* (Association of small business development centers, 1998), pp.10-11.

이나, 음료수판매, 특히 맥주나 소프트드링크 유통, 편의점이 주종을 이루었다. 여기에서 가장 중요한 것은 초기 가맹본부들은 그들의 가맹점사업자들의 자율성이나 독립성을 통제하려고 하지를 않았다는 점이다. 비록 초기 소매중심 프랜차이즈(Retail Franchise)들이 같은 상품명에 의해 동일시되었지만 그들은 자신의 사업 방법에 따라 운영할 수 있는 자유가 있었다.

그러나 제2차 세계대전 후 미국사회는 정치적, 사회적으로 많은 변화가 일어나기 시작했다. 젊은 층의 가족이 늘어나고 생활이 윤택해지면서 교외에 살면서 자동차를 타고 질주하는 붐이 일어나기 시작했다. 이에 따라 고속도로는 급속하게 발전하였고, 고속도로 주변에는 모텔과 대형화된 레스토랑, 호텔 등이 생겨나기 시작했다.

이러한 문화의 생성과 함께 등장한 것이 맥도날드이다. 맥도날드는 리처드(Richard)와 모리스(Morice)라는 맥도날드 형제가 1937년에 캘리포니아의 산 버나디노(San Bernardino)에서 시작한 드라이브인에서 비롯되었다. 이 햄버거 가게는 많은 양의 웨이크와 프라이는 물론이고 스피드서비스시스템을 통해 주문 후 바로 나오는 신속한 제작을 하여 포장지에 넣어 판매하는 15센트 햄버거가 매우 잘 팔리고 있었다. 그러나 레이크룩이 경영에 참여하면서 맥도날드는 새롭게 변신을 하게 된다. 레이크룩(Ray Kroc)은 밀크쉐이크 제조기계(milk shake mixing)를 판매하는 성공적인 영업사원이었다. 그의 고객 중의 하나인 맥도날드의 가게가 매우 성공적인 햄버거 사업을 하고 있고 특히 직원들이 전문화된 직원들이 아니라 대부분이 파트타임으로 일하고 있는 고등학생들로 특별한 기술이 없이도 모든 일을 그들이 쉽게 처리할 수 있는 것에 관심을 갖게 되었다. 레이크룩은 대단한 성공을 거두고 있는 맥도날드의 사업시스템을 정확하게 복사하여 전국적으로 확대할 수 있는 가능성을 확신하였다.

그는 1955년 시카고에 1호점을 개점함으로써 본격적인 프랜차이즈 사업을 시작하게 되었다. 2년 후에는 37개점, 4년 후에는 100개점, 1961년에는 288개점, 1980년대 5000개점, 그 이후에는 세계로 진출하였고 1989년에 13,900개점, 현재는 세계 121개국에 2만9천여 매장을 운영하고 있는 세계에서 가장 큰 햄버거왕국을 건설하였다. 레이크룩의 이론이 성공을 거두면서 패스트푸드산업의 프랜차이즈화는 빠르게 확산되었다.

레이크룩은 맥도날드라는 비즈니스시스템을 신중하게 복사하고 관리하여 그의 믿음대로 지속적인 성공을 할 수 있었다. 맥도날드의 성공은 레이크룩이 패스트푸드 산업에 조립방식(Assembly line)을 도입함으로써, 그의 성과를 헨리 포드(Henry Ford)와 비교하기도 한다.

맥도날드에 이어 던킨도너츠가 1950년에 창업하여 1956년에 프랜차이즈화하였으며, 버거킹은 1951년에 창업하여 1957년에 프랜차이즈화, 웨라톤은 1937년에 창업을 하여 1962년에 프랜차이즈화하였다.

1950년대 레이크룩이 시작하여 성공한 방법은 반복적인 프랜차이즈의 무성생식을 통한 사업확방법으로 오늘날 우리가 잘 알고 있는 비즈니스 형태의 프랜차이즈의 시작이었다. 또한 맥도날드는 음식산업의 본질을 변화시켰을 뿐만 아니라 음식산업의 미래까지도 변화시켰다.¹²⁾

2. 프랜차이즈의 발전

2차 세계대전 이후 프랜차이즈산업은 소비자의 욕구를 충족시키는 가맹본부가 되겠다는 야망과 좋은 아이디어를 가진 경험이 많은 사람들이 등장하면서 붐을 이루었다.

프랜차이즈가 수익성 있는 소매사업으로 성장하고 관리될 수 있는 중요한 방법으로 인식되기 시작했다.

12) John F. Love, *McDonald's BEHIND THE ARCHES*, (ARTHUR W. MILLER, 1995), p.321.

따라서 미국에서는 프랜차이즈가 빠른 속도로 확산되기 시작하였다. 또한 프랜차이즈를 통해 성공한 가맹본부들의 등장은 처음 프랜차이즈 시장을 주도한 패스트푸드에서 벗어나 다른 산업으로도 발전하여 현재는 75개 산업에서 확대되고 있다. 특히 미국에서의 치열한 경쟁을 이겨내고 성공한 기업들은 해외로 눈을 돌리기 시작하였다.

2차 세계대전 초기 프랜차이즈(franchising)¹³⁾은 미국 기업들이, 국내시장보호 정책이 심한 아시아나 유럽 시장에 진출할 수 있는 유일한 방법이었다. 미국시장과 비슷한 캐나다, 멕시코, 유럽은 물론이고 일본, 한국을 비롯한 아시아 국가들과 사우디아라비아, 이집트와 같은 아랍국가들에 이르기까지 진출하기 시작하였다. 이들 선진화된 브랜드들의 진출이 성공을 거두자 각 국가들의 국내 프랜차이즈들도 등장하게 되어 활발한 움직임을 보였다. 선진화된 경영기법과 차별화된 마케팅 전략을 갖추고 있는 미국의 프랜차이즈 기업들이 해외 시장진출에 성공을 거두면서 각 국가들 또한 프랜차이즈에 대한 관심을 갖기 시작하였고 자국의 프랜차이즈산업 발전을 위해 여러 가지 정책과 지원제도를 만들기 시작하였다.

프랜차이즈는 미국에서 시작되어 전세계 프랜차이즈산업을 주도하고 있다. 하지만 오늘날에는 비미국 기업들이 프랜차이즈를 통해 미국 시장에 진출하기 시작했다. 이제 프랜차이즈는 미국만의 사업이 아니라 전세계의 많은 국가들의 중요한 경제정책의 하나로 결정되어 있으며, 많은 가맹본부들이 세계시장의 진출과 성공을 위해 끊임없이 노력을 하고 있다.

3. 각국의 프랜차이즈¹⁴⁾

(1) 미국의 프랜차이즈

미국에 있어서 프랜차이즈산업의 발전은 과도기와 성숙기를 거쳐 오늘날에 이르고 있다. 19세기 말엽 정치적인 의미에서 미국 주정부가 선거 공약의 이행 등을 위한 기금 확보를 목적으로 프랜차이즈 비즈니스 개념을 도입하기도 했다. 그러나 그 당시에는 제조업체의 상품과 상표에 국한하여 프랜차이즈 권한을 부여했으며, 경제가 급격히 성장함에 따라 여러 종류의 상품이나 서비스로 확대되었다. 급속한 경제상황 변화와 사회적 여건 변화에 적응할 수 있는 사업형태인 프랜차이즈에 대한 필요성이 부각되기 시작한 것이다. 다시 말해 소규모의 자금을 투자한 소매업자들이 프랜차이즈 비즈니스로 뭉침으로써 거대한 비프랜차이즈 경쟁사와 경쟁이 가능해지고 보통 수준의 회사 역시 상대적으로 적은 자금과 인력을 가지고 대규모의 비프랜차이즈 경쟁사들에 결코 뒤지지 않는 잠재력을 확보하게 되었던 것이다.

1960년대 들어와서 미국에서는 여러 가지 형태의 다양한 프랜차이즈 비즈니스가 생겨났다. 그러나 미국의 연방정부나 주정부로부터 이에 대한 아무런 제약조건이나 규정이 없는 상태였기 때문에 악덕 가맹본부는 프랜차이즈 비즈니스 개념이 완전히 자리 잡히지 않는 상태에서 가맹점으로부터 계약금, 로열티 등의 자금만 확보하고 사기를 행하는 사태가 자주 발생함으로써 소비자들의 피해가 속출하기도 했다. 그 결과 1970년 한 해 동안 100개가 넘는 가맹본부가 도산했고 수천명의 가맹점사업자가 자신의 상점을 잃었으며, 심지어는 가맹점사업자가 전 재산을 날리는 사태도 발생했다.

이런 부작용을 예방하기 위하여 미국 연방정부(연방거래위원회)는 1979년 프랜차이즈 거래법을 만들어

13) Franchising은 가맹본부가 가맹희망자들에게 자신의 Franchise를 파는 행위를 말하는데 여기서는 프랜차이즈사업으로 또는 프랜차이즈로 정의하였다.

14) Dianne H.B. Welsh and Ilan Alon, *International Franchising in Emerging Markets*, (CCH Incorporated Chicago, 2001), pp.171-223.

각 프랜차이즈 회사들이 연방정부 차원에서 규제를 받도록 했다.¹⁵⁾

1985년의 경우 소매업 전체 매출의 30%에 해당하는 5,000억 달러가 프랜차이즈에 의한 매출이었는데, 이는 그해 GNP의 20%에 해당되는 것이었다. 이후 급속한 신장세를 기록, 미국의 가맹본부 수는 지난 2000년 말 기준으로 약 4,500여개, 가맹점수는 약 70만 여개 정도로 추산되며, 미국 전체 소매업 점포수의 약 40%를 차지하고 있다. 매출액은 약 2조억달러로 미국 전체 소매 매출의 45%를 차지할 정도로 급성장하고 있다.¹⁶⁾

(2) 일본의 프랜차이즈

일본에 프랜차이즈 시스템이 도입된 것은 1960년대이다. 1970년대에는 식품이나 서비스업이 각광을 받았다. 1980년대에는 세븐일레븐(7-Eleven)과 패밀리마트(Family Mart), 다이에 등 유통업체들이 프랜차이즈를 통한 편의점 사업을 대대적으로 펼쳤다.

일본의 프랜차이즈는 미국과 달리 비즈니스 포맷 프랜차이즈형으로 분류되는 경우가 많다. 상품형 프랜차이즈는 ‘유통계열화’라든가 ‘대리점·특약점제’라든가로 말하고 있고, 프랜차이즈라고 부르고 있지 않다. 일본에서는 프랜차이즈는 오로지 비즈니스 포맷형 프랜차이즈이다.

일본에서는 프랜차이즈 상위 20위 중 편의점이 9개가량 차지할 정도로 편의점 프랜차이즈 사업이 매우 활발하다. 1990년대에 들어와서는 여성의 사회진출이 활발해 집에 따라 미용, 중식, 가정청소, 컴퓨터 서비스업이 인기를 끌고 있다. 또한 신업태를 확대하기 위한 벤처기업형 프랜차이즈 본사들이 대거 등장하는 추세이다.

1998년 현재 일본의 프랜차이즈 현황을 살펴보면 가맹본부 수는 923개로 1995년 말 755개에 비해 22.3%가 증가하였고, 가맹점 수는 19만 2,450점포로 1995년의 15만 8,000개에 비해 약 21.8%의 증가율을, 매출액은 16조 1,900억엔을 기록하여 1995년 대비 24.0%의 높은 성장률을 보이고 있으며, 2000년대에 접어들어서도 지속적인 성장을 시현하고 있다.

또한 산업별 가맹본부 수 및 가맹수를 살펴보면 가맹본부 수는 유통업 335개, 푸드 서비스업 368개, 서비스업 220개이며 가맹점 수는 소매점 67,503개, 푸드 서비스업 45,039개, 서비스업 79,908개였다. 또한 매출 추이로는 푸드 서비스업 3.3조엔, 서비스업 1.8조엔, 소매업 11조엔으로 나타났다.¹⁷⁾

일본에 있어서 프랜차이즈의 도입은 1960년대 초기 무렵부터 시작되었다. 미국적 개념으로보면 일본의 프랜차이즈는 비즈니스 형태의 프랜차이즈이다. 비즈니스 포맷형 프랜차이즈는 시간이 지날수록 급성장하였다. 1985년에는 596개의 본사와 89,267개 가맹점에 4조 5,153억엔에 달하였고 이후 1989년까지 매년 평균 1조엔씩 매출을 증대시켰다.

일본의 경우 80년대 초에 비해 90년대에는 가맹본부는 55%, 가맹점은 약 3배, 매출액은 약 5배 이상 증가되었다.

15) 박주관, “프랜차이즈 기업 평가모델 연구”(호서대학교 대학원 박사학위 논문, 2002), pp.16-17

16) Erwin J. Keup, *Franchise Bible*, (The Oasis press, 2000), pp.iv-x

17) <일본 프랜차이즈협회(Japan Franchise Association)>

(3) 유럽의 프랜차이즈¹⁸⁾

유럽에서 프랜차이즈는 매우 오래 되었으며 세계적으로 유명한 브랜드를 많이 갖고 있고 매우 안정되고 활성화되어 있다. 프랑스는 프랜차이즈시스템이 600개이고 전체 매출액은 2500억 달러에 이른다. 영국은 400개로 매출액은 80억달러이고, 독일은 745개, 이탈리아는 400개, 스페인은 300개이고 스위스, 벨지움, 포르투갈, 핀란드, 덴마크 등 모든 나라들의 가맹본부와 매출액은 지속적으로 성장하고 있다.

유럽 국가들의 프랜차이즈 관련법들은 각 국의 상황에 따라 복잡한 규정을 갖고 있지만 가맹본부와 가맹점의 신뢰형성을 통해 발전을 기한다는 목적은 동일하다.

<표 1> 유럽의 프랜차이즈시스템 수

국가	프랜차이즈시스템의 수	매장 수
프랑스	600	30,000
영국	432	18,600
독일	745	17,000
이탈리아	387	19,000
네덜란드	309	11,005
스페인	200	6,800
오스트리아	170	2,700
Commission of European Union(1994)		

(4) 러시아의 프랜차이즈

러시아는 시장의 복잡성과 크기 면에서 매우 특별한 가치가 있다.

맥도날드가 1990년에 첫 번째 레스토랑을 개점하여 성공을 거두면서 많은 러시아 사람들은 프랜차이즈에 대해 관심을 갖기 시작했다. 또한 다른 서구의 프랜차이즈 브랜드들이 러시아로 진출을 서두르기 시작했다. 대표적인 분야가 호텔이다.

러시아 기업들 또한 자체 브랜드를 가지고 시장에 진입하기 시작했는데 도카 피자(Doka Pizza)가 첫 번째 러시아의 프랜차이즈시스템이다. 그 뒤를 이어 1995년에 러스크에 비스트로(Russkoye Bistro)가 러시아의 전통적 음식을 가지고 가맹점을 모집하기 시작했다.

그러나 러시아는 프랜차이즈 사업을 하는데 여러 가지 정치적, 실질적 문제들을 안고 있다. 사업법이 아직도 수정중이어서 프랜차이즈는 물론이고 다른 형태의 사업을 진행하는데 여러 가지 제약이 있다. 또한 지방 정부는 건물 임대를 거절함으로써 가맹본부들의 지방 확장에 장애가 되기도 한다. 이외에도 인플레이션이나 범죄조직들의 난립들로 인해 러시아 시장에서 프랜차이즈 사업을 하고자 하는 잠재적인 가맹본부들을 주저하게 만들고 있다.

18) Dianne H.B. Welsh and Ilan Alon, *International Franchising in Emerging Markets*, (CCH Incorporated Chicago2001).

(5) 중앙 및 동구 유럽의 프랜차이즈

중앙 및 동구 유럽국가들은 사유재산이 인정 되면서 돈을 벌고자 하는 높은 동기부여와 많은 유럽 국가들의 이 지역에 대한 시장진출 경쟁으로 프랜차이즈 사업이 매우 활발하다.

또한 프랜차이즈 사업을 위한 여러 가지 환경 또한 프랜차이즈 기업들에게 매우 유리하다. 폴란드의 경우 가맹본부는 서구의 유명한 브랜드들의 매장에서 일할 수 있는 우수한 직원을 구하는데 아주 수월하다. 그리고 지방자치단체들은 프랜차이즈 사업의 활성화에 제약을 가져올 수 있는 법과 규정을 앞다투어 개정하고 있다. 또한 유럽의 선진국가들이 이 지역의 발전을 위해 여러 가지 지원을 제공하고 있다. 그러나 아직은 국가들의 자금사정이 좋지 않아 대규모의 프랜차이즈 사업을 하기에는 쉽지 않다.

(6) 개발 도상국가들의 프랜차이즈

개발 도상국가들에게 프랜차이즈 사업은 매우 중요하며 경제를 발전시키는데 매우 큰 역할을 하고 있다. 처음에는 미국을 비롯한 선진 국가들의 브랜드들이 진출하여 프랜차이즈 사업을 전개하면서 자체적인 브랜드들이 들어서기 시작한다. 이들 국가들은 정부가 나서서 경제발전을 위해 여러 가지 육성정책과 지원책을 마련하고 있다. 국민들 또한 경제적 어려움에서 벗어나기 위해 열심히 노력하고 있는데 이러한 분위기가 프랜차이즈 사업의 폭발적인 성장을 가져오고 있다.

말레이시아는 세계에서 경제가 가장 빠르게 성장하는 국가로서 프랜차이즈를 유통부분의 창업을 권장하기 위한 방법으로써 공식적으로 받아들이고 있다. 최근 자료에 의하면 프랜차이즈가 가장 빠르게 성장하는 12개 국가들 중에서 10개가 아시아와 라틴아메리카의 개발 도상국가들인 것으로 밝혀졌다. 특히 인도나 중국은 세계에서 가장 많은 인구를 가지고 있는 만큼 프랜차이즈산업의 거대시장으로 프랜차이즈를 적극적으로 받아들이고 있다.

제2절 프랜차이즈의 개념과 형태

1. 프랜차이즈산업에 대한 이해

프랜차이즈 관련업계에서는 프랜차이즈를 산업(Industry)이라고 본다. 그러나 미국의 순수주의자들은 프랜차이즈를 다양한 산업에서 사용하는 유통(Distribution) 방법이라고 본다. 위의 의견도 일리가 있지만 프랜차이즈를 유통의 한 방법이라고 정의하기에는 조금 부담스럽기도 하다.

산업은 소비자의 관점에서 대체가 가능한 제품이나 서비스를 제공하는 회사들의 집단이다. 여행자에게 숙박할 수 있는 장소를 제공하는 회사는 호텔산업에 속하고, 병에 향기를 담아 파는 기업은 향수산업에 속한다.

우리가 어떤 산업에 속하는지를 알아보는 것은 일반적으로 어려운 일이 아니지만 언제나 정확하게 분류되는 것은 아니다. 화염으로 금속을 절단하는 절단기를 제작하는 회사는 금속화염절단산업이라고 자신의 산업을 정의할 수 있다. 그러나 금속은 불꽃 이외의 다른 것, 예를 들면 레이저, 톱 등으로도 절단 할 수 있으므로 이러한 정의를 옳다고 할 수 없다. 그러므로 자신이 속한 산업을 결정하는 가장 중요한 기준은 소비자의 관점에서 대체 가능한 제품이나 서비스가 무엇인지를 무엇인가라는 점이다.

같은 산업에 속한 기업은 환경변화에 따라 유사한 영향을 받겠지만 그 영향이 동일한 것은 아니다. 어떤 기업들은 같은 조건에서 다른 기업들보다 그 영향을 훨씬 적게 받을 수도 있다. 일단 자신이 하는 사업이 어느 한 산업에 속한다면 그 산업에 영향을 미칠 요인들에 대한 예측과 준비가 필요하다. 자세한 내용은 다음과 같다.

- 해당 산업에 계속 머무를 것인가?
- 산업위협에서 스스로를 방어할 방법은 무엇인가?
- 따라서 어떠한 기회가 창출될 것인가?
- 우리가 원하는 곳으로 산업을 리드할 수 있는가?
- 산업의 리더가 되기 위해 어떻게 변해야 하나?
- 향후 3년에서 5년 사이 산업에 영향을 미칠 새로운 힘은 무엇인가?
- 현재 업계에서 선두기업은 누구인가? 그들은 어떻게 선두를 유지할 수 있었나.
- 향후 3년에서 5년 사이에 선두기업은 누구일까? 그 이유는
- 향후 3년에서 5년 사이에 산업의 형태를 바꿀 수 있는 정치적, 환경적, 사회적 요인은 무엇인가?
- 소비자의 소비형태에 어떠한 변화가 일어날 수 있는가?
- 새로운 세분화된 시장이 발전되고 있는가?
- 향후 3년에서 5년 사이에 어떤 제품이나 서비스가 요구될 것인가?
- 자신의 회사는 업계에서 어떤 위치에 있는가?
- 지금의 산업이 매력적인 산업인가?

우리는 위의 내용들을 조사하고 평가하는데 있어서 두 가지 실수를 하는데 첫째는 산업내의 모든 회사에 영향을 미칠 상황보다는 자신의 상황을 분석하는 것이다. 둘째는 과거와 현재만을 분석하고 미래를 간과하는 것이다. 산업내의 기업에 영향을 미칠 모든 힘들은 가능한 한 정확히 정의되어야 한다. 그리고 그러한 힘들은 산업에 미치는 정도에 따라 순위가 매겨져야 한다. 그러기 위한 한 가지 방법은 각 영향력들에 대해 상, 중, 하로 등급을 매기는 것이다.

(1) 산업변화의 외부요인

세상에는 산업의 변화를 이끄는 상호 연관된 요소들이 많다. 정치적 정책은 정부가 자신의 기업이 속해 있는 산업에 투자를 장려하기 위해 10년간의 세제혜택을 주기로 결정 할 수 있다.

법률적 제약은 관련 산업의 발전을 꺾을 수도 제약을 줄 수도 있다. 경제적 요인은 국내외 경제상황에 따라 산업의 경쟁력이 강하게 될 수도 있다. 사회적 요인은 노년 인구의 증가로 의료시설의 대대적인 확충이 요구될 수 있다. 환경적 요인은 환경에 대한 관심의 증가로 자원을 재활용하도록 제품을 바꾸어야 할 수도 있다. 예를 들면 패스트푸드업계의 1회용 컵사용 제한으로 제품판매가격과 제품용기의 회수에 따른 보상제도를 실시하는 회사도 있다.

(2) 프랜차이즈산업의 종류

상품이나 서비스의 재료나 어떤 기준에 의해서 분류된 산업이 프랜차이즈산업의 기준이 될 수 있을까? 물론 카테고리에 있는 회사들이 서로 비슷하지만 그러나 정확한 분류는 아니다.

예를 들어,

피자 가맹본부를 분류하면,

- 고객의 집으로 배달되는 시스템이 있고 그렇지 않은 시스템이 있다.
- 미리 만들어진 피자를 가맹점이 공급하는 시스템이 있고 직접 가맹점이 만들어서 공급하는 시스템이 있다.
- 조각 피자를 파는 시스템이 있고 그렇지 않은 시스템이 있다.

헤어살롱을 분류하면,

- 남자머리만 전문적으로 깎는 프랜차이즈가 있다.
- 여성머리만 전문적으로 깎는 프랜차이즈가 있다.
- 퍼머와 다른 서비스를 제공하는 프랜차이즈가 있다.

위의 모든 피자 가맹본부들은 같은 카테고리에 포함되어 있고 헤어살롱 가맹본부들 또한 같은 미용산업에 속해 있다. 그러나 배달과 비배달은 매우 중요하고 차별화된 서비스이고 남성과 여성 그리고 퍼머 또한 매우 차별화된 전략이다. 투자금액 또한 사업의 형태, 직원의 수, 부동산의 형태에 따라서 달라질 수 있다.

따라서 같은 카테고리에 있더라도 가맹본부들은 어떤 기회들을 제공할 것인가를 결정해야 하여야 하며 그 기회들이 현재 프랜차이즈 사업을 하고 있는 본부들의 시스템과 차별화될 수 있어야 한다.

현재 국내에선 프랜차이즈산업에 대한 정확한 개념정의와 분류가 규명되어 있지 않고 있다. 산업분류코드가 있지만 프랜차이즈와 관련하여 분류하기가 쉽지 않기 때문에 산업별 분류보다는 업종별 분류를 중심으로 하고 있다. 그러나 프랜차이즈의 국내 도입이 오래되지 않고 프랜차이즈가 미국에서 시작되어 발전한 만큼 현재는 미국의 정의를 가지고 국내의 프랜차이즈산업을 분류하고 있는 실정이다. 따라서 관련 산업에 대한 조사가 어렵고 설사 조사가 이루어지더라도 합리적이고 정확한 자료를 얻기가 쉽지 않다.

프랜차이즈에 대한 미국의 정의를 가지고 국내산업을 분석한 업종 분류를 보면 다음과 같이 분류해 볼 수 있다.

- 자동차 관련사업 : 자동차용품 판매점, 세차용품
- 제과 제빵업 : 빵집, 과자전문점, 케익 전문점
- 빌딩건축업 : 빌딩건축, 장식, 홈설계
- 비즈니스 서비스업 : 꽃배달 서비스, 퀵서비스,택배서비스
- 유아관련사업 : 탁아방, 유아 놀이방, 유아관련 전문점
- 교육관련사업 : 미술학원, 영어학원, 보습학원 등.
- 패스트푸드사업 : 패스트푸드, 냉동 디저트, 라면, 치킨, 만두, 돈까스
- 숙박업 : 여관, 모텔
- 유지관리 서비스업 : 세탁소, 청소대행업, 수리전문점
- 인적 서비스업 : 산후 조리원, 보안 관련업
- 인쇄업 : 인쇄소, 컴퓨터 출력관련, 광고물 제작업

- 부동산업 : 부동산 소개업
- 패스트푸드가 아닌 음식 사업 : 한식, 중식, 일식, 양식 음식점
- 식품 소매업 : 구멍가게, 편의점, 슈퍼마켓, 할인점, 백화점
- 소매업 : 미용업, 컴퓨터제품서비스, 의류/액세서리, 파티관련제품, 애완동물 관련제품/서비스, 사진제품서비스, 비디오, 기타소매업)
- 서비스업 : 헬스건강체조, 출판, 보안관련업, 서비스사업
- 스포츠사업 : 스포츠, 레크레이션
- 여행업

2. 프랜차이즈의 개념

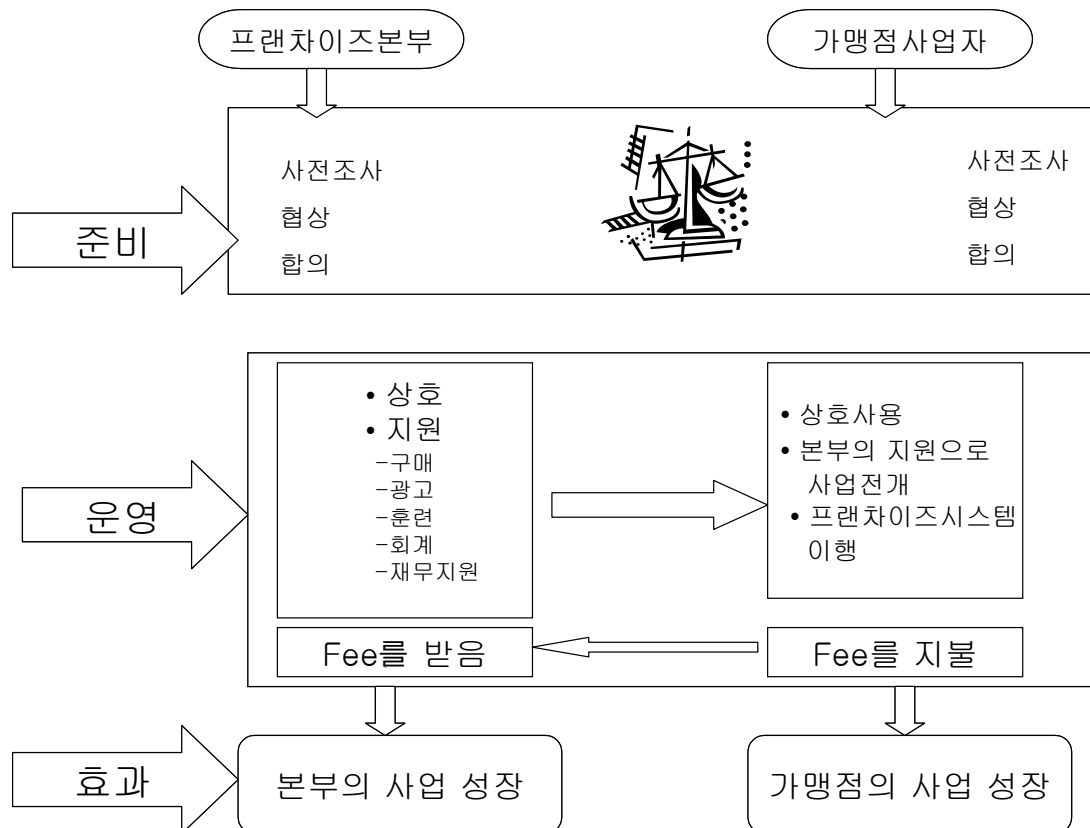
프랜차이즈시스템은 미국에서 탄생하여 세계화의 물결을 타고 전세계적으로 확산 보급되는 과정에서 우리나라에도 1978년 외식업 위주로 도입되었다.

프랜차이즈는 법률적으로 독립적인 두 당사자인 가맹본부와 가맹점사업자 간의 관계를 기초로 한 마케팅 및 유통(Distribution) 시스템이다. 여기에서 가맹본부는 자신의 사업방법이나 공급, 상표, 특허를 자신의 관리아래 다른 사람들이 사용하도록 허용하는 법률적 존재를 말한다. 또한 프랜차이즈 기업이기도 하다. 한편 가맹점사업자는 가맹본부나 프랜차이즈 기업과의 합의에 의해 사업을 운영하는 개인 또는 개인들로 상표나 상호를 사용하고, 상품이나 서비스를 거래하거나 판매하며, 경영지원이나 훈련을 지원 받고, 마케팅 및 광고지원을 받으며 가맹본부의 브랜드 및 인지도의 혜택을 받는다.

간단히 말하면 프랜차이즈는 가맹본부의 상호나 상표를 사용하여 상품과 서비스를 거래하거나 판매할 수 있도록 가맹점사업자에게 허용하는 자격(License)을 말한다.

프랜차이즈의 특징을 보면,

- 프랜차이즈는 광범위하고 다양한 상품과 서비스에 적합하다.
- 동일하고 일관성 있는 상품과 서비스를 유통시키는 방법 중의 하나이다.
- 프랜차이즈는 많은 산업이나 사업부분에서 가장 많이 이용되는 사업관계이다.
- 프랜차이즈는 하나의 사업방법이며 관계이지 산업은 아니다.
- 프랜차이즈는 단순히 구매자와 판매자 관계가 아니며, 가맹본부는 자신이 개발한 상품과 서비스를 비즈니스 포맷과 상표에 의한 동일성을 유지하면서 판매할 수 있는 권리를 가맹점사업자에게 허용하는 포괄적인 사업관계이다.
- 가맹본부와 가맹점사업자는 서로 상호의존성이 매우 크다.
- 프랜차이즈는 채원과 능력들을 서로 공유하기도 한다. 즉 가맹본부는 초기자금의 투자와 사업노하우 그리고 경험을 제공하고, 가맹점사업자(franchisee)는 추가자금투자와 동기부여가 높은 노력 그리고 시장에서의 경험을 제공한다. 결국 프랜차이즈는 판매자와 구매자(Buyer-Seller) 관계가 아닌 포괄적인 사업관계이다.
- 프랜차이즈는 사업을 하기 위한 형식과 사업을 운영하기 위한 경영시스템과 사업의 동일성을 포함하고 있다.

<표-2> 프랜차이즈 개념도¹⁹⁾

- 프랜차이즈는 관계(relationship)이다.²⁰⁾ 즉 가맹본부와 가맹점사업자간에 밀접한 관계 속에서 함께 일한다는 공동체 의식이 프랜차이즈 사업에 있어서 매우 중요하다. 프랜차이즈의 성공은 이러한 관계의 조화에 달려 있다. 잠재적인 가맹본부들은 그들의 가맹점사업자들과의 효율적이고 적극적이며 조화로운 관계를 유지하고 지원하는데 필요한 책임을 이해해야 한다. 가맹본부들은 그들의 가맹점사업자들과의 관계는 기술적인 또는 법률적인 의무사항 인지 요구사항에 의한 것인지를 판단할 수 없다. 효율적이고 상호간의 도움이 되는지 이해하기 위해서 관계는 지속적인 대화와 협력하려는 적극적인 노력이 포함되어야 한다.
- 프랜차이즈는 브랜드의 영향력이 매우 크다. 가맹본부는 브랜드의 수요를 발생시켜 가맹점사업자들이 고객을 유치할 수 있도록 한다. 브랜드는 가맹본부의 상표, 서 비스마크, 유니폼과 장식 그리고 고객들의 충성도를 느끼고 브랜드 가치를 느끼도록 하는 모든 요소들을 포함하고 있다.
- 프랜차이즈는 운영매뉴얼에 의해 움직인다. 운영시스템(Operating system)은 가맹본부와 가맹점사업자가 사업을 지속하는 동안 본질적으로 지켜야 할 서로의 약속이다. 특히 경험이 부족하고 사업경험이 없는 가맹점사업자들이 가맹점을 오픈하여 운영하는데 필요한 여러 가지 요소들을 담고 있으며 고객

19) IFA, *Franchising* ,(Educational foundation, INC, 1998), p.3.

20) The Franchising Law Group of Rudnick & Wolfe, *HOW TO BE A FRANCHISOR*,(IFA, 1999), p.2.

관계를 유지하고 충성도를 구축하도록 한다.

- 프랜차이즈는 지속적인 지원과 협력관계가 이루어진다. 지속적인 지원은 성장의 촉매제 역할을 하고 가맹점사업자들이 고객들을 유치하고 개발하는데 필요한 조언이나 기술을 제공하며 시장점유율을 구축한다. 신뢰할 수 있는 가맹본부는 본부의 모든 팀들이 자신들의 역할이 변해야 한다는 것을 이해해야 한다는 것을 의미한다.
- 프랜차이즈는 갈등과 분쟁의 가능성이 매우 많다. 가맹본부와 가맹점사업자의 갈등은 시장에서의 경쟁력을 유지해야 하는 가맹점사업자들의 요구와 가맹본부가 제공할 수 있는 실질적인 지원 사이의 차이에 따라 발생한다.

(1) 일반적인 의미

① IFA(미국프랜차이즈협회)의 정의

프랜차이즈 사업이란 가맹본부와 가맹점사업자 사이의 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 것을 말한다.

② BFA(영국프랜차이즈협회)의 정의

어떤 사람이(가맹본부, 프랜차이즈)이 다른 사람(가맹점사업자, 프랜차이즈)에게 부여하고 있는 계약상의 면허로서 다음의 요소를 구비하고 있는 것을 의미한다.

- 프랜차이즈를 부여한 기간동안 가맹점사업자는 가맹본부가 보유하는 특정명칭을 사용하여 특정의 사업을 수행하는 것이 허용되고 또는 요구될 것
- 프랜차이즈를 부여한 기간동안 프랜차이즈가 수행하는 해당사업의 방법에 대하여 가맹 본부는 계속적으로 통제할 권리를 보유할 것
- 가맹본부는 가맹점사업자에 대하여 해당사업을 실행하는데 따른 지원할 의무를 수행하는 일을 실시하며, 경영상의 다른 사항에 대하여서도 지원할 것
- 프랜차이즈를 부여한 기간동안 정기적으로 가맹본부는 가맹점사업자에게 제공하는 프랜차이즈 상품 또는 서비스의 대가로서 가맹본부는 가맹점사업자에게 금전의 지급을 요구할 수 있을 것
- 지주회사와 그 자회사와의 사이의 거래 또는 같은 지주회사의 자회사 상호간의 거래 또는 지주회사에 의하여 관리되고 있는 개인 및 회사 사이의 거래가 아닐 것

③ 일본프랜차이즈체인협회의 정의

프랜차이즈란 사업자(가맹본부)가 다른 사업자(가맹점사업자)와의 사이에 계약을 체결하고 자기의 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 관계를 말한다.

④ 한국프랜차이즈협회의 정의

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.

각 나라마다 언어와 용어는 다르지만 프랜차이즈에 대한 정의는 거의 동일하다.

결국 프랜차이즈는 사업을 확대시키고 상품과 서비스의 유통(distribution)을 위한 하나의 시스템이며, 인증된 브랜드이름을 가지고 사업을 할 수 있는 기회를 제공한다는 이기도 하다. 예를 들면 롯데리아는 치킨을 프랜차이즈 하는 것이 아니며, 피자헛은 피자를 프랜차이즈 하는 것이 아니다. 그들은 치킨이나 피자를 고객들에게 전달하는데 있어서 상품뿐만 아니라 서비스, 고객경험까지 포함된 일관성 있는 사업 시스템을 프랜차이즈 하는 것이다.

(2) 법률적인 의미

① 캘리포니아 투자법의 정의

프랜차이즈란 명시적이든 묵시적이든 상관없이 2인 또는 그 이상의 사람들 사이에 체결한 계약이다. 프랜차이즈는 프랜차이즈본부에 의하여 축적되고 구축된 마케팅 계획 또는 시스템하에서 상품 또는 서비스의 판매 할 권리가 부여되며 그러한 계획 또는 시스템에 따라서 가맹점사업자의 영업활동은 가맹본부의 상표, 서비스마크, 상호, 로고, 광고 또는 가맹본부와 그 관계자를 표시하는 그 밖의 상업상의 포장과 실질적으로 결합관계에 있으며 직접 또는 간접적으로 프랜차이즈 수수료의 지급이 의무화되고 있는 것을 의미한다.

② 일본법의 정의

일본의 중소기업진흥법에서는 프랜차이즈를 특정연쇄화사업으로 해석하였으며 그 정의를 보면 연쇄화사업으로서 해당연쇄화사업에 관련된 약관에 있어서 가맹자에게 특정의 상표, 상호 및 그 밖의 표시를 사용하게 하는 취지 및 가맹자로부터 가맹에 있어서 가입금 보증금 및 그 밖의 금전을 징수한다는 취지의 규정이 있는 것으로 보고 있다.

여기서 연쇄화사업이란 주로 중소기업자에 대하여 전형적인 약관에 의한 계약에 따라 계속적으로 상품을 판매하고 또한 경영에 관한 지도를 실시하는 사업을 말한다.

③ 한국법의 정의

한국의 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률에서는 프랜차이즈를 가맹사업으로 해석하고 있으며 그 정의를 보면,

“가맹사업”이라 함은 가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표·서비스표·상호·간판 그 밖의 영업표지(이하 “영업표지”라 한다)를 사용하여 일정한 품질기준에 따라 상품(원재료 및 부재료를 포함한 다. 이하 같다) 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.

3. 프랜차이즈 관련 용어

프랜차이즈와 관련된 용어에 대한 정의와 이해는 프랜차이즈 사업의 성공과 발전에 있어서 매우 중요한 요소이다. 특히 프랜차이즈 사업의 당사자인 가맹본부와 가맹점사업자는 프랜차이즈 사업을 시작하기 전

에 관련용어들을 반드시 이해해야 한다. 또한 예비창업자들도 관련 책이나 컨설턴트들이 각기 다르게 사용하고 있는 프랜차이즈 용어들에 대하여 완벽하게 이해해야 한다. 물론 정부나 한국프랜차이즈협회가 용어에 대한 통일을 하여야 하고 그 뜻을 명확하게 제시해야 한다.

가맹본부를 창업하고자 하는 예비사업가들은 프랜차이즈, 가맹본부, 가맹점사업자, 가맹계약서, 운영매뉴얼, 정보공개서 등에 대한 정확한 개념을 기본적으로 이해하고 있어야 시스템을 구축하여 가맹점을 모집하고 가맹점에 대한 지속적인 지원을 체계적으로 할 수 있다. 예비창업자 또한 가맹점창업을 하기 전에 왜 프랜차이즈 가맹점 창업을 하려고 하는지, 자신에게 성공을 안겨줄 수 있는 본사선택과 성공적인 가맹점 운영을 위해서는 프랜차이즈가 무엇이고 가맹본부와 가맹점사업자 그리고 시스템, 운영매뉴얼, 계약 같은 용어에 대해 충분히 알고 있어야 불리한 계약이나 가맹창업의 실패를 방지할 수 있다.

프랜차이즈와 관련된 용어는 여러 가지가 혼재되어 사용되고 있어서 처음 프랜차이즈를 하고자 하는 사람들에게 매우 혼란스럽다. 특히 미국에서 사용하는 용어들이 그대로 사용하는가 하면 일본의 용어를 한국어로 바꾸어 사용하기도 하고 어떤 용어는 우리말로 바꾸어 사용하기도 한다. 그래서 용어에 대한 통일에 매우 필요하다고 생각한다. 여기에서는 서로 같은 뜻을 가지고 있는 용어들은 함께 게재하고 프랜차이즈와 관련된 국내법들에서 정의하고 있는 내용들을 중심으로 다루고자 한다.

- 프랜차이즈(franchise)

프랜차이즈는 가맹본부(franchisor, 프랜차이저)와 가맹점사업자(franchisee, 프랜차이지) 간의 합의 또는 지속적인 관계를 의미한다. 가맹본부는 가맹점사업자에게 자기와 동일한 브랜드 및 이미지의 사용과 본부에서 개발한 상품이나 서비스를 독점 판매할 권리부여 그리고 영업을 위하여 각종 교육 및 경영지도, 통제를 하는 대신에 가입비(franchise fee), 로열티(royalty) 등을 수령하여 판매시장을 개척해 나가는 사업방식을 말한다.

- 가맹본부(franchisor, 프랜차이저)

가맹사업과 관련하여 가맹점사업자에게 가맹점운영권을 부여하는 사업자를 말한다. 가맹 본부는 가맹점사업자에게 자기의 상호, 상표, 서비스표, 휘장 등을 사용하여 자기와 동일한 이미지로 상품판매의 영업활동을 하도록 허용하고 그 영업을 위하여 교육·지원·통제를 하며, 이에 대가로 가입비, 로열티 등을 수령하는 사업체를 말한다.

- 가맹점사업자(Franchisee, 프랜차이지)

가맹사업과 관련하여 가맹본부로부터 가맹점운영권을 부여받은 사업자를 말한다. 가맹본부로부터 그의 상호, 상표, 서비스표, 휘장 등을 사용하여 그와 동일한 이미지로 상품판매의 영업활동을 하도록 허용받고, 그 영업을 위하여 교육·지원·통제를 받지만 자신의 자금과 노동으로 가맹점을 운영하는 사업체를 말한다.

- 가맹희망자

장래에 가맹점을 운영할 목적으로 특정 가맹본부로 하여금 가맹점사업자의 부담, 영업활동의 조건 등 정보공개서의 내용을 제공하도록 서면으로 신청하는 자를 말한다.

- 가맹점운영권

가맹본부가 가맹계약에 의하여 가맹점사업자에게 가맹사업을 영위하도록 부여하는 권리를 말한다.

- 가맹금(Fee)
명칭이나 지급형태 여하에 불구하고 가맹점사업자가 가맹본부에게 지불하는 가입비, 보증금, 로열티를 말한다.
- 가맹(입)비
가맹계약 체결 시 가맹계약자가 가맹점사업자에게 지급하는 비용으로 점포개설에 따른 최초 훈련비, 장소선정 지원비, 가맹사업 운영매뉴얼 제공비, 부가가치세 등에 대한 지불비용이다.
- 로열티
가맹계약자가 가맹점사업자에게 상호·상표·서비스 표·휘장 등의 사용권한 및 경영지원에 대한 대가로서 정기적으로 지불하는 비용을 말한다. 지급방법은 매출 또는 이익의 일정비율이나 일정금액으로 지급하며 이에 대해서는 가맹계약자와 가맹점사업자간의 협의된 계약에 따라 설정될 수 있다.
- 보증금
가맹계약자가 가맹점사업자에게 상품·자재의 대금, 로열티, 광고·관촉비 등의 채무액 또는 손해배상액의 지급을 담보하기 위하여 계약 체결시에 계약이행 명목으로 지급하거나 이에 상당하는 계약이행보증보험증권 또는 물적담보를 말한다.
- 직영점
가맹본부가 자기의 상호, 상표, 서비스표, 휘장 등을 사용하여 그와 동일한 이미지로 상품판매의 영업활동을 하며, 매출, 직원, 이익을 본부가 직접 관리하는 사업체를 말한다.
- 프랜차이즈 팩키지
가맹본부가 가맹점사업자에게 제공하는 사업조건들과 포괄적인 일련의 서비스들을 말한다.
- 프랜차이즈 프로그램
프랜차이즈시스템의 일관성을 유지하고 프랜차이즈의 사업성공의 기회를 최대한으로 만들기 위해 가맹본부가 가맹점사업자에게 제공하는 체계적으로 정리된 서비스를 말한다.
- 프랜차이즈 시스템
프랜차이즈 팩키지와 비슷한 말이다. 그러나 프랜차이즈시스템은 프랜차이즈 된 사업전체를 일컫는데 여기에는 지적재산권, 가맹계약서에 의해 인정된 모든 권리, 프랜차이즈 프로그램에서 제공하는 모든 서비스를 포함하고 있다.
- 총판 프랜차이즈(Master Franchising)
하부프랜차이즈(Subfranchising)와 같은 말로 총판 프랜차이즈 계약을 통하여 한정된 지역에서 가맹본부의 권리와 역할을 할 수 있는 권리를 허용하는 것을 말한다. 이 개념은 해외 진출을 할 때 일반적으로 많이 사용하는 방법이다.
- 상품공급 프랜차이즈(Product distribution franchise)
가맹점사업자가 제조업자가 공급하는 상품을 판매하는 형태이다.
- 운영매뉴얼
가맹본부의 사업비밀을 정리한 기록서 또는 가맹점사업자가 가맹점을 운영하는데 따라야 할 표준

(standard)들이나 절차들을 서술한 서류들을 말한다.

- 상품/서비스매뉴얼

가맹본부의 사업비밀을 정리한 기록서 또는 가맹점사업자가 상품 및 서비스를 판매하는데 있어서 따라야 할 표준(standard)들이나 절차들을 서술한 서류들을 말한다.

- 서비스마크

단어, 이름, 심볼, 도안, 의장, 무늬 또는 판매나 광고에서 사용하거나 다른 경쟁업체와 차별화된 서비스임을 알리기 위해 사용되어지는 위 요소들의 혼합적인 형태를 말한다.

- 종업원

임시종사자, 일용 종사자를 제외한 상용종사자를 의미한다. 여기서 상용종사자란 1년 이상의 고용기간을 정하여 고정급여를 지급 받고 있는 상용종사자와 고용 기간을 정하지 않았더라도 조사기준일 현재 1년 이상 계속 근무하고 있거나 근무하기로 약속된 자를 포함한다.

- 매출액

사업체가 지난 1년간 상품을 판매하고 받은 총액으로 가공 및 판매수수료, 자가 소비한 상품의 판매가를 포함한다. 가맹점에 상품을 공급하고 대금을 수수한 경우 본부 매출액에 포함된다.

- 영업이익 및 당기순이익영업이익

사업체가 상품을 판매한 총 금액에서 상품의 매출원가와 판매 및 일반관리비를 제외한 이익을 말한다. 당기순이익은 영업이익에서 영업외 비용과 유가증권매매손익이나 재해 등으로 인한 특별손실을 차감한 법인세 납부전의 이익을 말한다.

- 유통산업

농, 임, 축, 수산물 및 공산품의 도매, 소매, 보관, 포장 및 이와 관련된 정보 용역의 제공 등을 목적으로 하는 산업을 말한다.

- 매장

상품의 판매와 이를 지원하는 용역의 제공에 직접 사용되는 장소를 말한다.

- 대규모점포

동일한 건물 안에 설치된 매장 면적의 합계가 3천 평방미터 이상인 하나 또는 다수의 상시 운영되는 매장을 가진 점포의 집단을 말한다. 이 경우 점포의 업태에 따라 그 매장 면적을 달리 정할 수 있다.

- 체인사업

동일업종의 다수의 소매점포를 직영하거나 계약에 의하여 동일업종의 다수의 소매점포에 대하여 계속적으로 경영을 지도하고 상품을 공급하는 업을 말한다.

- 상점가

일정 범위안의 가로 또는 지하도에 일정한 수 이상의 도매점포, 소매점포 및 용역점포가 밀집되어 있는 지구를 말한다.

- 전문상가단지

동일업종의 다수의 도매업자 또는 소매업자가 계획적으로 일정지역에 점포 및 부대시설 등을 집단으로

설치하여 조성한 상가단지를 말한다.

- 판매시점 정보관리 시스템

판매시점에서 광학적 자동판독방식에 의하여 상품의 판매, 매입, 등에 관한 정보를 수집, 활용하는 시스템을 말한다.

- 사업자

사업자의 이익을 위한 행위를 하는 임원, 종업원, 대리인, 기타의 자는 사업자단체에 관한 규정의 적용에 있어서 이를 사업자라 본다.

- 사업자단체

그 형태 여하를 불문하고 2인 이상의 사업자가 공동의 이익을 증진할 목적으로 조직한 결합체 또는 그 연합체를 말한다.

- 임원

이사, 대표이사, 업무집행을 하는 무한책임사원, 감사와 이에 준하는 자 또는 지배인 등 본점이나 지점의 영업전반을 총괄적으로 처리할 수 있는 상업사용인

- 재판매가격 유지행위

상품을 생산 또는 판매하는 사업자가 그 상품을 판매함에 있어서 재판매하는 사업자에게 거래단계별 가격을 미리 정하여 그 가격대로 판매할 것을 강제하거나 이를 위하여 규약 기타 구속조건을 붙여 거래하는 행위를 말한다.

- 상표

상품을 생산, 가공, 증명 또는 판매하는 것을 업으로 영위하는 자가 자기의 업무에 관련된 상품을 타인의 상품과 식별되도록 하기 위하여 사용하는 것으로 기호, 문자, 도형, 입체적 형상 또는 이들을 결합한 것과 각각에 색채를 결합한 것을 말한다.

- 서비스표

서비스업을 영위하는 자가 자기의 서비스업을 타인의 서비스업과 식별되도록 하기 위하여 사용하는 표장을 말한다.

- 단체표장

동종업자 또는 동종업자 및 이와 밀접한 관계가 있는 업자가 설립한 법인이 그 감독 하에 있는 단체원의 영업에 관한 상품 또는 서비스업에 사용하게 하기 위한 표장을 말한다.

- 업무표장

영리를 목적으로 하지 아니하는 업무를 영위하는 자가 그 업무를 표상하기 위하여 사용하는 표장을 말한다.

- 등록상표

“등록상표”라 함은 상표등록을 받은 상표를 말한다.

- 상표의 사용

상품 또는 상품의 포장에 상표를 표시하는 행위와 상품 또는 상품의 포장에 상표를 표시한 것을 양도 또는 인도하거나 그 목적으로 전시, 수출 또는 수입하는 행위 그리고 상품에 관한 광고, 정가표, 거래서류,

간판 또는 표찰에 상표를 표시하고 전시 또는 배포하는 행위를 모두 포함하여 말한다.

4. 프랜차이즈의 형태

프랜차이즈는 새롭게 등장한 것은 아니다. 초기의 형태는 1800년대에 상품 또는 상표 프랜차이즈(Product or trademark franchising)이었다. 상품형태의 프랜차이즈는 오늘날 미국에서는 자동차 딜러, 소프트 드링크 기업들에 의해 사용되고 있지만 현재는 점차 감소하고 있는 추세이다.

프랜차이즈의 성격과 분류에 있어서는 자동차 트럭, 가솔린의 소매관계, 제품 프랜차이즈관계, 상표라이센스형 프랜차이즈관계 등 현재 국내에서 많은 분야와 기업들이 유통방법의 하나로서 실시하고 있다.

외국에 있어서 사용실태와 국제적 비즈니스에 있어서 사용방법을 보면 어떤 유형은 프랜차이즈로 불리어지고 있는 것도 있고 그렇지 않은 것도 있다. 미국에 있어서도 자동차 딜러가 프랜차이즈로 분류되지만 미국의 다수의 주법에 의한 프랜차이즈 정의에서는 빠져 있고 실제로 이들 업체들은 미국프랜차이즈협회(IFA)에 가입하고 있지 않다.

결국 객관적으로 프랜차이즈의 정확한 개념정의와 그에 따른 산업의 분류 및 업종에 있어서 정확한 분류는 어렵다고 생각한다.

한국의 경우 자동차와 가솔린 같은 분야는 오래 전부터 프랜차이즈형태의 사업을 하고 있지만 그들이 프랜차이즈라고 이해하거나 주장하지는 않는다. 뿐만 아니라 많은 제조업체들이 대리점인가 특약점, 전문점 형태로 자신들의 상품과 서비스를 판매하고 있다. 결국 미국에서 프랜차이즈가 사업의 확장을 위한 방법론에서 발생하였듯이 국내에서도 이미 오래전부터 프랜차이즈와 같은 방법으로 시장을 확대하여 실시하여 왔지만 그것을 체계적으로 연구하거나 발전시키지 못하고 진행하여 왔다.

미국 상무성(US Department of Commerce)에 따르면 1970년 초에서 1980년 중반까지 상품형태의 프랜차이즈는 40%나 감소하였다고 한다. 반면에 비즈니스형태의 프랜차이즈는 점차 증가하여 오늘날 모든 프랜차이즈 사업의 90%를 차지할 정도이다.

(1) 상품형태 프랜차이즈(Product format franchise)²¹⁾

상품형태 프랜차이즈는 대량생산체제의 도래로 인해 시작되었다. 1850년 미국에서는 싱어사가 그들의 상품을 팔고 서비스 할 수 있는 독점적 대리인을 임명하기 시작하면서 프랜차이즈가 시작되었는데 초기 가맹본부들은 새로운 대리점이나 신규 직원들에 대한 많은 비용을 지불하지 않고 대량생산 라인에서 쏟아져 나오는 상품들을 판매하고자 노력하였다.

어떤 기업들은 그들이 어느 정도 자리를 잡았을 때는 프랜차이즈 사업을 중단하기도 하였다. 예외적인 경우가 미국의 자동차 산업이다. 미국의 자동차 산업은 1900년대 이후로 프랜차이즈 된 딜러들을 통해 자동차를 주로 판매하고 있다.

가맹점사업자들은 전형적으로 그들의 가맹본부에 의해 만들어진 상품들을 판매하고 가맹본부들은 상품과 로고를 가맹점사업자에게 사용하도록 허용하지만 그들이 사업을 운영하는데 필요한 완전한 시스템을 제공하지는 않는다.

상품형태 프랜차이즈는 가맹점사업자가 상품을 팔기 전에 필요한 준비나 판매 이후의 추가적인 서비스

21) IFA, *Franchising*, (Educational foundation, INC,1998), p7.

등을 하도록 요구한다. 전체적인 규모면에 아직까지는 상품형태 프랜차이즈가 미국 프랜차이즈와 관련된 전체 소매 매출액의 상당 부분을 차지하고 있으나 현재 대부분의 프랜차이즈는 비즈니스형태 프랜차이즈이다.

상품형태 프랜차이즈는 공급자와 딜러(Supplier-Dealer)관계와 거의 비슷하다. 다만 관계의 정도만 다를 뿐이다.

구체적인 차이점에는

- 상품형태 프랜차이즈에서는 가맹점사업자는 제품을 독점적이거나 반독점적으로 판매하지만 공급자-딜러는 몇 개의 상품을 취급하며 심지어 경쟁사의 제품까지도 취급한다.
- 상품형태 프랜차이즈의 가맹점사업자는 공급자-딜러의 딜러보다 회사의 브랜드와 더 밀접한 관계를 유지하며 더 많은 서비스와 지원을 공급 받는다.

(2) 비즈니스형태 프랜차이즈(Business format franchise)²²⁾

비즈니스형태 프랜차이즈는 상품형태 프랜차이즈에서 기인하는데 편리성과 서비스가 중요시 되면서 유형의 상품들을 잘 팔기 위해 프랜차이즈를 적용하였다. 이러한 서비스를 제공하는 어느 회사가 다른 사람들에게 같은 형식(공동 상호, 모양, 운영계획)과 그 기업의 표준들을 지키도록 위임하면 비즈니스형태 프랜차이즈가 되는 것이다. 패스트푸드 산업이(McDonald's, Burger King, KFC)이 가장 대표적인 예이다. 그러나 모든 형태의 소매업자들은 비즈니스형태 프랜차이즈의 좋은 후보들이 될 수 있다.

비즈니스형태 프랜차이즈의 특징은 상품형태 프랜차이즈와 같이 모회사의 상호나 로고를 사용하지만 더 중요한 것은 상품과 서비스의 전달 또는 제공과 사업의 운영까지 포함된 완성된 하나의 시스템을 지원 받게 된다.

그 시스템의 내용에는

- 판매 방법과 광고
- 정문의 위치와 설치
- 직원 모집, 신입사원 훈련
- 직원 유니폼
- 고객 응대 방법
- 비품구입 요령
- 상품 준비 요령
- 고객에게 전달하는 요령
- 쓰레기 치우는 절차
- 전기 끄는 방법
- 문을 닫는 방법

이러한 시스템이 결국 일관성을 만들게 되며 그 일관성은 프랜차이즈가 성공하는데 가장 중요한 근간이 되기도 한다.

그러나 프랜차이즈 시스템이 동일한 수준의 관리나 일관성을 규제하거나 지시하지는 않지만 대부분의 시스템은 최소한의 운영을 유지하기 위한 표준은 가지고 있다. 다시 말해서 가맹본부의 직영점이든 가맹점

22) IFA, *Franchising*, (Educational foundation, INC, 1998), p7.

사업자이든, 국내든, 해외이든 관계없이 모든 매장은 동일하게 보이거나 느껴져야 한다는 것이다. 즉 전 세계 어디서든지 고객이 느끼는 경험은 똑 같아야 한다는 것이다.

그러나 많이 잘 알려진 프랜차이즈 시스템들은 상품형태 프랜차이즈와 비즈니스형태 프랜차이즈의 요소들을 결합하고 있다. 코카콜라는 상품형태 프랜차이즈를 통해 광범위하게 팔리고 있다. 그러나 어떤 형태의 표준들 즉 병모양이나 상표 같은 형태의 표준들은 전형적인 비즈니스형태 프랜차이즈이다.

(3) 전환 프랜차이즈(Conversion franchiseing)²³⁾

전환 프랜차이즈(Conversion Franchising)은 표준적인 프랜차이즈 관계를 조금 수정한 형태라고 보면 된다. 전환 프랜차이즈에 있어서 가맹본부는 같은 산업에서 독립적으로 사업을 하고 있는 사람들을 모집하여 자신의 가맹점사업자로 바꾼다. 이러한 형태의 프랜차이즈는 부동산이나 호텔과 같은 서비스산업에서 체인을 확장하기 위해 널리 이용된다. 즉 가맹본부는 같은 사업에 있는 독립사업자들이 가맹본부의 서비스나 상표 그리고 시스템을 이용하여 수익의 극대화를 기대한다. 또한 가맹점사업자는 가맹본부의 우수한 운영 시스템이나 높은 브랜드인지도 그리고 차별화된 마케팅능력을 도움 받아 매출액의 증가를 기대한다.

그러나 관련 산업에 사업경험이 없는 새로운 가맹점사업자는 그 시스템의 다른 가맹점사업자와 동일성을 유지하기 위해중요한 변화나 전환을 꺼려하며 가맹본부 역시 이러한 변화에 대해 요구를 할 수 없다. 그러나 가맹점사업자는 시스템의 서비스나 상표, 광고프로그램, 훈련, 중요한 고객 서비스 기준들을 채택한다. 대표적인 회사가 우리나라에도 진출해 있는 세계적인 부동산 회사인 센추리 21(Century21)이다.

1) 가맹점사업자 측면에서의 장점과 단점

① 장점

- 가맹점 수입은 가맹본부의 세련된 마케팅기법, 회계시스템, 마케팅전략, 특히 컴퓨터 네트 워크와 같은 여러 가지 지원으로 인해 개별적으로 운영했을 때 보다 훨씬 증가한다.
- 판매량은 전국적 또는 지역적인 네트워크의 확장으로 인한 개선된 이미지와 서비스 때문에 증가한다.
- 가맹점사업자들은 가맹본부의 연합광고나 공동구매를 통해 비용절감의 혜택을 보기도 한다.
- 가맹본부의 강력한 지원아래 가맹점사업자들은 사업실패의 위험을 최소화 할 수 있다.

② 단점

- 가맹점사업자들은 전에 비해 자율성의 제한을 받게 된다.
- 이전에 발생하지 않았던 비용(로열티, 광고료, 기타 Fee)들이 발생한다.
- 이전에 사용했던 상호는 아예 포기하거나 점차 사라지게 된다.
- 만약 가맹본부가 예기치 못한 문제로 인해 피해를 받게 된다.

2) 가맹본부 측면에서의 장점

① 장점

- 사업확장이 매우 빠르다. 이미 매장을 가지고 사업을 하고 있으며 가맹본부를 잘 알고 있는 사람들을 가맹점사업자로 만들기 때문에 프랜차이즈의 장점들을 이해시키고 교육시키기가 매우 쉽다. 예비 가

23) IFA, *Franchising*, (Educational foundation, INC,1998),pp.11~12.

- 맹점사업자들 또한 건물과 매장을 가지고 있어서 적은 비용으로 쉽게 바꿀수가 있다.
- 로열티는 높지만 리스크가 낮다. 왜냐하면 이미 많은 시행착오를 통해 안정되어 있으며 시장에서의 높은 브랜드 인지도가 있기 때문이다.

② 단점

- 가맹본부가 전문적인 지식이나 기술에 대한 필요성이 적지만 가맹점사업자들 또한 시스템의 기준들을 받아들이기 준비가 부족하거나 훈련을 기피하는 경향이 있다.
- 가맹본부와 가맹점사업자 간의 갈등의 소지가 내재해 있다.
예를 들면 전환 프랜차이즈의 가맹점사업자들은 전체 광고비 분담요구에 반대할지도 모른다. 다른 가맹점사업자들은 비록 가맹본부의 표준에서 벗어난다고 해도 가맹점사업자의 동일성 요구에 반대할 수도 있다.
- 가맹점사업자의 갑작스런 자격 포기가 발생할 수 있다.
가맹본부에 덜 의존적인 전환프랜차이즈의 가맹점사업자들은 자신감도 있고 이전의 사업경험의 결과로 인해 재정적으로 안정적이다.
- 가맹본부의 합병과 같은 상황이 발생할 경우 가맹본부들은 원하지 않는 조건들을 수용해야 할 수도 있고 심지어는 잠재적인 소송이 발생할 수도 있다.

제3절 프랜차이즈의 장점과 단점

1. 일반적인 특징

가맹본부의 입장에서 본 프랜차이즈 사업의 장점은 곧 가맹점사업자의 장점이 되기도 하고 단점이 되기도 한다.

- 적은 자본과 짧은 시간으로 시장확대를 최대한 꾀할 수 있는 가능성이 높다.
- 가맹점사업자는 자기 자본으로 투자한 만큼 스스로 열심히 일할 수 있는 높은 동기부여를 가지고 있으며 그 결과 또한 모두 자신의 것으로 만들 수 있다.
- 프랜차이즈는 일반적으로 최소한의 직원으로 사업을 하지만 매우 많은 본사의 시스템과 직원들의 적극적인 지원을 자연스럽게 받게 된다.
- 가맹본부와 가맹점사업자가 전국적인 또는 지역적인 광고를 단독으로 하는 것보다 광고 비용이 훨씬 적게 든다.
- 공동구매(Buying Power)를 통하여 가맹점사업자의 구입가격을 낮출 수가 있다.
- 가맹점사업자들로부터의 수집된 많은 정보들은 가맹본부가 시장조사나 상품개발을 하는데 많은 도움을 줄 것이며 본사의 개발능력을 키우는데도 유익하다.
- 로열티의 수입을 통한 현금흐름은 가맹본부의 사업운영에 매우 유용하다.
- 가맹본부는 현명하고 공정한 계약조건을 통해 가맹점사업자를 합리적으로 관리하고 통제 할 수 있다.
- 프랜차이즈는 독립적인 사업가가 될 수 있는 한 방법이다.
- 프랜차이즈는 가맹점사업자가 성공할 수 있도록 도움이 되는 훈련과 마케팅 방법들을 제공한다.
- 대부분의 가맹본부는 가맹점사업자가 가능하면 빨리 사업을 시작할수 있도록 믿을 수 있고 정의된 계

획서를 제공한다. 패키지에는 매뉴얼, 규정들, 운영절차들, 광고와 필요한 비품들로 가맹점사업자가 문을 열자마자 사업을 시작할 수 있도록 완벽하게 갖추어져 있다.

- 널리 알려진 가맹본부는 사업을 하기위한 완성된 방법을 갖고 있다. 브랜드 인지도가 높은 프랜차이즈는 고객들을 많이 유치할 것이다.
- 가맹본부의 사업이 잘 알려진 프랜차이즈라면 실패할 위험이 낮다. 완성된 회계와 재무시스템이 이익을 낼 수 있도록 도와 줄 것이며 완벽한 훈련은 독립적인 사업운영자가 될 수 있도록 도와 줄 것이다.
- 가맹본부의 지원과 컨설팅은 가맹점사업자가 품질을 유지하고 어려운 문제들을 해결하는데 도와 줄 것이다.
- 가맹본부가 전국적인 또는 지역적인 광고를 제공한다면 이것은 가맹점사업자의 매출증대에 많은 도움이 될 것이다.
- 좋은 가맹본부는 지속적인 마케팅리서치와 상품개발을 할 것이다. 이것은 개인들이 하기에는 비용이 많이 든다.
- 가맹본부는 종종 매장의 위치선정에 정보제공이나 전문가를 연결시켜 주는 등 도움을 주기도 한다.
- 운영매뉴얼은 특정 형태의 사업에 꼭 필요한 기술을 익히는데 유용하다.
- 어떤 가맹본부들은 간판, 메뉴, 가구 등을 제공하기도 하고 어떤 가맹본부들은 저렴하게 구입할 수 있도록 도와주기도 한다.
- 직원들을 채용하고 교육시키는데 도움을 받기도 한다.
- 프랜차이즈는 안정적이다.
- 고객의 수요(Demand)를 충족시킨다.
- 농업, 제조업, 그리고 교육분야에 자원개발을 촉진시킨다.
- 개인적 부와 자기사업의 기회를 촉진시킨다.
- 실질적인 투자를 요구한다. 그러나 제한적인 독립성을 갖게 된다.
- 어떤 가맹본부들은 어떤 장비나 비품의 구매를 요구하기도 한다.
- 프랜차이즈 계약서에는 많은 제약사항들이 있다.

프랜차이즈가 사업을 하기 좋은 방법이며 가맹점사업자에게는 보다 안전한 투자라고 흔히들 말한다. 그러나 모든 사업이 그러듯이 좋은 프랜차이즈 프로그램은 좋은 결과를 가져오고, 좋지 않는 프로그램은 실패한다.

2. 가맹본부(Franchisor) 측면

(1) 장점

- ① 가맹본부가 일정기간 동안 시장에서의 검증을 통해 완성한 시스템의 상품과 서비스를 적은 비용으로 빠르게 확산시킬 수 있다. 또한 각 가맹점사업자가 가맹본부를 위해 운영자금과 노력과 추가지원을 제공할 수도 있다.²⁴⁾
- ② 가맹본부가 사업을 하는데 있어서 발생할 수 있는 여러 가지 위험(Risks)들이 다른 사업확장 방법에 비해 많이 분산이 된다. 사업을 하는데 있어서 가장 큰 장애물은 자금문제와 상품과 서비스를 판매할 수 있는

24) Erwin J. Keup, *Franchise Bible*, (The Oasis Press, 2000), p62.

판매채널의 확보이다. 또한 각 매장의 운영을 위한 전문인력의 확보와 교육 그리고 유지비용에 따라서 사업의 성공과 실패를 가져올 수 있다. 모든 요소들이 완벽하게 갖추어졌을 때 사업성공이 가능하다. 그러나 프랜차이즈는 가맹점사업자의 자금과 동기부여가 높은 노동력으로 상대적으로 리스크가 적은 편이라고 할 수 있다.

③ 규모의 경제 효과가 크다.

프랜차이즈는 생산면과 유통면에서 규모의 이익을 낳고 여러 가지 면에서 합리화와 상승효과 등을 가져다주므로 경영상의 유효한 효과를 발휘하고 있다. 규모의 경제는 시스템의 번성기나 성숙기에는 장점으로 연결되나 쇠퇴기에서는 단점으로 작용하기도 한다.

④ 위험회피와 자금절약을 할 수 있다.

프랜차이즈시스템은 성공을 판매하는 시스템으로 미국과 일본에서 이미 수많은 성공사례와 관련 조사결과를 갖고 있다. 미국프랜차이즈협회의 통계를 보면 독립창업보다 프랜차이즈창업의 성공률이 95%으로 나타나고 있다. 투입자본의 액수도 가맹창업이 독립창업보다 적게 든다. 또한 마케팅 정보활용력이 뛰어나 시장조사에 필요한 비용과 시간절약을 할 수 있고 무엇보다도 데이터가 구체적이고 사실적이어서 시장 흐름의 변화와 소비자의 욕구변화에 정확하고 신속하게 대응할 수 있다. 뿐만 아니라 고용 점장보다 높은 관리의욕, 점포 소재 지역에 친숙한 가맹점 경영자의 우수한 판매능력 활용가능과 고효율의 광고선전 효과 등을 볼 수 있다.

(2) 단점

① 직영체제인 경우 부진점 또는 불량점은 경영진의 판단에 따라 이를 폐점조치하거나 점장을 교체하면서 쉽게 해결방안을 모색할 수 있는데 반해 프랜차이즈 사업에 있어서 가맹점인 경우는 이것이 쉽지 않다. 프랜차이즈 사업의 부진점이나 불량점의 경우는 이른바 트러블요인으로 비화되기도 하고 시스템의 근본을 흔드는 심각한 시스템 붕괴요인으로 작용하기도 한다.

② 직영점의 경우 철저한 경영과 컨트롤이 가능하고 용이하다. 표준이나 품질관리가 철저할 뿐만 아니라 점포의 개장, 신기술의 도입, 새로운 방침의 전환 등을 기민하게 추진하고 시행할 수 있다.²⁵⁾

③ 가맹계약서의 내용이나 가맹점사업자의 위치에 따라서 가맹본부의 마케팅시스템에 대한 가맹본부의 관리가 약해질 수도 있다. 이것은 가맹본부가 품질과 효율성을 확보하는데 어려움을 줄 수 있다.

④ 어떤 경우에는 각 가맹점에 대한 가맹본부의 이익이 직영점보다 적을 수도 있다. 그러나 중요한 점은 많은 가맹점들로부터의 적은 이익이 전체 이익을 증가시키는지 감소시키는 지이다.

프랜차이즈 사업은 본부가 먼저 직영1호점을 개점하고 이 점포의 운영을 통해 시스템을 전면적으로 검토하고 이를 성공시킴으로써 계속하여 제2호점, 제3호점을 개점하면서 시스템을 완전하게 구축하고 이 성공실적을 기반으로 가맹점모집을 해야 한다.

따라서 그 본부가 시스템을 구축하고 정비해 가는 것은 새로운 회사를 신설하는 것과 같은 경영자원이 요구되는 것이다. 이것을 창조해 가기 위해서는 회사 내 전부분의 적극적 협력이 전제가 되고 이것이 일사분란하게 체계화 조직화 되어야 한다. 만약 이 조직화의 중요성을 인식하지 못하고 사업을 전개한다면 많은 어려움에 봉착하게 될 것이다.

25) 여춘돈, 안창근 공저, 『프랜차이즈시스템 조직관리 노하우』, (책읽는 사람들, 2002), p.32.

프랜차이즈시스템 비즈니스를 목적으로 시스템을 개발하고 이를 사업화로 전개하기 위해서는 최고 의사 결정권자가 먼저 이를 진지하게 검토하여야 하며, 확고한 의사결정을 통해 이를 확정하여야 한다. 경영자는 모든 사업의 사업화 과정에서 다루어지는 모든 요소들과 위에서 이미 설명한 바 있는 모든 중요 사항들을 기준으로 이 시스템의 이점과 결점을 주의깊게 검토해야 한다.²⁶⁾

3. 가맹점사업자(Franchisee) 측면

(1) 장점

① 일관성 있는 상품과 서비스의 고객지원

대부분의 사람들은 같은 이름과 같은 인테리어와 같은 느낌을 주는 일정한 수준의 품질과 일관성에 익숙해져 가고 있다. 상품이 우수하든지 평범하든지 상관없이 어느 한 점포가 많은 매출을 올리고 있다면 그 점포의 성공의 비밀은 한결같은 일관성 때문일 것이다. 소비자들은 제품과 서비스의 종류나 성격에 상관없이 브랜드화 된 가게에서 자신이 원하는 것을 구입함으로써 자신이 받게 될 일정 기준의 품질을 기대하며 실제로 그것을 원하다.

② 오픈 전 지원

비록 프랜차이즈시스템을 시작하는데 수수료를 지불해야 하지만 가맹본부로부터 받게 될 훈련과 교육, 운영매뉴얼, 위치선정, 디자인, 비품구입, 등을 지원받게 된다. 또한 가맹본부를 사업의 파트너로써 든든한 조연자 및 후원자로 이용할 수도 있고 같은 시스템의 가맹점사업자들과 네트워크를 통해 좋은 아이디어나 관련 정보를 공유할 수도 있다.

③ 지속적인 지원

로열티를 지불하는 대신에 가맹점사업자들은 정기적인 교육과 연합광고, 오픈행사, 지속적인 시장조사나 상품개발을 지원 받게 된다.

④ 가맹점사업자들은 일정 수준의 독립성을 보장 받는다

⑤ 다른 방법보다 적은 비용으로 자신의 사업을 시작할 수가 있다.

⑥ 가맹점사업자들은 시장에서 검증된 상품이나 서비스를 판매하는데, 대개 이러한 상품과 서비스들은 일반 사람들에게 많이 알려져 있는 경향이 있다.

⑦ 가맹점사업자들은 널리 알려진 브랜드 때문에 곧바로 고객을 확보할 수가 있다.

⑧ 입증된 가맹점 운영 절차들을 지원받고 교육받는다.

⑨ 교육 및 훈련, 지속적인 관리와 경영지원, 전국적인 또는 지역적인 광고, 공동구매의 혜택들 여러 가지 운영 지원들을 받는다.

⑩ 부족한 창업자금의 지원을 받을 수 있다.

(2) 단점²⁷⁾

① 제한적인 독립성

프랜차이즈의 가장 대표적인 단점 중의 하나가 제한적인 독립성이다. 프랜차이즈시스템들은 가맹본부가

26) 여춘돈, 안창근 공저, 『프랜차이즈시스템 조직관리 노하우』, (책읽는 사람들, 2002), p.36.

27) IFA, *Franchising*, (Educational foundation, INC, 1998), pp.4~5.

만들어 놓은 매뉴얼과 절차 및 과정에 따라 사업을 운영하도록 만들어져 있다. 따라서 가맹본부는 시스템의 일관성을 유지하기 위해 가맹점사업자를 관리하거나 통제할 수 밖에 없다.

② 지나친 의존성

독립성을 지나치게 잃게 되면 너무 의존하게 되는 단점이 있다. 가맹본부에게 너무 의존하게 되면 여러 가지 문제가 발생하게 된다. 따라서 가맹점사업자들은 사업 운영 능력과 시스템의 제약들 사이에 균형을 유지하는 것이 바람직하다.

만일 단 하나의 가맹점이라도 그 가맹점의 영업이 부진하게 되거나 실패하게 되면 그 영향은 건전하게 운영되고 있는 다른 모든 가맹점의 사기에 심각한 부정적 영향으로 작용하게 되는 것은 물론이고 본부에게도 심혈을 기울여 개발하고 보존해 온 소중한 자산이며 경영자원인 시스템의 총체적 이미지에 치명적 타격이 될 것이다.

프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점이 하나가 되어 통일적 이미지를 구축해야 고객에게 자신있게 접근할 수 있다.

따라서 가맹본부는 먼저 가맹점 하나하나가 스스로 업적을 안정적으로 달성 할 수 있게 하는 관리지도 기능을 체계화 한 다음 비로소 본부의 시스템의 통일성이 유지되고 발전될 수 있다는 것을 항상 잊어서는 안된다.

4. 국가경제적 측면

(1) 장점

- ① 프랜차이즈는 창업을 활발하게 함으로서 국가 경제의 활성화를 가져올 수 있다. 프랜차이즈는 기업측면에서는 짧은 시간에 적은 비용으로 상품과 서비스의 판매를 증가시킬 수 있는 사업확대 방법의 좋은 방법이다. 특히 자본과 인력이 부족한 중소기업들이 프랜차이즈를 활용함으로써 효율적인 사업을 운영할 수 있으며 성공한 기업들이 많아짐으로써 많은 젊은이들이 자신의 좋은 아이디어를 가지고 창업할 수 있는 토대가 마련되는 것이다. 예비창업자 또한 사업을 할 수 있는 방법 중의 하나로써 경험이 부족하고 관련분야에 지식이 없어도 검증된 시스템과 본부의 지속적인 지원을 통해 성공을 할 수 있는 것이다.
- ② 적절한 정책지원을 통해 젊은이들과 경제적으로 어려운 사람들이 자립을 할 수 있는 기회들이 많아지게 된다.
- ③ 새로운 기술과 새로운 아이디어가 경제의 각 방면에서 확산되게 된다.
- ④ 프랜차이즈는 고객의 수요와 불만족을 충족시켜준다.
- ⑤ 경영스킬의 훈련을 제공한다.
- ⑥ 소비자들의 구매에 있어서 불확실성과 위험을 줄여준다.
- ⑦ 해외진출을 통해 국제무역을 증가시키고 궁극적으로는 모든 사람들에게 이익을 가져다준다.
- ⑧ 새로운 직업의 발생을 증가시킨다. 전형적인 가맹점사업자들은 소호사업(Small business)을 하게 되는데 처음에는 규모를 확장하기 위해 신규 직원들을 채용한다.
- ⑨ 새로운 분야의 사업의 진출로 인해 산업의 분업화를 촉진시킨다.
- ⑩ 프랜차이즈는 경제개발을 촉진시킨다. 성숙된 경제의 가맹본부들은 유익한 사업노하우를 지역경제로 이

전한다.

⑪ 프랜차이즈는 개인들의 창업을 촉진시킨다.

⑫ 유통 근대화를 가져올 수 있다.

프랜차이즈는 합리적인 시스템으로 기존의 불합리한 거래관행을 개선시키고 유통의 근대화를 꾀할 수 있다. 또한 자원의 낭비를 피하고 한정된 자본을 유효하게 이용할 수 있다. 특히 경쟁이 치열하고 고객의 트렌드나 산업의 동향이 신속하게 변화함으로서 기업들의 시장동향의 파악이라든가, 새로운 기술혁신에 대한 끊임없는 투자와 노력을 통하여 산업전반의 경쟁력 강화에 많은 기여를 하고 있다.

⑬ 사회자본의 활용

프랜차이즈는 가맹본부나 가맹점사업자 모두가 소액의 자본을 가지고 효율성이 높은 사업을 할 수 있다는 점에서 소액자본을 가진 많은 사람들이 창업할 수 있음으로써 자본의 낭비와 합리적인 투입을 유발시킬 수 있다.

⑭ 경쟁 촉진의 효과

⑮ 중소기업의 육성과 소비자 중심의 경영 가속화

(2) 단점

① 프랜차이즈는 경제분야에 많은 표준화를 가져옴으로써 개인 기업가들의 창의력을 좌절시킬 수도 있다.

② 프랜차이즈는 국제수지에 단기적으로는 부정적인 영향을 준다. 또한 서비스 부분에서 개발도상국인들이 외화를 벌 수 있는 기회가 없어지게 만든다.

미국에서는 소수민족의 고용기회를 확보하기 위하여 적극적으로 장려하고 있으며 퇴역군인들의 자립과 취업을 위한 방법으로 프랜차이즈를 적극적으로 활용하고 있다.

일본에서는 거품경제 이후 고용증대와 경제회복의 유효방책 중 하나로 적극적으로 지원육성 하고 있다.

제4절 사업 확장의 다른 방법들²⁸⁾

프랜차이즈 사업은 단순히 수수료(Fee)를 받기 위해서 필요한 브랜드, 서비스마크, 상표를 이용한 시스템이나 마케팅계획 아래 프랜차이즈시스템에 참여하고자 하는 제 삼자에게 허가를 함으로써 사업을 확장하는 수단은 아니다.

프랜차이즈 사업은 상품과 서비스 또는 서비스만 유통시키는(Distribute)데 적합하며 현재는 서비스 중심의 프랜차이즈가 대중적이다.

프랜차이즈 사업을 결정하는데 있어서 중요한 점은 당신의 현재 사업을 프랜차이즈나 다른 방법을 통하여 확장을 하지 않고 지금처럼 지속할 수 있는냐이다. 그러나 확장이 없는 지속성은 경쟁에서 밀려날 가능성이 있으며 당신의 잠재능력을 결코 발휘할 수 없다. 사업의 지속적인 성장과 확장 없이는 도태되고 말 것이다.

28) IFA, "Introduction" How to be a franchisor, 1999, pp.4-6.

1. 직영 대리점

프랜차이즈가 사업확장의 유일한 방법은 아니다. 물론 프랜차이즈가 다른 방법보다 유리한 점들이 많지만 기업들은 다른 방법들도 고려하면서 프랜차이즈를 검토해야 한다.

가장 일반적인 방법이 회사가 소유하고 직접 운영하는 매장들의 추가 개발이다. 이 방법은 회사가 강력하게 통제할 수 있으며 많은 수익을 낼 수가 있다. 또한 필요한 곳이나 수익성이 높은 곳에는 필요에 따라 설치할 수 있으며 시장 점유율을 높이기 위해서 손실이 발생해도 감수하게 된다.

그러나 단점은 대리점을 확장하고 유지하기 위해서는 많은 자금이 필요하게 된다. 특히 부동산 비용의 부담이 큰 국내의 실정에 비추어볼 때 권리금이 비싼 상권에 들어가야 하는 업종인 경우 직영점 개점의 비용이 가장 큰 장애물이 될 것이다. 또한 직영점이나 대리점이 증가함에 따라 직원들의 채용이나 관리 문제도 힘들게 된다.

직영점을 통한 사업의 확장은 아주 오래된 마케팅의 방법이다. 그러나 이 방법은 많은 자금이 필요하며 직원관리, 사무실관리 등 어려운 문제들이 많다. 또한 매장을 오픈 한 경우에도 수익을 발생시키려면 상당한 시간과 비용이 필요하다.

프랜차이즈는 당장 가맹비와 로열티가 수입으로 들어온다. 물론 가맹점사업자가 사업을 전개할 수 있도록 교육과 훈련을 시켜야 한다. 그러나 직영점의 직원이나 매니저들도 교육시키는 것은 마찬가지이다. 그렇지만 가맹점사업자에게 훈련시키는 동안 임금은 지불할 필요는 없다.

2. Joint Venture

조인트벤처는 2명 이상의 사업자가 공동계산으로 손익을 분담하여 공동사업을 하는 것을 말한다. 따라서 조인트벤처는 영리사업인 만큼 이익의 획득이라는 공동목적으로 이루어지게 되는 것이다. 그러나 조인트벤처는 단일목적을 가지지 때문에 언제나 존속기간이 한정되어 있는 것이 한계라고 할 수 있다.

대표적인 예는 미국의 숙박산업에서 찾아 볼 수 있다. 예를 들면 호텔 경영회사는 사업노하우, 개발계획, 예약 시스템, 상호, 경영서비스를 제공한다.

조인트벤처 파트너는 장비개발 및 호텔 직원에 대한 임금 등 운영에 필요한 자본을 제공하고 현금 흐름이 양호할 때 까지 운영자금을 제공한다. 호텔 경영회사는 기본 수수료를 받고 조인트벤처 파트너와 함께 이익을 공유하게 된다.

3. 도매업자를 통한 확장

도매라는 개념은 원래 소매, 산매에 대응하는 말이다. 소매가 개인적으로 소비하는 최종 소비자에 대한 판매인데 반해 도매는 최종소비자에 대한 판매 이외의 모든 판매를 포괄하는 개념이라고 할 수 있다.

도매와 소매의 개념 구분은 그 거래 규모와 거래 건수, 거래 대상 품목 등에 의해 규정되는 것이 아니라 일반적으로 판매처의 성격에 의해 규정된다. 예를 들면 문방구 상인이 연필을 개인적으로 사용하는 최종 소비자에게 판매하는 경우는 소매이나 사무용으로 사용하는 사무실이나 제조업자에게 판매하는 경우는 도매가 된다. 따라서 같은 업자가 같은 상품을 판매하는 경우라 하더라도 소매가 될 수도 있고, 도매가 될 수도 있다는 것이다.

도매의 주요 기능으로는 수급조정기능, 물적 유통기능, 금융기능, 위험부담기능 등이 있다. 수급조정기능은 적절한상품의 종류와 물량을 갖추고, 상품기획을 내용으로 하는 상품화 계획기능과 판매촉진기능, 정보기능 등을 그 중심적 기능으로 하고 있다.

도매업자의 종류에는

① 대리상(代理商)

도매상·소매상은 그들에게 소유권이 있는 상품을 판매하는 중간상인 또는 상인중간상(商人中間商)이지만, 소유권 없이 단지 상품의 매매 알선 내지 중개만을 업으로 하는 것을 대리상 또는 대리중간상이라 한다. 대리상의 주요 형태로는 중개상(仲介商 : broker), 커미션 하우스(commission house), 객주(客主 : factor), 제조업자 대리상(manufacturer's agent), 판매 대리상(selling agent), 경매회사(競賣會社: auction company) 등이 있다.

② 1차 도매상 : 비교적 소수의 생산자로부터 상품을 구입하여 다수의 수요자나 2차 도매상에 판매함으로써 상품의 분산기능을 주요 기능으로 하는 원도매상(元都賣商)과 많은 생산자로부터 상품을 구입하여 많은 2차 도매상 또는 소매상에게 판매함으로써 상품의 수집·분산기능을 주요 기능으로 하는 집산지 도매상이 이에 속한다.

③ 2차 도매상 : 2차·3차 도매상의 존재는 여러 업종에서 일반적으로 필요로 한다. 그것은 규격화되지 않은 상품의 구색맞추기와 소규모 분산, 정보전달, 새로운 수요의 개발 등 아직도 2차·3차 도매상에 기대해야 할 기능이 많이 남아 있기 때문이다.

④ 산지 도매상 : 특정지역에 집중되어 있는 비교적 소규모 생산업체에 대한 원료공급·금융지원·출하 및 판매 기능을 대행한다.

⑤ 종합상사분야에서 막강한 지위를 구축하고 있는 종합상사는 최근 국내거래 분야에 진출, 고도의 정보수집능력과 풍부한 인적자원을 배경으로 유통기능의 원활화에 참여하고 있는데, 그것은 대형 슈퍼체인이나 백화점과의 협동으로 자금과 상품의 공급기능을 수행하는 도매형태이다.

이러한 도매상은 생산자에 대하여는 ㉠ 판매의 편의 제공, ㉡ 판매경비의 절감과 금융상의 원조, ㉢ 생상품의 장기저장 대행 등을 수행한다.

한편 재판매업자·기관구매자에 대하여는 ㉣ 구입가격의 저렴화와 구입업무의 간소화, ㉤ 대량의 재고품을 분배함으로써 가격변동이나 유행의 변동 등에서 오는 위험부담 등의 기능을 발휘한다

도매업자를 통한 상품의 판매는 자금이 적게 필요하지만 효과적인 시장공략이나 기업의 브랜드인지도 제고 그리고 시장점유율을 기대만큼 달성하기가 힘들다. 특히 도매업자들은 자사의 제품은 물론이고 경쟁사의 제품을 함께 취급하기 때문에 자사의 제품만 취급하는 직영점이나 가맹점에 비해 통제와 관리가 쉽지 않고 도매업자와의 관계에 영향을 미칠 수 있는 환경적, 정치적 변수가 매우 많다.

제3장

한국의 프랜차이즈산업에 대한 이해

제1절 한국의 프랜차이즈

제2절 한국 프랜차이즈 현황

제3절 프랜차이즈산업의 발전을 위한 지원과 제도

제3장 한국의 프랜차이즈산업에 대한 이해

제1절 한국의 프랜차이즈

1. 프랜차이즈의 역사

한국 프랜차이즈 사업의 효시는 무엇일까? 1975년 개점한 ‘립스치킨’으로 보는 견해와 1979년 7월 동송동 샘터사 자리에 커피전문점으로 개점한 ‘난다랑’으로 보는 견해가 있다. 그후 1979년 10월 선진화된 프랜차이즈시스템을 갖춘 롯데리아가 개점함으로써 기업형 외식프랜차이즈 사업이 본격적으로 출범하였다. 1980년에 접어들면서 한식을 비롯하여 미국의 맥도날사가 국내에 진출하면서 프랜차이즈산업은 활성화되기 시작했다.

롯데리아는 1979년 10월25일 소공동점(1호점) 개점을 시작으로 1992년에는 100호점, 1995년 400호점, 2000년 500호점, 2001년 700호점을 돌파하여 한국의 대표적인 패스트푸드 가맹본부가 되었다. 매출 또한 1994년에 1,000억원을 돌파하였고, 일일 매출면에서도 1999년에는 20억원을 달성하는 등 양적·질적 성장을 이루고 있다. 특히 국내 외식산업을 주도하고 있는 패스트푸드업체들, 특히 세계적인 패스트푸드 회사인 맥도날드를 앞서고 있는 것은 프랜차이즈 사업의 성공요소가 무엇인지를 단적으로 보여주고 있다.

롯데리아의 성공을 계기로 많은 국내외 외식업체들이 앞다투어 프랜차이즈 사업에 뛰어들기 시작했다. KFC는 1984년, 피자헛은 1985년, 파리바게트는 1986년에 프랜차이즈 사업을 시작하였으며, 맥도날드는 1988년에 진출하여 1992년부터 프랜차이즈 사업을 시작하였으며, 도미노피자는 1990년, 던킨도너츠는 1994년, BBQ는 1995년에 시작하여 국내 프랜차이즈 사업의 성공신화를 만들어냈다. 특히 BBQ는 우리나라 프랜차이즈산업의 성장과 발전에 많은 기여를 한 브랜드로서, 다국적 패스트푸드 브랜드와 비교해도 점포 수와 매출면에서 결코 뒤지지 않는 토종브랜드의 저력을 보여주고 있다.

그러나 대부분의 프랜차이즈 사업이 외식산업을 중심으로 발달하면서 프랜차이즈는 외식 특히 패스트푸드에 적합한 것으로 인식하게 되었고 한식, 중식, 분식 등 음식분야에 많은 가맹본부들이 창업하기 시작하였다. 그러나 이러한 외식중심의 가맹본부 창업은 기술의 발달과 사회변화에 발맞추어 서비스분야는 물론이고 환경, 건강분야까지 확대되기 시작하였다.

특히 여성들의 사회참여가 활발하면서 편리성과 품질을 중요시 여기게 되었고 젊은이들이 주요 소비층으로 등장하면서 이들의 소비패턴과 라이프 사이클에 적합한 업종들의 창업이 활발해지기 시작했다. 특히 IMF를 계기로 하여 기업들의 구조조정으로 인한 실직자의 증가는 직장에 대한 가치관의 변화를 가져오게 되었고 미래에 대한 불안은 창업으로의 관심을 증가시키면서 가맹본부들의 창업 또한 급증하기 시작했다.

산업자원부 자료에 의하면 현재 한국의 프랜차이즈산업은 전체 도·소매유통산업의 6.4%를 점유할 뿐 아니라, 연평균 10% 이상의 고도성장을 지속해 오고 있다. 프랜차이즈시장 또한 2001년 기준으로 41조 7천만원의 매출을 기록하며 지속적인 발전이 예상되는 산업분야임을 알 수 있다.

그러나 지금도 여전히 프랜차이즈 업종은 커피전문점, 베이커리, 치킨 등 외식산업이 주류를 이루고 있으나 최근 전문 서비스업에까지 급격히 확산되고 점차 대형화되는 추세이며 현재 250여개 업종에서 프랜차이즈를 적용하고 있는 것으로 알려지고 있으며 시장규모는 최근 급속한 프랜차이즈 가맹사업의 확대추

세를 감안할 때 시장규모가 더욱 급증할 것으로 전망된다.

2. 프랜차이즈 발전 배경

한국의 프랜차이즈산업은 짧은 시간에도 불구하고 눈부신 성장을 거듭하고 있다. 그 원인은 여러 가지 측면으로 나누어 볼 수 있다.

경제적으로는,

- 국민소득 1만 달러 시대의 도래
- 소비문화의 질적 향상과 소비패턴의 다양화
- 시장개방에 따른 해외업체의 진출
- 세계화에 따른 국민들의 인식변화

사회적으로는,

- 여성의 사회참여에 따른 편의성의 추구하고 스피드의 필요성
- 도시화와 레저지향 추세
- 자가용의 증가
- 젊은 세대들의 소비지향주의
- 고객들의 까다로운 니즈
- 명퇴, 정년, 취업난으로 창업시장 확대

문화적으로는,

- 식생활 패턴의 서구화
- 여가문화 향유와 해외 기업에 대한 가치관의 변화
- 소비자층의 세분화와 가맹본부들의 현대화

정보기술면에서는,

- 인터넷의 보급과 디지털화
- 첨단 설비 및 기기자동화
- 선진경영기법의 도입

사실 국내 프랜차이즈 사업의 시작은 롯데리아의 소공동 지점의 개점을 시작으로 보고 있지만 엄밀하게 따지자면 그것은 비즈니스형태의 프랜차이즈(Business format franchise)의 시작이지 프랜차이즈의 시작은 아니다. 프랜차이즈의 전통적 형태인 상품형태의 프랜차이즈(Product Format Franchise)의 형식에서 보면 이미 그 이전부터 우리나라의 많은 기업들이 대리점, 전문점, 도매업자, 소매업자들을 통해 상품을 판매하고 있었다. 계약 또한 제조업자가 상품과 교육을 지원하고 딜러들은 상품을 판매하는 형식으로 직영체제의 대리점과 계약형식의 대리점을 함께 운영하는 기업들도 있었다.

지금도 많은 제조업체들이 이러한 형태를 통해 상품을 판매하고 있으며 이름 또한 전문점, 가맹점, 대리점, 지사, 지점 등 매우 다양하다. 그러나 미국이나 일본처럼 이러한 형식을 이론적으로 체계화시키지 못하고 정확히 개념화시키지 못하였기 때문에 혼란스러운 것이다.

이제는 프랜차이즈가 사업확장의 좋은 방법이라는 인식이 확산되면서 많은 대기업, 중소기업들이 프랜

차이즈 사업에 진출하고 있다. 또한 프랜차이즈를 적용하고 있는 업종 또한 기존의 외식중심의 창업에서 벗어나 다양한 분야에서 창업이 이루어지고 있다.

그러나 많은 기업들이 프랜차이즈 사업에 대한 정확한 이해와 준비 없이 시작하여 부작용 또한 심각하였다. 특히 프랜차이즈 사업이 단시간에 적은 비용으로 큰 돈을 벌 수 있다는 그릇된 인식으로 인해 시장에서 검증도 하지 않은 컨셉을 가지고 사업을 시작하거나, 심지어는 사업계획서만 가지고 가맹점을 모집하는 본부들도 생겨나기 시작하였다.

또한 차별화된 상품이나 서비스로 승부를 내기보다는 기존 회사들을 카피하거나 인테리어설치에 따른 이익을 목적으로 가맹점을 모집하는 업체들도 있다. 결국 이러한 기업들이나 본부들은 많은 피해만 남긴 채 사라지게 되었으며 프랜차이즈 창업에 대한 예비창업자들의 불신을 더욱 키우고 있는 원인을 제공하고 있다. 따라서 예비창업자들이 안전하게 창업을 준비하고 성공할 수 있도록 만들 수 있는 환경조성이 필요한 때이다.

중소기업청이 2003년 8월에 실시한 소상공인 예비창업자 창업의식 조사에 의하면 창업자들이 가장 희망하는 업종은 서비스업(점포형)이며, 창업자금 시 소요자금규모는 5천만원에서 1억원으로 나타났으며 월 희망 수입은 300만원에서 400만원 미만이 가장 많았다. 또한 창업성공을 위한 가장 중요한 준비과정으로는 아이템 선정 입지선정 및 상권분석으로 나타났고 창업동기는 생계를 위해서가 주요 원인이었다.

이와 같은 조사결과의 주요 특징을 보면

- 최근 복잡하고 바쁜 현대생활에서 다양해지는 서비스 욕구와 이에 부응하기 위한 다양한 형태의 서비스 업종의 개발이 추세를 반영하고 있음
- 창업업종 결정시 다양한 조사와 전문가의 자문을 통하는 경우가 그리 많지 않음을 알 수 있다.
- 어려운 생활환경이 창업의 중요한 동기이나, 상대적으로 이를 개척하고자 하는 경향도 매우 많다는 것이다.
- 혼자서 창업을 준비하는 경우가 가장 많고 공공지원기관 및 창업교육 등을 통해서 준비하는 경우도 상대적으로 높게 나타나고 있다.

또한 (주) 비즈니스유엔에서 조사한 창업선행지수에 의하면 예비창업자들이 희망하는 업종은 자금규모로는 5천만원 이하의 소자본이며, 10대와 20대를 주고객으로 하는 아이템을 선호하는 것으로 나타났다.

여성들의 사회참여가 증가하면서 여성관련 아이템은 물론이고 여성창업자들을 가맹점사업자로 모집하기 위한 가맹본부들의 경쟁 또한 치열하다. 발관리전문점과 셀프다이어트전문점, 취미형 홈케어전문점, 베이비시터파견업 등 여성들이 할 수 있는 아이템들이 지속적으로 개발되고 있다. 또한 주5일제 근무가 본격화되면서 레포츠관련 아이템과 여행관련 사업, 펜션숙박업 등이 활성화 될 것이다. 건강에 대한 관심이 늘면서 건강기능성식품점이나 유기농산물전문점 등 선진국형 아이템에 대한 관심이 증가할 것이다.

<표-3> 금액별 업종선호 지수

자금규모	업종	업종선호지수	영업평가지수	매출기대지수
3천만원이하	잉크리필전문점	99.38	98.61	101.30
	시터파견업	99.14	100.10	100.85
	애견전문점	99.26	101.09	101.30
	컴퓨터수리업	99.63	99.11	100.41
	식자재배달	99.26	99.11	100.85
	김밥전문점	100.00	99.11	100.41
	치킨전문점	100.87	100.59	100.85
3천-5천만원	제과점	100.37	100.59	99.07
	커피전문점	103.59	101.58	99.96
	남성전용미용실	99.76	100.10	100.41
	디지털포토전문점	100.00	101.09	99.07
	건강식품전문점	99.76	100.59	101.74
	유아복전문점	99.63	100.59	100.85
	신세대호프점	101.23	100.59	100.18
5천만원이상	패스트푸드	101.73	98.61	100.41
	아이스크림전문점	100.13	98.11	98.63
	PC게임방	99.26	98.61	100.41
	산후조리원	98.77	99.11	98.18
	피부관리전문점	99.77	100.59	101.63
	문구팬시점	100	99.11	100.85
	편의점	100.50	99.11	99.74
	홈엔터테인먼트전문점	99.76	100.10	100.41

<자료원 : (주)비즈니스유엔>

제2절 한국 프랜차이즈 현황

1. 프랜차이즈산업 현황

프랜차이즈산업에 대해서는 고유의 표준산업분류가 없으며 기존의 표준산업분류코드에 의한 분류를 적용하기도 매우 어렵다.

산업이란 유사한 성질을 갖는 산업활동에 주로 종사하는 생산단위(기업)의 집합으로 분류되는 기업의 산업활동의 유사성에 따라 분류하는데 그 기준은 생산된 상품과 제공하는 서비스의 특성과 원재료, 생산과정, 생산기술 및 시설 등이다.

그러나 프랜차이즈는 상품과 서비스, 원재료, 생산과정, 생산기술 및 시설 외에 여러 가지 요소가 복합적으로 이루어져 하나의 시스템으로 완성되어 있기 때문에 특성에 따라 산업별로 분류하기가 어렵다. 그러나 아직 국내에서는 프랜차이즈산업에 대한 분류가 현실적으로 어렵고 분류기준 또한 없다. 따라서 산업자원

부와 한국프랜차이즈협회는 불가피하게 미국프랜차이즈협회(International Franchise Association, IFA)의 산업 분류 기준을 적용하여 18개 업종을 기준으로 하여 국내 프랜차이즈 시장을 분류하였다.

먼저 IFA의 산업분류기준인 18개 업종을 외식업, 도소매업, 서비스업으로 분류하여 보면 다음과 같다.

- ① 외식업 : 제과 제빵업, 패스트푸드사업(패스트푸드, 냉동 디저트), 패스트 푸드가 아닌 음식사업(한식, 중식, 일식, 양식)
- ② 도소매업 : 식품소매업(구멍가게, 슈퍼마켓, 편의점 등) 소매업 (미용업, 컴퓨터제품서비스, 의류 액세서리, 파티관련제품서비스, 애완동물관련제품서비스, 사진제품서비스, 비디오, 기타 소매업)
- ③ 서비스업 : 자동차 관련사업, 빌딩건축업 (빌딩건축, 장식, 홈설계), 비즈니스서비스업, 유아관련사업, 교육관련사업, 숙박업, 유지관리서비스업, 인적서비스업, 인쇄업, 부동산업, 서비스업(헬스건강체조, 출판, 보안관련업, 서비스사업), 스포츠사업(스포츠, 레크레이션), 여행업으로 분류할 수 있다.

다시 업종별로 분류한 자료를 보면

업종별분류

- 자동차 관련사업 : 자동차용품 판매점, 세차용품
- 제과 제빵업 : 빵집, 과자전문점, 케익 전문점
- 빌딩건축업 : 빌딩건축, 장식 홈설계
- 비즈니스 서비스업 : 꽃배달 서비스, 퀵서비스, 택배서비스
- 유아관련사업 : 탁아방, 유아 놀이방, 유아관련 전문점
- 교육관련사업 : 미술학원, 영어학원, 보습학원 등.
- 패스트푸드사업 : 패스트푸드, 냉동 디저트, 라면, 치킨, 만두, 돈까스
- 숙박업 : 여관, 모텔, 패션
- 유지관리 서비스업 : 세탁소, 청소대행업, 수리전문점
- 인적 서비스업 : 산후 조리원, 보안 관련업
- 인쇄업 : 인쇄소, 컴퓨터 출력관련, 광고물 제작업
- 부동산업 : 부동산 소개업
- 패스트푸드가 아닌 음식 사업 : 한식, 중식, 일식, 양식 음식점
- 식품 소매업 : 구멍가게, 편의점, 슈퍼마켓, 할인점, 백화점
- 소매업 : 미용업, 컴퓨터제품서비스, 의류/액세서리, 파티관련제품/애완동물관련제품/ 서비스, 사진제품 서비스, 비디오, 기타소매업
- 서비스업 : 헬스건강체조, 출판, 보안관련업, 서비스사업
- 스포츠사업 : 스포츠, 레크레이션
- 여행업

물론 위의 업종분류가 우리의 사업환경에 엄격하게 적용하기에는 무리가 있다. 그러나 관련 산업에 대한 통계를 위해 불가피한 면이 있는 것도 사실이다. 따라서 우리도 이제는 프랜차이즈에 대한 폭넓은 연구와 조사가 필요하다고 생각된다.

2. 프랜차이즈 시장의 항목별 내용²⁹⁾

(1) 가맹본부 관련 현황

1) 가맹본부 수

현재 우리나라에서 영업 중인 가맹본부는 약 1,600개로 추정되며, 이는 1999년 중소기업청에서 발표한 1,500개에 비하면 약 7%정도 증가한 수치이다.

18개 업종별로 살펴보면 식품관련 업종(패스트푸드, 패스트푸드가 아닌 음식점, 식품소매업, 제과/제빵업)이 전체의 55%로 많았고 도소매업 관련 업종이 23%, 서비스관련 업종이 22%이었다. 단일 업종별로는 ‘패스트푸드가 아닌 음식점’이 전체 구성비의 34%로 가장 많았다. 반면 ‘인적 서비스업’, ‘인쇄업’, ‘숙박업’, ‘빌딩/건축업’, ‘스포츠 사업’은 1%미만으로 극히 적었다.

지역별로는 전체 가맹본부의 72%가 서울에 위치하고 있고 서울, 경기/ 인천 지역에 86%가 위치하고 있어 대부분이 서울/인천 경기 지역에 위치하고 있었다.

2) 프랜차이즈 점포 현황

현재 한국의 프랜차이즈 가맹점 점포수는 약 12만개로 추정되는데 이는 1999년도 중소기업청 조사결과인 10만개 보다 약 20% 증가한 수치이다. 업종별로는 위의 가맹본부수의 크기에 따라 식품관련 업종이 63%, 도소매업 관련 업종이 14%, 서비스관련 업종이 23%였고 단일 업종별로는 패스트푸드 사업이 23%로 가장 많다. 직영점만을 보면 의류 도소매업이 37%로 가장 많았고, 가맹점은 패스트푸드 사업이 24%로 가장 많았다.

규모별(점포 수별) 본부비율은 총 점포 수 1~50개를 보유한 비율이 전체 67%였고, 100개 이상 점포를 보유한 비율은 17%였다. 가맹점만을 볼 때는 1~50개가 65%, 100개 이상은 전체 본부 중 16%이었다.

3) 종업원 수

전체 가맹본부의 종업원 수는 약 10만 명으로 평균 종업원 수는 2001년 12월 31일 기준은 56.8명이고, 2002년 6월 30일 기준은 57.9명으로 작년에 비해 종사자 수가 다소 증가한 것을 알 수 있다.

2002년 6월 30일 기준은 마찬가지로 종업원 수가 5~19명인 본부가 가장 많았고(39%), 다음이 20~49명(18%), 1~4명(17%) 순이었고, 작년에 비해 1~4명의 비율이 다소 높아졌다.

4) 프랜차이즈 운영실태

① 평균사업 지속기간

전체 가맹본부의 평균 사업 지속기간은 5.4년이었고, 현재 프랜차이즈 사업의 49%가 최근 3년 동안에 프랜차이즈 사업을 개시했다. 업종별로는 비즈니스 서비스업(2.4년), 교육관련 사업(2.7년), 유지관련 서비스업(3.2년), 패스트푸드가 아닌 음식사업(3.8년)이 다른 업종에 비해 평균 프랜차이즈 사업 지속기간이 짧았다.

29) 위의 자료는 산업자원부가 2002년에 실시한 조사 내용으로 가맹본부를 창업하고자 하는 기업이나 개인들이 현재 국내 프랜차이즈산업의 현황과 가맹본부들의 조직 그리고 프랜차이즈시스템에 대한 내용을 통하여 본부창업의 기초자료로 활용하면 매우 유익하리라고 생각된다.

② 기업공개여부

현재 가맹본부의 17%만이 기업공개를 하였고, 83%의 가맹본부는 기업 공개를 하지 않고 있다. 또한 현재 기업공개를 하지 않은 가맹본부 중 45%만이 향후 기업공개를 할 계획이 있고, 54%는 기업공개 계획이 없는 것으로 나타났다.

③ 본부 경영자 자료

본부 대표자 프로파일 조사결과 가맹본부 대표자의 90%는 남자였고, 10%는 여자였으며, 연령대별로는 40대 초반이 28%로 가장 많았고, 30대 후반이 20%로써 그 다음으로 많았다.

가맹본부 대부분(73%)이 하나의 본부에서 모든 가맹점과 계약 및 관리를 하는 단일 가맹점 형태로 운영하고 있었다. 그리고 독립적인 지역 프랜차이즈의 형태는 17%, 종속적인 지역 프랜차이즈와 프랜차이즈 총판 형태는 각각 3% 정도였다.

④ 가맹투자비용

가맹점 개설시엔 3,000~5,000만원이 소요되는 프랜차이즈가 19%로 가장 많았고, 전체 평균 투자금액은 6,187만원이었다. 업종별로는 숙박업(약 3억원)이 가장 많은 초기 투자비가 필요했고, 교육관련 사업과 스포츠사업이 다른 업종에 비해서 많은 투자비가 필요했다.

⑤ 가맹비

전체 가맹본부의 평균 초기 가맹(입)비는 872만원이었다. 금액별 분포는 가맹비가 없는 본부가 24%로 가장 많았고, 1~499만원의 가맹비를 책정하고 있는 본부(21%), 500~999만원(16%)순이었다.

⑥ 보증금

전체 평균 가맹 이행 보증금 평균금액은 650만원이었다. 금액별 분포는 보증금을 받고 있지 않은 본부가 49%로 가장 많았으며 1,000~2,999 만원을 받고 있는 본부가 19%로 다음으로 많았다.

⑦ 로열티

로열티를 받는 본부는 34% 정도에 불과하여 오히려 로열티가 없는 본부가 더 많았다. 로열티 방식은 ‘매출의 일정비율’ 혹은 ‘일정금액’이 대부분을 차지했다. 매출의 일정비율을 로열티로 책정한 본부는 평균 18%를 책정하고 있었고, 이익의 일정비율을 로열티로 책정한 본부는 평균 26%를 책정하고 있었으며, 일정금액을 로열티로 책정한 본부는 월 평균 134만원을 책정하고 있었다.

⑧ 광고비분담

본부에서 브랜드 광고를 할 경우 본부에서 전액 비용을 부담하는 경우가 74%였고, 가맹점에서 지원을 받는 경우는 12%였다. 가맹점에서 지원을 받을 경우, 광고비의 평균 35% 정도를 지원받고 있었다. 광고비에 대해 무응답(14%)인 본부 대부분은 광고를 안 하는 경우에 해당한다.

가맹비, 보증금, 광고지원금 이외의 본부수익으로는 “제품 또는 원재료공급”에 의한 수익을 응답한 본부가 가장 많았고(47%), 그 다음이 직영점 운영 등 직접 물건을 판매함으로써 나오는 소득이었다. 교육, 컨설팅 등의 수수료는 2%였다.

5) 프랜차이즈 확장과정과 확장 시 투자주체

- 조사결과 가맹본부 사업자 중 절반가량(45%)이 개인사업에서 프랜차이즈 사업으로 확대하였고, 44%는 처음부터 프랜차이즈 사업으로 시작하여 확대한 것으로 나타났다.
- 투자 주체 면에서는 18개 업종 본부 중 65%의 본부가 본인 또는 기존의 동업자 /파트너의 투자 금액

증자를 통해서 사업을 확장하였고, 9%가 새로운 동업자나 파트너의 합자를 통해서 사업을 확장하였다.

6) 가맹점과의 계약 및 영업지원 관련내용

- 최초 가맹계약 시 전체 평균 계약기간은 2.1년이고, 갱신 시 평균 계약기간은 최초 계약 시보다 짧은 1.7년이였다.
- 가맹본부와 가맹점간에 계약 체결 시에는 대부분(93%)이 통일된 계약서를 사용하고 있다.
- 가맹본부 중 59%가 프랜차이즈 전문 또는 일반 변호사의 법적 검토를 통해 가맹계약서를 작성하였고, 38%는 변호사의 검토를 거치지 않고 작성하였다.

7) 가맹사업공정화에관한다른법률에 대한 대책

현재 가맹본부 중 34%는 이미 변호사의 검토를 통해 계약서를 작성하였으므로 특별한 대책이 없다고 응답하였고, 22%는 이번 기회에 전문변호사를 통해 대폭 정비할 계획이라고 응답하였다. 반면 36%의 응답자는 필요성을 느끼지 못하거나, 전문변호사나 비용을 모르거나, 어떻게 할지 몰라서 특별한 대책이 없는 것으로 응답되었다

8) 가맹초기 가맹점 지원정도

조사결과 본부에서 가맹초기에 가맹점 교육훈련에 대한 지원을 가장 잘해주고 있는 것으로 나타났고, 입지선정 시 지원, 점포설계 시 지원, 각종 인테리어, 설비, 장비구매 시 지원, 본부감독관 파견을 통한 지원은 잘 되고 있다고 나타난 반면, 사업자금 조달에 대한 지원은 다른 지원에 비해 낮게 나타났다.

9) 가맹점 사업자금 조달 시 지원 : 방법과 금액

조사결과 가맹점주가 사업자금 조달요청 등 창립자금 대출을 위한 은행 등의 대출업체를 알선해주는 지원(35%)이 가장 많았고 다음이 대출(30%), 보증 (25%) 순이었다.

평균 지원금액은 대출의 경우 평균 2,308만원이었고, 보증의 경우 평균 2,184만원이었다.

10) 가맹점 점포운영 및 영업 지원 정도

조사결과 지속적인 교육 및 훈련 지원, 영업 및 상품에 대한 정보제공, 지속적인 컨설팅 및 경영지도 지원, 광고 및 판촉활동에 대한 지원이 높게 나타났고, 운영소프트웨어 지원으로 다른 지원에 비해 낮게 나타났다.

11) 영업매뉴얼 제공여부

조사결과 현재 가맹본부 중 대부분(82%)은 본부에서 제작한 영업매뉴얼을 제공하고 있는 것으로 나타났다.

12) 영업지역 제한/보호여부

조사결과 현재 가맹본부 중 대부분(89%)은 본부에서 가맹점의 영업지역을 제한 또는 보호하고 있는 것으로 나타났다.

13) 가맹점 동기부여 방법

조사결과 어떠한 방법이든 동기부여 방법을 사용하고 있는 본부는 전체의 71%였고 반면 특별히 사용하고 있는 제도나 방법이 없는 본부는 전체의 29%였다. 사용하고 있는 동기부여 방법 중에는 가맹점간의 성과비교를 통한 경쟁체제 도입을 하고 있는 본부가 비교적 많았고(22%), 다음으로 판매성과에 근거한 차등적 인센티브 (20%), 계약기간 등 계약조항의 유리한 변경(18%), 복수점포소유허용(18%) 순이었다.

14) 가맹점 감독 및 관리 정도

조사결과 상품 및 서비스의 품질을 정기 또는 비정기적으로 확인하는 관리가 가장 높게 나타났고, 다음으로 상품가격 및 이행권한, 원료 및 상품조달 시 본부방침에 대한 이행권한 순이었다. 업종별로는 제과/제빵업, 패스트푸드, 패스트푸드가 아닌 음식사업, 유아관련 사업이 다른 업종에 비해 본부의 감독 및 관리의 정도가 전반적으로 높게 나타났다.

15) 납품한 상품의 하자 발생시 처리 비용부담.

조사결과 본부 대부분(78%)이 본부부담의 완전반품으로 처리하고 있고 전체 본부 중 9%는 반품하나 일부는 가맹점이 부담하고, 전체 본부 중 2%만이 반품이 되지 않고 가맹점이 부담하고 있다.

16) 가맹점의 영업시간 제한 여부

조사결과 본부 대부분(87%)이 가맹점의 영업시간을 제한하지 않고 있고 영업시간을 제한하는 본부는 13%로 나타났다. 업종별로는 패스트푸드 사업과 인적서비스업, 소매업, 서비스업이 다른 업종에 비해 영업시간을 제한하는 비율이 높게 나타났다.

17) 브랜드의 지식소유권 보유여부 및 보유하고 있는 지식소유권 형태

조사결과 전체 본부 중 대부분(88%)이 지식소유권을 보유하고 있었고, 12%는 지적 소유권을 보유하고 있지 않았다. 보유하고 있는 본부 중 81%가 상표 의장등록의 지식소유권을 보유하고 있었고, 17%는 기술특허, 0.5%는 프랜차이즈 시스템을 비즈니스 모델로 특허출원을 하고 있었다.

18) 사업확장

조사결과 가맹본부 사업자 중 절반가량(45%)이 개인사업에서 프랜차이즈 사업으로 확대하였고, 44%는 처음부터 프랜차이즈 사업으로 시작하여 확대한 것으로 나타났다. 투자 주체 면에서는 18개 업종 본부 중 65%의 본부가 본인 또는 기존의 동업자/파트너의 투자 금액 증자를 통해서 사업을 확장하였고, 9%가 새로운 동업자나 파트너의 합자를 통해서 사업을 확장하였다.

(2) 프랜차이즈가맹점 현황과 운영실태

1) 종업원 수

조사결과, 평균 종업원 수는 2001년 12월 31일 기준은 2.7명이고, 2002년 6월 30일 기준은 2.4명으로, 2002년도에 사업을 개시한 신규 사업체가 아직 영업이 활성화되지 않아 평균 종업원수가 적은 것으로 나

타났다. 업종별로는 2001년 12월 31일 기준으로 교육관련 사업이 종업원 수가 가장 많았고 (7.1명), 식품 소매업 (3.9명), 패스트푸드 사업(3.4명), 패스트푸드가 아닌 음식사업(3.2명)이 다른 업종에 비해 평균 종업원 수가 많았다.

산출된 업종별 평균 종업원 수와 추정된 업종별 프랜차이즈 가맹점 수를 근거로 추정한 결과 전체 프랜차이즈 가맹점 종업원은 약 35만 명으로 추정되며, 여기에 가맹점주를 합할 경우 가맹점 총 종사자 수는 47만 명으로 추정된다.

2001년 12월 31일 기준으로 정규 종업원 수가 1~2명인 가맹점이 가장 많았고(44%), 다음이 종업원이 없이 본인 또는 가족이 운영하는 가맹점(23%), 종업원이 3~4명인 가맹점(16%) 순이었다. 종업원 수 10명 이상의 가맹점은 약 4%로 프랜차이즈 가맹점 대부분이 중소상인 사업체임을 알 수 있다. 2002년 6월 30일 기준은 마찬가지로 종업원 수가 1~2명인 가맹점이 가장 많았고 (47%), 다음이 종업원이 없이 본인 또는 가족이 운영하는 가맹점(24%), 종업원이 3~4명(15%) 순이었고, 작년에 비해 종업원이 없는 가맹점과 1~2명의 종업원을 둔 가맹점 비율이 다소 높아졌다. 이는 올해 상반기에 신규 개점한 가맹점이 소규모점포가 상대적으로 많았음을 의미하는 것이다.

2) 매출액

전체 프랜차이즈 가맹점의 2001년 연간 매출액은 평균 18,670 만원이었다. 18개 업종 가맹점은 평균 17,481만원으로 의류잡화 도소매업 3개 업종 가맹점은 평균 27,766 만원 보다 적었다.

산출된 업종별 평균 매출액과 추정된 가맹점 수를 이용하여 연간 총 매출액을 추정하면 전체 프랜차이즈 가맹점의 2001년 연간 매출액은 약 41조 7천만원으로 추정된다.

2001년 연간 매출액을 볼 때 전체 가맹점의 1/4(25%)는 5천만원 미만이었으며, 5천만원 이상~1억원 미만이 22%, 1억 이상 2억 미만은 23%였고, 2억 이상 매출을 달성한 가맹점은 약 30%였다.

2001년 월평균 매출액은 1,556만원이었고, 2002년 상반기 월평균 매출액은 1,539만원으로 작년대비 올해 매출액이 1.1% 감소한 것으로 나타났다

3) 순이익

작년 한해 동안 전체 프랜차이즈 가맹점의 매출 대비 순 이익률은 평균 25.2%였고, 올 상반기 순 이익률은 평균 25.6%로써 작년 대비 약간 증가한 것으로 파악되었다.

2001년 년 순 이익률을 볼 때 20% 이상 30% 미만이 가장 많았고(29%), 다음이 30%이상~40%미만이었다(27%).

2002년 상반기 순 이익률은 30% 이상40% 미만이 가장 많았고(28%), 다음이 20% 이상~30% 미만(26%)이었다.

전체 프랜차이즈 가맹점의 2001년 연간 순 이익액은 평균 3,834 만원이었다. 18개 업종은 평균 3,674만원으로 의류잡화 도소매업 3개 업종 평균 3,852만원보다 적었다.

2001년 연간 순 이익액을 볼 때 3천만원 미만이 전체 가맹점의 절반 이상(57%)이었고, 전체 가맹점의 42%가 2천만원 미만이었다. 반면 1억원 이상의 연간 순 이익액을 달성한 가맹점은 8%에 불과했다.

2001년 월평균 순 이익액은 320만원이었고, 2002년 상반기 월평균 순 이익액은 323만원으로 작년대비 1.1% 증가한 것으로 나타났는데 최근 1년간 서비스업, 인적 서비스업과 같이 순 이익율이 높은 프랜차이즈

업종 가맹점 비율이 높아진 것 때문인 것으로 추정된다.

4) 가맹점 사업지속기간

프랜차이즈 가맹점의 평균 사업지속기간은 2.7년이었다. 업종별로는 신발/ 구두 도소매업(6.0년), 의류 도소매업(4.1년), 스포츠사업 (3.9년), 유아관련 사업(3.4년)이 다른 업종에 비해 사업지속기간이 길었고, 인적 서비스업(1.3년), 서비스업(1.9년), 패스트푸드/가아인 음식사업(1.9년), 교육관련사업(2.1년), 식품소매업(2.3년)이 다른 업종에 비해 평균 프랜차이즈 사업지속기간이 짧았다.

5) 가맹점사업자

최근 1년간 개점한 가맹점 비율이 높은 업종은 인적 서비스업(80%), 패스트푸드 사업(71%), 서비스업(69%), 교육관련사업(66%), 식품소매업(63%)이었다.

가맹점 대표자 프로파일 조사결과, 대표자의 56%는 남자였고 44%는 여자였다. 연령대별로는 40대 초반(40~44세)이 24%로 가장 많았고, 30대 후반(35~39 세)이 21%로써 다음으로 많았다. 학력별로는 전문대 또는 대졸이상의 학력이 58%였고 나머지 41%는 고졸이하의 학력이었다. 대표자의 이전직업은 약 1/3(31%)의 대표자가 다른 자영업 운영을 했던 것으로 파악되었고, 일반 직장인이 창업을 한 것으로 추정되는 경우가 약 1/3정도로 파악되었다(사무관리직 26%, 경영관리직 3%, 전문/ 자유직 2%). 한편 이전에 가정 주부에서 프랜차이즈 가맹점을 창업·운영하는 경우는 19%로 적지 않은 비율이었다.

대부분의 가맹점주들은 1개의 점포만을 운영하고 있고(97%), 2개 이상 점포를 운영하는 점주는 소수에 불과했다(3%).

6) 창업자금

가맹점 개점 시 사업자금 조달방법은 대표자 본인 소유 자본이 전체 사업자금 의 79%(평균)로 가장 많은 부분을 차지하고 있었다. 다음으로 은행 등 금융사 대출 (19%)이었고, 정부기관 대출은 0.5%에 불과했다.

7) 점포위치

프랜차이즈 가맹점포는 대부분 주택가 근린상권(32%)과 아파트 단지주변 (29%)에 입지하고 있는 것으로 나타났다. 업종별로는 식품관련 사업(제과 제빵업, 패스트푸드 사업, 패스트푸드/가아인 음식사업)과 교육 관련 사업, 부동산업, 유지관리 서비스업, 자동차관련사업이 비교적 주택가 근린상권과 아파트 단지 주변에 많이 입지하고 있었고, 유아관련 사업과 의류 도소매업, 신발구두 도소매업은 비교적 재래시장 부근에 많이 입지하고 있었다.

한편, 학교 주변에 비교적 많이 입지하고 있는 업종은 패스트푸드 사업과 패스트푸드/가아인 음식사업, 스포츠사업과 약세서리 도소매업이었고, 유흥가 주변에 비교적 많이 입지하고 있는 업종은 식품소매업과 약세서리 도소매업이었다.

전체 가맹점포 평균 면적은 21.8평이었다. 업종별로는 숙박업 평균 면적이 가장 넓었고(102.7평), 교육관련사업(63.7평), 자동차관련사업(63.7평), 서비스업(38.7 평)이 다른 업종에 비해 점포의 면적이 넓었다. 분포 면에서는 10~19평의 면적이 40%로 가장 많았고, 다음이 10평 미만(24%), 20~29평(14%)이 다음으로 많았다.

8) 영업시간

전체 가맹점포 평균 영업시간은 13.0시간이었다. 업종별로는 식품소매업(22.0시간)이 가장 길었다. 서비스업(17.7시간), 제과제빵업(15.4시간)이 다른 업종에 비해 영업시간이 길었고, 교육관련 사업(9.1시간)과 부동산업(10.5 시간), 인적서비스업(10.8시간)이 다른 업종에 비해 짧았다. 분포면에서는 11~12시간이 47%로 가장 많았고, 다음이 9~10시간(17%), 13~14시간(15%) 순이었다.

전체 가맹점의 절반 정도(54%)는 종업원을 두고 운영하고 있었고, 나머지 절반은 본인 또는 부부/가족이 점포를 운영하는 것으로 나타났다(45%). 업종별로는 인적서비스업이 종업원을 두고 운영하는 비율이 가장 높았고(80%), 그 다음이 자동차 관련사업(79%), 식품소매업(75%), 제과제빵업(72%), 패스트푸드 이외의 음식사업(68%)의 순이었다. 반면 숙박업(100%), 스포츠사업(40%), 유지관리 서비스업 (20%), 유아 관련 사업 (16%)이 다른 업종에 비해 본인, 부부/가족이 점포를 운영하는 비율이 높았다.

9) 가맹점 개설 소요 비용

가맹점 조사결과, 가맹점 개설 시 총 소요비용은 평균 11,173만원이었다. 금액별 분포는 5천만원~1억원 미만이 가장 많았고(26%), 다음이 1억~2억 미만이었다(23%). 업종별로는 숙박업(평균 33,000만원)이 가장 많은 초기 투자비가 필요했고, 신발구두 도소매업(평균 16,874만원)과 서비스업 (15,236 만원), 스포츠사업 (평균 14,400만원)이 다른 업종에 비해서 많은 투자비가 필요했다.

가맹점 개설 시 소요되는 비용 항목별 구성비는 임대료/보증금이 평균 32.9% 로 가장 많은 부분을 차지하고 있었고, 인테리어비용은 22.4%, 초도물품비는 14.3%, 초도 장비 구입비는 10.4%, 가맹비 9.6%이었고, 기타 비용이 10.4% 이었다.

조사결과 전체 가맹점이 지불한 평균 가맹비는 986만원이었다. 금액 분포별로는 1~499만원의 가맹비가 가장 많았고(27%), 가맹비가 없는 본부(17%), 500~999만원(15%)순이었다. 업종별로는 신발구두 도소매업 (2,411만원)과 식품소매업(2,103만원), 의류 도소매업(1,636만원), 악세서리 도소매업(1,323만원), 교육관련사업(1,188만원), 유아관련사업(1,123만원)이 다른 업종에 비해 가맹비가 높았다.

가맹점 조사결과, 전체 가맹점 중 로열티가 책정되어 본부에 정기적으로 내고 있는 가맹점은 전체 가맹점 중 31% 정도에 불과하고 오히려 로열티가 없는 가맹점이 58% 로 더 많았다. 로열티 책정방식은 일정금액 방식이 절반이상(53%)으로 가장 많았고, 다음이 매출의 일정비율 방식(31%), 이익의 일정비율 방식 (15%)순이었다.

매출의 일정비율 방식의 경우 평균 35.9%를 책정하고 있었고, 이익의 일정비율 방식의 로열티 비율은 평균 38.2%를 책정하고 있었으며, 일정 금액의 방식은 평균 월 62만원을 책정하고 있었다. 비율 또는 금액 분포면에서는 매출의 일정비율 방식은 10%~30% 미만의 로열티 비율이 가장 많았고(20%), 이익의 일정비율 방식은 30%~50% 미만의 로열티 비율이 가장 많았으며(38%), 일정금액 방식은 10~19만원의 비율이 가장 많았다(25%).

전체 가맹점은 본부로부터 월평균 1,368만원의 상품을 구입하고 있는 것으로 나타났다. 업종별로는 식품소매업(3,755만원)으로 가장 많았고, 다음으로 신발/구두 도소매업(월평균 3,388만원), 의류 도소매업(월평균 2,537만원), 교육관련사업(월 평균 2,173만원)순이었다.

전체 가맹점의 평균 객단가는 68,190원이었다. 업종별로는 부동산업(519,909원)이 가장 높았고, 다음이 소매업(127,799원), 교육관련 사업(78,624원), 유지관리 서비스업(76,039원)순 이었다. 금액분포별로는 5,000

-10,000원이 가장 많았고(23%), 다음으로 2,001-5,000원(21%), 10,001-30,000원(20%) 순이었다.

현재 운영하는 가맹점의 프랜차이즈 브랜드 인지도가 경쟁사 대비 높다고 응답한 비율 (58%)이 낮다고 응답한 비율(14%)보다 많았다.

(3) 가맹본부와의 관계

1) 가맹본부와의 공정성

가맹본부와의 가맹계약 시 계약의 공정성에 대해 절반 정도(49%)가 공정하였다고 응답하였고, 1/3(34%)이 보통수준으로, 나머지(16%)가 불공정하였다고 응답하였다. 5점 척도 평가결과, 의류 도소매업(3.65점)과 자동차 관련사업(3.64점)으로 다른 업종에 비해 공정한 것으로 평가하였고, 서비스업(2.94점)과 식품 소매업(3.06점), 유아 관련 사업(3.10점)으로 다른 업종에 비해 공정하지 않다고 평가하였다.

2) 가맹본부와의 커뮤니케이션

가맹본부와의 업무상 의사소통은 절반 이상(56%)이 원활하다고 응답하였고, 일부 (17%)가 원활하지 않다고 응답하였다. 의사소통 빈도는 월 11.4회(주 2.7회)로서 영업일로 볼 때 2일에 한번 정도 본부와 업무상 의사소통을 하고 있는 것으로 나타났다.

3) 가맹본부와의 분쟁

전체 가맹점의 3/4정도(74%)가 본부와 분쟁이 없었던 것으로 나타났고, 분쟁이 있었던 가맹점의 절반가량은 가맹점의 의견이 반영된 상태로 원만히 해결하고 있었고, 나머지 절반은 점주의 의견이 반영되지 않은 상태에서 본부의 방침을 따르거나, 합의가 되지 않아 법적소송을 따르는 등 분쟁발생시 원만하게 해결되고 있지 않은 것으로 나타났다.

본부와의 분쟁 원인 중 본부의 영업지원 부족에 대한 불만이 가장 많았고(18%), 이는 본부 조사결과보다 순위 면에서는 일치하였으나 비율은 다소 적었다. 다음으로 분쟁원인이 되는 이유는 본부로부터 납품받은 원재료/제품 품질에 대한 불만(14%), 본부영업 방침에 대한 불만(10%), 영업지역내 다른 가맹점 개설(7%), 제품가격에 대한 불만(7%)순이었다.

가맹점포의 대부분(72%)은 본부의 통제나 관리를 받지 않고 독립적으로 운영하는 것으로 나타났고, 본부의 통제나 관리를 받는 본부는 일부(20%)인 것으로 나타났다. 업종별로는 부동산업(96%), 유지관리 서비스업(90%), 패스트푸드/아닌 음식사업(82%), 서비스업(81%)이 다른 업종에 비해 독립적으로 운영하는 비율이 높았고, 식품소매업(59%), 제과제빵업(41%), 의류 도소매업(30%)이 다른 업종에 비해 본부의 통제나 관리를 많이 받는 것으로 나타났다.

전체 가맹점의 2/3(67%)가 현재 가맹점 자문회의를 운영하고 있지 않다고 응답했고, 1/3 정도(32%)가 자문회의를 운영하고 있다고 응답하였다. 업종별로는 제과제빵업이 가맹점 자문회의를 운영하고 있는 비율이 높았고 (62%), 스포츠사업(60%), 신발구두 도소매업(58%)순이었다.

4) 보고서 제출

가맹본부에 판매실적을 정기적으로 보고하는 가맹점은 약 1/3정도(33%)인 것으로 파악되었다. 정기적으

로 판매실적을 보고하는 가맹점은 월 19.8회(주 4.6회)로 거의 매일 판매실적 보고를 하고 있는 것으로 나타났다. 업종별로는 식품 소매 업(월 28.3회), 약세서리 도소매업(월 28.3회), 신발구두 도소매업(월 26.3회), 의류 도소매업(월 25.6회), 제과 제빵업(월 22.0회), 서비스업(월 19.2회), 소매업(월 17.0회), 패스트푸드사업(월 15.3회)이 다른 업종에 비해 보고 횟수가 많았다.

5) 기타사항

가맹본부 경영서비스에 대한 전반적인 만족도 평가에서 전체 가맹점의 절반정도(48%)가 보통수준으로 평가하였고, 만족스럽게 평가하는 가맹점은 29%였으며, 23%의 가맹점이 만족스럽지 못하다고 평가를 하고 있었다. 5점 척도 평가 시 전체 평균 점수가 3.03점으로 만족도가 낮은 것으로 나타났고, 특히 인적 서비스업(2.60점), 유아관련 사업(2.67점), 서비스업(2.73점), 패스트푸드 이외의 음식사업(2.88점), 부동산업(2.91점)으로 다른 업종에 비해 만족도가 낮은 것으로 나타났다.

전체 가맹점의 절반정도(46%)가 현재 프랜차이즈 본부와 계약 만료 시 재계약을 할 것이라고 응답하였고 재계약을 하지 않을 것이라고 응답한 가맹점은 전체 가맹점의 1/5 수준(20%)에 불과했다. 업종별로는 신발구두 도소매업과 제과제빵업이 재계약을 할 것이라고 응답한 가맹점이 가장 많았으며(69%), 다음이 의류 도소매업(63%), 교육관련 사업(57%), 약세서리 도소매업(56%)순이었다. 반면 재계약을 하지 않을 것이라고 응답한 가맹점은 유지 관리 서비스업(35%)과 서비스업(34%), 식품 소매업(33%)이 다른 업종에 비해 많은 것으로 나타났다.

(4) 본부의 가맹점 지원 및 통제

본부에서 가맹초기에 가맹점 교육훈련에 대한 지원과 본부 감독관 파견을 통한 지원은 다른 항목에 비해 비교적 잘 지원하고 있는 것으로 나타났고, 입지 선정 시 지원, 점포 설계시 지원, 각종 인테리어, 설비, 장비 구매 시 지원, 사업자금 조달에 대한 지원은 다른 지원에 비해 낮게 나타났다. 본부조사 결과와 비교 시 입지 선정 시 본부지원과 초기 교육훈련에 대한 지원이 큰 차이를 보였다.

가맹초기 본부로부터 해당 프랜차이즈 업종관련 정보를 서면으로 제공받은 가맹점은 46%였고, 53%는 제공받지 못한 것으로 파악되었다.

대부분(95%)의 가맹점은 사업자금을 지원받은 경험이 없었고, 지원받은 경험이 있는 가맹점은 소수(4%)에 불과했다. 지원받은 내용은 본부로부터 대출지원이 가장 많았고(42%), 다음이 대출시 본부가 보증을 서주는 지원(16%), 소요비용면제 또는 지원(7%)순이었다. 지원금액은 본부대출이 평균 3,852만원이었고, 대출시 보증은 평균 4,288만원이었다.

현재 프랜차이즈 가맹점의 63%는 본부에서 제작한 영업매뉴얼을 제공받은 경험이 있는 것으로 나타났고, 현재 프랜차이즈 가맹점의 중 대부분(77%)은 본부에서 가맹점의 영업지역을 제한 또는 보호하고 있다고 응답했다. 본부조사 결과와 비교 시 가맹점 영업지역 보호 또는 제한하는 응답 비율이 적었다.

본부가 중점적으로 지원해 주었으면 하는 항목은 광고 및 판촉활동 지원이 가장 많았고(56%), 다음으로 영업 및 상품에 대한 지속적인 정보제공(19%), 지속적인 경영지도 및 컨설팅(9%) 순이었다.

어떠한 방법이든 동기부여 방법을 사용하고 있는 본부는 전체의 32%였고, 반면 특별히 사용하고 있는 제도나 방법이 없는 본부는 전체의 65%였다. 현재 사용하고 있는 동기부여 방법 중 판매성과에 근거한 차등적 인센티브 제공이 가장 많았고(12%), 다음이 계약기간 등 계약조항의 유리한 변경(7.5%), 가맹점간의

성과 비교를 통한 경쟁체제 도입(7.1%) 순이었다. 가맹점주가 생각하는 효과적인 동기부여방법은 판매성과에 근거한 차등적 인센티브 제공이 가장 많았고(32%), 다음이 계약기간 등 계약조항의 유리한 변경(18%), 가맹점간의 성과비교를 통한 경쟁체제 도입(13%) 순이었다.

가맹점 실적 저조 시 본부의 제도나 장치유무 및 종류가 있다고 응답한 점포는 1/4정도(25%)에 불과했고, 3/4(75%)정도는 본부의 제도나 장치가 없다고 응답했다. 가맹점 실적 저조시 본부의 제도나 장치 종류로는 절반이상(54%)의 가맹점이 매출증진을 위한 프로모션 제공을 받는 것으로 나타났고, 다음이 컨설팅/경영지도 (29%), 자금지원(5%) 순이었다.

본부에서 정한 판매가격을 준수하는 정도(4.06점)와 원료 및 상품 공급 시 본부 방침을 준수하는 정도(4.01점)는 양호한 것으로 나타났고, 이는 본부 조사 결과 본부의 통제정도와 비슷한 수준인 것으로 나타났다. 반면, 상품/서비스의 품질을 본부가 정기적으로 점검하는 정도는 가맹점 조사결과 평균 3.26점으로, 본부조사결과(3.93점)와 달리 미흡한 것으로 응답되었다.

본부로부터 납품받은 원재료/제품의 하자 발생시 가맹점의 약 2/3정도(68%)가 본부부담의 완전반품으로 처리하고 있고, 11%의 가맹점에서는 반품하나 일부는 가맹점이 부담하는 것으로 응답하였고, 7%의 가맹점은 반품이 되지 않고 가맹점이 부담하고 있는 것으로 응답하였다. 같은 문항에 대해 본부조사 결과는 본부 대부분(78%)이 본부부담의 완전반품으로 처리하고 있고, 전체 본부 중 9%는 반품하나 일부는 가맹점이 부담하고, 전체 본부 중 2%만이 반품이 되지 않고 가맹점이 부담하는 것으로 응답했다.

3. 한국 프랜차이즈의 해외진출

(1) 해외진출 현황

- 응답업체 26개 가맹본부의 50% 이상(14개 브랜드)이 하나의 국가에만 진출한 것으로 나타나고 있으며, 11개 브랜드가 두개 이상의 국가에 진출한 것으로 나타났다. 이 중 한 브랜드는 23개 국가에 진출한 것으로 나타났다. 주요 진출국가는 중국, 미국, EU, 아시아권 국가, 남미국가 순으로 많은 것으로 나타났다.
- 응답기업의 해외진출은 최근 3~4년 사이에 두드러지게 증가하고 있는 것으로 나타났다. 전화면담 과정에서는 상당수의 기업이 현재 해외로의 진출을 계획하고 있는 것으로 응답하였다.
- 해외로 진출한 가맹본부들의 상당수가 매출과 수익관련 문항에 응답을 거부하였으며, 응답한 기업의 경우에도 업종과 국가에 따라 매출에 많은 차이가 있는 것으로 나타났다.

(2) 해외 진출 전략과 계약

- 가맹본부들은 ‘해외시장에서의 경쟁력 획득’을 가장 중요한 해외진출 동기로 삼고 있으며, ‘해외시장 기회의 적극적 활용’, ‘국제 기업으로서의 위상 확립’을 그 다음으로 중요한 동기로 삼고 있다.
- 현지 가맹점주의 자격요건으로 현지 파트너의 사업의욕을 가장 중요시하는 것으로 나타났으며, 그 다음으로 재정능력, 사업경험, 학력, 과거 거래경험을 중요시하는 것으로 나타났다.
- 해외 가맹점 계약기간은 대부분인 3년 이하인 것으로 나타났다. 해외 진출 가맹본부 중 70%의 기업이 초기 가맹비를 받고 있는 것으로 나타났다. 1,500만원 이하의 초기 가맹비를 받는 업체들이 50% 이상인 것으로 나타났으나, 3,000만원 이상 받는 가맹본부도 3군데 있는 것으로 나타났다.
- 로열티를 받고 있는 기업은 17개 응답기업 중 11개 기업, 받지 않고 있는 기업은 6개 기업인 것으로 나타

났다. 로열티 부과형태를 보면, 일정액을 정기적으로 받는 기업(3개)보다는 매출액의 일정비율을 정기적으로 받는 기업(7개)이 상대적으로 많은 것으로 나타났다. 1개의 기업은 매출액의 일정비율과 일정금액을 동시에 받는 것으로 나타났다. 로열티 비율은 6개 기업 중 5개 기업이 3%를 받는 것으로 나타났으며 1개의 기업이 15%를 받는 것으로 나타났다.

- 26개 해외진출 가맹본부 대부분은 기본적인 경쟁전략으로 현지 경쟁사와 차별화된 제품/서비스를 제공하는 전략을 택하고 있는 것으로 나타났다. 일부 기업(4개)은 현지 경쟁사가 진출하고 있지 않은 틈새시장을 공략하고 있는 것으로 나타났다. 저가에 의한 가격경쟁 전략을 추구하고 있는 기업은 하나도 없는 것으로 나타났다. 국내와 현지국 간의 차이는 가격과 광고전략의 경우에만 현저한 차이가 있는 반면에 제품/서비스나 매장, 종업원 교육에서는 차이가 없는 것으로 나타나고 있다.

국내기업 중 상당수는 경영자 자신의 사업의욕에 의해 진출하였거나 현지 파트너의 요청에 의해 해외에 진출하고 있다. 이들 기업은 비록 국내시장에서의 관리경험을 바탕으로 현지 가맹점에 대한 관리능력을 어느 정도 보유하고 있다고는 할 수 있지만, 치밀한 사전지식과 준비 없이 해외에 진출하였기 때문에 현지국 환경에 대한 적응에서 많은 어려움을 겪고 있다.

(3) 해외진출의 문제점

- 많은 해외진출기업이 현지국에 대한 정보부족을 가장 어려운 점으로 지적한 것도 이러한 저간의 사정을 뒷받침하고 있다. 국내기업 중 중국에 진출한 상당수 기업들이 진입 초기, 사업타당성에 대한 잘못된 조사, 지나치게 낙관적인 시장판단, 잘못된 현지 파트너의 선택, 근시안적인 계약체결 등과 같은 실수를 범했다.

국제프랜차이즈에 있어 가장 먼저 결정되어야 하는 사항은 어느 나라 어느 도시에 진출할 것인가를 결정하는 것이다. 표적시장을 선택하기 위해서는 정교한 분석이 필요하다. 현지국 시장의 수익성, 규모, 라이프 사이클, 보호가능성, 수요의 가격 민감도 등은 반드시 분석되어야 한다.

(4) 해외진출 시 고려사항

- 가맹본부가 현지국에서 장기적으로 활동하고자 한다면 반드시 자사의 상표가 등록상표에 의해 보호를 받을 수 있도록 해야 한다. 해외진출을 계획하고 있는 가맹본부는 현지국 정부기관에 등록상표의 사용가능성을 반드시 확인하여야 하며, 사용가능한 것으로 확인된 경우에도 통상 현지국에서 등록상표가 되기 위해서는 1년에서 5년까지 기다려야 한다. 이상적으로는 예비가맹점과의 초기 회합에 앞서 상표등록을 마치거나 신청절차를 밟는 것이 바람직하다.
- 사업타당성 분석을 현지국 예비가맹점의 협조 없이 독자적으로 실시하거나 이것이 여의치 않을 때는 예비가맹점과 함께 실시하도록 한다. 현지 시장에 밝은 예비가맹점의 도움을 받되, 잠재시장규모의 추정과 같은 핵심적인 사항에 대해서는 반드시 별도조사를 실시하여야 한다.
- 프랜차이즈 상표가 국제적으로 성공하기 위해서는 현지 파트너를 잘 선택하는 것이 중요하다. 재정적으로 건실하고 사업경험이 많은 현지 파트너를 선택할 때 상표의 명성은 더욱 높아진다. 특히 풍부한 경험으로부터 나오는 운영능력이 재정능력보다 더 중요하다고 할 수 있다. 초기 현지국에서의 급속한 확장을 위해 재정능력이 탁월한 파트너를 선택하고자하는 유혹에 빠질 수 있으나 프랜차이즈 사업에 있어서는

자금보다도 예비 가맹점주의 배경과 과거 경험, 현재의 운영실태가 장기적으로 상표의 손상을 막는 데 있어 더욱 중요하다.

- 프랜차이즈 총판에 의해 진출하고자 하는 가맹본부는 계약서 작성에 있어 반드시 법률회사로부터 법률적인 조언을 듣는 것이 중요하다. 일부 국가의 경우에는 현지국의 법률 용어와 체계에 맞게끔 계약조항의 일부를 수정할 필요가 발생하기도 하며, 프랜차이즈 총판에게 지역프랜차이즈 권한을 함께 부여할 것인가에 대한 의사결정도 하여야 한다. 또한 이들 계약이 제대로 이행되고 있는가에 대한 감시감독과 통제도 중요하다.
- 국제프랜차이즈가 성공하기 위해서는 브랜드에 대한 인지도를 높이고 필요하면 제품/서비스를 현지국의 기호에 맞게 현지화하는 것이 중요하다. 소매에서 가장 중요한 것이 입지라면 국제프랜차이즈에 있어 가장 중요한 것은 자사 브랜드의 국제적 인지도이다. 인터넷과 통신기술의 발달은 보다 많은 소비자에게 짧은 시간에 가맹본부의 브랜드를 노출시키고 있다. 이는 전세계적으로 가맹본부의 시장기회 증가로 나타나고 있다. 해외시장에서 성공하기 위해서는 먼저 국내시장에서 성공해야 한다. 고품질의 서비스, 표준화된 운영, 체계적인 프랜차이즈 시스템은 브랜드의 정체성을 강화시키며 국제적 인식과 관심을 증가시킨다. 강력한 브랜드 정체성이 원활히 작용할 때 국제시장에 대한 침투가 가능하다.

또한 많은 가맹본부가 해외 영업에서 자사의 국내 전략을 수정하고 있다. 국내시장에서 효과적이었던 마케팅전략이나 교육훈련프로그램이 해외시장에서는 효과적이지 않을 수 있다. 현지문화와 소비자 기호와 습관을 고려하여 최종적으로 제품과 서비스에 대한 의사결정을 하여야 한다. 해외시장에 대한 진출은 자사 브랜드의 일관성과 현지국의 다양성 사이에서 조심스럽게 균형을 꾀할 것을 기업에게 요구하고 있다.

4. 주요 업종별 특성

(1) 패스트푸드

패스트푸드는 젊은이들과 어린이들을 중심으로 두꺼운 소비층을 형성하고 있으며 해외의 브랜드들의 국내진출과 공격적인 마케팅으로 급속한 성장을 하였다. 햄버거 등과 같은 서구식 메뉴와 치킨과 같은 전통 메뉴가 패스트푸드화 하면서 치열한 경쟁을 하게 되었으며 신세대 취향에 맞는 메뉴개발과 메뉴의 퓨전화 그리고 식품용기 디자인의 차별화에 주력하고 있다.

또한 소비자들의 입맛이 고급화되고 건강을 중시하는 경향이 강해지면서 패스트푸드업체들도 변신을 시도하고 있다. 몸에 좋은 재료를 사용한 프리미엄 제품을 내놓는가 하면 패스트푸드업체 이미지를 벗고 레스토랑으로 방향을 선회하는 업체도 등장하고 있다.

신규업체들의 시장진입 또한 매우 활발하게 이루어짐으로써 과다경쟁과 업체간의 차별화가 뚜렷하지 못하여 가격경쟁이 치열하다. 현재 국내 상위 패스트푸드업체 7개사의 매출은 2001년을 기준으로 1조5천8백1억원으로 패스트푸드 전체 매출액의 많은 부분을 차지할 정도로 빈익빈부익부 현상이 두드러지고 있다. 점포수에서도 상위7개 매장 수는 약 3천개가 오픈되어 있다.

비록 패스트푸드는 여전히 청소년을 비롯한 젊은층이 선호하지만 차별화되지 못한 상품과 서비스, 브랜드 인지도 제고, 마케팅 능력이 부족한 신규기업들이 새롭게 진입하기에는 매우 힘든 부분이다.

(2) 생활용품

생활용품은 최종소비자나 가정에서 사용되며, 상업적인 가공 없이 쓰이는 상품이고 의식주와 관련되는 소비재 상품을 말한다. 가격이나 사용용도에 따라 서로 다른 목적으로 사용된다.

우리나라의 생활용품은 주방용품에서 잡화류를 포함한 문구, 팬시, 세제, 유리 등 가정생활에 필요한 제품을 중심으로 발전하였다. 이러한 제품들은 초기에는 재래시장에서 판매하였으나 1990년대 들어서 가격 할인마트가 등장하면서 제품의 품질이나 가격 그리고 고객서비스가 한층 세련되어지기 시작하였으며 이제는 연간 1조원 이상의 이르는 규모의 독자적 시장으로 발전하게 되었다.

생활용품의 판매는 독자적 유통채널을 통하거나, 도매시장을 통한 판매, 직영점을 통한 직접판매가 대부분을 이루고 있으나 이제는 이 분야에도 프랜차이즈가 도입되어 문구·팬시나 주방용품, 인테리어 소품, 가방, 욕실용품 등을 판매하는 전문점 또는 가맹점이 매년 증가하고 있으며 프랜차이즈를 도입하는 업종도 매년 증가하고 있다. 프랜차이즈를 도입함으로써 상품의 지속적인 개발을 통하여 제품군이 다양화해지고 있으며 고객에 대한 서비스도 세련되어 가고 있다.

생활용품의 프랜차이즈형태로는 주방용품, 문구류, 목욕용품을 균일가격으로 판매하는 균일가점, 일반 소매상 보다 저렴한 가격으로 판매하는 할인점, 각종 유제품과 육가공품을 시중가격보다 싸게 판매하는 유제품 할인점, 사무용품 할인점, 문구점, 속옷을 전문적으로 판매하는 속옷 전문점, 그리고 어린이 또는 유아와 관련된 제품 및 악세사리를 전문적으로 판매하는 가맹점 등이 성장하고 있다.

생활용품 전문점의 특징은 일상생활에 필요한 생활밀착형 제품을 취급하므로 수요가 안정되어 있다는 점이다. 특히 상품 자체가 장식적인 요소를 가지고 있어 다른 사업에 비해서 인테리어나 시설비가 적게 들고 개설자금의 대부분이 초도상품비이므로 투자비 회수가 유리하다는 장점이 있다.

(3) 외식산업

외식산업이란 과거의 요식업, 음식점업과는 달리 식품 또는 원부자재를 중앙 공급식에 의하여 공급받아 신속하고 저렴한 가격으로 음식을 제공하고, 시스템의 도입으로 간소화를 기하고 메뉴의 통일, 대규모의 프랜차이즈화 등을 특징으로 한 식품서비스산업을 말한다.

외식산업의 분류는 식생활과 식습관에 따른 식문화 형성이 다르기 때문에 획일적인 분류가 어려운 특징이 있다.

국내 외식산업의 특징을 보면 다음과 같다.,

- 생업형 외식업체와 기업형 외식업체의 양극화현상
- 다양한 업종, 업태의 출현
- 직원, 구인난의 심화
- 원가의 지속적 상승에 따른 수익의 감소
- 소비자들의 외식업에 대한 사회인식의 변화
- 각종 세금, 부담금, 환경, 위생문제 등 강화

외식프랜차이즈 사업은 가맹본부의 지도, 지원 아래 경영의 경험이 없어도 비교적 소자본으로 운영이 가능하고, 규모의 경제를 실현함으로써 효율적인 투자효과 창출이 가능한 우수한 유통방식이다.

한국 외식산업의 발전은 패스트푸드에 도입되면서 본격 산업화의 기반을 다지기 시작하였다. 특히 1980

년대 이후 경제성장과 소득증대를 비롯한 사회, 경제, 문화, 기술적인 요인들에 의해서 외식산업은 다양한 모습으로 급속히 발전되기 시작하였다.

그러나 양적인 성장에 비해 상대적으로 미비한 경영구조상의 문제와 불황의 지속으로 업계 내부적인 성장부진과 과당경쟁으로 인한 채산성의 문제들이 대두되기 시작하였다.

그러나 외식업계의 내실을 다지기도 전에 개방화, 국제화, 세계화의 물결로 프랜차이즈 시스템을 전개하는 패스트푸드와 패밀리레스토랑을 위시한 해외 외식브랜드의 대거유입과 국내 대기업의 외식시장 참여가 가속화 되면서 과거의 먹는 외식에서 즐기는 외식으로의 전환이 시도되고 있다.

(4) 커피시장의 국내외 현황

불과 15년 전까지만 해도 인스턴트커피가 주를 이루던 시대였으나 근간에는 에스프레소시장이 크게 성장하고 있으며 국민소득의 향상과 여유로운 생활로 인한 소비자들의 가치관의 변화와 함께 고급커피가 기호식품으로 굳건히 자리잡아 가고 있다.

커피판매의 형태도 다방 및 커피숍 중심에서 테이크아웃형 커피점이 등장하면서 형태도 다양해지고 있다.

특히 인스턴트커피 중심에서 원두커피를 즐기는 젊은 소비층들이 증가하면서 커피시장은 매년 증가하고 있으며 최근 외국계 브랜드의 국내 진출이 계속 이어지고 있으며, 이를 계기로 국내 업체도 커피전문점 사업에 참여함으로써 경쟁이 더욱 치열해지고 있다.

(5) 미용업의 현황

미용산업은 생활수준의 향상으로 인한 개인의 개성과 풍요로운 삶의 질을 중시되면서 양적으로 질적으로 눈에 띄게 성장하고 있다.

과거의 기술주도형, 주먹구구식 경영방식에서 탈피하여 세분화, 고급화, 고객맞춤형 서비스 등 다양화되면서 미래지향적 경영방식을 도입한 가맹본부들이 등장하고 있다. 대형미용보다는 소형, 그러면서도 전문화된 매장들이 기존의 동네미용실을 밀어내고 시장점유율을 빠르게 확대시키고 있다.

남성 전문 커트점, 어린이 전용 미용실이 등장하기도 하고 컬러화의 대중화에 힘입어 컬러링 전문점 등 전문성을 내세우는 미용실이 증가하고 있다.

특히 1990년 중반부터 불기 시작한 헤어컬러링 바람이 미용실의 주요 메뉴로 자리잡으면서 컬러링 전문 미용실과 헤어컬러리스트 양성을 위한 전문교육기관이 생겨나고 있다.

마케팅 면에서도 신용카드사와 연계해 할인해주는 마케팅은 물론이고 쿠폰북이나 PC통신을 이용한 광고가 등장하고 있고, 서비스 리콜제, 마일리지, 소식지 배포, DM발송 등 다양한 방법으로 고객마케팅을 하고 있다.

프랜차이즈 미용실이 인기를 끌고 있는 이유는 그것이 일반 미용실과 달리 교육시스템 뿐만 아니라 테크닉, 접대 매너, 서비스, 인테리어 등에 이르기까지 통일성을 기하고 있어 경영적인 측면과 고객 이미지 차원에서 일반 미용실보다 우위에 있기 때문이다.

미용산업에는 헤어미용, 메이크업, 피부관리, 네일아트, 분장사 등 분야별로 세분화되고 전문화 되어가고 있으며 대형 복합 미용실을 개설하여 한 장소에서 전문인끼리 모여서 운영하는 형태도 등장하고 있다.

(6) PC방

한국의 PC방은 인터넷 비즈니스에서 앞선 미국에서도 관심을 많이 가졌던 모델이다. 사실 외국인들은 한국에서 그런 비즈니스 모델이 그렇게 대중적으로 성공을 거둔 것이 선뜻 이해하기가 어렵다는 반응이었다. 전 세계에서 보여준 관심에 걸맞게 전국적으로 2만여개까지 불어나며 파죽지세로 성장하였으나 이제는 과열 경쟁으로 가격인하 경쟁과 가정 주택까지 파고든 초고속통신망 등으로 인해 존멸의 기로에 처해 있다.

인터넷 PC방은 온라인 및 CD게임, 정보검색, 사이버 증권, 사이버 बैं킹, 온라인 채팅 등 고성능 컴퓨터와 초고속망을 이용한 컴퓨터로 할 수 있는 모든 서비스를 활용하는 업종이다. 1997년부터 등장하기 시작한 인터넷 PC방은 애초에 대학생들이 보고서를 작성하는 공간으로 시작하였으나 인터넷을 이용한 게임의 확산으로 기하급수적으로 증가하기 시작하였다.

국내 인터넷 PC방은 지난 1998년 3,000개에 불과하던 것이 1999년에는 400%가 증가해 1만5,000개를 돌파했고 2001년에는 2만 1,000개로 늘어났다. 이러한 급격한 업체증가는 과다경쟁, 수익악화로 이어지고 있다. 시간당 이용료는 1,000원 내외이며 온라인게임 유료화는 인터넷PC방을 더욱 힘들게 하고 있다. 현재는 사업 다각화를 통한 생존 전략 마련에 부심하고 있다. 인터넷 PC방은 네트워크화해 공동구매를 통한 비용 절감을 노리기도 하고 광고솔루션을 붙여 광고비 수익을 꾀하기도 한다.

제3절 프랜차이즈산업의 발전을 위한 지원과 제도

1. 정부의 정책과 지원

산업자원부는 현재 12만개인 가맹점을 2007년까지 20만개로 확대할 계획으로 알려져 있다. 이를 위해 프랜차이즈산업 관련 인프라 확충을 적극 지원하고 있으며 우수브랜드 및 프랜차이즈시스템의 수출을 촉진하고 있으며 건전한 프랜차이즈산업의 발전방안을 다각도로 모색중이다.

(1) 프랜차이즈 창업의 촉진을 위한 지원

- 업종별 프랜차이즈 창업가이드 북 제작, 보급(2002)
- 소상공인 창업 및 경영개선 자금지원(중기청)
- 프랜차이즈 경영가이드총서제작, 보급 예정(2003)

(2) 프랜차이즈산업 활성화를 위한 인프라 확충

- 프랜차이즈산업 실태조사 및 정책방향 연구(2002)
- 프랜차이즈 관련규정법규의 현황과 개선방향에 관한 연구
- 청·장년 실직자, 주부 등 예비창업자를 대상으로 프랜차이즈 창업교육, 연수과정 개설

(3) 프랜차이즈 기업들의 해외진출 적극 지원

- 프랜차이즈 수출 해외 로드쇼 개최

- 중국 프랜차이즈 사장 투자 조사단 파견
- 한국 프랜차이즈산업박람회 개최

(4) 프랜차이즈산업의 지속적 발전과제

- 가맹본부와 가맹점간의 신뢰성 회복
- 가맹본부와 가맹점간의 정보공유, 커뮤니케이션 확대
- 가맹본부와 가맹점간의 역할분담을 통한 활성화
- 가맹본부와 가맹점간의 마케팅 및 지식역량 확대
- 가맹본부와 가맹점간의 전문인력 및 가맹점 지원능력 확대
- 가맹본부와 가맹점간의 정보화, 물류인프라 구축
- 가맹본부간 관련 사업 공동화를 통한 공동이익 실현
- 프랜차이즈산업의 특성에 대한 사회적 인식과 공감대 형성
- 가맹본부의 규모의 경제 실현
- 프랜차이즈산업에 대한 세제 및 금융상 지원제도 확대

(5) 관련법률의 제정

- 가맹사업거래공정화에관한법률 제정
- 유통산업발전법 개정

2. 관련협회의 활발한 활동

1999년 프랜차이즈산업의 발전을 위해 설립된 (사)한국프랜차이즈협회는 발족한 후 1999년 2월 프랜차이즈 윤리강령을 제정하여 업계의 자율적 이행을 권고하고, 2001년에는 프랜차이즈(외식업) 표준약관 제정으로 업계가 체계적으로 발전하는데 중요한 역할을 해 오고 있다. 또한 다양한 교육프로그램을 개발하여 실시하고 있으며 가맹점사업자 및 예비창업자들의 창업을 돕기 위한 세미나, 박람회를 개최하는 등 매년 많은 활동과 역할을 하고 있다. 그 밖에도 업계의 의견에 귀를 기울여 프랜차이즈관련 법인가맹사업거래공정화에관한법률을 제정하는데 많은 역할을 하기도 하였다.

3. 창업자금 지원제도

창업에 있어서 가장 문제가 되는 것이 창업자금의 마련이다. 특히 부동산 비용이 비싸고 높은 권리금으로 인해 창업자금이 다른 나라에 비해 훨씬 높은 편이다. 따라서 자금이 많지 않는 서민들이나 청년들이 창업하기란 매우 어려운 실정이다. 결국 정부의 창업자금이나 가맹본부의 금융지원프로그램을 이용해야 한다.

현재 정부의 창업자금 지원제도 중의 대표적인 것은 생계형 창업특별보증 지원제도와 자금 지원제도이다.

생계형 창업 특별보증 지원제도는 우리나라가 외환위기를 겪으면서 어려움에 처한 서민의 생활안정을 위하여 실시하는 제도로서, 생계를 위하여 창업하는 분들이 점포를 임차·구입하는 자금이나 창업초기 운영

자금을 금융기관으로부터 빌리고자 할 때, 신용보증기금의 보증서를 발급받아 은행에 제출함으로써 대출을 받을 수 있도록 하는 제도이다.

따라서 이 생계형 창업자금을 지원받으려면 생계형 창업자금을 취급하는 금융기관이 다르므로 지원조건에도 차이가 있다.

생계형 창업자금은 은행자금이고 소상공인 창업자금은 정책자금이다. 이 자금을 받으려면 기본전제가 신용보증서를 발급받아야 은행에서 자금 대출이 가능한데 업종에 따라 신용보증기금으로부터 직접 보증서 발급을 받을 수 있는 업종과 신용보증기금의 위탁을 받은 금융기관으로부터 보증서를 발급받을 수 있는 업종이 구분되어 있다.

영위하는 업종이 광업, 제조업, 건설업, 운수업, 정보처리 및 기타 컴퓨터 운영 관련업일 경우에는 신용보증기금으로 방문하고, 기금 취급 대상업종 이외의 업종인 도·소매, 서비스업인 경우에는 생계형 창업자금의 보증업무 위임을 받은 금융기관인 국민, 기업, 조흥, 광주, 대구은행을 방문하여 생계형 창업특별보증 제도에 의한 보증서 발급 상담을 받아야 한다.

(1) 소상공인 창업 및 지원자금

1) 적용대상

소상공업을 창업하고자 하는 자 및 영위하고 있는 사업자 또는 창업후 6개월이 경과되지 않은 창업자로서,

- 제조업, 광업, 건설업, 운송업 : 상시근로자 10인 미만
- 전기, 가스 및 수도사업 도·소매 및 소비자용품 수리업, 숙박·음식점, 운수창고 및 통신업, 부동산임대업 및 사업서비스업, 교육서비스업, 개인서비스업 : 상시 종업원 5인 미만인 사업자 대상이다.

2) 지원 제외 대상

- 사치향락적 소비와 투자를 조장하는 업종(주점업, 금융업, 보험 및 연금업, 댄스홀, 댄스교습소, 골프장 운영업, 도박장운영업, 증기탕 및 안마시술소, 귀금속 취급점)
- 금융기관의 불량거래자(불량거래처)로 규제 중인 자
일반 : 최근 3개월 이내 신용불량거래처로 규제된 사실이 있는자
창업 : 최근 3개월 이내 신용불량거래처로 규제 사실이 있는 자
- 공통사항
 - 보증신청일 현재 사업장 또는 거주주택압류(경매포함), 가압류, 가처분 사실이 있는 경우
 - 최근 3개월 이내 30일 이상 계속된 연체대출금을 1회 이상 또는 10일 이상 계속된 연체 대출금을 2회 이상 보유한 사실이 있는 경우)
 - 국세를 신청일 현재 체납하고 있는 업체

3) 지원조건

- 대출금리 : 연 5.90% (지원한도 : 5천만원이내, 상환기간 : 5년, 변동금리)
- 상환방법 : 1년 거치 후, 4년간 대출금액의 70%를 3개월 마다 균등 분할상환, 나머지 30%는 상환기간 만료시 일시 상환

- 대출취급은행 : 국민, 기업, 한미, 하나, 농협, 서울, 외환, 우리, 조흥, 신한, 지방은행(광주, 전북, 대구, 부산, 제주, 경남)

4) 지원절차

- 자금추천신청(고객)
- 평가 후 자금추천(소상공인지원센터)
- 대출신청(고객)
- 심사 후 대출(금융기관)

5) 보증서 발급기관

지역 신용보증재단, 신용보증기금, 기술신용보증기금

(2) 실직여성가장 자영업 지원사업

실직여성가장 자영업 지원사업은 여성가장으로서 ‘내 스스로 일자리 만들기’를 통하여 여성의 사회활동 참여를 권장하고 더불어 여성가장의 생계형 창업을 도와주기 위해 창업에 필요한 점포를 지원하는 사업이다.

1) 지원내용

신청자가 희망하는 5,000만원 이내의 전세점포(전세권 설정이 가능한 점포에 국한)를 공단이 임차(계약)하여 이를 대여한다.

2001. 7. 16부터는 월세가 일부있는 점포의 경우에도 해당 월세를 본인이 직접 부담할 경우에 한하여 지원하고 있다.

다만, 월세점포의 경우 공단이 정한 한도액 범위 내에서 본인 부담의 보증보험가입 또는 월세 (관리비포함) 보증금 납부시 지원이 가능하며, 전세점포와 마찬가지로 공단의 점포지원금에 대해서는 전세권 설정이 가능하여야 한다.

2) 지원점포조건

- 전세점포 : 전세권 설정이 가능한 5,000만원 이내의 전세점포가 해당된다.
- 월세점포 : 전세권 설정이 가능한 5,000만원 이내의 점포로 본인이 부담하는 월세

관리비가 월세 30 만원, 관리비 20만원 범위 내에서 총 월세보증금(관리비포함) 50만원을 넘지 말아야 한다.

단 월세점포의 경우 공단 지원금에 대한 보증금 상계를 방지하기 위하여 6개월분에 해당하는 월세 보증금 납부 또는 500만원 한도의 보증보험가입(연 보험료 약 12만원 정도)을 요한다.

3) 지원대상

- 배우자의 사망 또는 이혼후 가족을 부양해야 하는 실직여성가장이 해당된다.

- 배우자가 심신(정신) 장애·사고·질병 등으로 노동능력이 상실되어 가족을 부양해야 하는 실직여성가장이 해당된다.
- 배우자가 교도소(형 확정일로부터 6월 이상 경과), 군입대(현역병에 한함), 행방불명(행방 불명된 시점부터 6월 이상 경과) 등의 사유로 배우자를 대신하여 가족을 부양해야 하는 실직여성가장 (미혼모, 임신부 포함)이 해당된다.
- 미혼여성가장으로 가족을 사실상 부양하여야 하는 여성가장이 해당된다.

4) 지원기간

1년-2년 단위 계약 (최장 6년까지 연장가능)을 한다.

5) 지원금리

연리 7.5%의 임대료를 매월균등 납부한다.

6) 제외대상

- 공단으로부터 생업자금 및 영업자금은 실업자점포지원 등을 지원받은 자가 해당된다.
- 중산층서민생활안정대책의 생계형 창업자금, 중소기업창업 및 육성 자금 등 정부 및 공공기관으로부터 창업자금을 지원받은 자가 해당된다.
- 공단의 실업자대부자금을 대부받은 후 부정 신청, 용도의 사용 등으로 인하여 취소된 자가 해당된다.

7) 제한업종

유흥주점, 단란주점 및 성인오락실 여관업 등 일부 사치향락업종에는 지원이 불가능하다.

- 기타 자세한 사항은 근로복지공단 홈페이지 참조

8) 제출서류 및 신청문의

- 지원신청서 및 사업계획서(소정양식)
- 주민등록등본, 생활(모자)보호대상자 증빙 서류(해당자 한함)
- 실직여성가장임을 증명하는 서류 각 1 부
- 신청서 제출 및 문의처 근로복지공단 지역본부 및 지사

(3) 장기실업자 지원 자금

1) 지원내용

신청자가 희망하는 1억원(서울시, 광역시 제외한 기타지역 7000만원)이내의 전세점포(전세권설정이 가능한 점포에 국한)를 공단이 임차(계약)하여 이를 대여한다.

월세점포의 경우 공단이 정한 한도액 범위 내에서 본인부담의 보증보험 가입 또는 월세(관리비 포함) 보증금 납부시 지원이 가능하며, 전세점포와 마찬가지로 공단의 점포지원금에 대해서는 전세권 설정이 가능해야 한다.

2) 지원점포조건

- 전세점포 : 전세권설정이 가능한 점포(서울시 및 광역시 최고 1억원, 기타지역 7000만원 이내의 점포)가 해당된다.
- 월세점포 : 전세권설정이 가능한 점포(서울시 및 광역시 최고 1억원, 기타지역 7000만원 이내의 점포)로 본인이 부담하는 월세 및 관리비가 총 80만원 이내의 점포가 해당된다.

단, 월세점포의 경우 공단지원금에 대한 보증금 상계를 방지하기 위하여 6개월분에 해당하는 월세보증금 납부 또는 500만원한도의 보증보험 가입(연 보험료 약 12만원 정도)을 요한다.

3) 신청자격

- 6개월 이상 실업상태에 있는 장기실업자로서 다음 각 호에 해당하는 경우
 - － 전직 실업자로서 가족을 부양해야하는 세대주 또는 주소득 원인자
 - － 전직 실업자로서 실업기간중 이수한 창업훈련관련 직종, 본인 보유의 국가기술 자격증 또는 실직 전 1년 이상 종사한 관련 업종으로 창업하고자 하는 자(부양가족 및 세 대주요건 불필요)
 - － 신규 청년실업자로서 전공 및 보유 국가기술자격증 관련업종으로 창업 희망자

4) 제외대상

- 공단으로부터 생업자금, 영업자금등을 지원받은 후 상황이 종료되지 아니한 자
- 교육 기본법 제9조에 의해 학교에 재학 중인 자(방송통신대학 제외)
- 미성년자(만 20세 미만) 또는 만 60세 이상인자
- 공단의 실업대부자금을 대부받은 후 부정 신청, 용도 외 사용 등으로 지원이 취소된 자
- 신용불량거래 등록자

5) 지원업종

유흥주점, 단란주점 및 성인오락실, 여관업 등 일부 사치향락업종은 지원이 불가능하다.

6) 지원기간

1년~2년 단위 계약(최장 6년까지 연장가능)

7) 지원조건

공단에서 지원한 점포지원금에 대하여 연리 7.5 %에 해당하는 임대료를 매월 균등 납부

8) 제출서류

- 지원신청서 및 사업 계획서(소정 양식)
- 주민등록등본, 실업입증서류 각 1부(필요시 추가서류 제출)

9) 신청문의

신청서 제출 및 문의처 : 근로복지공단 지역본부 및 지사

(4) 저소득 여성가장 생계형 창업지원

저소득 여성가장의 가계안정과 자활의지를 고취시키고 여성창업을 촉진하여 경제활동 참가율을 극대화시키기 위한 생계형 창업지원을 한다.

1) 지원내용

- 총 지원예산 : 20억원
- 생계형 소규모 자본 창업 시 점포임차금 2천만 원 용자
- 용자기간 2년(1회 한하여 2년 연장 가능)
- 대출이자 : 연리 4%(이자는 분기납부)

2) 지원대상

- 저소득 여성가장으로 생계형 창업을 희망하는 자
 - － 저소득 : 가구당 월소득 99만원, 재산규모 4,500만 원 이하인 자
 - － 여성가장 : 가족을 사실상 부양하는 여성
- 배우자의 사망 또는 이혼 후 가족을 부양하여야 하는 자
- 배우자가 심신(정신)장애, 사고, 질병 등의 사유로 노동능력이 상실되어 배우자를 대신하여 가족을 부양하여야 하는 경우
- 생활보호법에 의한 자활보호대상자, 한시적 생활보호대상자, 국가보훈 대상자 등은 우대(가점점 부여)
- 기타 지원이 필요하다고 인정되는 경우

3) 지원기간

자금 소진시까지

4) 지원대상

약 100명

5) 채권확보

- 임차계약은 협회 명의로 체결하고 전세권 설정, 보증보험가입 등으로 채권확보
- 협회와 지원결정자간 계약
 - － 협회 지원 전세보증금을 초과하는 금액은 본인 조달
 - － 협회 명의로 임대차 계약 체결 및 전세권·근저당권 설정 허용
 - － 계약금은 지원결정자가 지불하고 잔금 지불 후 협회가 계약금 보상

6) 신청방법

저소득 여성가장이 직접 또는 소상공인지원센터, 한국여성경제인협회, 지자체, 기타 유관기관 등의 추천으로 신청

7) 신청서류

- 저소득 여성가장 생계형 창업자금 지원신청서 1부
- 사업계획서 1부
- 주민등록 등본 1부
- 1부(월급명세서, 근로소득원천징수부 등) 미과세 증명원
- 재산증명서 1부(전/월세 계약서, 재산세납입증명원 등)
- 기타 : 사업경험, 심신장애 증명서류, 추천서 등
 - 생활보호법에 의한 자활보호 및 한시적 생활보호 대상자, 국가보훈대상자 등은 소득 증명서류, 재산 증명서류 대신 관계 증빙서류 제출

8) 지원절차

지원신청 → 요건심사 → 선정위원회 심사 → 자금지원 → 채권확보

9) 신청문의

한국여성경제인협회 및 각 지회 (대표전화 : 02-528-0202)

(5) 장애인 자영업 창업자금

1) 자영업 창업자금 용자

- 지원대상 : 1주 이상의 창업교육 훈련과정을 이수하고 자영업 창업을 희망하는 장애인
- 지원한도 : 장애인 1인당 5천만 원 창업자금 용자
- 지원조건 : 연리 3%, 2년 거치 5년 분할상환
- 용 도 : 시설, 장비구입, 영업장소 매입비, 상품구입비 등
- 제외업종 : 접대부가 있는 주점업, 댄스홀(교습소), 도박장, 증기탕, 35평 초과 안마시술소 등
- 대상우선순위
 - 창업관련 직종 특허권, 전문자격증, 면허증 소지자.
 - 창업관련 직종 재직경력 3년 이상인 자.
 - 공동창업자
 - 동순위가 발생한 경우 중증장애인, 장기 창업훈련과정 이수자 우선
- 신청접수기간 : 3월, 6월, 9월

2) 자영업 영업장소 전세지원

- 지원내용 : 영업장소 지원
- 지원대상 : 1주 이상의 창업교육 훈련과정을 이수하고 자영업 창업을 희망하는 중증장애인으로서 전 세권설정이 가능한 영업장소를 제시한 자
- 지원한도 : 장애인 1인당 5천만원 이내
- 지원조건 : 전세금의 연3%에 해당하는 전대료를 월납하고 이행보증보험증권을 제출해야 함. 다만, 연

간전대료를 선납하는 경우에는 전세금의 연2%를 납입

- 지원기간 : 1년(5년까지 연장가능)
- 지원제외업종, 우선순위 등에 관한 사항은 창업자금 융자사업 준용

※ 20세미만인 장애인, 근로기준법 제14조 규정에 의한 장애인근로자는 자영업 창업자금 융자·지원 대상에서 제외된다.

3) 문의 및 접수

구비서류, 신청절차, 창업교육과정 등 기타 상세한 내역은 사업장(투자예정지) 관할 공단사무소로 문의 (공단 인터넷 홈페이지)

제4장

가맹본부(Franchisor) 창업개발

- 제1절 프랜차이즈기업과 경영
- 제2절 가맹본부(Franchisor)에 대한 이해
- 제3절 가맹본부 창업
- 제4절 가맹본부 창업의 성공 요소
- 제5절 프랜차이즈프로그램의 개발과 구축
- 제6절 브랜드와 마케팅
- 제7절 인터넷의 활용

제4장 가맹본부(Franchisor) 창업개발

제1절 프랜차이즈기업³⁰⁾과 경영

1. 프랜차이즈기업

기업이란 기본적으로 상품과 서비스를 생산하여 공급하는 경제적 기능을 여러 사람들이 함께 실현하는 시스템이다. 따라서 기업은 시장에서 잘 팔릴 수 있는 상품과 서비스개발에 모든 노력을 해야 하고 참여한 사람들이 서로를 신뢰하고 협력하여 기업이 추구하는 목표를 달성해야 하는 것이다.

기업의 본질은 이익의 창출에 있지만 경쟁에서 이겨야만 생존할 수 있다. 이익의 창출이란 힘들고 어려운 과정이다. 시설에 투자를 해야 하고 연구개발도 해야 하며 사람을 모아서 각자에게 해야 할 일을 부여해야 한다. 경영자는 자금과 인력을 자원으로 전략을 구사하여 생산하고 판매하고 경쟁에서 이겨야 한다. 경쟁에서 이기려면 창의력을 기반으로 차별화전략을 구사하여야 한다. 먼저 업종선택에부터 차별화를 하지 못하고 남들이 좋다고 하는 대로 유행하는 물결에 따라가서는 결코 경쟁력을 가질 수 없다. 차별화는 경쟁사회의 필수이지만 피를 말리는 노력이 없이는 생각해낼 수 없으며 또한 이를 실천하는데 최선을 다하지 않고는 불가능하다.

또한 기업은 성장을 계속해서 사원을 많이 채용하고 사회에서 필요한 물건이나 용역을 만들어 국민생활을 풍요롭게 하는 것이다. 그러면 사원들은 일을 하면서 보람을 느끼게 되고, 급여를 받아 생활하면서 기업이 판매하는 물건이나 용역을 사게 된다. 이러한 순환이 잘 이루어질 때 국민생활이 안정되고 나라 경제가 성장하고 발전한다. 기업이 도산하지 않으려면 계속 성장하고 수익을 올려야 한다. 그러려면 지속적으로 기술과 상품을 개발해야 하며, 훌륭한 기업문화를 형성하고 전략경영을 해야 한다. 기업이 수익을 올리며 성장하려면 주력업종에서 기술과 상품을 개발하려는 투자를 게을리해서는 안된다.

일본 경영의 신으로 널리 알려진 마쓰시다 노고스케는 기업의 정의를 이렇게 설명하고 있다. “일반적으로 기업의 목적은 이익의 추구에 있다고 한다. 분명히 이익은 건전한 사업경영을 하는데 있어서 불가결하다. 그러나 그것 자체가 궁극의 목적은 아니며 근본은 그 사업을 통해 공동생활의 향상을 도모하는데 있다. 그 근본의 사명을 수행해 가는데 있어 이익이 중요한 것이다. 그런 의미에서 사업경영은 본질적으로 나의 사사로운 일이 아니라 공사요, 기업은 사회의 공기업이다”³¹⁾라는 것이다.

기업이 추구하고자 하는 목표와 목적을 달성하기 위해서 가장 중요한 것이 경영이념이다. 1949년 드러커(P. Drucker)교수는 그의 저서 『새로운 사회(The New Society)』에서 기업은 사회의 자원을 이용하고 사회의 보호를 받기 때문에 사회적 책임을 져야 한다는 이론을 제시하였다. 기업에게 부과하는 사회적 책임의 핵심은 기업 자신의 생존과 성장이다. 기업은 고용을 창출하고 종업원에게 해야 할 직무와 직위를 부여하여 사회적 신분과 함께 경제적 보수를 지급함으로써 사회적 책임을 수행한다는 이론으로 기업체이론

30) 프랜차이즈기업과 가맹본부(Franchisor, 가맹본부)의 의미는 다르지만 일반적으로 기업은 법적주체로써, 본부는 하나의 사업본부로써의 의미가 강하다. 그러나 일반적으로는 프랜차이즈시스템을 운영하는 본부가 곧 기업인 경우가 있고 하나의 기업이 브랜드별로 가맹본부를 여러 개를 가지고 있는 경우도 많이 있다. 따라서 여기서는 가맹본부와 기업을 동일한 의미로 사용하겠다.

31) 정수영저, 『新.經營學原論』, 박영사, 1995, p209.

(Enterprise theory)이라고 한다.³²⁾

또한 드러커교수는 기업과 경영을 다음과 같이 설명한다.

- 경영은 사람들의 강점을 적극 발휘하게 하고 약점은 작게 해서 사람들의 집단을 유능한 공동체로 만드는 인간관계다.
- 경영자는 공동체와 지역문화에 적응하는 경영기법을 개발해야 한다.
- 경영자는 공동목표와 공동가치에 합의하고 공유하도록 해야 한다.
- 경영자는 기업의 종업원이 성장하고 여건과 욕구의 변화에 적응하도록 해야 한다.
- 기업은 각기 다른 지식과 기능을 가진 사람들로 구성되므로 경영자는 의사소통 방법과 개인별 책임을 확립해야 한다.
- 기업과 경영자의 평가기준에는 생산량과 이익만이 아니라 시장점유, 혁신, 생산성 향상, 인재육성, 품질향상, 재무관리 등의 능력이 포함되어야 한다.
- 경영의 가장 중요한 요소는 고객만족이다.

이러한 기업의 경영은 모든 기업에 해당되지만 특히 프랜차이즈 사업을 하는 기업들과 그 기업들의 경영자들은 확고한 기업관과 경영이념을 가지고 사업에 임해야 한다. 기업이 자신의 역할을 제대로 수행하지 못했을 때 미치는 파급효과는 새삼 거론할 여지가 없을 것이다. 우리는 IMF를 통해 투명하고 올바르게 기업경영을 하지 못한 결과가 얼마나 심각한지를 직접 경험했다, 특히 부도덕한 경영자, 사리사욕을 채우기 위해 기업을 이용한 경영자들로 인해 수많은 노동자들과 직원들이 하루아침에 직장을 잃고 거리에서 방황을 해야 했다.

프랜차이즈산업 또한 부실경영과 경쟁력 없는 프랜차이즈시스템, 그리고 부도덕한 경영자로 인해 가맹점을 모집한 후 얼마가지 않아 도산하거나 파산하는 프랜차이즈기업들이나 본부들로 인한 피해 또한 매우 심각하다.

우리나라 프랜차이즈산업의 가장 문제가 되는 것은 시스템의 준비기도 없이 바로 시작한다는 점이다. 프랜차이즈 사업은 혼자만의 사업이 아니다. 일단 가맹점을 모집하기 시작하면 그것은 가맹점사업자들과 공동운명체가 되는 것이다. 그런데 프랜차이즈 사업을 시작하자마자 수 백 개의 가맹점 모집을 하거나, 제1브랜드가 안정되지 않았는데도 제2, 3의 브랜드를 시장에 진출시키면서 성장기로 막바로 이어져 부실을 낳고 있다는 것이다. 프랜차이즈는 10년 아니 20년 심지어는 수십 년을 계약관계를 통해 지속되어야 하는 만큼 그 시스템을 구축하기 위한 시행착오의 수정이나 사업노하우의 구축 기간이 절대로 필요한 것이다. 기초 공사를 해야 할 시기에 기초공사를 하지 않고 건물부터 지어서 분양을 한다면 분양이야 가능하지만 그 건물은 오래 못가고 무너지고 말 것이다. 몇 년 전에 유행가 같이 나타났던 사라졌던 생맥주나 육영탕 수육은 사업을 시작한지 2년 정도에 600개의 가맹점을 오픈하였지만 지금 어디에 있으며 본사 없는 가맹점 600개는 다 어디에 갔는가?

프랜차이즈기업이나 본부는 1~2년에 수백개의 가맹점을 모집하고 사라지는 창업알선회사가 아니다.

세계적인 햄버거 회사인 맥도날드는 1937년에 드라이브인으로 시작하여 1955년에 시카고에 1호점을 내면서 가맹점을 모집하기 시작하였고, 던킨도너츠는 1950년에 창업하여 1956년에 프랜차이즈화하였으며 버거킹은 1951년에 창업하여 1957년에 프랜차이즈화하였고, 웨라톤은 1937년에 창업을 하여 1962년에 프랜차이즈화 하기 시작하였다. 많은 미국의 프랜차이즈기업들은 평균 5년에서 7년간의 기간을 통해 사업아이

32) 정장호지음, 『경영자의 길』, 하나로, 1999,p31.

템의 시스템화와 검증 그리고 수정, 보완을 한다.³³⁾ 또한 충분한 시험기간을 거쳤음에도 불구하고 가맹점수의 증가보다는 시스템의 안정화와 가맹점의 수익증대를 위해 많은 투자와 시간을 투자한다. 이러한 검증기관과 시스템의 안정화에 대한 노력 그리고 가맹점의 성공을 위한 투자가 복합적으로 이루어진 결과 때문에 현재 미국의 경제성장의 원동력이 되었고 세계 프랜차이즈산업을 주도적으로 이끌고 있는 것이다.

기업의 가장 중요한 것은 영속성과 지속성이다. 기업의 생존과 성장을 통하여 고용을 창출하고 국민경제를 발전시키는 사회적 책임의 완수가 중요한 것이다. 프랜차이즈기업 또한 이러한 기업의 중요한 사명에서 제외될 수는 없다. 비록 프랜차이즈 사업의 준비와 시작은 오랜 시간이 걸리더라도 10년, 20년 영속할 수 있는 프랜차이즈시스템과 브랜드를 만들어 우리나라도 맥도날드나, 버거킹 같은 세계적인 브랜드를 가질 수 있도록 노력해야 한다.

2. 프랜차이즈기업의 경영자

(1) 경영자의 경영이념

사람의 삶이란 본의이든 아니든 선택의 연속이다. 무수한 선택을 하면서 살아간다. 수많은 선택 중에 직업의 선택은 매우 중요하다. 직업이 일생 동안 삶의 수준을 결정하기도 한다. 그러나 단순히 외형적인 직업의 모습이 아니라 본인인 가지고 있는 직업관이 중요하다. 직업관은 모든 사람에게 매우 중요하지만 특히 한 기업을 경영하는 경영자에게 있어서 매우 중요하다. 그 기업이 경영자의 경영행동을 통하여 기업의 목적과 영속성을 실현하는데 가장 중요한 것이 경영이념이며 이 경영이념은 경영자의 직업관을 기본으로 한다. 경영이념은 경영자가 품고 있는 신념, 신조, 이상, 이데올로기 등의 가치이다.

경영이념이 담고 있어야 할 내용은 여러 가지가 있지만 특히 중요한 것은,

첫째는 개인의 존중

둘째는 최선의 고객서비스

셋째는 영속성과 지속성에의 책무

넷째는 미래지향적인 경영능력

다섯째는 국가 및 사회에의 책임과 의무

여섯째는 공정한 거래와 계약이다.

이러한 경영이념을 실현하기 위하여 설정된 경영목표가 기업의 모든 활동과 전 직원들의 가치관과 업무 활동에 굳건히 자리매김 하고 있을 때 그 기업은 적자생존에서 살아남을 수 있는 것이다. 프랜차이즈기업을 경영하는 기업이 또한 합리적이고 미래지향적인 경영이념을 갖고 있어야 한다.

맥도날드를 세계적인 서비스업체로 성장시킨 레이크록(Ray kroc)은 자신보다 먼저 프랜차이즈 사업을 시작한 다른 프랜차이즈기업들이 가맹점을 내는데 혈안이 되어 많은 가맹금을 요구하였지만 맥도날드를 단지 다른 투자 수단 정도로 여기는 부유한 사업가들 대신 자신의 점포를 운영하려는 평범한 사람들과 계약하기로 결심했다.³⁴⁾ 또한 웬디스(Wendy's)를 창업한 데브(Dave Thomas)는 성공하려는 욕망과 열심히 일한다면 원하는 것은 무엇이든지 할 수 있다는 확신을 자신과 회사의 경영이념으로 삼아 전 세계 6000개 이상의 매장을 오픈 시켰다.

33) FRANDATA Corporation and IFA Education Foundation, Inc, *The Profile of Franchising*, 2000.

34) 에릭 술로서 지음, 김은령 옮김, 『패스트푸드의 제국』, (에코리브르, 2002), p.134.

물론 국내에도 확고하고 뚜렷한 경영이념으로 가맹본부를 기업을 운영하고 있는 경영자들이 많다. 그러나 국내의 프랜차이즈 시장의 시작과 성장이 패스트푸드 및 한식, 분식, 중식 등 외식산업을 중심으로 발전하면서 산업이나 기업의 개념이 매우 희박했다. 따라서 프랜차이즈 사업을 하는 경영자들도 기업을 경영한다는 개념을 갖지 못하였고, 가맹점사업자들 또한 가게를 운영한다는 생각을 갖고 있어서 체계적인 시스템에 의한 경영이나 경영이념에 의한 회사 운영이 이루어지지 못하였다.

그러나 프랜차이즈가 여러 산업으로 확장되고 성공하는 기업들이 등장하면서 프랜차이즈에 대한 인식 또한 달라지기 시작하였다. 특히 IMF 이후 가맹본부가 기하급수적으로 증가하고 이들 기업들의 이익을 대변하는 관련협회(한국프랜차이즈협회, 한국프랜차이즈경제인협회)가 설립되면서 지금까지의 사업형태와 운영방식에서 많은 변화가 일어나기 시작했다. 중소기업들이 프랜차이즈를 통해 상품과 서비스의 판매를 하기 시작하였으며 전문지식과 풍부한 경험을 갖고 있는 젊은 기업가들이 프랜차이즈산업으로 진출하기 시작하면서 경쟁력 또한 증가하기 시작하였다. 물론 아직도 우리가 해결해야 할 문제 또한 많은 것도 사실이다. 현실적으로 가장 시급한 것은 프랜차이즈기업을 하고자 하는 본부나 기업가 그리고 가맹희망자, 가맹점사업자, 정부의 관련 공무원들이 프랜차이즈에 대한 정확한 이해와 프랜차이즈 사업의 필요성과 목적성을 확고하게 갖고 있어야 한다.

프랜차이즈산업은 결코 유통의 종속적 개념에 머무는 하나의 경영기법적 의미의 산업형태가 아니며 단순히 사업확장 방법의 하나이며 상품과 서비스를 판매하기 위한 유통방법의 하나이다.

프랜차이즈 사업을 구상하는 경우 먼저 자신이 이 비즈니스에서 성공하기 위해서는 무엇을 어떻게 해야 하는 것인가를 생각해야 한다. 그 대답은 간단하다. 먼저 프랜차이즈란 무엇인가? 라는 질문부터 시작해야 한다. 프랜차이즈시스템이란 일련의 독자적 창조적으로 구축된 시스템이라는 자기만의 지식이 경험적 검증을 거쳐 사업화로 이어지는 21세기형 성장전략인 것이다.

따라서 이 시스템으로 사업을 전개하고자 하는 경우는 먼저 유무형의 사업아이템도 물론 중요하지만 그보다 더 중요한 것은 바로 프랜차이즈시스템에 대한 바른 인식과 우수한 시스템을 어떻게 구축하느냐 하는 것부터 생각해야 한다. 따라서 프랜차이즈 사업에서 본부가 되고자 한다면 프랜차이즈시스템에 관한 전문지식을 공부하고 전개하고자 하는 사업 아이템에 대한 Know-how를 정립해서 이를 시스템으로 갖추어야 한다.

프랜차이즈 사업은

- ① 본부가 개발한 사업아이템,
- ② 이 아이템을 사업화를 통해 성공한 실적,
- ③ 이 아이템의 사업화 과정에 참여한 자 모두가 함께 지켜야 할 요소,
- ④ 본부의 법률상 권리를 거래의 대상으로 하는 산업인 것이다.

여기서 권리란 첫째는 프랜차이즈 사업에서 시스템의 사용을 허용하는 본부가 가지고 있는 상표, 서비스 표, 상호 등의 사용권리를 말하고, 둘째는, 본부가 개발한 생산, 가공, 판매, 서비스 그밖에 경영상의 노하우의 사용권리와 본부의 지도 지원을 받을 수 있는 권리를 말한다. 그러나 이 특권의 사용여부는 사용하게 되는 측에 대가의 지불이라는 조건이 수반되는 것인 이상 반드시 충분한 가치를 갖고 있어야 한다. 따라서 상표, 서비스 표, 상호 등 그 사업의 표지로서 사용되는 표지는 법률상 문제가 없는 확실한 권리가 아니면 안된다. 뿐만 아니라 그 사업의 성공에 대한 객관적인 확신과 현재 시점에서 그 사업으로 이룬 성공 실적을 반드시 갖추고 있어야 한다. 따라서 자신의 상품과 서비스가 프랜차이즈 사업을 하기 위해 적합한지를 결정하기 전에 먼저 자신이 가맹본부가 되기에 적합한지부터 판단해야 한다. 프랜차이즈 사업은 고객들에

게 상품과 서비스를 판매하는 사업 그 이상이다.

가맹본부는 교육자, 훈련가, 철학자, 혹은 자신의 가맹점사업자들에게는 영원한 안내자가 되어야 한다. 가맹본부는 가맹점사업자와의 관계에서 그들을 독립적인 사업자로 인정하는 것과 지도해주고 지원해주는 것을 잘 구분해서 처리해야 한다. 만약 자신이 프랜차이즈를 잘 모르거나 자신의 상품과 서비스에 대한 시장성이 없다면 프랜차이즈 사업을 고려하지 않는 것이 좋다. 여기에서 사업의 시장성은 고객의 욕구에 의해 결정된다. 예를 들면 웬디스(Wendy's)의 햄버거는 곧 웬디스의 사업운영의 핵심요소이다. 그러나 웬디스는 고객들이 자신들의 햄버거를 만드는 과정을 직접 볼 수 있는 시스템으로 치열한 햄버거 시장에서 선풍적인 인기를 일으켰던 것이다.

프랜차이즈시스템이 판매할 상품과 서비스의 수요는 매우 중요하다. 자신의 상품과 서비스가 예비창업자들에게 구매력을 갖도록 만들어야 하며 가맹점사업자들에게서 구입할 고객들에게 사고 싶은 욕망을 일으킬 수 있도록 해야 한다. 자신의 상품과 서비스가 상대적으로 새로운 아이템으로 판매하기에 적합하다고 인정된 것 외에 다른 사람들에게 잘 알려있지 않다면 먼저 자신의 상품과 서비스가 가장 잘 팔릴 수 있는 지역을 결정하는 것이 중요하다. 물론 그 결정은 현재 자신이 운영하고 있는 직영점의 고객 분석을 통하여 나온 결과를 기준으로 해야 할 것이다.

만약 자신의 상품과 서비스가 새로운 것이 아니라면 먼저 마케팅 리서치 회사를 통하여 가능지역의 고객 Needs, 구매력(Buying Power)에 대한 결과를 가지고 검토해야 할 것이다. 그러나 이것은 비용이 발생하기 때문에 자신이 직접 해당 지역에 내려가서 조사를 하는 것이 바람직하다. 또한 경쟁자 분석도 이루어져야 하며 기존의 가맹본부나 가맹점사업자들과의 면담을 통하여 그들의 경험과 의견을 듣는 것도 좋은 방법이 될 것이다. 또한 자신뿐만 아니라 기업, 그리고 직원들의 운명, 가맹점사업자들의 운명은 물론이고 가족들의 운명까지도 책임을 져야하기 때문에 확고한 경영이념과 전문지식을 갖추도록 노력해야 한다. 특히 기술의 발달과 고객의 니즈의 변화에 따라 시장의 변화가 매우 빠르기 때문에 시장의 움직임과 일반 경제 움직임을 직접 파악하고 변화를 예측해야 앞으로의 사업을 이끌어갈 수 있다.

프랜차이즈는 가맹점사업자와의 신뢰관계를 바탕으로 한 관계(Relationship)가 매우 중요하다. 신뢰관계란 첫째, 공동사업자인 본부는 공동사업자로서 동참한 가맹점 희망자에게 이 시스템에 따르면 성공할 수 있다는 확신을 줄 수 있는 시스템을 구축하고 있어야 한다는 것이 전제가 되는 것이다. 둘째, 공동사업자의 다른 한축인 가맹점은 본부의 지도에 충실하게 순응하고 본부의 경쟁력 있고 차별화 된 우수한 사업운영/점포경영 시스템과 그 방법을 충실하게 실천하기 하면 반드시 이익을 실현할 수 있다는 근거한 믿음을 갖지 않으면 안 된다는 것이다.³⁵⁾

(2) 경영자가 갖추어야 할 자질과 능력

경영자가 어떠한 가치관을 갖고 있는지, 어떤 특성과 능력을 가지는지에 따라 성공하는 경영자와 그렇지 못한 경영자로 나누어진다. 경영자의 자질은 기업경영에도 직간접적으로 많은 영향을 미친다. 성공하는 경영자가 되기 위한 자질에 대해서는 많은 사람들이 주장하고 있는데 공통적인 것은 정직성, 비전제시 능력, 공정성, 지성, 솔직성, 대담성, 신뢰감, 협동성, 창의력, 배려, 결단력, 야망, 자제력, 독립성 등 여러 가지가 있다.

우리나라의 경우 종업원에 대한 인간적 배려를 중시하는 인간중시의 경영과 술선수범하는 자세 등을 경

35) 여춘돈, 안창근 공저, 『프랜차이즈시스템 조직관리 노하우』, (책읽는사람들, 2003), p.29.

영자의 중요한 행동 특성으로 꼽고 있다. 일반적으로 유능한 경영자가 되기 위해서 갖추어야 하는 개인적 자질로 다음과 같은 것을 들 수 있다.

- 첫째, 기업이 당면하고 있는 문제에 대해서 정확한 판단을 내릴 수 있는 지적 능력이 있어야 한다.
- 둘째, 새로운 아이디어나 색다른 관점을 포용할 수 있는 개방적 심성이 필요하다.
- 셋째, 조직의 대표로서 정서적으로 안정되어 있어야 한다.
- 넷째, 적절하게 사람을 다룰 수 있어야 한다.

(3) 경영자에게 필요한 능력

① 전문지식

경영자는 기업경영과 관련된 전문지식을 반드시 갖추어야 한다. 경영자가 자신의 직무를 수행하는 데 전문성이 부족하면 구성원이나 조직에 영향력을 행사하지 못한다. 특히 프랜차이즈는 다른 사업의 기업 경영과는 매우 다르기 때문에 경영자는 프랜차이즈에 대하여 전문지식은 물론이고 일정한 기간의 경험을 쌓은 후에 시작하는 것이 바람직하다.

② 분석능력

상황을 신속 정확하게 파악하여 조직의 발전 기회로 삼는 분석기술이 요구된다. 관리기술이란 기업의 목표를 결정하고 이를 달성하기 위한 계획, 조직화, 실행 등을 지속적으로 관리하고 통제하는 능력을 말한다. 프랜차이즈 사업을 하기 전에 관련사업에 대한 분석과 진출시장에 대한 조사를 통하여 결정해야 한다. 또한 빠르게 변화는 시장의 트렌드를 파악, 분석할 수 있어야 한다.

③ 능동적 자세

경영자의 자세는 기업의 성과에 많은 영향을 미친다. 경영자는 강인하고 도전적인 자세로 경영에 임해야 한다. 또 실제적인 행동가로서 결과를 중시하는 자세가 필요하다. 특히 현대경영에서 경영자는 현실 유지보다는 능동적으로 변화를 창조하는 진취적 자세를 갖추어야 한다.

④ 강한 정신력

경영자는 사고를 통해 추상적인 관계를 다룰 수 있는 정신적 능력을 갖고 있어야 한다. 경영자가 조직을 거시적이고 전체적인 관점에서 바라볼 수 있어야 한다. 예를 들어 프랜차이즈기업이 어떤 새로운 프로젝트를 추진할 때 이를 회사 차원에서만 보는 것이 아니라 가맹점사업자들, 공급업자들, 외부의 다른 이해 집단, 지역사회와 상호 관련되어 있다는 것을 파악하고 미리 대비하는 능력을 갖고 있어야 한다.

⑤ 원만한 인간관계

조직 내의 다른 구성원들과 원만한 관계를 맺고 의사소통할 수 있는 능력이다. 경영자는 조직 구성원들에게 동기를 부여하고 그들을 리드하는 입장에 있다. 부하직원이 의기소침해 있을 때 그들을 격려하고 다시 의욕적으로 일할 수 있도록 하는 것이 이러한 능력에 해당된다.

경영기법, 수단, 운영 프로세스 등을 활용할 수 있는 능력을 말한다. 이러한 능력을 통해 기업의 구체적인 기술적인 문제를 해결할 수 있으며 종업원들의 업무를 감독하고 평가할 수 있다. 이외에 강력한 체력과 정신력, 통찰력, 원가에 대한 세밀한 지식, 위기관리능력 판단력과 의사표시능력 등을 갖추고 있어야 한다.

프랜차이즈는 다양한 당사간의 관계를 통해 사업이 이루어지는 사업방법으로서 모두가 서로의 성공을 위해 최선을 다해야 기대하는 목표를 달성할 수 있다.

⑥ 강력한 리더십

경영자는 직원들, 공급업자들, 주주 등 다양한 구성원들과의 관계를 맺으면서 사업을 해야 한다. 이들과의 관계가 원만하게 유지되고 생산성이 높은 조직과 문화를 구성하기 위해서는 강력한 리더십을 가져야 한다. 또한 경영자는 언제든지 닥쳐올 위기와 함정에 빠지지 않도록 냉철한 이성으로 자기 관리를 항상 철저히 해야 한다.³⁶⁾

⑦ 불필요한 과시의 절제

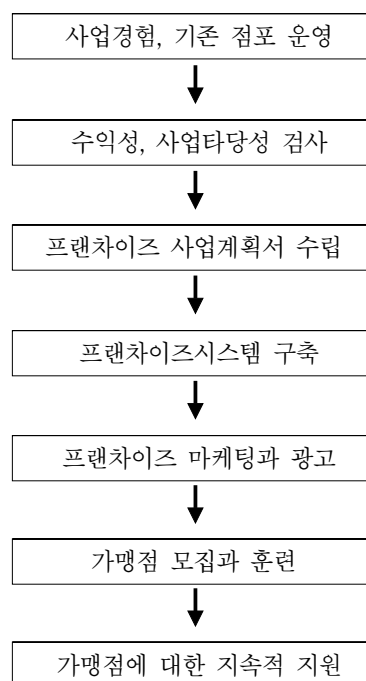
경영자는 대외적으로 자신의 기업과 경영능력을 보여주기 위해 많은 돈을 사용해서는 안된다. 특히 한국의 가맹본부의 경영자들은 대외적으로 보여주는데 너무 많은 돈을 사용하는 경향이 있다. 좋은 건물의 사무실과 많은 직원, 비싼 회사차들, 넓은 박람회 부스, 비싼 광고비 등은 프랜차이즈 사업을 하는 사람들에게는 사실 불필요한 것들이다.

3. 프랜차이즈기업의 형태

(1) 신규 프랜차이즈기업의 창업³⁷⁾

프랜차이즈가 사업확장 방법의 좋은 방법이라는 것이 입증은 되었지만 모든 사업아이템이 프랜차이즈화 할 수 있는 것은 아니다. 자신의 사업컨셉을 프랜차이즈화 하기 위한 결정을 하기 전에 먼저 자신의 사업이 또는 아이디어가 프랜차이즈 사업모델로 받아들여질 수 있는지에 대한 철저한 평가와 분석이 필요하다. 최소한 다음 사항들을 갖추고 있어야 한다.

<표-4> 프랜차이즈시스템 흐름도



36) 박희철, 『신뢰의 리더십』, (한국경제신문, 2002), p73.

37) IFA, "When is the company ready to franchise?" *How to be a franchisor*, 1999, pp.10-13.

1) 검증된 사업컨셉

프랜차이즈를 하고자 하는 사업아이템에 대한 시장의 가능성과 수익성을 입증하기 위해 시범점포(Model Shop)를 운영하고 있어야 하며 프랜차이즈 가맹점이 가맹비나 로열티를 비롯하여 기타 비용을 지불하고도 충분한 이익을 발생할 수 있어야 한다.³⁸⁾

2) 차별화된 사업컨셉

치열한 경쟁시장에서 살아남기 위해서는 예비창업자들을 경쟁자로부터 분리시켜 자사의 프랜차이즈 시스템에 관심을 갖게 만들어야 한다. 차별화된 상품과 높은 브랜드인지도, 디자인, 공급체계, 사업방식(Business Format) 그리고 마케팅 및 광고전략을 갖고 있어야 한다.

3) 쉽게 이해되고 배울 수 있는 사업컨셉

가장 명심해야 할 점은 대부분의 예비창업자들은 자신들과 친숙하지 않거나 경험이 없는 분야의 창업을 한다는 것이다. 따라서 가맹본부가 팔고자 하는 시스템이나 사업컨셉이 쉽게 이해되고 상대적으로 짧은 기간에 완벽하게 사업운영 방법을 배울 수 있어야 한다. 만일 사업모델이 복잡하면 훌륭한 가맹점 가맹희망자들을 모집하는데 한계가 있을 것이다.

4) 보호받을 수 있는 상표

가맹본부는 사업의 정체성을 부여하고 사업에 관련된 모든 요소들이 하나로 만들 수 있는 유효한 상표를 가지고 있어야 한다. 그리고 등록된 상표나 로고, 상징, 서비스마크를 보호하고 관리하는 것이 중요한 의무이며 역할이다.

5) 충분한 사업확장금액

사업확장금액은 프랜차이즈 가맹점에 대한 가맹본부의 지원 서비스에 필요하며 사업모델의 개발과 수정 그리고 가맹점사업자 교육, 마케팅, 광고 등을 위해서도 필요하다. 충분한 운영자금 없이 단순히 프랜차이즈 가맹점에 의존해서 사업운영을 고려해서는 안 된다. 그래서 직영점의 운영이 중요하다. 왜냐하면 직영점의 운영을 통해 재무구조를 안정화는 물론이고 계획대로 사업이 전개되지 않을 때 대응할 수 있는 것이다.

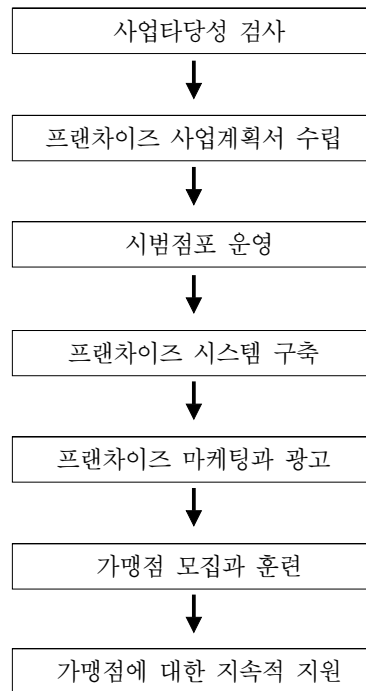
(2) 기존의 사업을 프랜차이즈화

프랜차이즈가 상품과 서비스의 판매를 확대시키는데 매우 효과가 좋은 마케팅방법이기 때문에 자금과 인력이 부족한 중소기업이 도입하는 것도 좋은 방법이다. 물론 기존 사업의 프랜차이즈화는 완전히 새로운 개념의 사업을 새로 시작하는 것이므로 철저한 준비가 필요하다. 먼저 현재하고 있는 사업을 프랜차이즈 사업으로 전환하기 위해서 알아야 할 점은 현재 자신의 경영능력이나 사업운영방법, 마케팅기술은 성공적인 프랜차이즈 사업을 하기에는 많이 부족하다는 것이다. 또한 현재의 상품과 서비스를 팔기 위해 사용하고 있는 마케팅전략이나 광고전략이 매체선정 그리고 직원들은 프랜차이즈에 관심 있는 자분을 가진 사람

38) Dave Thomas, Michael Seid, *Franchising for DUMMIES*, (IDG Books, 2000), pp.276~277.

들을 모집하는데 적합하지는 않을 수도 있다. 결국 지금까지 자신이 사업에서 얻은 경험과 지식이 프랜차이즈 사업을 성공적으로 운영하는데 요구되는 같은 경험이나 지식이 아니라는 것이다.

<표-5> 프랜차이즈시스템 흐름도



어떤 사업을 하던 그 사업을 성공하기 위해서는 크든 작든 간에 잘 훈련된 직원, 우수한 마케팅기술, 그리고 적절한 운영자금을 가지고 자신의 사업을 전개해야 한다. 프랜차이즈 사업의 성공은 원만한 운영과 사업통찰력(직관)이 필요하다. 이를 위해 현재 자신의 경영, 마케팅, 훈련(교육), 광고, 그리고 판매사원을 재점검하여 프랜차이즈에 대한 교육과 훈련이 필요한지, 아니며 전문가인 컨설턴트가 필요한지 아니면 새로운 직원의 충원이 필요한지를 검토해야 한다.

4. 프랜차이즈기업의 조직과 기능

프랜차이즈 사업을 새롭게 시작하는데 있어서 맨 먼저 하는 일이 사무실을 얻는 것과 조직을 구성하는 일일 것이다. 사무실이 비싸고 너무 크다면 사업을 운영하는데 있어서 경제적 부담이 될 것이다. 최소한의 비용으로 효율적으로 업무를 할 수 있는 사무실이면 적합하다. 사업초기에는 첫째도 예산이고 둘째도 예산이며 세째도 예산이다.

가맹본부는 각 가맹점사업자의 욕구를 충족시키고 효과적이고 효율적으로 운영할 수 있는 지원조직을 유지하고 개발시킬 책임이 있다. 효과적인 지원조직을 갖추기 위해서 가맹본부는 맨 처음 각 부분의 상호 의존성을 보여주는 조직도를 작성해야 한다. 그 다음은 프랜차이즈 사업에 필요한 부서, 인원을 결정하고 능력 있는 인재들을 확보해야 한다. 일단 조직이 구성되면 효과적인 훈련 프로그램이 만들어져야 한다. 능력 있는 인재들로 이루어진 강력한 지원 조직이 가맹점사업자의 욕구를 충족시킬 수 있다.

프랜차이즈 사업의 성공과 실패는 처음에 사업을 어떻게 시작하는가에 달려있다. 물론 사업의 성장을 위해 프랜차이즈를 도입하는 경우도 많다. 성장은 모든 기업의 일반적인 목표이다. 기업들이 프랜차이즈 사업을 하는 것은 결국 성장을 하기 위해서이다. 초창기 미국의 프랜차이즈 기업들은 다른 방법을 통하는 것보다 프랜차이즈를 통해서 사업확장에 필요한 자본이나 재원을 쉽게 확보할 수 있다. 미국 레스토랑 가맹본부들은 주식판매나 대출, 그리고 유동자산을 통한 자금증자에 어려워 결국 확장노력에 프랜차이즈 사업에 많이 의존하였다.

산업이 성장하면 시장점유율을 더 높이기 위해 서로 경쟁하기 보다는 늘어난 수요에 만족하기 때문에 그 산업에 속한 기업들이 성장하기가 쉽다. 그리고 기업규모와 관련하여 규모가 큰 기업들은 그들이 이미 잠재시장의 대부분을 차지하였기 때문에 더 이상 확대할 여지가 적어 단순히 과거의 성장률을 유지하기가 매우 어렵다. 그러나 궁극적으로 가맹본부의 성장 능력은 예비창업자들을 많이 의지하게 되는데 가맹본부가 제공하는 프랜차이즈시스템이 그들의 사업, 금융과 관련된 욕구나 목표를 충족시킬 수 있도록 해야 한다. 또한 프랜차이즈기업의 성장을 위해서는 기업내부의 여러 가지 조직들의 구성과 그 조직들의 기능들이 매우 중요하다. 이러한 기능들에는 여러 가지가 있다.

(1) 기획조정기능

기획조정시스템의 기본적인 기능은 전략과 필요자원을 결정하는 것이다. 사업을 운영하는데 필요자원을 결정하는 기능은 자금조달, 인적자원확보, 조인트벤처, 중요 정책, 리더십의 방향설정 등을 포함하는 광범위한 것이다.

구체적인 활동을 보면 다음과 같다.

- 조직의 리더십, 집중, 통합의 제시
- 경쟁전략의 개발
- 회계 및 재무관리
- 운전자본의 공급 및 현금흐름의 전반적인 관리
- 계획, 경영정보, 모니터링 시스템관리
- 법적인 요건의 충족
- 파트너의 선정, 조인트벤처 등의 계약체결
- 경영환경 및 이해관계자들과의 관계조정
- 권한을 가진 사람들에 대한 영향력 행사
- 프랜차이즈시스템의 구축
- 프랜차이즈 가맹점 모집 전략
- 상품 및 서비스의 개발

(2) 인사관리기능

인사관리 시스템의 기본적인 기능은 종업원관리의 모든 측면을 담당하는 것이다. 모든 감독자들과 관리자들과는 종업원들이 동기부여가 잘 되어 있고 능력과 규율이 있다는 사실을 확인하는 역할을 맡고 있다. 인적자원 개발에 대한 전문성을 지닌 사람들에 의해 지휘, 통제되는 인적자원 관리의 체계적이고 표준화된

측면에 대한 분석은 전략개발에 많은 도움이 된다.

- 인력수급 계획수립
- 요구되는 업무와 역할 확정
- 조직도 구성
- 생산적인 조직문화의 유지
- 동기부여 및 의사소통
- 모집 및 선발
- 교육훈련 및 인적자원 개발
- 급여 및 보상계획
- 복지와 다양한 인센티브제도
- 팀 구축
- 가맹점 직원모집과 훈련
- 가맹점사업자 및 가맹점 직원 교육훈련

(3) 상품개발기능

상품개발 시스템의 기본적인 기능은 미래의 상품을 창조하는 것이다. 여기에는 신상품과 서비스를 개발하는 일련의 과정을 관리하는데 필요한 모든 작업이 포함된다. 어떤 작업은 아주 조금 개선하는 과정일 수 있고 다른 어떤 작업은 진정으로 혁명적인 변화를 몰고 올 수도 있다. 보통 상품개발은 특정한 조직, 예를 들어 연구개발 부서에서 전담하는 경우가 많지만 그 기능은 기업내의 거의 모든 조직과 연관되어 있다.

가맹본부의 경우는 연구부서 외에 가맹점을 관리하는 슈퍼바이저나 가맹점사업자들로부터의 아이디어 제안 또한 많이 발생하고 있다. 따라서 기업내부에서 신상품개발이나 서비스의 개선 또는 시스템의 발전에 필요한 창의적이고 혁신적인 아이디어가 자유스럽게 제안되고 논의될 수 있는 문화가 필요하다.

- 과학기술상의 핵심 경쟁역량 획득 및 첨단기술을 통한 상품화
- 데이터와 경험에 의한 상품의 개발
- 마케팅을 통해 조사된 결과의 상품화
- 상품 및 서비스 연구, 디자인, 개발
- 상품테스트 및 실험
- 제조 및 유통의 용이성을 위한 상품설계
- 경쟁자보다 앞서 혁신의 물결을 전달하기 위한 프로세스개발
- 상품개발을 위한 아이디어의 활발한 제안
- 경쟁사의 상품에 대한 지속적인 평가와 분석

(4) 원가관리기능

원가관리 시스템의 기본적인 기능은 비용의 효율적인 사용을 관리하는 것이다. 이는 아주 중요한 부분이다. 원가관리가 철저하게 이루어지면 여러 가지 이점이 생긴다. 최근에는 원가관리 부분에 상당한 발전이 이루어져 원가관리 전문가들은 경영자들이 보다 나은 의사결정을 하는데 도움을 주는 정보들을 제공한

다. 원가관리를 위해서는 기본적으로 모든 주요 제품이나 서비스의 원가구조를 알아야 한다. 그리고 이를 경쟁자들과 비교할 수 있어야 한다. 나아가 구매 기능도 잘 알고 있어야 한다.

- 원가구조의 분석과 개선
- 경영상의 의사결정을 위한 정확한 정보 수집 및 DB
- 원재료 및 부재료의 구매
- 모든 서비스, 공급품, 소모품 구매
- 비품 및 기계의 구매
- 건물이나 점포 임대
- 공동구매를 통한 원가 절감
- 공급업자들과의 유대관계 강화

(5) 외부연계기능

외부연계 시스템의 기본적인 기능은 기업의 사업과 직간접적으로 관계가 있는 이해당사자들과의 긍정적인 관계를 유지하는 것이다. 어느 조직도 섬처럼 고립될 수는 없다. 외부연계는 전후좌우 측면 등 모든 방향으로 이루어져야 한다.

- 탁월한 공급자를 찾아 서로 도움이 되는 관계 수립
- 탁월한 파트너를 찾아 서로 도움이 되는 관계수립
- 탁월한 유통채널을 찾아 서로 도움이 되는 관계수립
- 고객 요구사항의 초과달성
- 관련 전문가들과의 도움이 되는 관계수립
- 새로운 상품의 개발과 공급
- 정부의 요구를 만족시키고 그들에게 영향을 미쳐 지원하는 관계수립

(6) 판매조직기능

판매란 직접고객과 대면하여 자사상품이나 서비스를 구입하도록 권유하고 설득하는 고도의 전문적인 커뮤니케이션의 인간관계를 요구한다. 현대적인 전쟁에 비유한다면 광고가 공중폭격이나 포격이라면 판매는 적의 진지를 최종적으로 점령하는 보병이라고 표현하는 것이 바람직하다. 특히 세일즈맨은 최일선에서 고객에게 자사의 상품과 서비스를 판매하는 역할을 담당하는데 프랜차이즈기업에서는 가맹점사업자가 그 역할을 하고 있다. 프로세일즈맨은 전문지식과 교양, 정신적 육체적인 건강과 용기 및 끈기를 갖고 자기만의 노하우가 있을 때 목적을 달성할 수 있는 것이다. 냉정한 프로의 세계에서 살아남을 수 있는 프로세일즈맨의 자격을 갖추기 위해 끊임없이 노력하고 보완하며 발전시켜야 할 것이다. 세일즈맨의 임무를 보면 과거의 세일즈맨은 단순히 단기적인 상품을 판매하는 역할에 그쳤으나 오늘날에는 장기적인 관점에서 자신과 회사의 이미지 관리 및 판매에 따른 정보, 교육기능으로 그 영역이 발전되어가고 있다. 즉 판매량 증대에 따른 이윤추구에서 벗어나 고객의 입장에서 그들의 필요와 욕구를 인식하여 상품과 관련된 각종 서비스를 제공함으로써 기업과 고객의 목표를 일치시키는 것이 주요임무이다. 특히 프랜차이즈기업에 있어서 세일즈맨의 역할은 다른 기업 보다 더 중요하다. 단순히 제품의 판매가 아니라 계약기간동안의 사업할

수 있는 권리를 임대하는 것이다. 또한 가맹점사업자는 수천만 원에서 수억 원을 투자해야 하기 때문에 허위정보와 잘못된 정보를 제공하여 가맹점모집을 시도해서는 안된다. 현재 가맹사업거래공정화에관한법률에서도 가맹본부의 직원들로 인한 판매행위에 대해서 엄격하게 규정하고 있으며 처벌조항 또한 구체적으로 제시되어 있다. 따라서 세일즈맨은 고객의 입장 즉 예비창업자 또는 가맹희망자의 입장에 서서 고객이 무엇을 구매하려고 하는지, 무엇을 원하는지를 생각해야 한다. 또한 프로의식을 갖고 전문지식과 자사 시스템에 대해 완벽하게 이해하고 있어야 한다. 먼저 가맹본부의 세일즈맨은 기업과 상품지식, 폭넓고 원만한 인간관계 폭넓은 지식과 교양, 쾌활한 성격과 설득력, 긍정적인 사고와 문제해결능력, 성실과 근면성, 결단력과 추진력, 정직과 봉사정신, 건강과 자기관리 등을 갖추어야 하고 이를 위해 노력해야 한다.

이러한 결과를 얻기 위해서는 모든 직원들의 긍정적인 자세와 적극적인 자세가 필요하다. 먼저 모든 직원들은 “회사가 나에게 기대해야 하는 것은 무엇이며, 성과와 공헌이라는 관점에서 회사가 나에게 부여하는 책임은 무엇인가? 다른 사람과 내가 함께 어떤 업무를 처리할 수 있도록 하기 위하여 내가 해결하려고 노력하는 업무를 조직 내에서 마땅히 알고 또 이해해야만 하는 사람은 누구인가? 에 대하여 고민하고 생각해야 한다.”³⁹⁾ 그러기 위해서는 첫째, 전략적 사고가 중요하고 프로세스에 많은 시간을 투자할 의사가 있다는 것을 모든 구성원이 행동으로 보여주어야 한다. 둘째, 팀 구성원들이 새로운 아이디어나 변화에 방어적이지 않고 개방적이어야 한다. 셋째, 모든 사람들이 충분히 그리고 마음을 열어놓고 헌신할 준비가 되어 있어야 한다. 건강하고 생산적인 팀 분위기는 팀 구성원들로 하여금 서로 사고를 공유하고 정보, 아이디어, 가설들에 대해 탐구하게 된다. 팀의 모든 구성원들의 행동규범을 규정하는 비공식적인 규칙을 개발한다. 이러한 규칙들은 개방성, 에너지, 신뢰감, 진실성, 지적인 엄밀함, 창의성 등이 활성화되는데 도움을 주는 것이어야 한다. 가맹본부의 세일즈맨들은 단순히 상품과 서비스를 판매하는 것이 아니라 하나의 시스템을 파는 것이며, 판매 이후에도 가맹점의 성공과 지속적인 관리를 하여야 한다. 특히 예비창업자들에게 자신의 시스템을 설명하는데 있어서 허위정보나 과장된 사실을 제공해서는 안된다.

5. 프랜차이즈기업 전략

변화가 빠르고 예측할 수 없는 시대에 사는 우리에게 가장 필요한 것은 미래에 대한 통찰력과 과감한 추진력이다. 그러나 많은 기업들의 경영자들은 미래에 대하여 많은 시간을 투자하지 않고 있다. 발전하고 경쟁력 있는 기업의 미래는 미래에 대한 통찰력과 일에 대한 열정을 가지고 미래의 꿈을 위해 고민하는 미래지향적인 경영자만이 달성 할 수 있다. 미래를 창조적으로 설계하고 그 목적을 달성하기 위한 추진체계와 능력을 만드는 것, 그리고 조직구성원들이 그 꿈에 적극적으로 동참하게 하는 것이 중요하다.

전략이 꼭 필요한 것인가?

사실 현재를 관리하기도 벅찬데 불확실한 미래를 위해 많은 시간과 에너지를 투자한다는 것은 매우 비생산적이라고 생각할 수도 있다.

우리는 간혹 현재 자본력과 기술력을 가지고 있는 기업 또는 개인들이 앞으로도 계속 성공할 것처럼 생각한다. 현재의 1위 기업에게서 결코 그런 조짐을 볼 수 없기 때문이다. 인재가 몰리고, 높은 브랜드인지도, 차별화된 상품과 서비스, 자신감에 넘치는 직원들로 가득찬 기업들이 망할 이유는 없는 것처럼 보인다. 그러나 그들의 성공은 새로운 전략을 소유한 기업들, 새로운 게임의 법칙으로 무장한 조그만 기업들에 의해

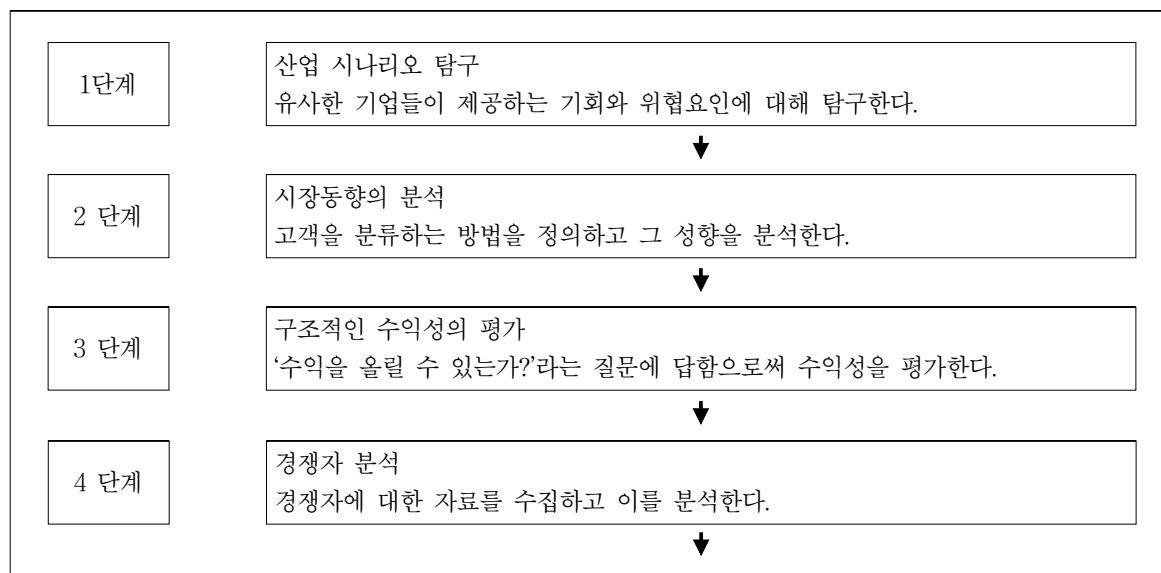
39) Peter F. Drucker, 이재규 옮김, 『프로페셔널의 조건』, (청림출판, 2001), p.276.

일순간에 무너지는 것이 변혁의 시대가 가져다주는 교훈이다. 작고 불품없었던 월마트, 마이크로 소프트, 애플들이 영원할 것 같았던 거대한 기업 케이마트, 아이비엠, 캐타필라 등을 무너뜨리고 새로운 강자로 부상하였다. 또한 맥도날드가 코카콜라를 제치고 미국의 대표적인 기업이 되었으며 웬디스는 KFC나 버거킹보다 훨씬 늦게 프랜차이즈 사업을 시작하였지만 지금은 이들과 어깨를 나란히 하고 있다.

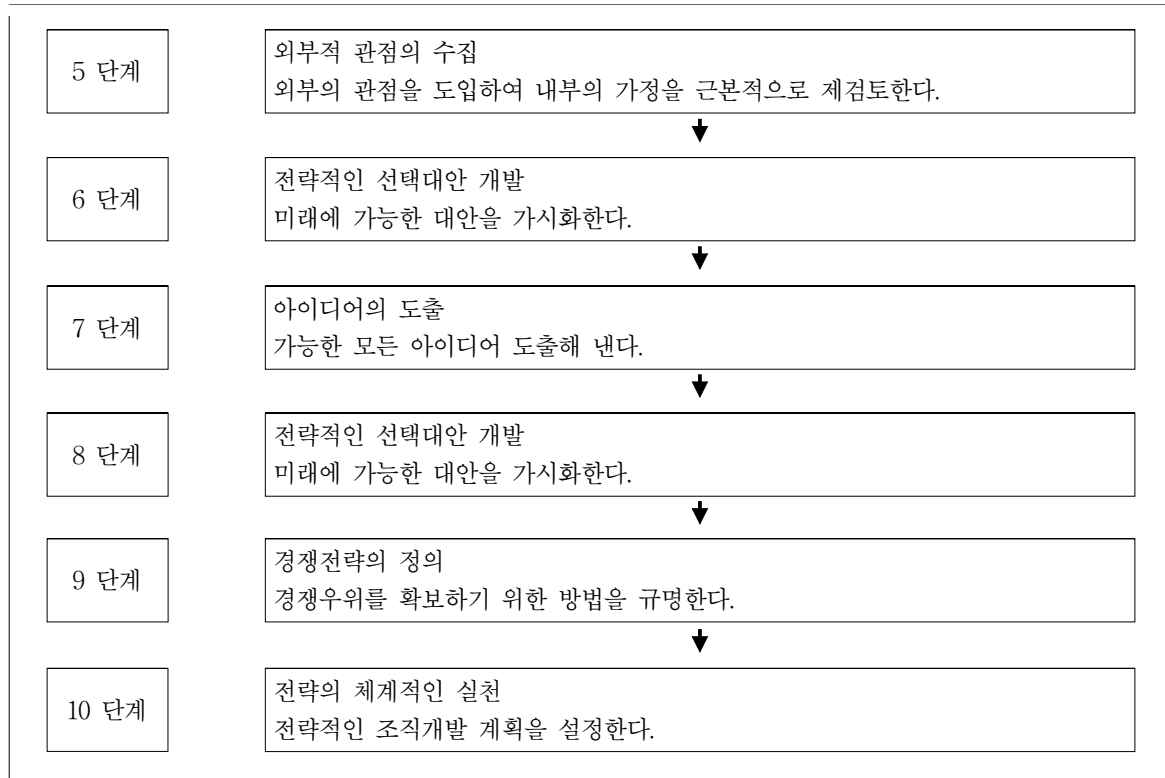
전략이란 말을 우리는 많이 사용하지만 의미의 사용에 있어서는 매우 혼란스러울 때가 많다. 어떤 사람들은 전략은 광범위한 목표의 집합이라고 표현하는가하면 목표를 달성하기 위한 수단으로 생각하기도 한다.⁴⁰⁾ 또한 전략은 외부 또는 다른 사람들에게 보여주고 과시하기 위해 수립하기도 한다. 전략은 미래의 경쟁우위를 위해서 보다 근본적으로는 생존을 위해서 창의적인 전략이 수립되어야 하는 것이다. 사장이 또는 기획실의 몇 사람이 주도하여 수립되고 그 결과물을 벽에다 걸어놓거나 홍보책자의 빈 공간을 채우는 것이 전략은 아니다.

성공적인 전략수립의 주체는 전적으로 경영자들이고 그것을 현실화하는 것은 종업원들의 몫이다. 성공적인 전략을 수립하기 위해서는 무엇보다도 오너, 경영자, 직원, 프랜차이즈 가맹점 경영자들과 같은 이해관계자들을 가능한 많이 만족시켜야 한다. 따라서 그들이 기대하고 요구하는 미래에 대한 꿈을 최적화하는 것이 필요하고 이를 위해서는 적극적인 참여를 유도하고 폭넓은 의견수렴 과정을 거쳐야 한다. 일부의 의견만이 반영되거나 특정 부서에서 일방적으로 수립된 전략으로는 이해관계자들의 적극적인 동참을 기대할 수 없다. 이러한 과정을 거쳐 새롭게 정의된 경쟁전략은 실천력과 실현 가능성을 가지고 있어야 한다. 구슬이 서말이라도 꿰어야 보배인 것처럼 경쟁전략을 달성하는데 필요한 조직단위별 능력은 규정되어야 하고 기능별 비전이 상호 유기적으로 연결되어야 한다. 그러나 전략이 중요하다는 것은 알고 있지만 막상 수립하려고 하면 매우 어렵고 무엇을 어찌해야 할지 모르거나 무엇을 준비해야 하는지 모르는 경우가 많다.

<표-6> 경쟁전략 개발을 위한 10단계



40) Dave Francis, 이경상, 이정환 옮김, 『기업전략만들기』, (도서출판 고도, 1995), p.37.



<자료제공 : 기업전략만들기>

먼저 전략을 수립하기 전에 기본적인 전략적 질문들에 대하여 생각을 해야 한다.

- 어디서 경쟁할 것인가?
- 어떤 가치를 창조할 것인가?
- 어떻게 우위에 설 것인가?
- 전략이 어떻게 성공적으로 수행될 수 있는가?
- 성공적인 전략개발을 위해서는 얼마나 오랜 시간이 소요될 것인가?⁴¹⁾

전략개발 기간은 각 기업의 준비정도에 따라서 천차만별일 수 있다. 소비자, 시장, 경쟁자, 산업영향력에 대한 축적된 자료가 많을수록 더 빨리 전략을 개발할 수 있을 것이다. 일반적 규모의 사업에 대한 전략개발 프로세스들을 모두 수행하는데 보통 4-6개월이 걸린다고 한다.

그러한 성공적인 전략수립을 위한 가이드라인은,

(1) 현명한 전략의 형성과 실행은 리더십의 핵심이다.

기업에 있어서 리더십은 활기를 돋우고 나아갈 방향을 제시하는 비전을 제공한다. 따라서 조직의 미래를 만들어가는 사람들에 의해 전략의 목표와 그것을 수행할 수단에 대한 깊은 합의가 있어야 한다.

41) Dave Francis, 이경상 · 이정환 옮김, 『기업전략만들기』, (도서출판 고도, 1995), p.23.

(2) 여러 가지 난관에 준비하라.

전략은 이보전진 일보후퇴의 과정을 거쳐 점진적으로 생성된다. 자신의 약점과 강점을 확인할 수 있는 것이다. 세상의 모든 일이 생각한대로 계획한대로 이루어지지 않는다는 사실은, 사업 또한 아무리 현명한 전략의 형성과 강력한 리더십을 가지고 추진한다고 해도 예측할 수 없는 변수나 환경의 변화로 인해 뜻하지 않은 어려움에 봉착할 가능성이 존재하기 마련이다. 따라서 항상 제기될 수 있는 문제들에 슬기롭게 대처하고 극복할 수 있도록 준비가 되어 있어야 한다.

(3) 광범위하게 정보를 수집하라.

과학이 발달하면서 모든 것이 빠르게 변하고 있다. 시장은 세분화되고 고객들은 점점 까다로워지고 있으며 경쟁 또한 매우 치열하다. 이러한 환경속에서 생존하기 위해서는 수시로 변화는 환경에 대한 광범위한 정보의 수집과 정확한 분석이다.

(4) 생각될 수 없는 것을 생각하도록 하라.

목적이라고 하는 것은 여러 목표들과 가능성, 그리고 온갖 어려움 등 사람들을 어리둥절하게 만드는 혼란 속에서 기업을 강하고 균형 잡히게 한다. 목적이 분명하고 모든 구성원들이 확고한 의지를 갖고 있다면 목적달성은 결코 어렵지 않을 것이다. 그러기 위해서는 목적은 실현가능성이 있고 그 목적을 달성했을 경우에 참여한 사람들에게 돌아올 가치가 높아야 한다.

(5) 공격적으로 생각하라.

기업을 경영하는데 있어서 경영자나 임원들은 직원들이 갖고 있는 지식과 경험들을 적극적으로 활용할 수 있도록 노력해야 한다. 지식의 공유는 조직을 건강하게 만들고 직원들의 자발성을 유도하며, 정체상태에 있거나 위기에 빠진 기업을 회생시키기도 한다. “용기 있는 자만이 성공한다.”라는 말이 있다. 남자가 여자에게 구애를 할 때만 통하는 말이 아니다. 인생이나 사업에서나 모두 통하는 말이다.

우리나라의 각 분야에서 내노라 할 정도로 성공한 사람들을 살펴보면, 또 하나의 공통점이 발견된다. 그것은 ‘고정관념’을 싫어한다는 것이다. 이들은 “A는 B다.”라는 주입식 고정관념을 싫어하며, 자기만의 고집을 갖고 있다. 우리는 이것을 역발상이라고 한다. 역발상에는 기본적으로 용기와 도전의식이라는 것이 따라와야만 한다.⁴²⁾

(6) 유연하라.

전략은 새로운 상황에 대한 신속한 적응을 종종 요구한다. 기회가 나타나거나 위협이 가해지면 경영자는 이에 반응해야 한다.

42) 여준상 지음, 『한국형 마케팅 불변의 법칙 33』, 더난출판, 2003, pp35-36

6. 고객중심의 경영

소비자가 원치 않거나 혹은 이미 소유하고 있는 물건을 팔려고 하는 것보다는 그들이 원하고 그들에게 필요한 상품을 만들어 판매하는 것이 훨씬 더 쉽고 수익도 높다는 것은 누구나 잘 알고 있다. 소비자들이 진정으로 원하고 필요로 하는 상품과 서비스를 판매하는 것이야말로 최선의 방법이라는 데에는 이론의 여지가 없다. 그렇다면 이런 최선의 마케팅을 선택하기 위해서는 무엇이 필요할까? 아마 가장 중요한 요소는 소비자에 대한 철저한 이해일 것이다.

가맹본부 또한 소비자를 첫 번째로 생각하여 모든 상품과 서비스를 만들어야 한다.

프랜차이즈 사업을 하고자 하는 기업가는 자신이 팔고자하는 상품 및 서비스의 소비자를 아는 것이 고객서비스의 중요한 단계이다. 그들이 무엇을 원하고, 그들의 욕구가 무엇이며, 구매습관, 나이, 성별, 생활습관, 경제력, 시간 등을 알아야 그들에게 좀 더 나은 서비스를 제공할 수가 있다.

고객은 결코 어리석지 않다.

정직과 성실은 고객이 진정으로 원하는 것이다. 만일 이것을 보여주지 못하면 누군가가 자신의 고객을 가로채 갈 것이다. 자신의 브랜드가 이미 이러한 이미지를 보이고 있다면 이 게임의 선두에 있는 것이다. 고객들은 프랜차이즈시스템으로부터 일관성을 기대한다. 그들은 프랜차이즈시스템이 심어준 상품과 서비스를 기대한다. 또한 대중에게 심어주었던 이미지를 기대한다. 여러분이 해야 할 일은 고객들이 기대하는 상품과 서비스를 그들에게 전해주어서 그들이 기대했던 것을 확인하게 되고 만족하게 해서 브랜드의 명성을 잃지 않도록 해야 한다.

고객들은 결코 어리석지 않으며 오히려 현명하고 총명하다. 그들은 여러분의 광고를 기억하고 여러분의 상품과 서비스가 어떤 것임을 기억한다. 만일 거기에서 불일치를 느낀다면 그들은 냉정하게 떠날 것이며 다시는 돌아오지 않을 것이다. 고객은 좋은 경험은 한 번 이야기 하지만 나쁜 경험은 2번 이야기 한다는 것을 명심해야 한다.

그렇다면 고객만족을 위한 노력은 기업의 입장에서 비용인가 투자인가? 기업이 고객만족을 통하여 수익을 올릴 수 없다면 왜 이를 위하여 노력해야 하는가? 최근 마케팅 분야에서 이러한 기본적인 질문이 제기되고 있다. 그동안 많은 연구 결과를 요약해보면 제품과 서비스의 품질은 고객만족으로 연결되고, 고객만족은 고객충성도와 브랜드 자산을 증가시키며, 이는 곧 기업의 성과인 시장점유율과 수익률에 영향을 미치는 것으로 되어 있다. 따라서 고객만족은 장기적 시각에서 보면 기업의 경쟁력의 원천이고 훌륭한 투자이다. 수익이 높은 기업은 더 좋은 제품과 서비스를 위하여 재투자를 할 수 있기 때문이다.

그렇다면 왜 기업들이 이러한 마케팅의 기본원리에 의문을 제기하는가? 왜 고객만족에 힘을 쓰는 기업이 모두 성공하지는 못하는가? 실패 이유는 제품이나 서비스가 소비자를 끌어내지 못했든지, 고객만족에서 고정고객 확보로 발전되지 못했든지, 고정고객이 충분한 크기의 주류시장으로 파급이 되지 못했든지, 시장 사이즈가 충분한 수익을 창출해내지 못했든지 하는 이유 등으로 어느 연결고리가 끊어져있기 때문이다. 따라서 마케팅 기업은 이러한 활동의 순환을 위하여 다음과 같은 노력을 경주해야 한다.

(1) 품질에서 고객만족으로

상품 품질은 모든 마케팅 활동의 기본이고 고객만족의 시발점이다. 마케팅에서 상품은 유형의 상품뿐만 아니라 이를 구입하고 소비하는 데 있어서 필요한 모든 서비스적인 요소에 대한 소비자의 기대를 포함한

다. 여기서 ‘완전제품(total product)’이라는 개념이 생겨났다. 따라서 제품은 기업이 소비자들에 대하여 거는 약속(promise)의 표현이다. 약속이 제대로 지켜져 나아갈 때 소비자가 기업을 믿는 진정한 파트너십의 관계를 유지할 수 있다. 상품과 서비스의 품질은 주기적으로 측정 관리되어야 한다. 고객만족은 기본적으로 고객의 감성이다. 기계적이고 사무화된 품질 관리 시스템보다는 고객의 감성에 다가갈 수 있는 인내와 노력이 절실하다.

(2) 고객만족에서 고객충성도로

고객충성도의 효과에 대해서는 많은 연구와 실무 경험에서 입증되고 있다. 고정고객은 가격에 대하여 덜 민감하고, 이들에 대한 마케팅 비용은 신규고객 유치의 경우에 비하여 낮으며, 이들에 대하여는 재판매(re-selling), 교차판매(cross-selling), 고가판매(up-selling)가 가능하고, 특히 고정고객은 만족한 상품에 대하여 입소문을 내어준다. 최근 소비자 커뮤니티, 브랜드 커뮤니티를 통한 충성도 제고 전략도 이러한 고정고객의 역할을 활용하고자 하는 것이다. 이외에도 기업은 고정고객을 확보하기 위하여 각종 인센티브를 제공하며, 판매원, 소비자들에 대한 교육 활동을 강화하고 있다. 여기서도 중요한 것은 고객을 구매자로 보는 것보다 이성과 감성을 가지고 생활해 나아가는 사람들로 보는 시각과 철학이다. 고객의 평생가치를 산출해 내어 더 많은 수익을 올려주는 사람들을 우대하는 과거 지향적이고 기계적인 고객관계관리 정보시스템보다는 그들의 생활과 감정을 이해하고 도움을 주고자 하는 노력이 필요하다.

(3) 고객충성도에서 시장점유율로

우리나라 시장문화는 위험회피성향이 강하고, 집단주의적이며, 감성적이다. 새로운 상품이나 서비스가 시장에 나오면 급히 확산이 되지 않는 경우가 많다. 초기에 수용하는 집단과 대다수 주류시장간에는 심리적 차이가 존재하는데 그 차이가 매우 유동적이다. 대다수의 소비자가 이 심리적 차이를 극복하기 위해서는 여러 가지 안전장치와 서비스가 필요하다. 소비주도층을 활용한 네트워크 마케팅도 한 가지 방법이다. 일단 차이를 극복하면 큰 집단의 시장이 함께 움직인다. 성공한 상품들의 시장확산 과정을 보면 대개 어느 시점을 기준으로 빠른 속도를 보임을 알 수 있다. 이것이 시장의 토네이도(tornado), 해일(tsunami), 혹은 블록버스터(blockbuster) 현상이다. 다시 강조하지만, 우리나라 주류시장 소비자들은 대개 감성적이다. 소비자의 오감을 자극하는 감각 마케팅, 실지 경험을 주는 체험 마케팅, 소비자와의 상호 대화를 통한 서비스 마케팅 등의 많은 전략들이 그들의 감성에 초점을 맞추고 있다.

(4) 시장점유율에서 수익률로

시장점유율을 높이면 비용절감 효과가 있다. 규모의 경제로 고정비용이 줄어들고, 학습곡선의 효과로 변동비용도 낮아진다. 소비자 커뮤니티 등을 통하여 같은 상품을 사용하는 사람들의 수가 증가하면 상호 정보와 지식 공유를 통하여 이러한 네트워크의 효용성이 기하급수적으로 증가한다. 또한 기업에서는 서비스를 표준화하고 콜센터나 온라인 매체 등을 활용함으로써 많은 서비스 비용을 절감할 수 있다. 고객충성도와 시장점유율이 높은 브랜드는 확장을 시킬 수 있다. 같은 브랜드명을 이용하여 여러 가지 다른 카테고리 로 진출함으로써 더 많은 수익을 창출할 수 있다.

분명히 고객만족은 기업의 입장에서 좋은 투자이고 훌륭한 수입원이며 경쟁력의 원천이다. 기업이 지속

적으로 생존발전하기 위해서는 시장과 함께 가야 한다. 이제 기업과 소비자와의 관계는 더 이상 판매자와 구매자와의 관계가 아니다. 시장에서 같이 호흡하고 살아 나가는 파트너들이다. 진정 소비자들의 생활과 정서를 깊이 이해하고 그들의 삶의 질을 향상시킬 수 있는 기업이 오래 살아남을 수 있다.

1) 고객관리방법

고객과의 관계를 강화하기 위한 방법에는

- ① 신속하게 응답하라.
- ② 말을 끊지 말고 그들이 무엇을 말하는지 들어라.
- ③ 사과하라
- ④ 정중하게 대하라
- ⑤ 항상 고객의 입장에서 그들이 문제를 어떻게 해결되기를 원하는지 생각하라
- ⑥ 고객에게 시정을 약속하라
- ⑦ 다음에 입증하라

고객의 만족도를 체크하는 방법에는 두 가지가 있다. 가장 저렴하면서도 쉬운 방법이면서 가장 효과적인 방법은 여러분의 눈과 귀와 마음을 이용하여 고객의 소리를 듣고 고객들의 표정을 살펴봄으로써 그리고 종업원들을 살펴보아라.

그 외에 방법에는

- 고객들에게 여러분의 메일주소를 주어라
- 건의사항카드(Comment card)를 만들어 고객들이 쉽게 볼 수 있는 곳에 설치하라
- 정기적으로 고객들과 대화를 하라
- 할 수 있다면 무작위 전화 조사를 하라

2) 소비자의 코드를 읽는 12가지 키워드⁴³⁾

- ① 소비자가 원하는 진짜 니즈를 충족시켜라
- ② 소비자 안에 잠자고 있는 동기를 깨워라
- ③ 소비자의 성격에 따라 마케팅 방법은 달라진다.
- ④ 소비자의 지각 프로세스에 맞게 마케팅하라
- ⑤ 소비자는 학습에 따라 우군도 적군도 될 수 있다.
- ⑥ 잠재구매자들의 태도를 적극적으로 바꿔라
- ⑦ 소비자는 사회적 역할을 연기하고 있는 배우들이다.
- ⑧ 소비자가 어떤 그룹에 소속되었는지부터 파악하라.
- ⑨ 집합적 구매 단위인 ‘가족’을 주의 깊게 살펴라
- ⑩ 고객이 사회적 계층 사다리의 어디에 있는지 파악하라
- ⑪ 생애 단계별로 마케팅 방법을 다르게 하라
- ⑫ 실제 시장에서 통하는 소비자의 선택의 룰을 익혀라

43) Robert B. Settle, Pamela L. Alreck, 『소비의 심리학』, (대홍기획 마케팅컨설팅그룹2003), p.19.

제2절 가맹본부(Franchisor)에 대한 이해

프랜차이즈는 간단히 말해서 상품과 서비스의 유통(Distribution)방법 중의 하나이다. 많은 기업들이 그들의 상품과 서비스를 도매상을 통해 전달된 일반 소매점에서 최종 소비자에게 판매하거나 대리점을 통하여 판매한다. 그리고 유통과정에서 상품과 서비스에 대한 관리가 더 필요할 때 기업들은 자신들이 직영 소매점을 개발한다. 그러나 직영 소매점을 개발하기 위해서는 많은 자금과 직원관리가 필요하게 되는데 이러한 자금부족을 해결하고 시장을 짧은 시간에 확대시킨 방법이 프랜차이즈 가맹점이었다. 즉 자신의 자금과 시간과 노력을 투자하여 기업의 소매점 역할을 하게 되는 가맹점사업자에게 사업을 할 수 있는 권리를 허가하게 되는데 결과적으로 무성생식을 통하여 기업들은 유통과정에 대한 실질적인 관리를 하면서도 빠른 속도로 성장할 수 있게 된다.

프랜차이즈시스템을 운영하는데 필요한 사업방법과 전통적인 소매업을 운영하는데 필요한 사업방법은 완전히 다르다. 프랜차이즈 사업에서 실패한 가맹본부들은 그들이 지금 무슨 사업을 하고 있으며 언제 그리고 어떻게 시작해야 하는지 모르기 때문이다. 프랜차이즈 사업을 하는데 있어서 특히 비즈니스 포맷 프랜차이즈(Business format franchise)의 성공을 위해서 가장 중요한 전략적인 선행조건은 시범점포의 성공적인 운영과 경영이다. 이 시범점포는 실제로 모든 운영의 문제점들이 해결되고 조리법이 완성되고, 새로운 상품들이 실험되고, 장비, 디자인이 만들어져야 하며 경영, 마케팅 기술이 실험되고 사업정체성과 신용이 세워져야 하며 재정적으로 건전성이 입증되어야 한다.

가맹본부는 실험하고 수정된 패키지를 가맹희망자에게 판매해야 하며, 그 패키지의 내용들은 팔리기 전에 분명하게 입증되어야 한다. 입증되지도 않고 준비되지 않는 시스템에 돈을 투자하거나 요구하는 것을 사업의 실패를 떠나서 매우 무책임하고 부도덕한 일이다. 동일하고 일관성 있는 사업과 이미지에 의해 운영되어지는 비즈니스 형식 시스템의 컨셉은 프랜차이즈 사업의 성공에 있어서 핵심내용이다. 그러므로 예비 가맹본부는 프랜차이즈 할 사업을 운영하기 위한 모든 것을 가맹점사업자들이 사업을 운영하는데 쉽게 이해할 수 있도록 운영매뉴얼과 훈련매뉴얼로 바꾸어야 한다.⁴⁴⁾

이러한 시스템들은 초기 및 지속적인 교육 및 훈련 프로그램이 정확하고 명확하게 포함되어 있어야 한다. 만일 기업이 재생산하기 어려운 상품이나 지나치게 짜맞추어진 서비스를 제공한다면 프랜차이즈가 성장을 위한 좋은 대안은 아닐지 모른다. 왜냐하면 훈련프로그램이나 운영매뉴얼의 상품이나 시스템들을 복사하기에 어렵기 때문이다. 그러나 하나의 시스템이 결코 완벽할 수는 없다. 계속적으로 발전시키고 개선하고 향상시켜야 한다.

프랜차이즈 사업을 하기 전에 고려해야 하는 사업적이고 전략적 요소들은 많다.

첫번째는 프랜차이즈 사업은 자금부족의 해결 방법이나 빨리 부자가 되기 위해 고려해서는 안 된다. 프랜차이즈 사업이 추가적인 직영점의 개설비용보다 덜 자본집약적인 것은 사실이지만 초기 사업비용은 다양하다.

두번째는 가맹본부는 프랜차이즈 사업을 오랜 기간 동안의 관계(Relationship)의 형성으로 보아야 한다. 그리고 가맹본부로서 기업의 성공은 이러한 관계들의 조화에 달려있다. 현장 지원 직원들은 현재의 가맹점들에게 지속적인 서비스 제공을 구축해야 하며 시스템을 통하여 동일성과 품질관리를 유지하도록 해야 한다. 새로운 상품과 서비스는 가맹점사업자들이 그 시장에서 다른 경쟁자들과 경쟁할 수 있기 위해 개발되

44) Erwin J. Keup, *Franchise Bible*, (The Oasis Preww, 2000), pp.75~76.

어야 한다. 판매와 마케팅 전략들이 신규고객의 유치와 기존 고객의 재구매를 위해 계속적으로 개발되어야 한다. 만일 가맹본부가 가맹점사업자들이 로열티를 계속적으로 지불하게 하려면 그들이 수익을 낼 수 있을 정도의 지원과 도움이 있어야 한다.

1. 프랜차이즈가 사업확장 방법으로 적합한 이유⁴⁵⁾

프랜차이즈는 상품과 서비스의 적은 비용으로 시장에 유통시킬 수 있는 방법 중의 하나이다. 상품과 서비스의 유통방법은 여러가지이지만 프랜차이즈를 통한 방법은 다른 방법에 비해 대리점 역할을 하는 매장의 구입과 운영을 가맹점사업자가 직접 제공하고 실질적인 자금 투자를 한 가맹점사업자들의 높은 동기부여와 노력을 하는 것이 장점이다. 이러한 장점들은 프랜차이즈 관계(Franchise relationship)에 의한 상호의존성에 의해 더욱 공고해진다.

가맹본부는 가맹점사업자들이 사업을 확장하고 상표를 널리 알리도록 바랄 것이며 가맹점사업자들은 그들의 가맹본부로부터 지원이나 필요한 서비스를 제공받아 경쟁력 있고 수익성 높은 사업으로 만들고 싶어 할 것이다.

(1) 가맹점사업자(Franchisee)들이 제공하는 자금과 노력

1) 빠른 유통망(Distribution network)의 확대

프랜차이즈는 기업이 상대적으로 짧은 기간에 많은 가맹점을 통하여 사업을 확장할 수 있는 좋은 사업 확대 방법이다. 사업확장을 위한 매장의 개발과 위치선정을 위한 많은 시간과 자금을 가맹점사업자들이 제공하게 된다. 또한 매장을 성공시키고 좋은 위치를 확보하는데 필요한 시간과 자금도 가맹점사업자들이 제공하게 된다. 대부분의 경우에 가맹본부들은 프랜차이즈 네트워크를 확장시키는데 가맹점사업자들이 투자하게 될 많은 자금을 끌어 모으는데 사업경험이나 기본적인 자금을 가지고 있지는 않는다. 그러한 회사들은 사업확장을 위해서 정기적으로 추가 자금을 끌어 모아야 할지도 모른다. 그러나 성장 또한 쉽지는 않다. 매장을 위한 좋은 위치가 많지 않고 경쟁자에 의해 대부분 차지하고 있을 때 네트워크의 빠른 성장은 좋은 위치를 확보할 수 있는 기회를 증가시키고 따라서 시장점유율도 빠르게 증가한다. 빠른 확장은 고객들이 프랜차이즈 네트워크에 의해 팔리는 상품과 서비스에 대한 이해와 인정을 받게 만들고 네트워크 매장들의 동일한 품질에 대해 고객들이 기대하게 만들고 상품의 가치와 인정을 받게 만든다.

2) 사업확장의 위험을 함께 공유

가맹점사업자들이 가맹본부의 네트워크의 확장에 따른 위험을 가맹점사업자들이 함께 공유하게 된다. 가맹점사업자들은 가맹본부의 네트워크의 확장에 필요한 자금을 제공한다. 그들은 부동산 구입, 임대, 장비, 가구, 비품, 운영자금을 제공하며 심지어 가맹본부에게 정기적으로 로열티(Royalty)까지 제공한다. 가맹본부에게 제공되는 지속적인 수수료(Fee)들은 광고나 마케팅 프로그램을 지원할 수 있도록 해주며 상품 서비스 개발, 프랜차이즈 네트워크의 확장을 지원하게 된다. 프랜차이즈 사업을 하는 기업들은 가맹점의 실패나 정기적인 경기변동에 영향과 피해를 덜 받는다. 가맹점의 판매액 변동에 따른 수수료(Fee)수입의 변화는 대리점(직영점)의 수입변동보다 덜 중요하며 가맹점사업자의 실패는 직영점의 실패보다 재정적인

45) IFA, "In what ways is franchising a superior expansion method?" *How to be a franchisor*, 1999, pp.7-8.

영향이 덜하다.

3) 투자된 자금에 비해 높은 수익

매장개발에 대한 투자는 가맹점사업자들에 의해 이루어지기 때문에 가맹본부들은 자신의 매장보다 적은 고정자본으로 운영할 수 있다. 그러므로 비록 가맹점으로부터의 수입(수수료+가맹점사업자에게 판매하는 상품)이 직영점의 수입보다 실질적으로 낮지만 수입의 많은 부분은 이익으로 남는다. 또한 직영점은 많은 투자금액이 들지만 가맹점의 이익금은 낮은 투자금액에 의해 발생되어지기 때문에 기업의 입장에서 보면 매우 효율적일 수 있다.

4) 공동구매를 통한 원가절감과 수익

가맹본부들은 자주 그들의 가맹점사업자들의 필요한 홍보, 광고, 마케팅, 컴퓨터 S/W, 기자재, 간판, 가구, 비품, 시설물, 장비의 제공을 위한 조달프로그램을 개발한다. 그러한 프로그램의 개발과정에서 공동구매를 통한 공급비용의 할인과 그에 따른 본부의 수익은 본부의 수입에 있어서 매우 유익할 것이다. 또한 공동구매는 직영점의 네트워크가 누릴 수 있는 공동구매의 장점들을 가맹점 네트워크에도 제공할 수 있어서 가맹점사업자들에게도 비용절감을 가져올 수 있는 것이다.

(2) 가맹점사업자들의 자발적이고 동기부여가 높은 경영

1) 효율적인 관계

프랜차이즈 사업은 매니저나 독립적인 딜러에 의해 운영되는 회사 직영의 소매 대리점보다 더 효율적인 관계가 될 수 있다. 프랜차이즈 네트워크에 있어서 사업운영은 교육받은 매니저가 아니라 사업소유자(가맹점사업자)에 의해서 이루어진다. 소유자이면서 매니저인 가맹점사업자들은 자신이 운영하는 사업에 투자하지 않고 보상으로 월급과 보너스를 받는 매니저보다 매우 높은 동기부여와 적극성을 가지고 있다. 가맹점사업자의 적극적인 경영은 노동비용의 절감을 가져오며 이것은 결과적으로 전체 운영에 있어서 비용의 절감을 가져온다. 수익성이 낮은 직영점들도 가맹점사업자들이 직접 운영함으로써 높은 이익을 가져올 지도 모른다.

프랜차이즈 사업은 규모가 작은 틈새시장까지도 진출할 수가 있다. 그 이유는 직영점보다 더 효과적으로 운영할 수가 있어서 인구가 적은 도시에서도 이익을 발생시킬 수가 있다. 가맹점사업자들은 고객들이나 그들 공동체 속에서의 깊은 유대관계를 통해 자신의 시장에서 높은 위치나 리더가 될 수도 있다.

2) 아이디어의 제공

가맹점사업자들은 가맹본부들에게 좋은 아이디어와 많은 정보를 제공하며 자신들이 운영하고 있는 사업을 변화시키고 성공시키려고 끊임없이 노력한다. 그들은 최일선에서 프랜차이즈시스템의 상품과 서비스를 판매하는 과정에서 터득한 경험과 지식을 통해 새로운 상품, 서비스, 운영방법, 마케팅에 대해 많은 아이디어와 정보를 가지고 있다. 예를 들면 맥도날드의 로널드 맥도날드⁴⁶⁾, 빅맥, 에그 매거핀(Egg McMuffin), 필

46) 맥도날드의 초창기 마스코트로 어릿광대로 분장한 윌라드스코트(Wilard Scott)로 나중에 <NBC 투데이 쇼>의 일기예보관으로 활약하였다. 그러나 나중에 체중이 불어 다른 사람으로 바뀌었다.

레-오-피시 샌드위치 등 인기상품들이 전부 지역 가맹점사업자들이 만들어낸 것이다.⁴⁷⁾ 만일 가맹본부가 가맹점사업자들의 창의적인 아이디어나 운영경험을 수용하고 평가하며 함께 공유한다면 가맹본부는 물론이고 모든 가맹점사업자들에게도 많은 이득을 가져 올 것이다.

3) 효율적인 경영구조

가맹본부는 가맹점사업자들에게 다양한 서비스와 정보를 제공하는 서비스제공자이며 관리자이다. 따라서 가맹본부는 장기적인 전략수립에 모든 관심과 에너지를 투입해야 한다. 그러나 프랜차이즈 사업은 적은 인원과 구조로 효율적인 경영을 할 수 있다. 회사 직영점을 관리, 감독하는 인원보다 가맹점사업자들을 관리하고 지원하는 인원이 훨씬 적다. 또한 회사의 경영이나 운영이 문서화된 여러 가지 시스템에 의해 운영되기 때문에 직영점을 운영하는 기업에 비해 과학적이고 효율적일 수가 있으며 시장의 변화나 흐름에 신속하게 대응할 수 있으며, 많은 비용과 시간이 투입되는 시장조사나 정보수집에 있어서 매우 쉽다.

4) 우수한 가맹점사업자가 될 수 있는 후보군들을 확보

프랜차이즈 사업은 직원들이 가맹점을 획득할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 프랜차이즈 사업은 회사 소유의 매장의 매니저들이나 슈퍼바이저 그리고 기타 직원들에게 가맹점사업자가 될 수 있는 기회들을 제공하는 장점을 가지고 있다. 가맹본부들의 직원들은 관련 산업에 대한 지식은 물론이고 자신의 프랜차이즈 시스템에 대하여 잘 알기 때문에 소유자가 되는데 있어서 매우 중요한 후보가 될 수 있다.

가맹본부는 경험이 있는 직원들에게 가맹점을 제안함으로써 좋은 경험과 전문지식을 가지고 있는 직원들을 잃는 것을 줄일 수 있고 직원들이 그들의 경영능력을 높이는데 많은 노력을 기울이도록 한다. 또한 가맹점을 획득할 수 있는 기회는 경험이 많은 매니저들을 경쟁사에 빼기는 것을 막을 수 있다. 경험이 풍부한 직원들은 생산성 높은 가맹점사업자가 될 가능성이 매우 높다. 어떤 가맹본부들은 직원들에게 가맹비를 줄여주거나 자금을 투자하는 등 특별 인센티브를 제공하기도 한다.

2. 어떤 사업을 프랜차이즈 할 것인가?

(1) 사업아이디어에 대한 타당성 조사

1) 사업아이템에 대한 면밀한 분석

프랜차이즈를 통해 사업을 확대하거나 사업을 새롭게 하고자 하는 기업이나 개인들은 결정을 하기 전에 자신이 하고자 하는 사업아이템에 대한 정확한 분석을 해야 한다. 과연 본부를 창업하고자 사업아이템이 과연 프랜차이즈 사업화로 할 수 있는지를 검토해야 한다는 것이다.

맥도날드의 스피드 서비스 시스템(Speedy Service System)을 전국의 교차로와 고속도로 주위에 프랜차이즈화 할 수 있음을 확신한 레이크록(Ray Kroc)도 이것을 구체화하기 위해서 1년에 걸쳐 미국의 전역을 돌면서 사업의 가능성을 점검한 후 프랜차이즈 사업을 시작하였다.

맥도날드 외에도 던킨도넛이나 KFC 그리고 버거킹 또한 프랜차이즈 사업을 하기 전에 최소한 5년 이상, 직영점의 운영을 통해 사업아이템의 프랜차이즈 사업의 가능성을 조사하였다. 그러나 국내의 대부분의 가

47) 에릭 솔로서 지음, 김은령 옮김, 『패스트푸드의 제국』, 에코리브르, 2001, pp135

맹본부들은 사업의 가능성을 검증하기 위한 직영점을 운영하지도 않은 채 프랜차이즈 사업을 시작하는 경우가 많다. 그리고 대부분의 본부들이 1999년 이후에 설립되어 프랜차이즈 사업기간이 5년을 넘지 못하고 있다. 따라서 사업아이템에 대한 사업타당성 조사나 검증할 기간에 가맹점을 모집하여 운영한 것이다. 물론 사업의 특성에 따라 기간의 차이는 있겠지만 그래도 사업계획서만 가지고 가맹점을 모집해서는 곤란하다.

최소한 다음의 항목만은 점검해야 한다.

- 창업비용이 저렴하고
- 수익성과 사업타당성이 있어야 하고
- 브랜드 인지도를 어느 정도 갖고 있어야 하고
- 가맹점사업자들이 월급을 지불하는 직원을 두지 않고
- 집에서 할 수 있거나
- 매일매일 판매하지 않아도 되고
- 잉여수입이 가능하고
- 쉽게 가르칠 수 있어야 하고
- 단순화, 표준화, 전문화 할 수 있어야 한다.

2) 사업 결정에 영향을 미치는 기업적인 요소

- 경기후퇴에 영향을 받지 않는 사업
- 반복적이며
- 자본집약적이지 않고
- 적은 비용
- 독립성이 보장되는
- 미래지향적이고
- 경쟁이 치열하지 않는 사업아이템

3) 지역확장이 우선적일 때

- 하이테크(High-tech)사업은 아니면서
- 음식 관련 사업도 아니면서
- 전문적인 서비스를 제공하며
- 시스템은 도덕적이고 잘 운영되면서
- 사업은 지방에서 해도 무방한
- 해외진출에 문제가 없는

4) 틈새사업을 찾고자 할 때

- 고객이 찾아오고
- 틈새시장이면서
- 반복적이고

- 적은 비용

특히 틈새시장은 프랜차이즈 사업을 하기에 매우 적합한 아이템을 찾기가 쉬운데, 특히 패스트푸드, 퀵서비스분야, 인적서비스분야 등이 좋은 예라고 할 수 있다.

(2) 사업아이디어에 대한 준비여부 분석

만일 자신이 프랜차이즈화할 수 있는 사업아이디어를 가지고 있다면 먼저 자신의 상표나, 서비스마크, 상품명 등을 등록해야 한다. 그 다음 프랜차이즈 전문가와 함께 여러분의 사업조건이나 환경을 분석해야 한다.

- 유통(Distribution)
- 사업의 성장가능성
- 투자 및 운영자금
- 조직과 경영
- 품질 관리
- 사실에 입각한 사업계획서 작성
- 위험요소와 보상

이 외에 프랜차이즈 사업을 위해서 필요한 데이터는 시범점포의 운영을 통해 축적한 남녀별 이용비율, 메뉴별 판매동향, 시간대별 동향, 계절별 판매경향 등 수많은 분석적 접근을 통해서 신메뉴를 개발하고 판매 적정가격을 책정하고 고객 관리기법을 개발해야 한다. 또한 기존의 매장별로 대학가 매장, 일반상권 매장, 오피스 밀집매장, 주택가 근접매장, 10대 중심의 상권매장, 20대 중심의 상권매장, 연령대층 혼용상권 매장 등 다양한 데이터를 확보한 뒤 분석하고 마케팅을 연구해야 하는데 본부가 일반 가맹점에게 이런 데이터 작업을 병행하면서 점포운영을 해줄 것을 요구하지만 현실적으로 어렵다.

(3) 프랜차이즈 사업의 성공여부 분석

프랜차이즈는 마케팅의 한 방법이지만 본질적으로 그 자체는 기본적으로 사업운영을 필요로 한다. 따라서 사업을 하는데 있어서 자신이 하고자 하는 사업의 성공여부를 철저하게 분석한 다음 시작을 해야 한다. 처음 프랜차이즈 사업을 하려고 하는 사람들은 기본적으로 다음 사항을 알고 있어야 한다.

- 가맹점사업자로 적합한 대상은 누구이며 그들로부터 무엇을 얻을 것인가?
- 가맹점사업자들에게 지속적인 지원을 어떻게 할 것인가?
- 프랜차이즈 사업을 전개하는데 필요한 자본은 얼마인가?
- 가입비와 로열티를 얼마나 책정할 것인가?
- 가맹본부가 되기 위한 자신의 장점은 무엇인가?
- 자신의 상품과 서비스가 독특하고 시장성이 있으며 자신의 사업이 수익성이 있다고 예비 가맹점사업자들에게 약속할 수 있는가?
- 가맹점사업자들에게 판매할 프랜차이즈시스템은 수익성과 사업타당성은 입증된 것인가?
- 가맹본부의 설립과 운영에 대한 전략은 갖고 있는가?

또한 프랜차이즈 사업이 최근 급성장하면서 여러 가지 규정과 관련 법률이 만들어지고 있다. 프랜차이즈 사업을 하기 전에 관련 규정과 법률들을 먼저 확인하여 사업을 시작하는데 문제는 없는지 확인해야 한다.

(4) 한계성

모든 좋은 사업아이템들이 프랜차이즈 사업으로 될 수 있는 것은 아니다. 어떤 아이템들은 지역적으로는 성공할 수 있지만 전국적인 사업으로 확대시키기에는 어려울 수 있으며, 어떤 아이템들은 가맹점사업자를 모집하기보다는 직영점을 통해 사업 확장하는 것이 바람직할 수 있다. 또한 국내의 전국적인 사업은 가능하지만 해외 진출은 어려울 수도 있다. 따라서 사업아이템의 프랜차이즈 사업으로의 전환은 사업아이템의 적합성과 자신의 사업조건, 고객선호, 국제경쟁, 법률장벽 등 충분히 고려하여 결정해야 한다. 특히 자본 집약적인 산업들은 프랜차이즈 사업을 하기에는 적합하지 않다.

(5) 프랜차이즈 사업 시 알아야 할 사항

1) 프랜차이즈 사업이 반드시 성공하는 것은 아니다.⁴⁸⁾

만일 프랜차이즈시스템의 상품과 서비스가 경쟁력이 없다면 그 사업은 실패 할 수 있다. 또한 가맹점사업자가 가맹점 운영을 통해 얻고자 하는 가치를 줄 수 없다면 프랜차이즈 사업을 고려하지 말아야 한다.

2) 성공적인 사업, 마케팅, 유통방법들의 효과들이 없어질 수도 있다.

소비자의 선호도 변화나 기술의 진보 등이 프랜차이즈시스템에 적절하게 반영이 되어져야 한다. 비록 직영점의 운영이 성공을 거두었다고 하나 가맹점을 모집하여 축적한 마케팅, 유통방법들이 효과가 없을 수도 있다. 따라서 기존 사업의 성공의 요소가 자신의 능력에 의한 것이라면 프랜차이즈 사업 결정은 신중하게 생각해야 한다.

3) 한 국가에서 성공한 프랜차이즈시스템이 다른 나라에선 실패할 수도 있다.

해외 시장의 진출의 높은 비용이 자국 시장에서보다 수익성을 확보하는데 더 많은 시간이 걸릴 수도 있음을 알아야 한다. 전혀 다른 사업환경과 고객 그리고 관련 법률의 제정, 해외 기업에 대한 국민들의 인식 등을 고려하여 진출하여 성공하기란 결코 쉽지 않다.

4) 프랜차이즈 사업은 지속적인 진취성이 요구되며 가맹본부의 자원들의 효율적인 배치나 기능이 요구된다.

자발적인 가맹점 신청에 의존하기 보다는 목표 시장에 대한 적절한 캠페인을 통한 가맹점 모집이 더 안전하다.

5) 프랜차이즈 사업은 본부에 헌신적인 직원들이 필요하다.

가맹본부의 모든 직원들은 기본적으로 프랜차이즈 사업에 대한 이해와 본부가 팔고자 하는 프랜차이즈 시스템의 상품과 서비스에 대해 완벽하게 알고 있어야 한다. 특히 프랜차이즈를 판매하는 세일즈맨이나 가맹점을 관리하는 슈퍼바이저들이 자신들의 업무나 노력들이 다른 부분의 책임이나 일 때문에 분산되어서는 안 된다. 사업의 성격에 따라 슈퍼바이저들은 가맹점사업자들을 지원하고 감독하는데 많은 시간을 길거리에서 보낼 준비도 해야 할 것이다.

48) Ann Dugan, Franchising 101, (Association of Small Business Development Centers, 1998), p.3.

6) 프랜차이즈 방식이 사업을 자동적으로 성공하게 만드는 것은 아니다.

미국이나 선진국에서의 통계나 자료를 보면 가맹점사업자들의 성공률이 다른 사업의 성공률 보다 높은 것은 사실이다. 물론 국내는 정확한 통계나 자료가 없어서 알 수는 없지만 정부의 조사자료에 의하면 전국 소자본창업자 250만 명 중에서 성공률이 10% 안팎이라고 한다. 독립창업이든 프랜차이즈 창업이든 현재 국내의 창업 성공률은 매우 저조한 편이다. 또한 가맹본부의 사업지속기간 또한 6년을 넘지 못하고 가맹점들의 사업지속기간 또한 3년을 넘지 못하는 실정이다. 그만큼 프랜차이즈 사업의 기초가 약하다는 것이다.

7) 규모가 크고 잘 알려진 가맹본부들이 반드시 사업하기에 좋은 것은 아니다.

물론 프랜차이즈 사업에 있어서 브랜드인지도는 매우 중요하다. 예비창업자들이 가맹사업을 하고자 하는 본부 또한 인지도가 높고 규모가 큰 기업을 선호하는 것이 사실이다. 그러나 처음부터 지나치게 큰 규모로 사업을 시작하기 보다는 비용을 최대한 줄여 저비용고효율의 경영을 하는 것이 바람직하다.

8) 예비창업자들이 프랜차이즈 창업을 선호하는 이유를 알아야 한다.

- 가맹본부의 브랜드 인지도로 최소한의 매출을 보장받을 수 있다.
- 상품, 원자재 공급을 앞서서 편히 받을 수 있다.
- 상품 공급가격이 직접 구입하는 가격보다 싸다.
- 가맹본부에서 다 알아서 처리해준다.
- 점포입지선정부터 인테리어, 상품공급까지 일괄적으로 대행해주므로 초보자가 쉽게 창업할 수 있다.
- 신상품 연구개발을 가맹본부에서 알아서 해준다.
- 가맹본부의 슈퍼바이저가 영업지도를 해준다.
- 다른 가맹점들과 공동보조를 취할 수 있다.
- 지역상권을 보장해 준다.
- 통합광고로 브랜드 전체의 이미지가 올라간다.
- 가맹본부를 통하여 창업대출을 손쉽게 받을 수 있다.

3. 프랜차이즈 전개 방식의 종류

(1) 단독매장 프랜차이즈(Single-Unit, Direct-unit franchise)

한 명의 가맹점사업자가 하나의 가맹점만 운영하도록 허용하는 형태로 고전적이지만 가장 일반적인 형태이다. 현재 한국에서 대부분의 가맹점들의 계약 형태이다.

(2) 복수매장 운영자(Multiple single-Unit Opreators)

단독매장(Single-unit) 운영자가 성공하면서 같은 가맹본부로부터 2-3개의 가맹점의 운영을 허가 받은 형태이다. 가맹점운영에 대해 경험과 성공에 대한 확신을 가질 수가 있고 처음 시작할 때 필요한 교육이 불필요하고 기존의 가게의 주요 직원을 새로 오픈 할 가게의 매니저로 파견할 수도 있다. 다만 투자금액에 대한 부담이 크고 가맹본부와의 계약에 따른 마찰이 발생할 우려가 있다. 복수매장을 운영하게 하는 방법

에는 특정지역의 복수 가맹점을 개발·운영할 수 있는 지사 프랜차이즈(Area development franchise)와 특정 지역에서 일정기간 동안 가맹점 모집을 할 수 있는 권리를 갖고 있는 총판 프랜차이즈(Master franchise)가 있다.

1) 지사 프랜차이즈(Area development franchise)

가맹점사업자에게 한 개 이상의 가맹점을 운영할 수 있도록 허용하는 형태이다. 이것은 일정기간 동안 특정지역에 한정된 수의 가맹점을 운영할 수 있게 한다는 점이 복수매장 관계(Multiple single-unit relationship)와 다른 점이다. 예를 들면 5년 안에 10개의 가맹점을 운영한다는 계약을 체결하였다면 가맹본부는 계약자에게 5년 동안 10개의 가맹점을 개점하여 운영할 수 있는 독점권을 인정한다는 것이다. 물론 가맹점사업자는 가맹본부에게 개발권에 대한 수수료(Fee)를 지불해야 한다. 여기에는 두 개의 계약서가 작성된다. 하나는 지사 계약서이고 다른 하나는 가맹계약서이다. 그러나 만일 계약기간 안에 목표로 한 가맹점을 개설하지 못하면 가맹본부는 개발계약을 취소할 권리를 갖게 된다.

지역개발 권리를 획득한 계약자는

- 계약서에 있는 프랜차이즈 개발 기간이나 지역범위 등과 같은 특별한 조건을 지켜야 한다.
- 추가적인 투자자를 모집할 수 있으나 가맹점에 대한 관리는 유지해야 한다.
- 충분한 자금을 가지고 있어야 하며 여러 개의 매장을 운영할 매니저들을 보유해야 한다.

또한 그 과정을 보면

- 한정된 지역의 각 가맹점을 위해서 지사장과 가맹본부는 가맹계약서를 체결해야 한다. 가맹점 계약의 지속은 지사계약의 유지와 관계없으며 각 가맹계약서에 의해 이루어진다.
- 지사개발 계약은 지사장에게 가맹본부의 상표나 시스템을 이용할 수 있는 권리는 주지 않는다. 이러한 권리는 개별적인 가맹계약에 의해 주어진다.
- 단독매장 운영계약처럼 가맹본부는 시스템들이나 과정들에 대해 전체적인 통제를 유지하며 프랜차이즈 프로그램에 명시될 의무사항을 이행해야 한다.

특정 지역에서 복수 가맹점의 개발 및 운영을 허용하는 이 형태는 프랜차이즈의 특성들에 대한 전체적인 통제와 관리를 유지하면서 많은 개인들의 운영자에 대한 모집과 훈련의 필요성을 피하고자 할 때 이용한다. 이 방법은 자주 가맹본부가 있는 국가와 비슷한 조건들을 가지고 있는 가까운 나라에 진출할 때 이용하기도 한다.

2) 총판 프랜차이즈(Master franchise)

총판 프랜차이즈 관계(Master franchise relationship)는 지사개발 계약과 비슷하지만 한 가지 중요한 차이점이 있다. 총판 가맹점사업자는(Master franchisee)는 특정 지역에서 프랜차이즈시스템의 가맹점사업자가 되고자 하는 사람들에게 가맹점을 허용하거나 제안을 할 수 있는 권리를 갖게 된다는 점이다. 즉 총판 가맹점사업자가 가맹본부가 될 수도 있다. 이 계약에서 총판 가맹비(Master franchise fee)를 지불해야 한다. 여기에서 총판 가맹점사업자의 가맹점사업자를 Sub-franchisee라고 한다. 총판 가맹점사업자는 최소한 1-2개의 가맹점을 소유해야 한다는 요구사항이 있을 수 있다.

Sub-franchisee는 프랜차이즈 계약서를 가맹본부나 아니면 총판 가맹점사업자와 체결할 수도 있다. 새로

운 Sub-franchisee를 인정하는 권리는 가맹본부나 총판 가맹점사업자가 가질 수 있다. Sub-franchisee는 가맹본부나 총판 가맹점사업자로부터 교육을 받을 수 있으며 합동으로 교육을 받을 수도 있다. Sub-franchisee는 가맹본부나 총판 가맹점사업자 아니면 두 군데에 가맹금(fee)을 지불할 수 있다.

총판 가맹점사업자는 미국에서는 과거에 비해 많이 감소하고 있는 추세이며 해외에 진출할 때 널리 이용되고 있다. 그러나 점점 지사 프랜차이즈 형태가 증가하고 있는 추세이다.

특징을 보면

- 총판 프랜차이즈 계약에 의해 가맹본부는 총판 가맹점사업자에게 프랜차이즈 가맹점 운영에 있어서 상호나 프랜차이즈시스템을 특정지역 안에서 사용할 수 있도록 독점권을 허용한다.
- 지사장과 달리 총판 가맹점사업자는 가맹본부의 의무사항 중 많은 부분들을 직접 이행해야 한다.
- 지사장과 달리 총판 가맹점사업자는 가맹점 개발기간을 지켜야 한다. 만일 기간을 기키지 않으면 총판 프랜차이즈의 자격을 잃게 된다. 또한 때로는 subfranchise 권리를 부여하기 전에 일정한 개수의 매장을 운영해야 하는 조건을 제시하기도 한다.
- 총판 가맹점사업자는 프랜차이즈 계약서의 내용에 대해 어떤 영향력을 가질 수도 있으며 프랜차이즈 시스템의 적절한 변화를 요구할 수도 있다.
- 가맹본부는 시스템이나 계약서의 모든 변화를 동의하는 권리를 통하여 궁극적인 통제와 관리를 유지한다.
- 가맹본부는 총판 가맹점사업자가 의무사항들을 적절하게 이행하지 못할 때마다 독자적인 행동을 취할 수 있는 권한을 보유해야 한다.

총판 프랜차이즈 형태는 가맹본부가 있는 국가와 프랜차이즈산업의 환경이나 조건이 매우 다르고 멀리 떨어져 있는 국가들에 진출할 때 사용하는 방법이다.

(3) 연합 프랜차이즈(Combination Franchising)

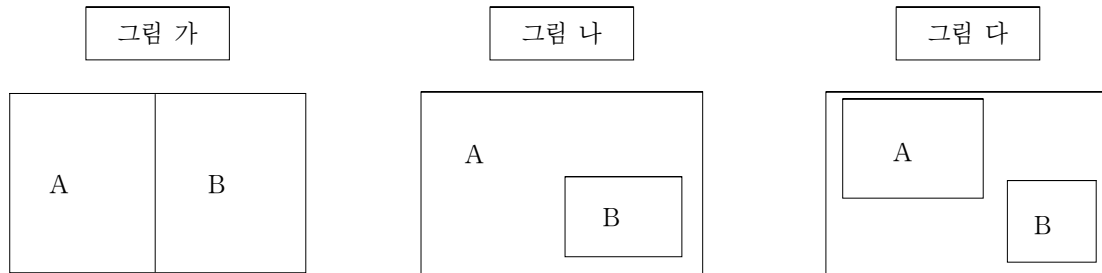
연합 프랜차이즈에 있어서 한 개의 프랜차이즈 브랜드가 한 지붕아래 또는 바로 옆에 있거나 아니면 가까운 거리에 다른 프랜차이즈 브랜드들과 연결되어 있거나 결합되어 있다. 연합 가맹점사업자를 “franchise within a franchise”로 불리우기도 한다. 하나의 가맹점이 다른 가맹점의 매장 안에서 이루어 질 때 전자를 Tenant system이라고 하고 후자를 Host system이라고 한다. 가맹본부들은 다른 가맹본부들의 Host가 되거나 Tenant가 된다.

이 형태의 과정을 보면

- 연합 프랜차이즈는 여러 가지 형태가 있다.⁴⁹⁾ 두 개의 프랜차이즈 브랜드가 한 공간을 똑 같이 나누어서 사용하는 형태가 있고(그림 가), 한 개의 프랜차이즈가 다른 프랜차이즈의 매장의 한 부분을 차지하여 운영하는 형태(그림 나), 그리고 한 개의 프랜차이즈가 다른 프랜차이즈의 매장내에서 별도의 매장을 설치하여 운영하는 형태(그림 다)가 있다.

49) IFA, *Franchising*, (Educational foundation, INC,1998),p13.

<표-7> 연합 프랜차이즈의 형태



- 연합 프랜차이즈는 자주 기존의 인지도가 높은 브랜드 매장에 신규 브랜드의 매장을 개점하여 프랜차이즈 개념을 시험하기 위한 목적으로 많이 시작한다.
- 연합 프랜차이즈는 음식, 숙박 또는 편의점을 포함하여 어느 정도 성장되어 있고 위치가 중요한 사업에 적합하다. 예를 들면 프랜차이즈 호텔에 입주해 있는 레스토랑 프랜차이즈가 대표적인 형태이다.

이 형태의 장점은

- 연합 프랜차이즈는 잘 알려진 성공한 브랜드 컨셉을 이용하여 잠재고객을 짧은 기간에 확보하는데 유리하다.

단점은

- 상호의존성이 각각의 시스템이 새롭게 발생하는 문제점들을 해결하는데 어려움을 줄 수도 있다.

(4) 해외 프랜차이즈⁵⁰⁾

해외진출을 통한 프랜차이즈의 확장은 국제무역의 증가에 많은 기여를 하고 있다.

해외진출의 사업 요소들에는

- 시장
- 파트너의 선정
- 사회적 사업문화의 차이점 등이 있다.

해외진출의 법률적 요소들에는

- 사업과 계약법의 차이
- 프랜차이즈의 법률형태의 선택 등이 있다.
- 사법부의 결정이나 태도의 차이점

1) 사업요소들

국내 프랜차이즈 시장의 치열한 경쟁과 포화상태 때문에 가맹본부들은 해외진출에 적극적인 추세이다. 국제 프랜차이즈에 대한 경험부족과 정보부족에도 불구하고 프랜차이즈에 대한 해외진출은 매우 매력적이다. 그러나 프랜차이즈시스템의 해외진출은 여러가지 사항들을 검토해야 한다.

50) Martin Mendelsohn, *How to Franchise Internationally*, (Franchise World, 2001), pp.4-29.

- ① 가맹본부의 상품과 서비스에 대한 시장이 존재 여부를 검토해야 한다.
 - ㄱ. 경제적, 사회적 환경
 - ㄴ. 해당국가의 정치적 안정성
 - ㄷ. 외국기업들의 투자에 대한 인식
 - ㄹ. 프랜차이즈와 관련된 법률과 규정
 - ㅁ. 지리적 근접성
- ② 해외 가맹점사업자 또는 파트너의 선택이 중요하다.
해당 국가의 가맹점사업자나 파트너는 재정이 튼튼하고 잘 짜여진 파트너가 필요하다. 특히 프랜차이즈 계약 종료와 관련된 법률계약이 파트너 선택에 있어서 특히 중요하다.
- ③ 프랜차이즈 사업은 해외 사업 관계를 복잡하게 만들 수 있는 많은 문제들이 다른 사업에 비해서 상대적으로 적지만 그래도 가맹본부들은 그 나라의 문화와 사업문화의 차이점을 극복하지 못하면 많은 어려움을 겪을 수 있음을 알아야 한다. 따라서 가맹본부의 해외진출을 위한 지원팀의 직원들이 해당 국가에 대해 많은 것을 알아야 하는데 특히 언어의 정확한 이해와 태도와 같은 요소들은 프랜차이즈 관계의 설정뿐만 아니라 프랜차이즈시스템에도 영향을 미칠 수 있다.
- ④ 높은 초기 비용과 낮은 소득은 수익성 달성을 늦출지도 모른다.
익숙하지 않은 환경 때문에 가맹본부는 시작 자체가 늦어질 수도 있으며 원래 계획했던 여행이나 다른 비용이 증가할 수 있다. 또한 가맹비는 프랜차이즈시스템의 경쟁력과 여러가지 이유로 의외의 낮은 가격이 될 수도 있다.
- ⑤ 높은 초기 비용이 가맹본부에게 위험이 될 수도 있다.
예를 들면 새로운 진출 국가에 현금출자가 필요한 조인트벤처(Joint venture)형식일 때 발생할 수 있는 경우이다. 그러나 재정적으로 안정된 파트너를 선택한다면 재정적 위험과 부담에서 벗어날 수도 있다.
- ⑥ 송금위험이 해외 프랜차이즈의 재무구조에 중요한 영향을 미칠 수 있다.
환율의 변동에 따라 프랜차이즈 본부에게 지불해야 할 프랜차이즈 가맹비, 로열티, 그리고 조인트벤처 배당금의 지불에 있어서 실재가치의 감소를 가져올 수 있다. 또한 파트너와 가맹본부와의 송금지연이 비효율적인 은행시스템이나 중앙은행의 미숙한 기능 때문에 발생하기도 한다. 뿐만 아니라 해외 송금에 대한 세금이 가맹점사업자가 가맹본부에게 지불하는 여러 가지 비용의 가치를 떨어뜨릴 수 있다.
- ⑦ 기타요소들
 - 갑작스러운 세율변동이나 새로운 세금의 추가와 비용의 추가
 - 갑작스러운 법과 규정의 변동이 프랜차이즈 사업이나 사업활동에 영향을 줄 수 있다.

2) 법률요소들

법률문제는 국제 프랜차이즈의 계획수립이나 운영에 중요한 영향을 준다.

- ① 기업방법의 차이점이나 계약법
 - 가맹본부의 상표나 다른 지적재산권에 대한 진출국가의 보호
 - 프랜차이즈 관계(franchise relationship)나 사업의 운영에 있어서 경쟁에 대한 해당국가의 규제
 - 가맹계약 해지에 대한 가맹본부의 권한에 대한 해당국가의 규제

② 국제 프랜차이즈의 법률형식에 영향을 주는 요소들

프랜차이즈시스템의 해외 진출에 대한 방법이 단독매장(direct-unit franchising)이나 지역지사 프랜차이즈(area franchising)이 항상 바람직하거나 적합한 것은 아니다. 해당 국가의 법률이나 정책이 외국의 가맹본부로서 통제나 관리를 하는데 규제를 할 수도 있다. 또한 어떤 경우에는 가맹본부들은 시스템을 매일 매일 운영하는데 있어서 실질적인 어려움을 만날 수도 있다.

제3절 가맹본부 창업

1. 가맹본부 창업 개발

(1) 프랜차이즈시스템(Franchise system) 개발

프랜차이즈시스템 또는 프랜차이즈패키지는 가맹본부가 개발한 게임의 규정들이며 가맹본부나 가맹점 사업자가 상품 및 서비스의 품질과 운영의 일관성을 유지하기 위한 것이다. 프랜차이즈시스템은 본질적으로 프랜차이즈화 된 사업의 전체를 의미하기도 한다. 여기에는 지적재산권, 가맹계약서에 의하여 인정된 모든 권리, 프랜차이즈프로그램⁵¹⁾에 의해 제공되는 모든 서비스가 포함된다.

그러나 프랜차이즈시스템에 대한 정의는 여러 가지로 규정할 수가 있다.

- 가맹본부가 하고 있는 사업의 본질
- 프랜차이즈 관계(Franchise relationship)에 의해서 운영하게 될 형태나 매장의 형태
- 가맹본부의 사업개발에 대한 노력이나 자금, 기술, 시간의 투여
- 지적개발과 관련된 여러 가지 마크 및 상징들이나 다른 요소들로 인한 차별화

특히 프랜차이즈시스템의 이미지를 나타낼 수 있는 마크들은 상표, 상호, 엠블럼 그리고 기타 시스템을 특징지을 수 있는 서류, 장비, 절차, 기술, 인테리어, 영수증 등을 통하여 가맹본부의 특징을 나타낼 수 있다.

가맹본부가 실질적인 가맹점사업자나 잠재적 가맹점사업자에게 제공하는 사업의 조건들과 광범위하게 규정된 서비스인 프랜차이즈시스템은 운영매뉴얼이나 상품 및 서비스 매뉴얼(Product/Service manual)에 포함되어 있다.

프랜차이즈프로그램은 프랜차이즈 사업에 있어서 가장 중요하고 중심이 되는 부분으로 가맹점사업자의 투자를 성공하게 만들며 강력한 마케팅과 유통방법을 통해 가맹본부의 상품과 서비스가 일관성을 갖도록 만들어야 한다. 특히 가맹점사업자들을 지원하기 위한 프로그램이 매우 중요하다.

1) 지원서비스 패키지

① 사업 시작 전 서비스

- 훈련프로그램
- 위치선정 및 임대
- 단독건물 건설

51) Franchise Program : 가맹본부가 프랜차이즈시스템의 완전성을 유지하고 가맹점사업자가 사업에 성공할 수 있도록 제공하는 모든 서비스 일체를 말한다.

- 장비의 주문 및 설치
- 개업 목록 주문
- 표준 회계장부
- 직원채용
- 가맹점 오픈 준비

② 사업 시작 후 서비스

- 정기적인 성과 평가 및 감독
가맹점의 성과 평가 및 감독은 가맹점사업자가 계약에서 요구한 품질 기준들과 전문성을 유지하고 있는지를 확인할 수 있게 해주며 그들을 바로잡는데 필요한 경영지원을 제공한다.
- 가맹점의 신입사원에 대한 훈련
- 새로운 상품들의 리서치 및 개발, 마케팅 프로그램 그리고 사업방법

가맹본부는 새로운 아이디어들이 프랜차이즈시스템을 통하여 실험되고 모아지도록 만들어야 한다. 많은 시스템들이 그들의 가맹점사업자들에 의해 제안된 상품이나 새로운 아이디어들에 의해 이익과 시장점유율을 높이고 있다.

• 구매 프로그램

가맹본부나 가맹본부가 인정한 공급자에 의한 공동구매를 하고 있는데 품질관리나 기준 때문에 가맹본부는 대개 직접 공급하는 경우가 많다. 그러나 전체 시스템의 일관성유지에 꼭 필요하지 않거나 공동구매를 통해 비용절감을 가져오지 않는다면 가급적이면 가맹점사업자와의 협의하여 결정하는 것이 바람직하다.

상품이나 원재료 또는 부재료의 공급은 본부에서 직접 공급하든 공급업자를 통해 전달하든 가맹점사업자의 요구에 신속하게 응해야 하며 새로운 공급체계나 상품에 대한 제안도 지속적으로 이루어져야 한다.

- 홍보와 광고
- 경영컨설팅 같은 다른 형태의 지원

2) 사업타당성 분석

모든 사업처럼 새로운 사업의 성공과 실패는 관련된 산업의 시장에 달려있다. 새로운 지점을 성공적으로 만들었던 많은 기업들은 사전에 시장예측을 연구하고 분석하였다. 하고자 하는 사업과 관련된 자료는 얼마든지 구할 수 있다.

기업은 시장에서 고객이 자사 제품을 구매하도록 유도하는 것을 주요한 목표로 하기 때문에 경쟁 진행되고 있는 이유에 대한 조사는 매우 중요하다.

시장이란 무엇인가?

어떤 면에서는 시장에 관해서 이야기 하는 것이 위험스러울 수 있다. 개별적이고 감정적으로 대응하는 고객에 대해 지나치게 지적인 자세를 견지하게 만들 수 있기 때문이다. 그러나 우리는 우리가 설정하는 시장의 고객에 대해 모든 것을 알고 싶지만 그것은 불가능하다. 그래서 우리에게는 일반화라는 개념이 필요하다.

프랜차이즈 사업 또한 직영점 또는 가맹점을 통하여 프랜차이즈시스템의 상품과 서비스에 대한 수익성

과 타당성을 조사해야하고 진출할 시장의 세분화와 시장조사, 고객에 대해 사전에 철저한 조사와 분석이 이루어져야 한다. 이러한 자료를 얻기 위해 가맹본부는 시범점포를 반드시 운영해야 하는 것이다.⁵²⁾

① 시장조사

오늘날 같이 경쟁이 치열한 산업사회에서는 자사의 존립 가능성과 발전 가능성에 대한 면밀한 검토작업이 수립되지 않고서는 어떤 사업이든 착수 할 수가 없다. 확실한 근거와 가능성도 없이 무모하게 사업을 시작한다는 것은 불가능한 일이며 기존의 기업일지라도 치열한 경쟁사회에서 살아남기 위해서는 시장의 상황이나 변화를 자세히 파악하고 분석하여 그에 알맞은 경영활동을 추구해야 한다. 따라서 시장조사는 기업 경영에서 정책결정의 기초가 되는 것으로 국내에서의 판매증진 뿐만 아니라 해외시장을 개발하는 등 사업성공에 꼭 필요한 과정이다.

효과적인 시장조사는 어떻게 할 것인가?

시장조사는 생산자의 제품과 서비스를 생산하여 소비자에게 이전하고 판매하는데 관련된 모든 정보와 문제점들을 수집하고 기록하며 분석하는 것으로 그 목적은 마케팅전략 수립과 문제해결을 위한 자료를 제공해주는 등 기업의 활동을 원활하게 하는데 있다. 그리고 시장조사의 기능으로는 의사결정에 필요한 정보를 제공하고 새로운 지식을 개발하는 것이다. 또한 의사결정 오류의 폭을 좁혀주며, 판매촉진의 효율화와 비용의 절감, 진취적 사고, 유통경제상 절약 등의 효과를 제공해준다.

모든 사업에 있어서 시장조사가 중요하지만 특히 프랜차이즈 사업은 영속성 있는 계약기간을 가지고 가맹사업거래를 유지해야 하기 때문에 프랜차이즈 사업을 결정하기 전에 철저한 시장조사를 통해 프랜차이즈시스템의 판매 여부나 미래지향성을 확인해야 한다.

ㄱ. 시장조사의 내용

시장조사의 내용은 해결해야 할 문제의 성격, 경영 당사자의 시장조사에 대한 태도, 조사관계자의 능력, 자금의 정도 등에 따라 결정되는 것이 보통인데 내용은 다음과 같다.

- 상품과 서비스에 대한 조사

상품신용도의 발견, 포장과 유통과정, 신상품과 기존 상품의 개선점에 대한 파악, 소비자의 기호에 관련된 시험, 생산시기의 연구, 적정생산량 산출, 서비스의 차별화를 중심으로 광범위 하게 조사가 이루어져야 한다.

- 마케팅에 대한 조사

시장의 위치와 특성, 시장의 한계, 매출액 예상, 잠재구매력 측정, 적절한 분배의 방법, 광고의 시기와 장소 및 효과 측정에 대하여 조사가 이루어져야 한다.

- 소비자 조사

소비자의 구매형태와 관습 및 생활상태 변화, 자사의 상품군에 대한 소비자의 소비패턴 등을 통계 자료는 물론이고 직접 현장조사를 통해 확인해야 한다.

- 진출시장의 상거래에 대한 조사

상품과 서비스의 거래 형태, 제조와 가공업자, 도매업자, 중계업자, 일반거래방법과 관습, 다른 형태의 유통채널, 물류, 경쟁사의 현황 등을 조사해야 한다.

- 일반경제에 대한 조사

생산과 판매에 대한 가격의 영향, 산업과 상업의 경쟁적 분석, 상품의 종류에 대한 수요의 연구를

52) Roger C. Rule, NO MONEY DOWN FINANCING for Franchising, The Oasis Press,1998, pp.56-58.

통하여 자사가 하고자 하는 사업에 어떤 영향을 미칠 것인지를 평가해야 한다.

이와 같이 시장조사에서 중시되는 것은 자사상품의 경쟁상 지위, 시장의 크기, 지역적 잠재구매력 분석, 판매실적의 변동분석, 경제조사, 신제품의 소비자 반응조사, 신상품의 수요측정, 시장특성의 파악, 경쟁품과의 제품비교 등이다.

ㄴ. 시장조사의 절차

시장조사는 조사내용과 성질에 따라 그 유형에 차이가 있는데 일반적으로 다음과 같은 절차를 거친다.

- 상황분석

무엇을 조사할 것인가를 먼저 생각한 후 현재의 자사의 현황과 경쟁력을 분석하고 목적달성 정도를 측정하고 정책을 수립한다.

- 비공식 조사

공식조사에 앞서 시험적으로 조사해보고 진행하고자 하는 조사방법의 타당성 여부를 검토한다. 특히 조사를 하는데 있어서 전문기관에 의뢰를 할 것인지 아니면 직접 자사가 할 것인지도 결정해야 하는데 가급적이면 창업컨설팅이나 전문기관의 도움을 받아 진행하는 것이 바람직하다.

- 공식 조사계획

조사목적의 결정, 자료의 종류와 자료원의 결정, 조사기법의 결정, 자료수집을 위한 서적준비, 조사원을 결정한다.

- 진행계획과 비용의 책정

조사에 대한 세부일정과 계획을 수립하고 비용을 책정한다.

- 자료의 수집

다각적인 측면에서 체계적으로 자료를 수집한다. 특히 프랜차이즈 사업은 경쟁이 치열하고 새로운 경쟁자의 진입이 쉽게 발생할 수 있는 만큼 다양한 자료수집과 분석을 통하여 프랜차이즈 사업을 결정해야 한다.

- 자료의 집계와 분석

자료의 집계와 분석 및 해석을 과학적이고 실제적으로 한다.

② 시장세분화

소비자들은 그 수가 많고 욕구가 너무 다양하게 분산되어 있을 뿐만 아니라 구매조건이 각기 다르기 때문에 모든 고객을 한 가지 상품과 서비스로 충족시켜줄 수는 없다. 따라서 각양각색의 소비자 욕구를 충족시켜주기 위해서는 그들이 원하는 것을 분석하여 경제성이 있는 몇 개의 시장으로 크게 세분화시키는 것이 효과적이다. 그렇다고 해서 시장을 너무 세분화시키면 생산자는 막대한 경비와 관리를 감당할 수 없으므로 가장 적합한 세분화를 추진하기 위해서 항상 변화하는 소비자의식과 구매행동 및 시장환경을 분석하고 예측해야 한다.

시장세분화는 하나 또는 그 이상의 제한된 세분시장만을 구체적인 표적시장으로 삼고 이 시장을 목표로 적합한 제품개발과 판매 등 기업체의 온갖 마케팅 자원과 노력을 집중적으로 투입하여 효과적인 지원을 하는 것이며 그 전제조건으로서는 측정 가능성, 접근 용이성, 풍부성, 진행능력 등이 있으므로 이에 부합하는 것이 좋다.

창의적인 시장세분화는 고객의 요구에 따라 고객을 작은 집단으로 분류하는 작업이 필요하다. 성숙했지

만 아직 아무도 파고들지 않는 또 다른 세분시장에 신기술을 이용하여 접근할 수도 있다. 세분시장은 구매행위에 영향을 미치는 비슷한 요구와 필요를 지닌 소비자들의 집단이다. 어린이들을 위한 패스트푸드 본부들의 메뉴개발과 치열한 마케팅, 대학생들을 포함한 젊은이들을 대상으로 하는 PC방 회사들의 홍보와 광고, 여성들을 위한 다이어트 회사들의 여러 가지 차별화된 프로그램 등 모두가 자사의 제품과 서비스를 위한 특정 고객의 대상으로 하고 있다.

세분시장내의 소비자들은 동일하지는 않지만 유사한 의사결정 기준을 가지고 있다. 이것은 같은 세분시장에 속하는 소비자들이 어느 정도 비슷하게 다루어질 수 있음을 의미한다. 그러나 단일 세분시장으로 분류할 수 있는 소비자들 사이에도 실제로는 상당한 차이가 있다는 사실을 잊어서는 안된다.

세분시장은 특별한 방법으로 접근한다. 어떤 시장에서는 통하는 것이 다른 시장에서는 통하지 않을 수도 있다. 세분 시장은 사회적, 경제적, 지리적, 생활방식상의 요인 등 많은 요인들의 영향을 받는다. 이러한 요인들이 구매행위에 어떻게 영향을 미치는지 이해하는 기업은 진실로 우위에 설수 있다.

세분시장은 변화한다. 세분시장의 변화는 때로는 매우 빠르게 진행된다.

시장의 세분화는

- 지역에 따른 세분
- 고객의 직업에 따른 세분
- 고객의 연령에 따른 세분
- 고객의 교육수준에 따른 세분

③ 수익성의 평가

자신이 진출하고자 하는 산업이 매력적인지 아닌지를 평가해야 한다. 사업을 하는 사람들이 가장 중요하게 여기는 점은 수익성에 관한 것이다. 이윤이란 적정한 비용으로 고객의 요구를 만족시킨 대가이다. 먼저 자사의 프랜차이즈시스템의 상품과 서비스에 대한 구매력과 구매의사가 있는가를 파악해야 한다. 모든 고객들에게 구매력이 있는 것은 아니다. 비용을 지불할 수 있는 상당한 규모의 사람들이 잠재적인 시장을 이루고 있는 곳에서 산업은 번성한다. 때로는 수요는 있으나 비용을 지불할 의사가 없는 경우도 있다. 대부분의 사람들은 가정에 소화기가 있어야 한다는 사실을 인정하지만 평소에 소화기를 구매하려는 사람은 많지 않다. 우리는 시장조사를 통해 실질적인 수요가 존재하지만 그러한 수요가 인지되지 않거나 가치가 절하평가 되어 고객이 구매하지 않은 경우도 있다.

산업의 수익성에 영향을 미치는 요인은 정치적, 경제적, 법률적, 사회적 요인 등이 있다. 따라서 기업을 하는 경영자는 언제나 수익성에 영향을 미칠 요인들을 미리 점검하고 신속하게 대응방안을 마련하여 대처해야 한다.

미국 프랜차이즈산업의 선구자였던 맥도날드의 레이크록은 프랜차이즈 사업의 성공에 있어서 가장 중요한 것은 프랜차이즈시스템의 지속적인 변화라고 하였다.

가맹본부는 물론이고 그 시스템의 모든 가맹점사업자들은 끊임없이 시장의 변화, 고객의 변화에 관심을 기울여야 하고 그 변화를 사업의 수익성으로 연결될 수 있도록 하여야 한다.

3) 경쟁자분석

사업을 하는데 있어서 경쟁자 없이 기업을 운영하는 경우는 없을 것이다. 경쟁관계에 있는 기업들은 다양한 방법으로 서로에게 영향을 미친다. 그러므로 경쟁의 역동성을 이해하지 못한 채 특히 경쟁자의 상품

과 서비스에 대한 조사와 분석 그리고 앞으로 전개될 전략을 예측하지 못한 상태에서 올바른 경쟁전략을 수립할 수는 없을 것이다.

경쟁자는 자신의 상품과 서비스를 판매하는 기업도 해당되지만 고객들의 요구나 필요를 만족시키는 대체적인 제품이나 서비스를 제공하는 회사도 경쟁자이다. 경쟁자 그룹을 좀 더 확대시키는 것은 경쟁분석을 하는데 있어서 매우 중요하다.

경쟁분석을 통해서 우리는 자신의 강점과 약점, 기회와 위협적인 요소를 알 수 있어서 경쟁사가 우리와 유사한 시장에서 전개하는 마케팅이나 전략을 조사함으로써 학습의 효과와 함께 우리가 어느 곳에서 경쟁해야 할지를 결정하게 도와준다. 또한 경쟁자의 행동은 우리에게 위협을 가하거나 기회를 제공한다. 이를 인지하면 미리 대비를 할 수 있다.

① 경쟁자분석 항목

- 경쟁회사의 사업경력과 배경
- 경쟁회사의 재무구조 내용
- 최고경영진에 대한 평가
- 경쟁력 평가
- 전략평가
- 기업문화 고찰
- 제품분석과 원가구조
- 조직분석
- 신문, 잡지, 도서 등 연관된 자료 및 전문가의 평가자료
- 연관되는 특허나 의장
- 그들의 전략, 강점, 약점,
- 그들이 신규로 투자하려고 하는 사업에 대한 자료
- 영업체계의 평가
- 매장면적
- 거리
- 영업시간
- 전략메뉴의 평가
- 상품의 선택
- 경영기본요소의 평가
- 입지지원프로그램
- 상품 및 서비스
- 가격
- 판매촉진전략
- 매장지원전략

일반적으로 경쟁분석의 항목은 자사와 관련된 산업과 상품 및 서비스와 관련하여 가장 중요하다고 생각되는 항목을 중심으로 하는 것이 좋다.

② 경쟁전략 수립

먼저 경쟁사의 경쟁력을 평가하기 위한 항목들의 순위를 부여하고 그 자료들을 보완수정하여 경쟁전략을 수립하여야 한다. 차별화된 경쟁전략의 수립에 있어서 가장 중요한 것은 최고 경영자들이 자신만의 전략을 직접 개발해야 한다는 것이다. 아니면 최소한 스스로 전략을 세우려는 의지를 갖고 있어야 한다.⁵³⁾

왜 어떤 회사는 경쟁에서 승리하고 어떤 회사는 패배하는가?

경쟁전략은 기업이 갖고 있는 핵심역량과 시장조사 그리고 경쟁사의 분석을 통한 결과를 기준으로 하며 자신의 상품과 서비스를 구매할 고객의 인식에 기초하여 수립해야 한다. 모든 경쟁전략은 지속적으로 공격을 받게 된다. 우리가 사업을 벌이고 있는 시장에 진입하여 한 경쟁자가 우리의 고객을 빼앗으려 한다면 어떻게 대응할 것인가?

경쟁에 이기기 위한 가장 기본적인 전략은 남보다 싸게 팔거나 남보다 좋은 상품을 파는 것이다. 그러나 가장 확실한 방법은 싸면서도 남보다 좋은 상품을 파는 것이다. 따라서 가격우위전략이 매우 중요하다. 가격우위 전략은 고객들이 적절한 가격으로 적절한 제품을 구매할 수 있도록 하는 전략이다. 적절한 가격은 매우 중요하며 반드시 지켜야 한다. 적절성은 사람의 환경이나 사회적, 시대적 요인에 영향을 받으며 시대에 따라 변한다. 몇 년 전까지만 해도 어린 자녀들과의 외식은 중국집에서 주로 하였으나 이제는 햄버거나 피자 등 패스트푸드 레스토랑을 많이 이용한다.

가격우위전략의 효과를 위해서는

- 잠재적인 이윤을 지닌 시장을 파악해야 한다.
- 고객들이 무엇을 적정하다고 정의하는지 정확하게 판단해야 한다.
- 고객의 기본적 요구사항을 만족시키는 제품을 공급할 능력을 갖추고 있어야 한다.
- 적절한 비용구조를 가져야 한다.

프랜차이즈기업이 가격우위 전략을 성실하게 따르면 이익을 낼 수 있으나 그에 따른 조건은 기업의 전체 원가가 수익보다 작아야 한다는 점이다. 그러기 위해서는 기업 및 상품의 홍보가 매우 중요하다, 어떤 제품의 가치를 인식시키고 향상시키는데 있어서 가장 일반적인 방법이 브랜딩이다. 소비자들은 브랜드를 품질, 가격과 연계시키는 경향이 있다. 좋은 이미지의 브랜드는 프랜차이즈기업의 상품제품과 서비스의 판매를 증가시켜 더 많은 수익을 가져다준다. 프랜차이즈기업은 그 수익으로 더 좋은 제품을 생산할 수 있고 이것은 다시 브랜드 이미지를 한층 더 높일 수 있다. 브랜드의 영향 중 상당 부분은 실재하는 것이 아니라 가상적인 것이다.

4) 사업계획서 작성

어떤 일을 하는데 있어서 가장 기본적인 것을 일을 진행하는데 필요한 계획서의 작성이다. 자신의 자금으로 사업을 하든 대출이나 주식분배 방법으로 자금조달을 하든 가장 먼저 해야 할 일은 사업계획서를 작성하는 일이다. 사업계획서의 목적은 투자자나 자금을 빌려준 사람들에게 사업이 무엇이고 왜 투자자가 필요하며, 사업은 어떻게 운영되고, 언제 수익이 발생하며 어떻게 원금을 또는 투자금액을 돌려 줄 것인지를 말해준다.

53) Jack Trout, Steve Rivkin, 이정은 옮김, 『튀지말고 차별화 하라』, (더난출판, 2003), p.272.

사업계획서는 도로지도와 같다. 사업계획서를 통하여 경영진과 직원들은 물론이고 투자자들에게 하고자 하는 사업이 가고자 하는 방향과 위치를 알 수 있고, 사업이 어떤 방향으로 전개되고 있는지를 알 수도 있다. 기업의 경영자는 도로제작자이며 관광가이드이기도하다. 사업계획서 작성은 그래서 힘들다. 그러나 반드시 작성해야 한다. 사업계획서를 작성함으로써 사업을 운영하는데 집중하게 되며 목표를 어떻게 달성할 것인가에 대한 방법이 구체화되고 목표를 달성하기 위한 노력과 열정이 나타나게 되는 것이다.

최고의 사업계획서는 살아있어야 한다. 다시 말해서 지속적으로 업데이트가 필요하며 창조적이고 사업을 성공하려는 의지와 열정이 녹아있어야 한다.

사업계획서의 작성방법에는 여러 가지가 있다. 사업계획서는 사업의 규모나 형식에 따라 내용의 항목이나 구성요소가 다를 수 있다.

프랜차이즈 사업은 다른 사업과는 달리 프랜차이즈 네트워크를 구성하고 있는 가맹점사업자들과 함께 사업을 진행해야 하므로 사업계획서 또한 이러한 요인들을 감안하여 작성해야 한다. 그래서 직원들은 물론이고 가맹점사업자들이 그 사업계획서를 통해 가맹본부의 성장가능성과 비전을 찾을 수 있도록 해야 한다. 물론 사업계획서가 확실한 근거와 자료를 바탕으로 작성되어야 하고 실현가능성이 있어야 한다.

사업계획서의 내용은

① 요약⁵⁴⁾

요약에는 프랜차이즈시스템, 상품, 서비스, 기회들, 위협요소들, 전략, 목표시장, 경쟁자, 경쟁우위, 투자와 재무회계 범위, 투자 대비 회수기간 등을 기술되어 있는 압축되어 있는 사업계획서의 요약으로 잠정적 결과에 대한 사업자의 계획에 있어서 가장 중요한 부분이다. 이것은 투자자나 파트너나 돈을 대출해 줄 사람들에게 자신의 모험에 대한 그들의 첫 인상을 주게 될 것이다. 이러한 사람들은 시간적 여유가 많지 않기 때문에 자세하게 제출자의 사업계획서를 검토할 수 없다. 대신에 사업계획서 요약으로 그들이 자신의 사업에 관심을 갖도록 만들어 한다.

사업계획서 요약은 1-2 페이지 정도이며 가맹본부가 판매하게 될 상품과 서비스를 포함한 프랜차이즈 시스템(franchise system)을 설명해야 한다. 가능하면 산업통계나 예측자료를 담고 있어야 하고 가맹본부의 프로파일(Profile)을 설명해야 한다. 사업 년도, 직영점의 수, 가맹점의 수, 그리고 마지막으로 필요한 투자금액을 언급함으로써 자금의 사용처와 언제 어떻게 변제 할 것인가를 적어야 한다. 사업계획서를 제출하기 전에 여러분이 많은 자문을 구하는 사람들에게 보여주고 흥미와 관심을 불러일으킬 수 있는지 부정적인 면은 없는지 확인하여 수정해야 한다.

② 산업분석 및 배경

산업분석 및 배경은 가맹본부가 진출하고 하는 산업의 여러 가지 환경적 요소들을 살펴보고 그에 따른 대응전략과 대처방안을 찾기 위함이다.

- 진출할 사업의 정의
- 경쟁자
- 시장에서의 위치
- 산업의 규모와 전망
- 산업의 주요 참여자 (가맹본부, 경쟁자, 시장의 리더들, 공급자들)
- 산업의 주요 성공 요소

54) Roger C, Rule, *NO MONEY DOWN FINANCING for Franchising*, (The Oasis Press, 1998), pp.41 ~ 49.

• 산업에 대한 전망이나 관련된 공개된 자료

위의 항목 중에서 특히 경쟁자분석은 매우 중요하다. 자신이 하고자 하는 사업아이템이 현재 시장에 진출되어 있는지, 그리고 경쟁자는 누구이고 그들의 상품과 서비스는 어떤 것인지를 자세하게 파악하여야 한다. 자신이 진출하고자 하는 시장에서의 경쟁자, 잠재적 경쟁자에 대한 철저한 분석, 산업에 미칠 영향과 법률을 비롯한 기타 요소들도 서술해야 한다.

또한 경쟁상품과 서비스에 대한 분석도 이루어져야 한다. 그들의 판매가 어떻게 이루어지고 있으며 금액은 얼마인지 여러분의 상품이 주요 경쟁자에 비해 최소한 한 가지는 경쟁우위에 있는 장점을 갖고 있어야 한다. 예를 들면 자신이 팔고자 하는 상품의 품질이 더 우수하거나 자신이 제공하는 서비스가 경쟁자에게 없거나, 자신의 상품과 서비스가 가격경쟁에서 10% 저렴하다는 등의 차별된 요소들이 필요하다. 경쟁자분석에서는 차트를 이용하는 것이 쉽게 비교할 수 있어서 좋다. 또한 자신의 회사, 상품, 서비스를 경쟁자의 것들과 비교분석 해야 한다. 특히 자신의 상품과 서비스를 어떻게 판매할 것인가에 대하여 자세하게 설명해야 한다. 마케팅과 판매를 혼동하지 마라. 매출액은 잘 짜여진 마케팅계획의 최종 결과물이다. 자신의 상품과 서비스가 모든 사람들을 대상으로 하는 것은 아니다. 그래서 자신의 상품과 서비스를 구매하게 될 사람들의 특징을 구분해야 한다. 전체시장을 구매특징에 따라 분할하여 자신이 진출하고자 하는 시장을 선택해야 한다.

가맹본부는 사업계획서를 작성하기 전에 진출하고자 하는 시장의 고객 데이터와 잠재고객들의 성별, 나이, 수입정도, 지역적 분포, 교육수준, 소비형태에 대한 자료를 가지고 있어야 한다. 이러한 자료들을 바탕으로 자신의 사업계획서를 작성해야 한다. 사업의 본질에 따라 고객분석은 일반적인 수도 있고 좀 더 전문적일 수도 있다. 만일 자신의 사업이 제한된 지역에서 이루어진다면 위치 선정에 대한 합리성을 서술하고 그 안에서 어떻게 성공적으로 사업을 운영할 것인가를 보여주어야 한다.

③ 목적과 임무(진출할 사업의 문화를 기술)

- 회사설립의 목적과 활동범위
- 가맹본부, 프랜차이즈시스템의 수익성이나 전문성
- 고객, 직원, 벤더에 대한 자신의 철학

④ 사업구조분석(사업에 관한 정보 및 자료제공)

- 사업설립일정
- 사업참여자
- 사업참여자의 역할
- 자신의 장점과 경험

사업을 설립하는데 있어서 사업을 단독으로 운영할 것인지 아니면 파트너와 함께 아니면 주식회사 형태로 운영할 지를 결정해야 한다. 그 형태에 따라 내용도 달라져야 한다. 파트너의 이름, 주소, 사업경력도 서술해야 한다.

⑤ 시장분석 및 전략

- 잠재 고객에 대한 분석
- 시장규모
- 산업의 Trends
- 현재와 미래의 경쟁요소

- 필요한 사무실의 규모

산업이나 상품 서비스에 대하여 설명해야 한다. 현재 그 산업의 규모와 앞으로 5년 동안의 예측을 서술해야 한다. 그 산업의 상품과 서비스의 시장 잠재성이나 변화 트렌드를 강조해야 한다. 상품의 그림이나 매장의 위치를 제공하는 것도 바람직하다.

⑥ 사업운영에 관하여

- 직원 채용이나 임금, 교육 및 훈련
- 판매할 상품이나 서비스의 종류 및 공급, 배달에 관하여

⑦ 마케팅계획

- 마케팅전략
- 가격전략

마케팅계획에서는 자신이 프랜차이즈시스템을 어떻게 브랜딩하고 상품과 서비스를 장려하고 판매할 것인가를 기술해야 한다. 또한 가맹점 모집은 어떤 방법을 통해 할 것인가도 서술해야 한다. 만일 전국적 광고를 해야 한다면 가맹본부가 부담해야 할 금액은 얼마이고 자신의 사업에 미치는 영향이 무엇인지를 파악해야 한다. 프랜차이즈 사업을 전개하는데 필요한 프로모션 비용이 어떻게 쓰여질 것인지도 기술해야 하며 많은 고객을 확보하기 위한 혁신적인 아이디어도 있어야 한다.

⑧ 경영 및 조직구조

- 조직구성
- 필요한 인원
- 경영자(CEO)에 대한 자료
- 최고 경영자, 주요 사업 매니저들의 경력과 사업경험

⑨ 재무

- 초기 사업의 자본
- 5년 동안의 Profit and Loss 예상 수치
- Break even과 흑자경영에 필요한 판매 및 매출금액

지금 사업을 시작했기 때문에 실질적인 금융이나 재정과 관련된 데이터는 없을 것이다. 그래서 이 부분은 가정에 근거한 예측을 해야 할 것이다. 여기에는 미래의 예상 수입 지출도 있어야 한다. 사업시작 2년 동안의 가장 대차대조표(B/S), 2년 동안의 현금흐름 상태, 2년 동안의 손익계산서도 작성해야 한다. 대차대조표, 현금흐름, 손익계산서 등은 사업을 시작하고 운영하는데 필요한 투자금액이나 대출금액이 결정되게 된다. 여기에서 사업계획서 작성자는 기간과 사용방법에 대하여 기술해야 한다. 자신의 현금투자금액이 얼마인지도 제시해야 한다.

⑩ 사업이행계획과 일정

- 투자에 대한 정확한 정의
- 사업시작까지의 Timetable

⑪ 부록

- 회사에 관한 자료
- 산업에 관한 자료
- 산업이나 사업 그리고 회사와 관련된 기타자료

사업계획서의 작성을 통하여 프랜차이즈 사업의 청사진을 갖게 될 것이며 향후 사업을 운영해나가는 데 필요한 방향과 아이디어를 제공하게 될 것이다. 물론 사업계획서는 사업을 진행해가면서 수정과 보완을 해야하고 지속적으로 업데이트를 해야 한다.

2. 가맹본부 창업의 전제조건

(1) 수익성 있는 사업컨셉

프랜차이즈프로그램을 실행하기 전에 회사는 자체적으로 설정한 몇 가지 기준들을 평가해야 하며 중요하다고 생각되는 문제들을 면밀히 점검해야 한다. 특히 가장 중요한 점은 사업을 전개하려고 하는 사업아이템을 테스트 할 시범매장의 운영과 성공이다. 만일 제공하는 서비스나 상품이 시장에서 어느 정도 받아들여진다면 그것은 프랜차이즈 사업에 대한 시장의 잠재성이 매우 긍정적이라고 판단할 수 있을지 모른다. 또한 가맹본부는 자신의 장점들을 활용할 수 있는 적합한 마케팅시장을 갖고 있는지, 유사한 사업들이 현재 시장에 진출하지는 않았는지, 효과적으로 광고와 판매를 집중할 수 있는 목표 고객층은 존재하는지를 철저히 점검해야 한다. 사업의 성공을 위해서 가맹본부는 어느 정도의 차별성을 가지고 있거나 아니면 차별성을 확보 할 수 있는 잠재적 능력을 가지고 있어야 한다. 만일 하고자하는 사업이 또는 기존의 사업이 프랜차이즈를 통해 성공적으로 확대되었다면 그것은 그 사업의 상품, 서비스, 사업형태, 운영 또는 경영시스템, 마케팅의 차별성 때문이지 단순히 설립자나 경영자의 능력, 경영, 위치 때문은 아니다.

성공하기 위해서는 사업의 모든 요소들을 예비 가맹점사업자들이 쉽고 효과적으로 따라 할 수 있어야 한다. 투자금액 또한 사실적이어야 하며 총투자금액과 현금에 대한 수익의 잠재성이 사업에 따른 위험성보다 높아야 한다. 운영, 마케팅, 금융지원에 대한 어떤 문제들도 제시되거나 해결되어 있어야 한다. 예비 가맹점사업자들은 시장에서 실험되고 수정되어서 강화되고 완성된 사업아이템을 받아야 한다.

(2) 수익성 있는 시범 점포 운영⁵⁵⁾

프랜차이즈프로그램의 개발의 중요한 면은 프랜차이즈로 하고자 하는 사업 개념들을 개선하고 실험을 통하여 사업의 표준을 만들기 위한 시범 점포 즉 모델점을 운영하는 일이다. 시범 점포에서 예비 가맹본부는 운영시스템을 관리, 장식, 디자인, 레이아웃, 장비, 훈련방법, 광고, 마케팅 프로그램, 상품 및 서비스, 직원고용 등을 실험하고 수정, 보완해야 한다. 시범 점포는 사업 개념을 프랜차이즈화 했을 때 일어날 수 있는 문제들을 식별하고 확인하는 실험실이며 회사가 해결책을 개발하고 그 사업이 프랜차이즈화 할 수 있는지를 판단 할 수 있도록 해준다. 따라서 프랜차이즈 사업을 하기 전에 회사는 사업의 가능성과 수익성을 입증하기 위하여 최소한 한 개 정확히는 몇 개의 매장을 성공적으로 운영하고 있어야 한다.

시범 점포는 사업개념을 테스트하기 위한 최소한의 기간과 계절적인 요소를 고려하고 그 사업이 만족스러운 결과를 가져온다는 확신을 하기 위해 최소한 1년 정도가 필요하며 이상적인 것은 2-3년 정도의 경험이 필요하다.

프랜차이즈 사업은 가맹점사업자들이 노동의 대가를 제하고 가맹사업의 투자에 대해 적절한 수익을 발생시킬 수 있어야 한다. 만일 가맹점 운영이 단순히 일자리를 사는 것이라면 네트워크에 대한 동기부여나

55) The Franchising Law Group of Rudnick & Wolfe, *HOW TO BE A FRANCHISOR*, IFA, 1999, pp.10-11.

적극적인 참여의지는 얼마 못 갈 것이다. 사업은 또한 가맹본부에게 충분한 수익을 발생시켜야 하며 만일 사업이 가맹점사업자의 투자에 대해 충분한 수익을 주지 못하거나 가맹본부에게 충분한 이익을 주지 못하면 그 사업은 성공적인 프랜차이즈화 하기에 적합하지 않을 수도 있다. 따라서 프랜차이즈 사업을 하기 전에 철저하게 계획하고 준비한 시범 점포를 시작하여 성공시켜야 한다.

시범점포의 운영을 통하여 실제로 시장에서 프랜차이즈 사업의 가능성을 결정하고 사업을 운영하는 동안 발생할 문제들을 정확하게 확인해야 한다. 또한 프랜차이즈패키지에 포함 될 프랜차이즈 계약서 내용과 최종적인 프랜차이즈프로그램의 요소들을 결정해야 하며 실현 가능한 확장계획과 예비 가맹점사업자에게 제시할 프랜차이즈패키지를 결정하여야 한다.

시범 점포는 무조건 성공시켜야 한다. 수 백 개 혹은 그 이상의 숫자로 전국적으로 매장이 확산될 수 있는 최초의 힘은 1호점 혹은 시범매장에서 시작된다. 그러므로 시범매장이 초기에는 시스템의 철저한 이행과 운영으로 기대하는 매출을 올리는데 주력해야 한다. 그 시범매장을 통해서 전국화 할 수 있는 것이다.

프랜차이즈 사업을 시작한 후에도 일정한 수의 직영점을 운영해야 한다. 직영점의 운영은 가맹본부의 수익구조에도 많은 도움을 줄 수 있다. 가장 좋은 것은 직영점과 가맹점을 혼용하여 운영하는 것이 바람직하다. 직영점과 가맹점을 혼용해야 효율이 높아지는 이유는

첫 째, 직영점이 많으면 본사수입이 매우 높다.

둘 째, 직영점이 많으면 프랜차이즈시스템의 효율을 높인다.

프랜차이즈 사업을 운영하다보면 직영점과 가맹점의 명령전달 효과가 매우 다를 수 있다.

본사 정책과 마케팅이 바로바로 전달되지 않은 것이 대다수 가맹 매장의 특성이다. 반면 직영매장은 명령의 전달체계가 상하 관계로 되어 있어 본사의 전략이나 마케팅을 실시하는데 매우 효과적이다. 직영점이 많으면 본사가 시도하는 마케팅의 적정한 효과를 바로 확인할 수 있는 모델 매장이 많아서 수 백 개의 가맹점사업자들을 이끄는 데 유용하지만 직영이 한두 개일 경우는 그 효과가 매우 미약하다. 또한 직영점이 한두 개일 때와 수십 개 이상 일 경우 데이터의 폭과 정확성에서 차이가 많이 난다. 한두 매장의 데이터로 나머지 수백 개의 매장의 마케팅과 전략을 선도하는 기준 데이터로 삼을 경우 본사는 계속 데이터의 빈곤과 부정확성에 휩싸이게 되어 가맹점에 대한 본사의 리더십이 약화되어 전체적인 프랜차이즈시스템을 통제하기가 어려워진다.

(3) 경험이 풍부한 직원 채용

이상적으로 사업을 시작하려는 사람들은 정열적이고 능력이 있으며 양심적인 좋은 직원들 그리고 경영자가 좋아하는 사람들을 고용하고 싶을 것이다. 모든 사업들이 직원들을 채용하고 재교육시키며 일을 시키는데 각기 다른 방법을 가지고 있다. 그러나 일반적으로 대부분의 직원들과 관련된 문제들은 높은 이직률, 직원들의 동기부여, 훈련, 전문기술을 갖고 있는 직원들을 고용하는 일들이다.⁵⁶⁾

가맹본부들이나 가맹점사업자들은 항상 적은 임금의 직원들을 고용하며 최고의 성과를 올릴 수 있는 방법들을 찾고자 노력한다. 프랜차이즈 사업을 통해 사업확장을 결정한 기업은 본부의 직원들과 가맹점사업자들을 어떻게 모집하고 훈련시키고 지원하고 의사소통 할 것인지에 대해 명확하게 알고 있어야 한다. 이러한 필요사항을 충족시키기 위해 직원들의 자질, 능력, 재주 등을 면밀히 고려하여 채용해야 한다. 필요하다면 경영층들도 경영기술의 습득과 프랜차이즈 사업에 필요한 지식을 위해 추가적인 교육도 받아야 한다.

56) Mary E. Tomzack, TIPS & TRAPS WHEN BUYING A FRANCHISE, Source Book Publications, 1999), p.180.

가맹본부는 가맹점사업자들이 매일매일 가맹점의 운영을 처리를 도와주기 보다는 그들이 장기적으로 성공할 수 있도록 지원하고 도와주어야 할 것이다. 그러기 위해서는 가맹점을 관리하는 슈퍼바이저나 본부의 직원들이 가맹점사업자들의 문제들을 해결하고 좋은 아이디어를 제안하는 컨설턴트의 역할을 해야 한다. 따라서 문제해결 능력, 의사 결정, 팀구성, 관리능력, 조직력, 리더십, 마케팅 같은 특정 분야의 경험과 전문지식들을 가지고 있어야 한다. 특히 가맹본부의 직원들은 자격 있는 가맹점사업자들을 선별해야 할 필요가 있다. 또한 그들은 가맹본부의 사업이나 산업에 대하여 자세하게 알고 있어야 하고 훌륭한 교육자이어야 하며, 동기부여가 높고 긍정적인 프랜차이즈 관계를 조성하고 가맹점사업자들의 문제들을 해결하는데 적극적이어야 한다.

프랜차이즈 사업의 성공을 위해서 본부의 경영진은 물론이고 모든 직원들은 원만한 운영과 사업통찰력(직관)이 필요하다. 이를 위해 현재 자신의 경영, 마케팅, 훈련(교육), 광고, 그리고 판매사원을 재점검하여 프랜차이즈에 대한 교육과 훈련이 필요한지, 아니며 전문가인 컨설턴트가 필요한지 아니면 새로운 직원의 충원이 필요한지를 검토해야 한다.

잘 운영되는 프랜차이즈기업은 다음 네 가지 중에서 최소한 한 가지라도 확보해야 하며 이를 위해서 필요한 투자를 아끼지 말아야 한다.

- ① 기존 직원을 교육시키는 방법
- ② 프랜차이즈 경험자를 새로운 직원으로 채용하는 방법
- ③ 프랜차이즈 기능을 위한 위탁방법
- ④ 프랜차이즈 컨설턴트 보유하는 방법

1) 기존 직원을 교육시키는 방법

만일 기존의 직원들이 프랜차이즈 사업을 실행하는데 지식이 부족하거나 추가적인 교육 없이 그러한 임무를 수행할 수 없다면 프랜차이즈 관련 교육이나 세미나에 가서 교육을 받게 하거나 자체 교육프로그램을 만들어 교육시켜야 한다. 가맹본부의 직원들은 한 개인이기에 앞서 고객과 가맹점사업자에게 본부를 대표하는 공인의 입장으로 사회적 신분이 변화된다. 소속된 본부의 명예와 발전을 생각할 줄 아는 성숙한 신분의식을 갖춘 전문 직업인으로 되는 것이다. 직원들이 이점을 명심하고 생산적인 근무를 할 수 있도록 하기 위하여 때로는 인간적으로 때로는 엄하게 교육시키고 관리하여야 한다.

직원들의 교육과 관리의 기본 목적은 선진화된 기업문화를 창조하는데 있다. 경영자는 인원의 변동이나 상황의 변화에도 프랜차이즈시스템의 일관성과 계속성을 유지할 수 있도록 직원들의 주인의식 함양에 힘을 쏟아야 한다. 특히 경영자는 술선수범의 자세로 프랜차이즈시스템의 여러 가지 매뉴얼이나 개인의 경영이념이나 원칙에 의하여 실천하고 직원들에게 모범을 보여야 한다. 또한 가맹점사업자들이 항상 믿음과 신뢰를 가질 수 있도록 노력해야 한다.

2) 경험자를 채용하는 방법

현재의 프랜차이즈 방법들에 익숙한 직원들을 확보하기 위해서는 다른 프랜차이즈 회사에서 일을 했던 경험자를 직원으로 채용해야 한다. 그러나 반드시 동종업계에서 경험자를 확보할 필요는 없다. 어차피 자사의 프랜차이즈시스템은 다른 본부들과 다르기 때문에 기존의 경험에 의존해 일을 진행하다보면 처음 생각했던 사업컨셉의 일관성을 훼손할 수도 있기 때문에 필요한 부서나 업무의 성격에 따라 채용하는 것이

바람직하다. 만일 중소기업 또는 중간 규모의 회사라면 프랜차이즈 경험이 있는 높은 임금의 새로운 직원을 고용하기 보다는 기존의 직원들을 교육시키는 것이 더 나을 것이다.

3) 프랜차이즈 부분의 위탁

자신과 자신의 직원들에게 프랜차이즈산업에 대하여 교육시키는데 있어서 가장 좋은 방법은 프랜차이즈 관련법, 교육 및 훈련, 광고, 홍보활동, 마케팅 분야 등 각 분야의 프랜차이즈 전문가에게 위탁하는 방법이 바람직 할 수도 있다. 프랜차이즈 사업의 장점 중의 하나는 소수의 인원으로 사업을 효율적으로 운영할 수 있다는 점이다. 따라서 인원이 많아지게 되면 업무 또한 많아지게 된다. 따라서 기업의 핵심내용이 아니라면 아웃소싱을 통해 전문성과 비용절감을 고려하는 것도 본부의 경쟁력강화에 도움이 될 것이다.

4) 프랜차이즈 컨설턴트의 보유

가맹본부에게 필요한 법률적인 문제부터 마케팅, 광고 그리고 기타 문제들 까지 프랜차이즈패키지를 제공해 주는 프랜차이즈 컨설턴트와 계약하는 것이다. 물론 프랜차이즈 컨설턴트와의 계약은 비용이 발생하지만 관련 분야에 대한 풍부한 경험과 지식을 갖고 있기 때문에 프랜차이즈 사업의 운영에 있어서 발생하는 문제들의 해결하는데 많은 도움이 될 것이다. 특히 관련 산업의 변화나 시장의 트렌드나 경쟁자에 대한 자료수집과 분석은 전문적인 기술을 필요로 하기 때문에 가맹본부의 사업을 잘 알고 있는 전문가를 확보하는 것도 사업이 성공에 있어서 바람직하다고 할 수 있다. 특히 가맹사업거래공정화에관한법률의 정보공개서나 가맹계약서의 구성 그리고 운영매뉴얼은 전문가의 도움을 받지 않고 작성하기가 어렵다. 컨설팅 수수료 때문에 본부 스스로가 작성하려다가 나중에 몇 배나 많은 벌금이나 소송비를 감당할 수 있다. 또한 프랜차이즈시스템의 여러 가지 관리시스템들, 회계관리, 재무관리, POS의 설치와 운영 등과 같은 분야 또한 전문가의 도움을 받아 처리하는 것이 바람직하다. 물론 전문가는 관련 분야에 많은 경험을 갖고 있어야 하며, 업무상 취득한 비밀을 지킬 수 있는 사람으로 선정해야 한다.

자기 본부의 특성에 맞는 직원들을 채용하는 일은 생각보다 어려운 일이다. 직원을 채용하는 방법은 여러 가지가 있지만 일반적으로 가맹본부에서 교육받은 직원이나 알선직원, 생활정보지 구인광고, 직업소개소, 지인을 통한 소개 등을 이용하는데 어떤 업무를 시킬 것인지, 급여는 얼마나 줄 것인지, 정식직원인지 아르바이트인지, 남자인지 여자인지 등을 고려하여 계획에 따라 결정하고 채용해야 한다.

또한 채용한 후에는 교육을 시키고 가맹본부에 잘 적응하도록 관리가 필요하다. 직원들의 채용 이후 교육내용에는 프랜차이즈시스템의 성격과 특성에 따라 다르겠지만 일반적으로 본부 내부의 업무를 위한 교육과 프랜차이즈시스템의 운영을 위한 교육이 이루어져야 한다. 특히 프랜차이즈시스템의 가장 중요한 부분인 가맹점과 관련된 교육 또한 매우 중요하다. 예를 들면 상품 중심의 가맹본부는 가맹점내에서 취급하는 상품과 서비스, 가격, 기능, 사용방법에 대한 교육이 이루어져야 하고 판매교육 또한 필요하다.

판매교육의 내용에는

- 고객별로 권유 상품내용, 판매 기법, 판매태도 등에 대한 교육
- 고객의 불만과 불평을 청취하고 처리하는 방법
- 청결유지
- 상품관리 방법
- 고객서비스 방법

- 제품관리요령
- 매출 증진 방법 등을 교육시켜야 한다.

현재 한국의 가맹본부들은 큰 규모보다는 작은 규모의 조직을 가지고 사업을 시작하는 것이 일반적이다. 비록 짧은 기간임에도 불구하고 시장의 규모나 산업은 선진국 못지않게 발전하였지만 전문 인력이 매우 부족한 실정이며 본부나 관련 산업에 종사하는 사람들 또한 교육이나 훈련에 비용과 시간을 투자하기 보다는 가맹점모집에 더 많은 시간을 투자하는 것이 사실이다.

(4) 보호 받을 수 있는 상표개발 등록

등록된 상표는 프랜차이즈 네트워크가 공통적으로 가지고 있어야 할 동일성이다. 가맹본부는 가맹점사업자들이 자사의 상표를 사용함으로써 발생하는 신뢰성, 신용가치를 얻게 되며 그러한 가치는 비록 가맹본부의 대차대조표 상에는 별로 중요하지는 않을지 모르나 사업의 운영과 성공을 위해서는 매우 중요한 가치 있는 자산이다.

일반적으로 상표에는 세 가지 종류가 있다.

- ① 만들거나 기발한 단어들과 상징들 그리고 강력한 마크들로 의미 없는 단어들의 결합이나 상품과 서비스와 관련 없는 인지도된 단어들이다. 예를 들면 롯데리아, 맥도날드(Madonald's), 버거킹(Burger King) 등이다.

- ② 암시적인 용어나 상대적으로 강한 마크들

그러한 마크들은 판매자의 상품이나 서비스의 특징이나 특성들을 담고 있다. 그러나 상품이나 서비스에 대해서는 설명하지는 않는다.

- COPPERTONE(for sun tan oil)
- CYCIONE(for wire fence)
- GOPPLE(for processed turkey meat)
- MATERNALLY YOURS(for maternity clothing store)
- PLAYBOY(for magazine)
- 7-ELEVEN(for food store chain)
- TALL WAGGER(for dog food)

- ③ 설명적인 용어들과 보호받기에는 약한 상표들

암시적인 마크나 설명적인 마크의 구분은 명확하지는 않으며 주관적인 판단이 포함되어 있다.

- Amercian's best popcorn
- Beef & Brew(for restaurant)
- Consumer protection plan(for auto repair insurance)
- Continuous progress(for educational materials)
- Holiday Inn(for motel)

설명적인 상표들은 등록할 수는 없으며 가맹본부는 문제의 소지가 없는 등록 가능한 마크를 선택해야 하며 유사한 상표가 사용되고 있는지도 확인해야 한다.⁵⁷⁾

상표 등의 사용과 사용허락은 프랜차이즈 사업에 있어서 매우 중요한 부분이다.

57) The Franchising Law Group of Rudnick & Wolfe, *HOW TO BE A FRANCHISOR*, IFA, 1999, pp.11-12.

1) 상표의 사용권

프랜차이즈시스템에는 여러가지 상징이 있다. 프랜차이즈 가맹점에는 시스템을 나타내고 있는 간판과, 여러가지 마크들, 그리고 시스템을 상징하는 상표가 있다. 상표는 사인에도, 점포의 입구에도, 상품에도, 상품의 포장에도 사용되고 있다. 그 외에 상품의 판매촉진을 실시할 때도 매스컴의 광고를 게재할 때도 사용하기도 한다.

상표에 대한 권리를 상표권이라고 하는데 이는 가맹본부가 갖게 된다. 상표를 보호하기 위한 법률은 상표법인데 이 법률에 따르면 상표에는 정의 규정이 있고(상표법 제1조 1항), 이 요건을 갖추지 못하면 상표법상의 상표권은 인정되지 않는다. 그래서 프랜차이즈시스템에 있어서 사용되는 많은 표지 가운데 대다수의 것은 상표등록을 필한 것이다 그 중에는 상기의 요건을 구비하지 못하였든가, 절차를 밟지 않아서 상표권을 인정받지 못하는 것이 있다.

2) 포장의 사용허락

일반적으로 계약서에는 가맹점사업자가 사용허락을 받게 될 포장에 대한 특정조항을 두고 있다. 해당표장이 상표권을 취득하고 있다면 등록번호에 의하여 특정할 수 있으나, 상표등록을 할 수 없는 종류의 마크일 때는 그 표장을 그대로 계약서 가운데 기재하는 등의 방법으로 특정한다.

표장에 관한 프랜차이즈 계약서의 내용으로는 가맹본부가 가맹점사업자에게 표장을 특허하는 취지를 정하는 조항을 두게 된다. 이는 가맹본부가 가지고 있는 표장을 가맹점사업자가 사용하는 데 대하여 가맹본부가 허락하는 것이다.

상표법상 상표의 사용권에는 통상사용권과 전용사용권이 있다. 통상사용권은 비배타적 라이선스이고 전용사용권은 배타적라이선스이다.

3) 사용허락의 조건

표장의 사용허락을 할 때는 표장사용상의 여러가지 조건이 협의, 결정된다. 주요한 조항의 예를 보면

① 포장의 소유

가맹점사업자는 가맹본부가 표장에 관한 권리를 보유한다는 것을 인정하는 취지가 담겨있다.

② 포장의 사용의무

가맹점사업자는 표장을 가맹본부의 지시에 따라서 사용하지 않으면 안된다는 것을 규정한 조항이다.

③ 목적 이외의 사용금지

가맹점사업자는 표장을 특정의 지역, 장소, 상품과 서비스에 대하여서만 사용하고, 가맹계약서에서 허용된 목적 이외에 사용할 수 없으며, 특히 제3자에게 사용하게 하지 않은 것을 규정하는 조항이다.

④ 포장의 개변금지

가맹점사업자는 표장을 변형시키든가, 손상시키든가, 개변하여서는 안된다는 조항이다.

⑤ 제3자의 침해

가맹점을 운영하면서 제3자가 표장상의 권리를 침해하고 있든가, 또는 그럴 염려가 있다는 것을 알았을 때는 그런 내용을 가맹본부에게 통지하는 것 등을 내용으로 한다.

⑥ 상표출원의 금지

가맹점사업자는 가맹본부로부터 사용을 허락받은 표장과 동일 또는 유사한 표장을 상표나 상호로서 어

면 지역에 있어서도 출원하든가 등록하지 않는다는 의무를 진다.

⑦ 계약종료 후의 의무

가맹점사업자는 가맹계약이 종료한 후는 계약기간 중에 사용이 허용되고 있던 표장의 사용을 즉시 중지하고 이후 이를 사용하지 않는다는 내용의 조항이다.

⑧ 위약금

가맹점사업자가 계약에 위반하여 표장을 부정하게 사용할 때는 위약금을 지급한다는 조항이다.

4) 상표등록의 요건

상표등록에 대한 규정과 절차는 상표법에 의해 보호받고 있는데 그 등록받을 수 있는 상표의 항목을 보면

- 그 상품의 보통명칭을 보통으로 사용하는 방법으로 표시한 표장만으로 된 상표
- 그 상품에 대하여 관용하는 상표
- 그 상품에 산지, 품질, 원재료, 효능, 용도, 수량, 형상(포장의 형상을 포함한다.)가격, 생산방법, 가공방법, 사용방법 또는 시기를 보통으로 사용하는 방법으로 표시한 표장만으로 된 상표
- 현저한 지리적 명칭. 그 약어 또는 지도만으로 된 상표
- 흔히 있는 성 또는 명칭을 보통으로 사용하는 방법으로 표시한 표장만으로 된 상표
- 간단하고 흔히 있는 표장만으로 된 상표
- 수요자가 누구의 업무에 관련된 상품을 표시하는 것인가를 식별할 수 없는 상표
- 상표 등록출원 전에 상표를 사용한 결과 수요자간에 그 상표가 누구의 업무에 관련된 상품

5) 상표등록을 받을 수 없는 상표

- ① 대한민국의 국기, 국장, 군기, 훈장, 포장, 기장, 외국의 국기, 국장, 공업소유권 보호를 위한 파리협약(이하 “파리협약”이라 한다) 동맹국. 세계무역기구 회원국 또는 상표법조약 체결국의 훈장, 포장, 기장, 적십자. 올림픽 또는 저명한 국제기관 등의 명칭이나 표장과 동일하거나 이와 유사한 상표, 대한민국. 파리협약 동맹국. 세계무역기구 회원국 또는 상표법조약 체결국. 그 국가의 공공기관이 사용하는 감독용이나 증명용 인장 또는 기호와 동일 또는 유사한 상표
- ② 국가, 인종, 민족, 공공단체. 종교 또는 저명한 고인과의 관계를 허위로 표시하거나 이들을 비방 또는 모욕하거나 이들에 대하여 나쁜 평판을 받게 할 염려가 있는 상표
- ③ 국가, 공공단체 또는 이들의 기관과 공익법인의 영리를 목적으로 하지 아니하는 업무 또는 영리를 목적으로 하지 아니하는 공익사업을 표시하는 표장으로서 저명한 것과 동일 또는 유사한 상표. 다만, 국가, 공공단체 또는 이들의 기관과 공익법인 또는 공익사업체에서 자기의 표장을 상표등록출원한 때에는 그러하지 아니하다.
- ④ 공공의 질서 또는 선량한 풍속을 문란하게 할 염려가 있는 상표
- ⑤ 정부가 개최하거나 정부의 승인을 얻어 개최하는 박람회 또는 외국정부가 개최하거나 외국정부의 승인을 얻어 개최하는 박람회의 상패, 상장 또는 포장과 동일 또는 유사한 표장이 있는 상표. 다만, 그 상패, 상장 또는 포장을 받은 자가 당해 박람회에서 수상한 상품에 관하여 상표의 일부로서 그 표장을 사용할 때에는 그러하지 아니하다.

- ⑥ 저명한 타인의 성명, 명칭 또는 상호, 초상, 서명, 인장, 아호, 예명, 필명 또는 이들의 약칭을 포함하는 상표. 다만, 그 타인의 승낙을 얻은 경우에는 그러하지 아니하다.
- ⑦ 선출원에 의한 타인의 등록상표와 동일 또는 유사한 상표로서 그 등록상표의 지정상품과 동일 또는 유사한 상품에 사용하는 상표
- ⑧ 상표권이 소멸한 날(상표등록을 무효로 한다는 심결이 있는 경우에는 심결확정일을 말한다)부터 1년을 경과하지 아니한 타인의 등록상표와 동일 또는 유사한 상표로서 그 지정상품과 동일 또는 유사한 상품에 사용하는 상표
- ⑨ 타인의 상품을 표시하는 것이라고 수요자간에 현저하게 인식되어 있는 상표와 동일 또는 유사한 상표로서 그 타인의 상품과 동일 또는 유사한 상품에 사용하는 상표
- ⑩ 수요자간에 현저하게 인식되어 있는 타인의 상품이나 영업과 혼동을 일으키게 할 염려가 있는 상표
- ⑪ 상품의 품질을 오인하게 하거나 수요자를 기만할 염려가 있는 상표
- ⑫ 국내 또는 외국의 수요자간에 특정인의 상품을 표시하는 것이라고 현저하게 인식되어 있는 상표와 동일 또는 유사한 상표로서 부당한 이익을 얻으려 하거나 그 특정인에게 손해를 가하려고 하는 등 부정한 목적을 가지고 사용하는 상표
- ⑬ 상표등록을 받고자 하는 상품 또는 그 상품의 포장의 기능을 확보하는데 불가결한 입체적 형상만으로 된 상표
- ⑭ 세계무역기구 회원국내의 포도주 및 증류주의 산지에 관한 지리적 표시로서 구성되거나 동 표시를 포함하는 상표로서 포도주, 증류주 또는 이와 유사한 상품에 사용하고자 하는 상표

6) 상표권 침해

- ① 타인의 등록상표와 동일한 상표를 그 지정상품과 유사한 상품에 사용하거나 타인의 등록상표와 유사한 상표를 그 지정상품과 동일 또는 유사한 상품에 사용하는 행위
- ② 타인의 등록상표와 동일 또는 유사한 상표를 그 지정상품과 동일 또는 유사한 상품에 사용할 목적이거나 사용하게 할 목적으로 교부 또는 판매하거나 위조·모조 또는 소지하는 행위
- ③ 타인의 등록상표를 위조 또는 모조할 목적이거나 위조 또는 모조하게 할 목적으로 그 용구를 제작, 교부, 판매 또는 소지하는 행위
- ④ 타인의 등록상표 또는 이와 유사한 상표가 표시된 지정상품과 동일 또는 유사한 상품을 양도 또는 인도하기 위하여 소지하는 행위

프랜차이즈는 기본적으로 가맹본부의 검증된 상품명 및 상표나 사업방법을 다른 사람들이 사용하게 함으로써 사업의 확장을 기대한다. 가맹점사업자들은 적절한 가맹비(Fee)를 지불하는 대신에 가맹본부의 상호(상품명)나 상표를 사용하고 그리고 사업방법을 받아들여서 사업기회들의 활용을 추구하는 사람들이다.

현대 산업사회가 복잡하게 발전함에 따라 아이디어의 가치는 무한하게 증대되고 이러한 아이디어를 둘러싼 특허권, 저작권, 상표권, 영업비밀, 부정경쟁 등의 다양한 형태의 분쟁들이 많이 발생하게 되었다. 또한 이러한 지적재산권에 대한 분쟁들은 경우에 따라서 기술이나 디자인 브랜드네임 등과 같은 여러 가지의 기술적 기능적인 측면과 법률적인 측면이 상호 결합되면서 양쪽측면을 전부 종합적으로 검토를 하여 대응을 해야 할 필요성이 매우 커지게 되었다. 특히 프랜차이즈의 경우 가맹본부 적어도 이러한 지적재산권에 대한 사전의 전반적인 관리와 법적인 보장을 통하여 그 무형의 재산을 독점적으로 보유·관리함으로써

써 그 가맹점사업자들이 프랜차이즈 네트워크에 가입함으로써 많은 경제적인 혜택을 누릴 수 있도록 할 필요가 있다 할 것이다.

(5) 충분한 자금

프랜차이즈를 전개하는 대부분의 상황에서 지금은 적자지만 매장이 100개, 300개가 되면 흑자로 돌아설 것이라는 기대를 많이 한다. 그러나 실제 가맹점의 수가 계획대로 되더라도 그 적자구조는 별로 달라지지 않을 수도 있다. 그 이유는 본사가 로열티를 통한 가맹 매장의 수익확보가 어렵기 때문이다. 그러므로 현재의 인원을 최소화하고 불필요한 업무는 아웃소싱을 하고 여러 가지 경영혁신을 통해 재무구조를 건전하게 만들어야 한다. 무조건 매장이 늘어나면 재무구조가 개선될 것이라는 막연한 예측으로 운영해가서는 안 된다.

사업초기는 직영점 확산을 통해 수익증대에 주력해야 한다. 초기에는 사업자금이 충분하지 않으므로 가맹점모집을 통한 사업확장 보다는 직영점의 확산을 통해 고정수익을 확보하는 것이 더 안정적이고 효율적이다.

비록 프랜차이즈 사업이 적은 비용으로 사업을 확장하는데 가장 좋은 방법이기도 하지만 기본적인 자금이 가맹본부나 가맹점사업자 모두에게 필요한 것은 사실이다. 신규 가맹본부들은 수입이 비용을 초과할 때까지 운영할 자금이 필요하고, 현재 프랜차이즈 사업을 하고 있는 가맹본부들은 사업 확장에 필요한 자금이 필요할 것이다. 뿐만 아니라 가맹본부들은 그들의 가맹점사업자들이 사업 초기 자금을 만드는데 도움을 주는 프로그램을 운영해야 한다.

가맹본부들은 프랜차이즈프로그램의 이행과 개발, 그리고 운영상의 문제들을 해결하기 위해 충분한 자금을 가지고 있어야 한다.

프랜차이즈 사업을 시작하는데 있어서 필요한 자금을 구체적으로 살펴보면

- ① 프랜차이즈 관할 사업의 표준들을 수정하고 운영하고 개발하기 위한 비용
- ② 운영시스템, 상품, 서비스를 발전시키고 개발시키기 위한 비용
- ③ 상표등록, 유니폼, 로고 등 네트워크의 동일성을 위한 비용
- ④ 컨설팅, 법률, 세무 등 전문가에 대한 비용
- ⑤ 경영진이나 직원들의 임금 및 교육비용
- ⑥ 마케팅 및 광고비용
- ⑦ 프랜차이즈 판매비용
- ⑧ 가맹점사업자들을 지원하고 돕기 위한 서비스 비용

한국의 가맹본부들의 사업자금 조달방법에 있어서는 대표자 본인 소유 자본이 전체 사업자금의 평균 65%로 가장 큰 비중을 차지하고 있었고, 다음으로 출자(19%), 은행 등 금융사 대출이 12% 순이었고 정부 기관 대출은 1%에 불과했다.

3. 가맹본부 창업 체크리스트⁵⁸⁾

(1) 프랜차이즈 비용

1) 창업 시 비용

- 가맹점사업자의 창업 시 창업자금은 얼마인가?
- 가맹비는 얼마를 책정할 것인가?
- 가구, 비품, 장비 비용은 얼마인가.?
- 임대료는?
- 프랜차이즈 훈련비용은?
- 광고 및 브로슈어 비용은?
- 오픈 홍보비용은?

2) 가맹점사업자로부터 지속적으로 받을 수수료(Fee)

- 로열티는?
- 광고비는?
- 기타비용은?

3) 가맹점에 대한 자료는 있는가?

4) 광고나 판매를 위한 연합광고가 있는가?

5) 광고나 연합광고를 위해 가맹점의 의무는 무엇인가?

6) 가맹점사업자가 본사로부터 상품과 서비스를 구입해야하는가? 그렇다면 본사는 구매로부터 수입이 생기는가? 그 수입은 얼마이며 어떻게 상품을 공급하며 기간은 얼마나 필요한가.?

7) 가맹본부가 가맹점 운영을 위해 필요한 예측한 예상수입은 얼마인가?

8) 금융지원은 가능한가?

9) 본사 또는 타인으로부터 장비나 비품을 살 수 있는가?

10) 중고 비품을 사용할 수 있는가?

11) 본사가 입지분석에 능력이 있는가?

(2) 본부 서비스

1) 위치 개발

- 본부는 위치선정에 도움을 주는가?
- 본부의 지원은 어떤 형태인가?

58) Rebecca Luhn, PH.D. *Buying your first franchise*, (Small business & entrepreneurship, 1994), pp.6-20.

- 본부가 임차 협상에 어떤 지원을 하는가?
- 본부는 가맹점의 위치 선정에 위탁을 하였는가?
- 본부는 위치개발 및 건설에 지원을 하는가?

2) 고객 조사 및 마케팅

- 본부는 어떤 형태의 고객조사를 하고 있는가?
- 결과는 무엇이었는가?
- 본부가 추천하는 고객광고는 무엇인가?
- 주로 사용하는 연합광고의 형태는 무엇인가?
- 광고 및 마케팅을 통해 나타난 매출의 결과는 무엇인가?
- 본부는 전자상거래를 위해 인터넷을 사용하는가?

3) 훈련 및 운영 매뉴얼

- 위치선정, 지속, 훈련을 위한 추가비용은 얼마인가?
- 훈련에는 누가 참석하며 추가 인원의 비용은 얼마인가?
- 훈련과정은 무엇인가?
- 훈련 강사는 누구이며, 강사의 경력은?
- 훈련에 참가하는데 필요한 경비는 누가 지불하는가?
- 창업 초기 훈련의 주제는 무엇인가?
- 본부가 새로운 직원들에게 운영매뉴얼을 가르치는데 있어서 훈련매뉴얼을 제공하는가?
- 본부의 직원들은 가맹점 오픈 및 처음 얼마동안 실질적인 지원을 제공하는가?
- 정기적이고 지속적인 훈련 프로그램이 있는지, 어떤 형태의 추가 프로그램이며, 누가 참석하고 비용은 얼마인가?

4) 지속적인 서비스

- 본부가 제공하는 다른 형태의 서비스는 있는가?
- 본부가 의무사항을 철저히 준수할 의지가 있는가?
- 지속적인 서비스를 제공하는데 추가 비용이 있는가?
- 본부가 가맹점경영자와 커뮤니케이션의 방법은 무엇인가?
- 판매비용의 감소원인은 무엇인가?
- 사업이 계절적인 영향을 받는가?
- 손익분기점의 매출액은 얼마인가?
- 사업 초기에 평균 매출액은 얼마인가?
- 인건비가 전체 매출액에서 차지하는 비율은 얼마인가?
- 가맹점이 감당할 수 있는 부채는 얼마인가?
- 투자 대비 수익은 얼마인가?
- 당신이 필요한 가맹점의 평수는 얼마인가?

- 합리적인 부동산 비용은 얼마인가?
- 프랜차이즈를 위해 필요한 자격증이나 요구사항이 있는가?
- 필요한 보험이나 비용은 얼마인가?
- 프랜차이즈 계약에서부터 오픈까지 평균 시간은 얼마인가?

(3) 가맹점 지역

- 독점지역이 있는가? 독점지역에 대한 정의는 잘 이해되는가?
- 본부가 유리한 지역을 차지하기 위해 직영점을 오픈할 수 있는가?
- 위치 선정에 있어서 제한된 지역이 있는가?
- 본부는 자유롭게 위치를 선정할 수 있는가?
- 본부는 가맹점을 지원하기 위해 특정 지역에 대한 마케팅 조사를 하는가?
- 하나의 가맹점을 선택하는데 있어서 필요한 인구는 얼마인가?
- 프랜차이즈 가맹점을 위해 필요한 인구통계학적 자료는 무엇인가?
- 프랜차이즈를 위해 필요한 교통비용은 얼마인가?
- 전사상거래나 인터넷 판매를 위해 본사의 정책은 무엇인가?

(4) 마케팅 및 광고

- 가맹점사업자들이 매출액을 높이거나 고객을 획득하는 방법은 무엇인가?
- 가맹점사업자들의 상품 및 서비스를 위한 전망은 누가 하는가?
- 본부의 지역별 또는 전국적 광고 프로그램은 무엇인가?
- 본부의 지역별 또는 전국적 광고 예산은 얼마인가?
- 목표 시장의 선점을 위해 필요한 비용의 지역적 또는 전국적 분담금은 얼마인가?
- 광고 및 마케팅에 있어서 가장 우선적인 매체는 무엇인가?(TV, 라디오, 신문, 잡지, DM, 인터넷)

(5) 담당자 지원

- 담당 직원의 역할과 책임은 무엇인가?
- 슈퍼바이저의 담당 가맹점 수는 얼마인가?
- 슈퍼바이저의 경력과 계약 전에 상담은 가능한가?
- 슈퍼바이저가 관리하는 가맹점의 이름과 전화번호는?
- 슈퍼바이저가 가맹점 방문 횟수는?

(6) 시장(Market)

- 당신이 창업하고자 하는 지역에서 인정받은 프랜차이즈는?
- 현재 그 지역에서 운영을 하고 있는가?
- 가맹점의 전화번호와 이름은?

- 당신이 관심있는 지역에서 떠난 가맹점의 전화번호와 이름은?
- 그들이 팔거나, 이전하거나, 폐점한 이유는 무엇인가?
- 당신이 관심있는 지역의 가맹점의 유효한 판매방법은 무엇인가?
- 본부는 관심있는 지역의 경쟁분석을 하고 있는가?
- 현재 시장의 인구는? 다음 5년 동안의 예상 성장률은?

(7) 상품 및 서비스

- 프랜차이즈 외에 고려해야 할 상품과 서비스는 무엇인가?
- 그들은 언제 소개할 것인가?
- 새로운 상품과 서비스를 추가할 경우 소요되는 추가비용은 얼마인가?
- 상품과 서비스에 대한 수요는 얼마인가?
- 상품의 판매나 공급에 있어서 제약은 없는가?
- 회사의 가격정책은 무엇인가?
- 가격 경쟁력은 어떠한가?
- 공급은 원활한가? 그리고 당신은 다른 공급자로부터 상품을 공급받을 수 있는가?
- 상품은 어떻게 패키지 할 것인가?
- 상품을 패키지 하는데 법률적 제한은 없는가?

(8) 한국프랜차이즈협회의 체크사항

- 자신의 업종과 아이템에 열정을 바쳐 일할 각오가 되어 있는가?
- 시스템의 가맹점사업자가 성공할 수 있도록 최선을 다할 수 있는가?
- 자신의 상품과 서비스가 경쟁사 또는 유사 경쟁사에 비해 경쟁력을 갖추고 있는가?
- 상표, 서비스 특허 등이 관련기관에 등록되어 있으며 법률적 보호를 받을 수 있는가?
- 광고홍보를 지속적으로 실시할 수 있는가?
- 업종 수명이 길고 장기적 수익성이 보장되는 업종인가?
- 원·부재료 공급이 원활하고 가격변동이 심하지는 않는가?
- 대중적 대량 수요가 있는 상품과 서비스인가?
- 상품의 품질 대비 가격 경쟁력은 있는가?
- 취급하고자 하는 상품이 유행과 계절에 민감한 상품인가?
- 고정투자비를 최소화하여 투자효율이 높은 유망업종인가?
- 충분한 자금력을 확보하고 있는가?
- 구성된 경영진과 간부진의 경력 및 경영수준은 어떠한가?
- 브랜드에 대한 이미지와 소비자 인지도는 어느 정도인가?
- 본사가 업무상 민형사상의 소송에 관련되어 있지는 않은지 확인한다.
- 본사의 장단기 사업전략과 비전이 명확하게 설정되어 있는가?
- 분야별 전문기술 보유와 전문가를 확보하고 있는가?

- 상품공급업체와 물류시스템은 갖추고 있는가?
- 점포당 평균 매출액과 수익평가 시스템을 갖추고 있는가?
- 상품과 기술에 대한 연구개발에 지속적 투자가 이루어지는가?
- 가맹점 확장 전략을 갖고 있는가?

제4절 가맹본부 창업의 성공 요소⁵⁹⁾

1. 프랜차이즈 관계(Relationship)의 효율적인 구조

프랜차이즈는 계약관계이다. 가맹본부와 가맹점사업자는 합의와 계약에 의해 사업관계가 운영되며 권리와 의무사항의 이행을 동의하고 약속한 것이다. 이러한 구조는 프랜차이즈 네트워크의 당사자인 가맹본부와 가맹점사업자를 보호해야 한다.

사업전략과 경영기술이 끊임없이 발전하면서 고객과의 관계나 공급자와의 관계가 매우 중요하다. 많은 면에서 프랜차이즈 관계도 마찬가지이다. 가맹본부와 가맹점사업자는 고객들에게 초점이 맞추어질 상품과 서비스의 유통시스템(Distribute System)에 함께 참여하는 것이다. 그들은 계약과 서로의 노력에 의하여 각자의 운영하고 있는 사업의 모든 면에 실질적인 영향을 미칠 수 있는 지속적이고 오랫동안 유지될 관계를 형성하는데 서로 노력해야 한다. 만일 가맹본부나 가맹점사업자가 그들이 약속했던 것들을 이행하지 않는다면 고객에 대한 상품과 서비스의 유통 또한 위협하게 될 것이다.

가맹본부가 되기 위해서 반드시 알아야 할 점은 현재 자신의 경영능력이나 사업운영방법, 마케팅기술은 성공적인 프랜차이즈 사업을 하기에는 많이 부족하다는 것을 알아야 한다는 것이다.

현재의 상품과 서비스를 팔기 위해 사용한 마케팅전략이나 광고전략이 프랜차이즈 사업에는 적합하지 않을 수 있으며 현재 자신의 기업에 근무하는 직원들 또한 가맹점을 하기 위해 자신의 자금을 가지고 출자하려는 예비창업자들을 모집하는데 적합하지는 않을 수도 있다. 결국 지금까지 자신이 사업에서 얻은 경험과 지식이 프랜차이즈 사업을 성공적으로 운영하는데 요구되는 같은 경험이나 지식은 아닐 수 있다. 프랜차이즈 사업의 성공은 가맹본부가 크든 작든 간에 잘 훈련된 직원, 우수한 마케팅기술, 그리고 적절한 운영자금을 가지고 자신의 사업을 전개해야 한다.

(1) 가맹점사업자(Franchisee)가 판매하게 될 상품과 서비스 관리

가맹본부는 자신의 가맹점사업자들에게 판매를 허락한 상품과 서비스에 대하여 품질관리와 동일한 이미지의 유지를 위해 관리와 통제를 철저히 해야 한다. 가맹희망자가 자신의 프랜차이즈시스템을 선택하는 기준 중의 하나는 상품 및 기타 물건들을 구입하는데 가맹본부가 공동구매의 기능을 갖고 있는냐이다. 프랜차이즈 네트워크에 참여함으로써 공급자로부터 최고의 서비스, 최고의 제품, 최고의 장비, 최고의 가격을 공급받을 수 있어야 한다는 것이다. 그러나 공급자들로부터 제품을 구입할 때마다 가맹본부가 커미션을 받는다고 해서 결코 잘못된 것은 아니다. 그것은 가맹본부가 공급자와 관계를 유지하고 지속하는데 필요한 비용이며 본부가 재정적으로 튼튼해야 새로운 상품과 서비스의 개발과 마케팅에 더 많은 돈을 투자

59) IFA, "Elements of successful franchising" *How to be a franchisor*, 1999, pp.31-41.

할 수 있으며 가맹점사업자들에게 더 많은 서비스와 지원을 하게 되는 것이다. 그러나 원재료, 부재료, 비품에 대한 가맹점사업자의 구매를 강요해서는 안된다. 가맹본부의 상품 및 용역의 지정과 관련하여 가맹사업거래공정화에관한법률에서도 구체적으로 규정하고 있다. 불공정거래행위의 제한 내용 중에서 가맹점사업자가 취급하는 상품 또는 용역의 가격, 거래상대방, 거래지역이나 가맹점사업자의 사업 활동을 부당하게 구속하거나 제한하는 행위 또는 부당하게 경쟁가맹본부의 가맹점사업자를 자기와 거래하도록 유인하는 행위 등 가맹사업의 공정한 거래를 저해할 우려가 있는 행위에 대해서는 엄격하게 제한하고 있다. 특히 거래상대방의 구속 조항을 두어 가맹사업을 영위하는데 필요한 부동산·용역·설비·상품·원재료 또는 부재료의 구입·판매 또는 임대차 등과 관련하여 부당하게 가맹점사업자에게 특정한 거래상대방(가맹본부를 포함한다)과 거래할 것을 강제하는 행위를 금지하고 있다. 다만, 특정한 거래상대방과 거래하지 아니하는 경우 가맹본부의 상표권을 보호하고 상품 또는 용역의 동일성을 유지하기 어렵다는 사실이 객관적으로 인정되는 경우로서 당해 사실에 관하여 가맹본부가 미리 정보공개서를 통하여 가맹점사업자에게 알리고 가맹점사업자와 계약을 체결하거나 가맹점사업자의 동의를 얻는 경우에는 예외로 하고 있다.

또한 가맹점사업자의 상품 또는 용역의 판매제한 조항을 두고 있는데 그 내용을 보면 가맹점사업자에게 부당하게 지정된 상품 또는 용역만을 판매하도록 하거나 거래상대방에 따라 상품 또는 용역의 판매를 제한하는 행위를 금지하고 있는데 다만, 가맹점사업자의 상품 또는 용역의 판매를 제한하지 아니하는 경우 가맹본부의 상표권을 보호하고 상품 또는 용역의 동일성을 유지하기 어렵다는 사실이 객관적으로 인정되는 경우로서 당해 사실에 관하여 가맹본부가 미리 정보공개서를 통하여 가맹점사업자에게 알리고 가맹점사업자와 계약을 체결하거나 가맹점사업자의 동의를 얻는 경우에는 그러하지 아니하다.

가맹본부가 가맹점사업자에게 제품 및 용역의 거래 형태에는 두가지가 있다.

첫째는 가맹본부가 제품구입처나 공급자를 지정할 때이다.

가맹본부가 가맹점사업자에게 독점적인 공급자를 추천할 때는 지적재산권이 인정되는 아이템이나 프랜차이즈시스템의 일관성을 유지하는데 반드시 필요한 품목에만 한정해야 한다. 일반적으로는 가맹본부가 직접 제공하거나 공급업자가 전달하기도 한다. 지적재산권에 해당되지 않는 제품이나 공급은 본사가 추천하는 공급업자로부터 구입하든가 아니면 가맹점사업자가 거래하거나 원하는 곳을 통하여 구입하게 하면 된다.

둘째는 공식적으로 지정된 공급자로부터 상품을 공급받은 경우이다.

대개 가맹본부는 가맹점사업자들이 제품을 구입하는데 본사가 인정한 공급업자의 리스트를 제공할 수 있다. 물론 가맹점사업자는 이것을 결정하기 전에 기존의 공급업자와의 가격 및 품질 비교를 할거나 기존의 가맹점사업자들에게 본사가 추천한 공급업자에게 만족하는지를 확인할 수도 있다.

그러나 가맹본부는 공급업자와의 우호적인 거래관계를 통하여 가맹점사업자들도 본부처럼 여러 가지 혜택을 누릴 수 있도록 해야 한다. 가맹점사업자들이 직접 좋은 가격에 구입하도록 정보를 제공하거나 무료로 대신 구입해주기도 해야 한다.

1) 물품의 구입과 판매방법

가맹본부는 가맹점을 경영하기 위해 점포에서 판매할 상품, 원재료, 용기, 포장지, 및 각종 소모품 등 많은 상품을 제공해야 한다. 가맹본부는 이러한 상품이 필요할 시에 지체없이 가맹점에 공급되고, 불량품이나 절품에 대해서는 판매기회의 손실이 발생하지 않도록 노력해야 하며 필요 이상으로 과잉 공급하여 낭비하는 일이 없도록 해야 한다. 일반적으로 구입할 물품의 수량을 결정하는 것은 가맹점사업자 업무이지

만, 이것이 합리적으로 작동할 수 있게 시스템을 설계하는 일을 가맹본부의 중요한 임무이다.

가맹본부는 가맹점사업자에 대하여 각종 상품을 계속적으로 공급해야 한다. 상품의 공급은 일반적으로 가맹본부가 가지고 있는 거래자료나 통계자료에 근거하여 발생하는데 대부분의 경우 프랜차이즈 계약서에 물품공급 내용을 포함하고 있다. 또한 거래에 관한 기본적 규정은 프랜차이즈 계약서에 기초하여 균일하게 정해지고 대개의 물품거래계약은 가급적이면 이에 준거하게 되나, 거래의 수량, 시기 등은 그 거래 때마다 계약을 맺게 된다.

2) 지정상품과 지정업자

가맹점사업자는 원재료, 반제품, 상품 및 그 밖의 물품을 구입하여야 하는데 이 경우 이를 가맹본부나 가맹본부가 지정하는 업자로부터 구입하지 않으면 안된다는 계약이 있을 수 있다.

이를 분류하면

- ① 공급업자를 특정하게 지정하고 있는 경우
- ② 공급업자는 지정하고 있지 않으나 기준이나 규격을 지키지 않으면 안 된다고 하는 경우
- ③ 지정 외의 공급업자로부터 구입 등을 할 경우는 가맹본부의 사전동의를 얻어서 실행하여야 한다는 경우
- ④ 대상이 되는 상품을 구별하여 특정 공급업자로부터 구입하지 않으면 안되는 것과 어디서든지 구입할 수 있는 것을 구분하는 경우
- ⑤ 가맹점사업자에게 아무런 제한도 없이 자유스러운 구입을 인정하는 경우
- ⑥ 이 밖에도 가맹본부에게는 공급의무가 없다는 취지를 확인하고 가맹점사업자는 자율적으로 시장이나 다른 공급업자를 통해 구입하여야 한다는 경우가 있다.

상품지정과 업자지정에 대하여서는 독점규제및공정거래에관한법률(제23조)의 일반지정 중 끼워팔기식 판매와 구속조건부 거래의 금지규정에 해당되지 않는지를 검토해야 한다.

3) 거래조건

상품의 납품가격은 계약당사자간의 합의에 의하여 결정된다. 일방당사자의 요청에 의한 가격인상은 인정되지 않는다. 또한 수량에 있어서는 가맹점사업자는 자기 스스로 판단하여 요청하게 되지만 가맹본부가 적정한 수량을 제시하는 경우도 있다.

반품에 대하여서는 조건을 제시하여 계약서에 내용을 규정하기도 한다. 위의 사항 이외에 배송방법, 인도장소, 검수, 거래비용, 위험부담 등에 대하여 규정하고 있는 계약서도 많다.

4) 발주와 수주

상품을 구입하기 위한 주문방법으로서는 전화 등의 구두로 하는 주문, 전표에 의한 주문, 팩스를 이용한 주문, 컴퓨터의 단말기를 사용한 주문 등 각종 방법이 있으나, 프랜차이즈시스템에 있어서는 특정의 방법을 미리 정해 두는 것이 보통이다.

5) 상품제조 대상과 방법

① 제조대상

프랜차이즈시스템에 따라서 구입한 상품을 그대로 판매하는 일도 있고 원재료나 미가공품 등을 구입하

여 이를 조리, 가공하고 상품화한 후에 판매하는 경우도 있다. 후자의 경우는 상품제조를 위한 과정이나 방법에 대한 기준이 정해지고 매뉴얼의 제공, 교육, 연수 등에 의하여 배우게 된다. 상품매뉴얼에는 프랜차이즈시스템의 상품제조, 조리, 가공하는 제품종류의 특징, 원재료와 반제품 등의 선정, 보관방법, 제조방법의 결정과 같은 내용이 들어간다.

② 원재료

원재료를 사용하여 가맹점사업자가 상품을 제조할 때는 가맹본부가 매뉴얼이나 별도의 계약서에서 지정된 원재료 용기 및 그 밖의 자재 등을 사용하도록 지속적인 관리와 통제가 필요하다. 만일 가맹점사업자가 원재료를 조달하여 상품을 제조할 경우에는 프랜차이즈시스템의 이미지 통일 및 제품의 품질관리를 실현하기 위하여 반드시 필요한 재료는 가급적이면 가맹본부가 제시한 공급업자를 통하여 구입하게 해야 한다.

③ 제조방법

가맹점사업자가 고객에게 판매할 상품을 직접 제조할 경우는 가맹본부가 제시한 상품 및 서비스 매뉴얼 등에서 지시한 내용에 의해 만들어지도록 해야 한다. 매뉴얼에서는 원재료의 구성이나, 보관, 제조과정에 있어서의 온도 등에 관하여 자세하게 다루어져야 한다.

가맹본부가 공급하는 상품이나 서비스는 해당 프랜차이즈시스템의 이미지와 일관성을 유지할 수 있도록 되어 있기 때문에 다른 목적으로 사용하거나, 제3자에게 양도하거나 하는 것이 발생하지 않도록 철저한 교육과 관리감독이 필요하다. 또한 식품이나 식품의 원재료, 부재료의 제조 및 보관에 있어서 정해진 기간 후에는 폐기하여 상한 음식이나 재료로 인해 피해가 발생하지 않도록 해야 한다.

음식 및 원재료, 부재료를 폐기할 경우에는 환경문제나 관련 법률의 위반을 하지 않도록 하므로 폐기 및 회수방법 등에 대하여서는 계약서나 매뉴얼에 게재하고 가맹본부 측이 가맹점사업자들이 이행할 수 있도록 교육과 지속적인 지도를 해야 한다.

6) 판매의 대상유형 및 촉진방법

① 대상이 되는 상품

가맹점사업자가 판매할 상품의 종류는 프랜차이즈 계약서 등에 포함되거나 아니면 별도의 서류에 열거하여 구체적으로 지정하는 것이 일반적이다. 가맹점사업자는 상품의 내용을 변경하거나, 리스트에 없는 상품을 구입하여 판매하거나, 리스트에 실려 있는 상품을 판매하지 않거나 하는 것은 프랜차이즈시스템의 일관성을 훼손하는 것이므로 원칙적으로 해서는 안된다. 그래서 가맹본부는 계약서 내용에 리스트에 올라 있지 않은 상품을 취급하려고 할 때에는 사전에 가맹본부와의 협의를 통해 승낙을 받도록 해야 한다는 조항을 삽입해야 한다. 실제로 많은 프랜차이즈 가맹점에서 본부가 제시한 상품/서비스 매뉴얼대로 따르지 않는 경우가 많으며 심지어는 자신의 임의대로 새로운 메뉴를 추가하여 판매하거나 본부가 제시한 메뉴를 판매하지 않기도 한다. 또한 프랜차이즈시스템의 일관성유지를 위해 필요한 상표나 로고 및 유니폼 등을 임의대로 변경하기도 하거나 아예 따르지도 않는다. 따라서 가맹본부는 전체적인 프랜차이즈시스템의 일관성을 유지하기위해 가맹점사업자가 매뉴얼대로 지키도록 철저한 관리와 교육을 실시해야 하며, 가맹점사업자와의 대화와 정기적인 모임을 통해 고객과의 접촉을 통해 얻어진 아이디어와 제안이 받아들여지고 상품개발에 적용되어질 수 있도록 하여 가맹점사업자들에게 믿음을 주어야 한다.

② 상품의 판매방법

상품을 판매할 때의 판매방법, 고객서비스, 디스플레이, 분쟁이 생겼을 때의 처리방법, 회계처리방법, 계산기기의 사용방법 등도 매뉴얼화 되어 있어야 한다. 상품의 판매방법도 해당 프랜차이즈시스템의 이미지와 노하우에 맞추어서 매장에서 먹든가, 테이크아웃이 가능한가, 배달의 허용여부도 사전에 명확하게 결정하여 일선에 혼선이 일어나지 않도록 해야 한다.

예를 들면 패스트푸드 본부들의 매뉴얼에 들어있는 내용 중의 일부분을 보면

- 매장은 연중무휴로 운영하고 지정된 시간에 문을 열고 닫으며
- 매장은 청결하면서도 안전한 상태로 유지할 것
- 매장 직원들은 유니폼을 깨끗하게 착용하고, 친절하면서도 예의바르게 신속한 서비스를 제공하게 할 것
- 상품을 판매함에 있어서는 지정된 용기 상자, 포장만을 사용할 것 등 상품판매와 직원들의 태도에 대해 구체적으로 제시하고 있다.

7) 신상품의 개발과 판매

① 신상품의 의미와 조건

신상품이란 기존 상품의 개량, 개선, 새로운 상품의 개발을 모두 포함하는 개념이다. 진정한 의미에서의 신상품은 단순히 외형적인 디자인이나 포장 또는 이름을 바꾼 것이 아닌 기술혁신을 바탕으로 한 상품을 의미한다. 모방한 제품이나 수정을 한 상품은 비용과 노력이 적게 든다는 장점이 있으나 지적소유권 분쟁은 물론, 막대한 로열티 지불이 예상되는 동시에 소비자들로부터 부정적인 이미지를 초래할 가능성이 있다.

신상품의 개발이나 서비스의 혁신은 비용과 시간 및 노력이 많이 소요된다. 따라서 실패하면 기업에 악영향을 끼치게 되지만, 성공하면 기업성장에 일익을 담당하게 되는 것이다. 따라서 신상품은 가맹본부의 안정과 발전을 촉진하고, 기존상품의 대체가능성에 대한 전략적 대응수단을 제공해준다. 그리고 시장구조의 변화에 대한 적응력을 제공하는 동시에, 고객의 욕구에 대한 신속한 대응, 제품수명주기와 이익주기에 대한 대응을 할 수 있기 때문에 프랜차이즈 사업에 있어서 매우 중요하다.

프랜차이즈 사업이 성공적인 사업확장 방법으로 인식되면서 많은 기업들이 프랜차이즈 시장에 진출하고 있으며 업종 또한 다양해지고 있다. 또한 같은 업종이라도 서비스나 상품의 특성에 따라 프랜차이즈시스템이 달라지기 때문에 그만큼 경쟁이 치열하고 차별화가 쉽지 않다.

프랜차이즈 사업에 있어서 가장 중요한 것은 변화이다.

프랜차이즈산업을 둘러싸고 있는 모든 환경적, 경제적, 제도적, 요소들이 매우 빠르게 바뀌기 때문에 항상 변화의 흐름을 파악하고 그 변화에 필요한 상품과 서비스 개발 또는 프랜차이즈시스템의 변화를 가져올 수 있도록 해야 한다.

신상품이 소비자들로부터 좋은 호응을 받으려면

- 상품은 연중무휴로 영업하는 조건에 맞출 수 있어야 한다.
- 영업시간이 장시간이라도 제공이 가능하여야 한다.
- 적절한 가격이 되도록 해야 한다.
- 외식이나 패스트푸드 등 음식과 관련된 산업은 기존 주방기기로 제품화가 가능해야 한다.
- 고객이 가치를 인정할 수 있는 범위 내에서 개발되어야 한다.

- 프랜차이즈화하기에 적합해야한다.
- 상품성과 수익성이 확보될 수 있는 제품이어야 한다.
- 브랜드 이미지를 연출해낼 수 있는 메뉴나 제품이어야 한다.
- 경쟁사와 잠재적인 시장 진입자가 쉽게 모방할 수 없거나 기존 상품과 차별화할 수 있어야 한다.
- 고객들의 소비패턴에 쉽게 적응할 수 있어야 한다.

② 신상품 개발

가맹본부는 시범점포나 직영점의 운영을 통해 잘 팔리지 않는 상품을 제거하고 팔리고 있는 상품, 잘 팔릴 가능성이 있는 신상품을 도입을 적절하게 해야 한다. 또한 소비자의 니즈(Needs)를 즉각적이고 끊임없이 종합적으로 파악하고 이를 바탕으로 하여 현재의 개발 능력과 시설을 최대한 이용할 수 있는 범위 내에서 고려해야 한다.

신제품의 성공률은 매우 저조한데 이는 그만큼 신제품을 개발하는데 어려움이 크다는 의미로서 성공요인은 과학적이고 합리적인 시장조사 및 분석, 뛰어난 아이디어, 체계적인 추진방법의 효율화, 인체공학적인 접근, 효과적인 시장침투전략, 경영자와 전 직원들의 팀워크, 기타변수 등을 들 수 있다. 그러나 실패요인은 제품자체의 결함인 기술부족과 끝마무리 미흡, 아이디어 부족, 브랜드 취약과 과소, 과대포장, 비효율적인 마케팅 전략, 지나친 개발비용과 시간투자, 유사 및 모방의 분쟁에서 비롯되는 부정적인 여론 등을 들 수 있다.

③ 신상품 개발과정

- 탐색관계 : 조사팀 구성, 신상품개발 일정표 작성, 예산편성, 목표설정
- 시장조사분석 : 시장흐름 분석, 소비자 구매심리와 소비패턴 조사, 경쟁사와 자사제품 관련 조사분석
- 방향설정 : 문제점과 개선방향, 수요예측, 시장세분화, 방향설정 정립
- 아이디어 창출 : 소비자 구매의식과 소비패턴 관찰, 욕구충족
- 아이디어 심사 : 경영분석(생산과 판매) 아이디어 확정
- 제품개발 : 제품개발의 구체화, 기술과 디자인 접목
- 시험 : 소비자, 판매자 테스트, 수정보완 확정
- 상품화 : 대량생산, 생산관리, 출시, 주기적 점검
- 신상품개발을 위한 아이디어 창출

신상품의 개발을 위한 아이디어는 신상품개발에 있어서 가장 중요한 요소로 기존 상품의 문제점과 개선 방안에서부터 출발해야 한다. 그러나 가장 중요한 것은 창의적 사고를 갖는 것이다. 신상품의 개발은 연구부서만의 책임은 아니다. 가맹본부의 전 직원은 물론이고 가맹점사업자 또한 신상품개발 과정에 참여할 수 있도록 만들어야 한다. 창의적 사고는 다양한 가능성을 탐색하는 것으로 이것은 상상력을 자극하는데 도움이 된다.⁶⁰⁾

아이디어 창출 방법은 여러 가지가 있으나 가장 기본적인 것은 고정관념을 과감히 버리고 소비자의 입장에서 생각하고 판단하여 아이디어를 제시해야 한다.

- 브레인스토밍법 : 자유로운 토론을 통해서 아이디어를 자유롭게 제안하는 방법으로서 상대방의 의견에 대한 거부나 비판이 있어서는 안된다.
- 역브레인스토밍법 : 테마를 결정하고 결점을 찾아내는 방법이다.

60) John Maxwell, 조영희 옮김, 생각의 법칙 10+1, 청림출판, 2003, p.138.

- 고든법 : 문제점을 알고 있는 사람은 리더뿐이고 다른 참가자들에게는 그 상위개념의 문제만을 제시한다.
- 체크리스트법 : 아이디어 창출의 주안점을 나열해놓고 체크해나가는 방식이다.
- 속성열거법 : 특정 주제위에 개선사항들을 열거한다.
- 희망점 열거법 : 이상적인 대안을 설정하고 구체적으로 실현시키는 방법이다.
- 집단 노트북법 : 노트를 주고 일정시간 동안 자신의 아이디어나 생각을 기록하게 한다.
- 강제관련법 : 문제를 구성요소로 나누고 요소 간의 관계를 분석하여 아이디어를 얻는다.
- KJ법 : 서로 관련이 없는 여러 갈래의 의견이나 발상을 언어 데이터로 파악하고 수집된 데이터를 상호친화성에 의해 연결, 정리하는 방법이다.

④ 신상품의 평가

신상품이 개발되었으면 생산 직전의 최종단계로 다음과 같은 사항을 체크하여 보완해야 한다.

- 시장성 : 장래성, 계절변동, 경제의존, 지역적 분산, 산업성장추이
- 경쟁성 : 가격, 품질, 디자인, 브랜드, 기능, 전문성, 독창성
- 판매성 : 유통경로, 소비성향, 소구성, 인지도
- 정책성 : 제품정책, 장애요인 극복, 특허출원 문제, 공익성, 장기적 성장
- 생산성 : 설비, 인원, 자재, 기술
- 채산성 : 매출이익률, 자본회수기간, 자본생산성, 자본효율성, 신제품교체율

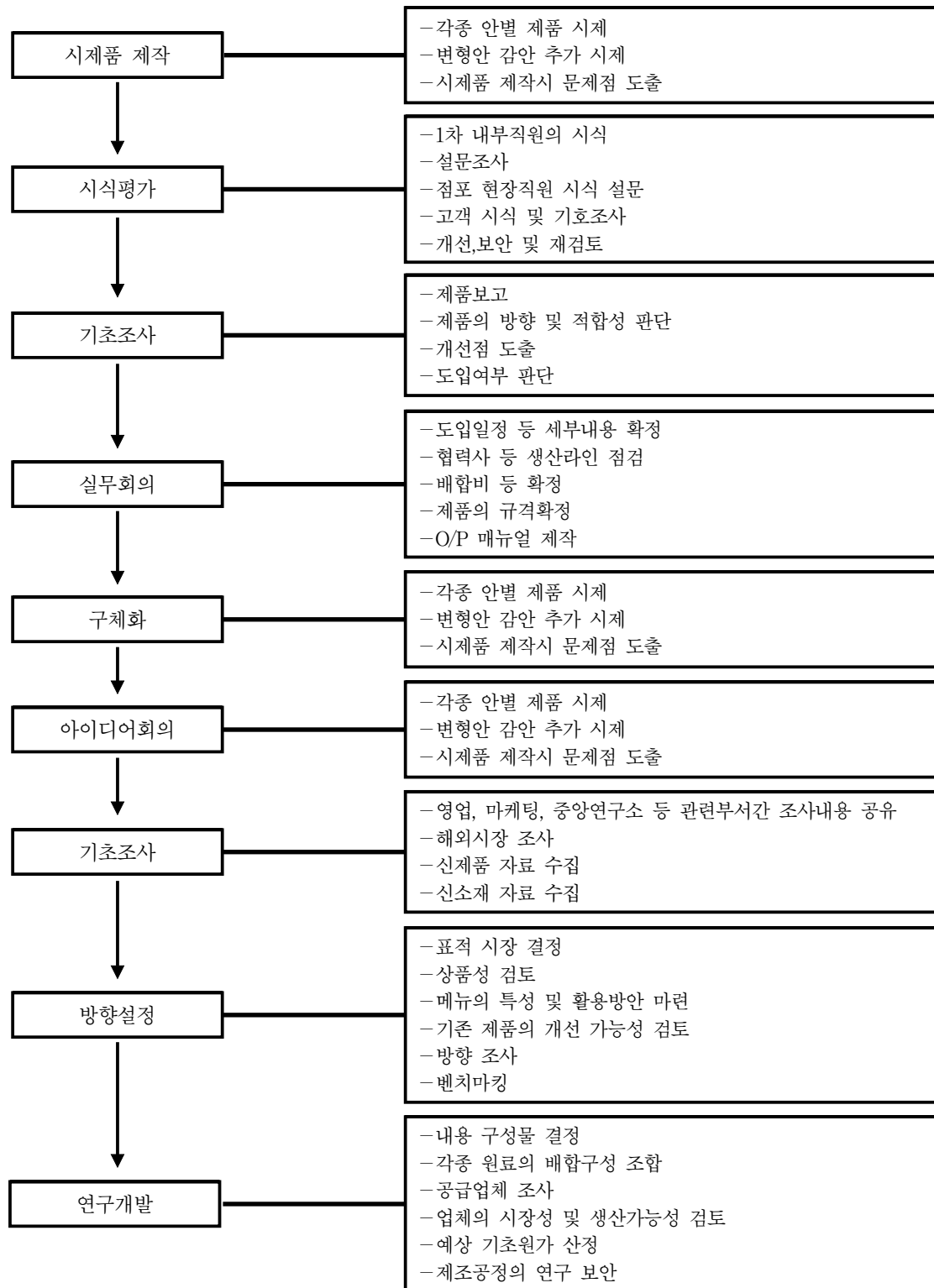
⑤ 신상품 및 서비스들을 시장에 출시하기 전에 필요한 단계

신상품 및 서비스를 출시하기 전에 가맹본부는 일정기간 동안 다양한 채널을 통해 신상품에 대한 평가과정을 거쳐야 한다.

- 가맹점사업자들로부터 정보수집
- 소비자조사
- 다른 산업이나 경쟁자를 분석하고 현재의 상품과 서비스를 위한 다른 사용자들을 조사한다.
- 새로운 상품이나 서비스에 필요한 공급업자를 점검한다.
- 기존의 장비나 기술을 사용할 것인지 아니면 새로운 장비가 필요한지를 결정한다.
- 새로운 상품에 대한 교육자료를 만든다.
- 필요한 품목들을 결정한다.
- 광고 및 프로모션을 계획한다.
- 자금을 점검한다.
- 직영점이나 시범점포에서 실험을 한다.

그러나 가장 중요한 것은 타이밍이다. 그리고 R&D가 절대적으로 중요하다. 특히 오래된 친한 친구들을 잘 아는 것처럼 가맹본부는 프랜차이즈시스템의 상품과 서비스를 잘 고객들을 잘 안다면, 훨씬 더 정확하게 소비자들이 환영하고 좋아할 만한 상품과 서비스를 개발하여 제공할 수 있을 것이다. 소비자를 더 잘 이해하면 이해할수록 소비자들에게 더 효과적으로 상품에 대해 말할 수 있고, 그 상품을 원하는 사람들에게 전달해줄 수 있으며, 소비자들이 기꺼이 지불할 가격을 책정할 수 있을 것이다.

<사례 : 롯데리아의 신상품 개발과정> ⁶¹⁾



61) 오세조, 이철우 공저, 실전 프랜차이즈 마케팅 전략, 중앙경제평론사, 2002, pp.149-150.

(2) 가맹점사업자의 상품판매와 운영에 대한 지원과 관리

가맹본부들은 그들의 가맹점사업자들이 가맹점을 운영하기 위해 필요한 상품 및 서비스 그리고 기타 장비, 비품, 고정물, 간판 등을 구입하는데 있어서 공급자나 원료들을 관리하고 통제해야 한다.

그 이유는 첫째, 가맹점사업자가 판매할 또는 판매한 상품과 서비스의 품질과 동일성을 유지하기 위해서이다. 둘째, 공급자에게 일정 범위의 양을 보장함으로써 저렴한 비용으로 우수한 품질의 상품들을 공급을 보장 받을 수 있기 때문이다. 셋째, 프랜차이즈시스템의 사업비밀일 수 있는 중요한 사업정보 보호를 위해서이다. 넷째, 가맹본부를 위한 이익창출이다. 그러나 이것 때문에 가맹점사업자에게 비용추가가 발생해서는 안 된다.

프랜차이즈 가맹점 숫자의 증가에 있어서 가장 중요한 것은 매장관리이다. 여기서의 매장관리란 직영 매장의 관리도 포함되겠지만 특히 가맹점 관리를 주로 말한다. 이런 매장을 관리하는 관리자를 슈퍼바이저(Supervisor)라고 하는데 안정되고 체계적인 프랜차이즈 조직에서는 매장매니저를 거쳐서 선발된 자로 매장 운영을 꿰뚫어 보는 자로 선발된다. 하지만 우리의 프랜차이즈산업의 현실에서 볼 때 이런 조직을 제대로 운영하는 프랜차이즈는 해외브랜드나 대기업브랜드 또는 큰 규모의 본부를 비롯하여 몇 개에 불과하다.

국내 대기업에서 운영하는 레스토랑 매장의 경우 대졸사원이 입사해서 어시스턴트 매니저를 거쳐 단일 매장의 정식매니저가 되는데, 약 3-5년 내외의 시간이 소요된다. 이처럼 매장서빙에서 주방조리기법, 아르바이트생 관리법, 고객 접대법 등을 익히고 이런 것들이 몸에 배어 매니저로서 충분히 능력을 구사할 수 있는 기간이 적어도 3년에서 4년 이상 소요된다고 한다.

대다수의 가맹본부는 전문인력 부족의 상황에 놓여 있어, 이 슈퍼바이저가 매니저를 거치지 않는 경우가 다반사이기에 슈퍼바이저의 매장영업 및 운영지도 방침을 가맹점주가 따르고 수궁하기가 어려워진다. 그러나 전문성이 좀 떨어지더라도 가맹점을 정기적으로 방문해서 매장의 불만과 건의사항을 본사가 수렴해 주기를 바라지만 이미 오픈된 매장의 슈퍼바이저 방문주기가 헛수가 너무 뜸해서 가맹점사업자의 불만이 많은 것이 현실이다. 본사 입장에서는 당장 수익과 연결된 가맹영업이나 이와 관련된 인테리어 공사, 오픈 지원 등이 급한 현안이므로 가맹 매장관리를 도외시하는 경우가 너무 많다. 가맹점을 자주 방문하여 판촉지원을 해주고 매장관리 지도를 잘해주어서 가맹점사업자를 만족시켜주면 주위의 신규가맹점주를 소개하거나 창업을 문의하는 가맹희망자들에게 본부에 대한 좋은 이미지를 갖게 해 주어 본부의 프랜차이즈 네트워크에 동참할 수도 있다.

슈퍼바이저는 기본 업무와 매장 방문보고서 작성 및 분석과 매장 방문 후 사후조치 업무가 있기 때문에 많은 수의 매장을 관리하기가 어렵다. 보통 1명의 슈퍼바이저가 정기적으로 방문하여 관리할 수 있는 매장, 소형 프랜차이즈의 슈퍼바이저와 중형, 대형의 매장관리 기본수가 다르다. 소형 프랜차이즈는 보통 매장규모가 작아 체크사항이 적고 간단한 반면 중형 프랜차이즈는 매장이 중대형화 되어 있어 체크사항이 많고 복잡한 면이 있다. 또한 소형 프랜차이즈는 소형 상권별로 입점해서 매장밀집도가 높아 동일 지역에 멀지 않은 위치에 연속적으로 오픈 되어 있어 매장 방문관리에 효율성이 높은 반면 중형 프랜차이즈는 매장이 소형 프랜차이즈에 비해 분산되어있어 많은 매장을 관리하는데 물리적 제약이 따른다. 물론 한명의 슈퍼바이저가 적은 매장을 자주 체크하고 관리하는 것이 가장 이상적이고 효율적이지만 매장관리비용을 감안할 때 최대한의 효율을 내며 관리할 수 있는 매장의 수효는 중형 프랜차이즈의 경우 슈퍼바이저 1인당 20개 매장내외이고 소형 프랜차이즈의 경우 약 2배인 40개 내외의 매장이 된다.

물론 이보다 매장수가 적으면 더 잘 관리할 수 있고 이보다 많아도 관리가 불가능한 것은 아니지만 아예

안전하게 관리하기 보다는 심부름 역할을 주로 하는 우리의 프랜차이즈산업 현실에서 이 정도의 슈퍼바이저 역할만 하더라도 매우 바람직하다고 할 수 있다.

판매촉진기능은 본부가 자신의 시스템에 대한 시장개발을 위해 추진하는 판촉활동을 의미하는 것이다. 여기서 말하고자 하는 판촉활동을 본부와 가맹점의 1대1의 관계에서 본부가 가맹점에 제공할 수 있는 판매촉진을 의미한다.

이 판매촉진의 대부분은 가맹점 점포에서 이루어지는 대 고객판매촉진 활동으로서 일반적으로 본부의 지원으로 이루어지는 활동이라는 점에서 이 활동의 목적이 시장개발 기능에서 설명하고 있는 판매촉진활동과의 유사성을 부인할 수는 없지만 그 특징에서 보면 실제적 효과는 가맹점의 자체 판매촉진 활동으로 귀착되는 것이라는 점에서 시장개발에서의 판촉활동과 구별되는 것이다.

(3) 가맹점사업자의 영업권이 보장되는 지역의 범위와 독점권 인정⁶²⁾

가맹본부들은 가맹점모집을 용이하게 하고 자신의 사업성공을 위해 최대한 노력하게 함으로써 효과적인 시장개발을 촉진하고자 한다. 그러기 위해서 가맹본부는 가맹점사업자들이 자신의 돈을 투자하여 개점하고자 하는 지역에 같은 브랜드의 경쟁자가 없다는 것을 보여주기 위해 독점지역이나 영업권이 보장되는 지역을 승인하게 된다.

가맹본부들은 일반적으로 지나치게 넓은 독점지역이나 영업권이 보장되는 지역을 인정하는데 신중하게 결정해야 한다. 자칫하면 가맹점사업자가 시장개발이나 고객유치에 등한시 하거나 서비스를 제공할 수 없는 지역을 발생시킴으로써 시장진출을 약화시킬 수 있으며 경쟁자의 진출을 불러올 수 있다. 실제로 처음 프랜차이즈 사업을 시작하는 본부들의 경우 사전에 독점지역이나 영업지역 범위에 대하여 전략이나 정확한 분석 없이 쉽게 결정하지만 시장이 확대되고 가맹점 모집에 대한 수요가 많아지면서 독점지역이나 영업지역 범위의 조정 때문에 기존 가맹점사업자들의 반발로 인한 분쟁과 갈등을 겪는 경우가 많다. 한편으로 지나치게 제한된 영업지역의 범위를 통해 큰 시장 확대를 피하거나 가맹점사업자의 영업지역 안에 다른 가맹점이나 유통채널을 만든다면 기존의 가맹점사업자들과 갈등의 소지가 매우 높다. 따라서 가맹본부는 진출하고자 하는 시장이나 지역의 정확한 데이터를 분석·평가하여야 하며, 내부적인 절차나 규정을 만들어 합리적인 시장분할과 갈등을 해소해야 한다.

그러기 위해서는

- 기존의 가맹점사업자들에게 인접지역의 매장 설립에 대해 반대할 권리를 주어야 한다.
- 반대할 매장과 기존의 매장에 미치는 영향에 대해 독립적인 평가체제를 완비해야 한다.
- 새로운 매장의 설립으로 감소하게 될 기존 매장의 매출에 대한 보상체제 구축해야 한다.
- 가맹본부는 시장에 침투하기 위한 자신의 잠재성을 불필요하게 제한하게 될 독점 지역의 인정을 피하려고 할 것이다.
- 가맹점사업자는 때때로 효율적으로 커버할 수 있는 능력이상 보다 큰 지역을 독점적으로 인정받으려고 하는 경향이 있다.
- 가맹점사업자에게 적절한 지역을 결정하는데 유효한 인구통계학적 자료 같은 특별한 요소들을 고려하라.

62) The Franchising Law Group of Rudnick & Wolfe, *HOW TO BE A FRANCHISOR*, (IFA, 1999), p.33.

- 가맹점사업자는 독점적이거나 넓은 영업지역이 필요할 것이다.
- 같은 가맹본부의 매장이 한 지역에 두 개가 운영한다면 고객들에게는 즐거운 일이지만 서로 경쟁해야 하는 가맹점사업자들에게는 결코 바람직한 것은 아니다
- 특정 지역에 따라 경쟁자의 현황을 고려해야 한다.
- 새로운 매장을 오픈 할 때 경쟁자 고객의 몇 명을 자신의 매장으로 유치하려고 한다면 그 매장의 매출은 한계가 있을 있지만 경쟁자가 성장을 하거나 상승세를 타는 사업을 하고 있다면 새로운 고객에 대한 여지는 있을 것이다.

그러나 합리적인 범위 내에서의 독점지역 및 영업지역의 인정은 가맹본부는 물론이고 가맹점사업자 모두에게 새로운 시장의 개척이나 신규고객 유치에 있어서 매우 중요한 사실이라는 것을 알아야 한다.

(4) 합리적인 수수료(Fee) 구조

대부분의 가맹본부들은 프랜차이즈 사업으로부터 최소한 1개 이상의 주요한 수입항목을 가지고 있다. 어떤 가맹본부들은 수수료 수입에 전적으로 의존하는가 하면 다른 가맹본부들은 그들의 가맹점사업자들에게 판매하는 상품의 판매액에 의존하기도 한다.

일반적으로 가맹본부가 가맹점으로부터 받는 수수료를 보면

- ① 로열티와 서비스 수수료
- ② 광고펀드나 수수료
- ③ 가맹점사업자들에게 판매하는 상품과 서비스
- ④ 다른 공급자들로부터의 수수료(Commissions)
- ⑤ 부동산 임대료로부터의 수입 등이 있다.
- ⑥ 인테리어 및 집기 및 비품설치로 인한 수입

프랜차이즈 사업으로부터 발생하는 총수입은 가맹본부가 시스템 표준들을 유지하고 경쟁력 있는 네트워크를 갖추며 가맹본부의 이익을 발생시키기 위한 서비스를 제공하기 위해 충분해야 한다. 또한 총수입은 가맹점사업자가 자신들의 사업에 대한 투자에 대한 수익이 충분하다는 것을 깨닫도록 해주기도 해야 한다.

가맹본부가 가맹비나 로열티를 받지 않거나 광고분담금을 받지 않는다면 그 회사는 가맹점사업자에게 판매하는 상품판매나 부재료, 인테리어 등 다른 항목들에 의존할 것이다. 가맹본부는 가맹점사업자들이 경쟁력을 높이기 위해 로열티나 광고분담금을 받지 않거나 인하하기도 한다. 가맹본부가 가맹점사업자에게 판매하는 상품의 매출액에 전적으로 의존한다면 그 가맹본부의 재무구조는 취약할 수밖에 없으며 경쟁사들의 타겟으로 집중적으로 공략받기 쉽다.

2. 상품과 서비스 그리고 운영 및 경영시스템

가맹본부는 가맹점사업자들이 그들의 사업들을 경영하는데 사용할 효과적인 운영지원프로그램이나 경영시스템을 가지고 있어야 한다. 또한 가맹본부는 가맹점사업자들이 소비자들에게 상품과 서비스의 판매의 증가를 위해서 가치 있는 서비스들을 제공해야 한다. 여기에는 여러 가지 서비스들이 있다.

(1) 새로운 상품과 서비스의 개발 및 제공

프랜차이즈시스템의 성공요소의 하나는 지속적인 변화를 위해 노력해야 한다는 것이다. 기술이 빠르게 발전하고, 인터넷의 폭발적인 사용으로 소비자들의 소비패턴 또한 빠르게 변화한다. 물론 점진적으로 아니면 급진적으로의 차이는 있겠지만 시간의 차이만 있을 뿐 소비자가 변화는 것은 분명하다. 기업이 소비자의 변화를 알지 못한다면 경쟁에서 결코 살아남을 수 없다. 그러기 위해서 가맹본부는 소비자가 무엇을 생각하고 소비자가 무엇을 원하는지를 알아서 그에 알맞은 상품과 서비스를 개발하여야 한다. 또한 급속하게 변화는 사업 환경의 흐름을 잘 파악하여 신속하게 대응할 수 있어야 한다.

버거킹은 햄버거가 개별 구매자가 원하는 방식대로가 아니라 일률적으로 같은 방식으로 만들어지기 때문에 사람들이 패스트푸드를 그다지 좋아하지 않는다는 사실을 발견했다. 그래서 제공하는 음식의 보상 가치를 증대시키기 위해서 버거킹은 햄버거를 주문할 수 있도록 매장 내의 절차를 변경했다. 그리고 “원하는 방식으로 드세요”라는 슬로건을 내걸었다. 사람들이 자신이 원하던 그대로의 것을 얻게 되면서 보상 가치가 더 커졌다. 심지어는 특별한 방식으로 주문하지 않는 사람들조차도 더 큰 보상 가치를 얻게 되었고 매출 또한 급신장을 하게 되었다.

(2) 위치선정 지원

상권분석 및 입지선정 지원 프로그램은 가맹점의 성공에 있어서 가장 중요한 요소 중의 하나이다. 가맹본부는 가맹점사업자를 위한 위치선정 지원은 전문지식이나 경험이 없는 예비창업자들에게 매우 큰 도움이 되며, 과학적이고 전문적인 상권분석 및 입지선정 프로그램은 그 본부의 경쟁력이다. 맥도날드 사는 매장 위치 선정에 있어 거의 완벽하다고 할 수 있다. 창업초기에 레이 크록은 세스나기를 타고 학교를 찾아가 근처에 매장을 열곤 했다, 나중에 맥도날드는 도시의 성장 패턴을 살펴보기 위해 헬리콥터를 사용했고 앞으로 도심의 중심지를 지나게 될 고속도로나 차도 주변에 매장을 내곤 했다. 1980년대 맥도날드는 세계에서 상업용 위성사진을 제일 많이 구입하는 회사가 되었고 이 사진을 이용해 도시의 팽창 모습을 미리 예견하곤 했다. 맥도날드는 위성사진과 자세한 지도, 인구통계학적 정보, 캐드(CAD), 현재 매장의 판매정보 등을 결합하여 다음 매장 부지를 자동적으로 선정하는 ‘퀀틸리온(Quintillion)’이라는 컴퓨터 소프트웨어 프로그램을 개발하기도 했다.⁶³⁾

일반적으로 창업을 하고자 하는 가맹희망자들은 대부분 상권분석이나 입지선정에 있어서 경험이 부족하고 전문지식이 없다. 그래서 대부분은 부동산중개소를 이용하거나 부동산컨설팅사에 의존한다. 그러나 부동산중개소나 컨설팅사는 일반적인 자료나 전문지식은 갖고 있을 수 있으나 가맹희망자가 하고자 하는 산업이나 업종에 대하여 잘 모르기 때문에 제한적일 수밖에 없다. 따라서 시범점포나 직영점의 운영을 통해서 터득한 경험과 관련 시장에서의 축적된 데이터를 많이 갖고 있는 가맹본부가 지원을 하는 것이 바람직하다. 그러나 상권분석이나 입지선정은 나중에 분쟁의 소지가 발생할 수 있으므로 가맹점사업자에게 많은 정보와 자료를 주되 최종 결정은 가맹점사업자가 할 수 있도록 하는 것이 좋다.

(3) 창업초기의 교육과 지속적인 훈련

효율적인 교육은 가맹점사업자가 프랜차이즈시스템의 가치, 여러 가지 표준과 기준들, 가맹본부에 대한

63) 에릭솔로서 지음, 김은령 옮김, 『패스트푸드의 제국』, (에코리브르, 2001), p.95.

긍정적인 태도를 가지는데 매우 중요하다. 그러나 부적절하고 부족한 교육 및 훈련은 경쟁력 없는 가맹점들의 공통적인 원인이기도 하다. 가맹본부가 초기 가맹사업의 성공을 위해서 가장 중점을 두어야 할 점은 가맹점사업자들이 자신들의 시스템을 쉽게 이해하고 이행하는 것이다. 그러기 위해서는 효율적인 교육프로그램이 필요한 것이다⁶⁴⁾. 일반적으로 미국은 보통 1개월에서 6개월까지 가맹희망자들을 교육시키지만 한국은 1개월을 넘지 않고 있으며 심지어는 2일 만에 교육을 마치는 본부들도 있다. 2일 만에 배울 수 있는 프랜차이즈시스템이라면 그 본부는 프랜차이즈화할 수 없는 사업을 가지고 가맹점을 모집한 것이다.

(4) 전문화되고 표준화된 기준들과 운영절차

프랜차이즈시스템의 전문화되고 표준화된 여러 가지 기준들과 운영절차(시스템 표준들)들이 효과적으로 가맹점사업자들과 잘 의사소통이 되어야 한다. 프랜차이즈는 시스템사업이다. 모든 것이 단순화, 표준화, 전문화되어 이것이 매뉴얼화 되어 있기 때문에 가맹점사업자들은 짧은 교육을 통해서도 손쉽게 가맹점을 운영할 수 있는 것이다. 물론 사전에 철저한 교육과 매뉴얼의 운영절차를 잘 이행하도록 지도, 관리해야 한다. 따라서 가맹점을 모집하기 전에 판매하고자 하는 프랜차이즈시스템의 모든 것들이 가맹점사업자가 쉽게 배울 수 있고 따라할 수 있어야 하고 이것을 매뉴얼로 만드는데 체계적이 되도록 하여야 한다.

(5) 장비, 상품, 재료 서비스에 대한 체계적인 공급

프랜차이즈시스템의 특성에 따라 장비나 비품, 설비, 여러 가지 기기나 S/W, 원재료나 부재료, 서비스지원이 가맹점사업자가 판매하는데 있어서 문제가 발생하지 않도록 제시간에 공급되고 항상 완벽한 상태를 유지하고 있도록 지속적인 관리를 해야 한다. 또한 효율적인 물류시스템의 개발과 운영에 최대한 노력해야 한다.

(6) 광고, 마케팅 프로그램

예비창업자들이 가맹본부를 선택하는데 있어서 중요하게 생각하는 것 중의 하나가 브랜드인지도이다. 그러나 새로 시작하는 가맹본부는 비록 한 지역에서는 소비자들로부터 좋은 호응을 얻고 있다고 하여도 전국적으로 알리기 위해서는 광고와 마케팅 프로그램이 절대적으로 필요하다. 그러나 광고나 마케팅 활동은 많은 예산이 필요로 하는 만큼 효과적이 전략수입과 매체개발이 중요하다. 또한 본부는 물론이고 가맹점 차원의 광고나 마케팅 프로그램을 개발 보급하여 시너지효과가 발생하도록 해야 한다.

(7) 현장서비스

현장서비스는 본부의 슈퍼바이저나 교육담당자 또는 지사장이나 임원들이 정기적으로 가맹점을 방문하여 가맹점사업자가 성공적인 가맹점 운영을 할 수 있도록 해야 하며 문제점이 발생하였을 때는 즉각 본부에 연락하여 함께 해결할 수 있어야 하며 그러기 위해서는 쌍방향 커뮤니케이션이 필요하다.

64) Dave Thomas, Michael Seid, *Franchising for DUMMIES*, (IDG Books, 2000), P.336.

(8) 리서치 및 개발에 대한 노력⁶⁵⁾

프랜차이즈시스템을 통해 팔고자 하는 상품과 서비스가 과연 경쟁력을 갖고 있는지가 프랜차이즈 사업 성공에 있어서 매우 중요하다. 자신의 상품이나 브랜드 또는 서비스는 구매자의 어떤 니즈를 정확하게 채워주는지에 대한 사전 리서치와 분석이 있어야 한다. 리서치에 있어서 눈에 보이는 것들이나 기존의 상식에 만족하지 말고 좀더 깊은 행동을 연구하고 분석해야 한다. 또한 최근의 시장이나 소비자, 경쟁자에 대한 정보수집 또한 게을리 해서는 안된다. 이러한 리서치와 정보파악을 통해 신상품의 개발과 그에 따른 장비, 비품 개발이 이루어져야 하고 가맹점의 운영 또한 달라지게 된다.

3. 본부의 경영철학과 프랜차이즈 관계와 일치

가맹본부의 경영철학이나 문화는 가맹본부의 경영진이나 가맹점사업자와의 상호작용이나 다양한 태도에서 나타나게 된다. 비록 프랜차이즈 관계가 계약에 의해 지배되고 있지만 그 계약이 모든 가능성이나 문제를 정확하게 예측할 수는 없다.

성공적인 프랜차이즈 관계는 가맹본부와 가맹점사업자가 서로 신뢰하고 존경하고 시장에서의 경쟁우위를 유지할 수 있도록 해준다. 그러한 프랜차이즈 관계는 가맹점사업자와의 정기적인 대화와 원활한 쌍방향 커뮤니케이션(Two-way communication)을 해야 한다.

가맹점사업자들에게 그들의 의견이 존중되고 가맹본부의 정책결정이나 운영에 반영되고 있음을 알게 해주어야 하며, 가맹점사업자의 문제들을 접근하는데 있어서도 유연해야 하고 해결책을 찾을 수 있도록 적극적으로 도와주어야 한다.

프랜차이즈 네트워크는 내부의 갈등과 분쟁을 해결하는데 공정해야 하며 분쟁이 원만하게 해결되도록 가맹본부는 진진한 자세로 임해야 한다. 또한 가맹점사업자들과 가맹본부에 의해 제시되는 아이디어들을 공유하고 평가하며 획득할 수 있는 시스템이 필요하며, 가맹점사업자들이 창의성을 발휘하고 의사결정을 하는데 있어서 참여할 수 있는 기회를 제공해야 하고 어느 정도의 이노베이션(Innovation)도 허용해야 한다.

무엇보다도 가맹본부의 경영은 가맹점사업자들의 수익성과 성장 그리고 창의성을 발휘할 수 있도록 노력해야 한다. 그러기 위해서 가맹본부의 경영진은 때로는 가맹점사업자들의 성공을 위해서 단기적인 이익도 희생할 각오를 갖고 있어야 한다.

가맹본부와 가맹점사업자는 각자 공동운명체로서 상호의존적인 사업들의 네트워크를 지원해야 할 책임을 갖고 있다. 많은 성공적인 프랜차이즈 네트워크에서 가맹본부와 대부분의 가맹점사업자들은 그들의 책임과 의무사항을 계약 때문이라고 보지 않으며 자신들의 프랜차이즈시스템이 그 산업에서의 리더가 되기 위해 해야 할 당연한 일로 생각한다.

4. 능력 범위 내에서 가맹점 확장

프랜차이즈 사업의 성공은 매장이 많아짐으로서 시작된다. 그래서 매장이 많은 본부가 성공한 가맹본부라고 평가하기도 한다. 그러나 반드시 그런 것만은 아니다. 수백 개의 가맹점을 가지고도 재무구조가 취약하여 하루아침에 도산한 기업들이 많다.

65) Ann Dugan, Franchising 101, (Association of Small Business Development Centers, 1998), pp.40~46.

프랜차이즈는 시스템산업이다. 그래서 양적인 면보다는 질적인 측면에서 접근해야 한다. 가맹점의 수가 중요한 것이 아니라 시스템의 평가와 본부의 적극적인 지원이 중요하다. 그러나 한국의 많은 가맹본부들은 가맹점의 숫자 늘리기에 너무 급급한 나머지 광고를 무리하게 하거나 심지어는 허위정보제공을 하기도 한다.

정부의 조사자료에 의하면 최근 1년간 한국의 가맹본부 1개가 평균 27개의 점포를 개점했고 이 중 3개는 직영점이고 나머지는 가맹점이다. 그리고 약 7개의 점포가 폐점했는데 5개는 가맹 점포였고 2개가 직영점이라고 한다. 이러한 조사를 전체 본부 수에 비례하여 추정하면 최근 1년간 평균 약 4만 3천개(약 37%)의 국내 점포가 개점되었고 3만 4천개의 점포가 폐점(29%)되어 연평균 증가율은 약 7%인 것으로 추정된다고 한다. 폐점한 가맹점포의 평균사업기간이 29.2개월로 매우 낮은 편이다. 폐업동기를 보면 가맹점주의 운영 능력 미흡이 가장 높게 나타났고(52%), 다음이 경쟁제품에 비해 경쟁력이 떨어져서(12%), 대체산업이 생겨서(14%), 폐업한 것으로 나타났다.⁶⁶⁾

사실 한국은 미국의 많은 프랜차이즈시스템들이 가맹희망자를 대상으로 자신의 가맹본부에 적합한 가맹점사업자인지 평가하거나 일정기간 동안 직영점에 근무하게 하는 등의 절차를 가지고 있지 않다. 가맹점 개수의 증가도 프랜차이즈 사업에 있어서 중요하지만 폐점을 또한 매우 중요한 요소로 가맹점사업자들이 프랜차이즈 네트워크를 떠남으로서 부정적인 영향을 미치는 것은 확실하다. 또한 한국의 프랜차이즈산업의 발전과 안정에도 결코 바람직한 현상은 아니다.

따라서 사업초기에 가맹본부는 프랜차이즈 할 사업아이템이 성공할 수 있는지 또한 진출한 시장은 존재하는지를 결정해야 한다.

진출할 시장을 결정하는데 있어서 고려해야 할 사항은

- ① 가맹점사업자들이 효과적으로 지원을 받고 관리할 수 있어야 한다.
- ② 위치선정에 있어서 많은 비용이 들지 않아야 한다.
- ③ 경쟁자들이 시장을 주도해서는 안된다.
- ④ 공급자들이 중요한 상품이나 원재료들을 전달하는데 효율적이고 경제적이어야 한다.
- ⑤ 상표의 인지도가 있어야 한다.

가맹본부의 사업확장 능력은 재정, 경영, 공급자, 현장서비스 능력에 의해 좌우된다. 어느 정도 성장단계에 있는 가맹본부에서, 기존의 가맹점사업자들과 근접한 지역에 추가적인 매장을 진출시키기 위한 가맹본부의 결정으로 인해 기존의 가맹점사업자들과의 갈등을 갖게 될 수도 있다. 그러한 갈등은 가맹점사업자들이 그들 시장이 잠식당하는 것으로 생각하기 때문이다. 사실 효율적인 시장공략이나 좋은 프랜차이즈 관계가 서로 조화를 이루기란 여간 힘들지가 않다.

5. 일관성 있는 운영과 고품질을 확보할 수 있는 시스템의 개발

가맹본부는 일반적으로 직영점보다 프랜차이즈 가맹점에 대한 통제와 관리가 약하다. 프랜차이즈 사업에 있어서 동일한 표준 및 기준들의 유지는 가맹점사업자들이 자발적으로 시스템의 기준들을 유지하고 그러한 기준들을 자신들의 가맹본부의 가치있는 요소들로 생각하는 것이 중요하다. 또한 프랜차이즈 관계는 유연성이 제한적일 수 있다. 가맹점사업자들은 가맹본부가 프랜차이즈된 사업의 이미지를 수정하고, 다른 마케팅전략을 이행하며, 운영절차들을 수정하고, 상품과 서비스의 혼합을 변경하고, 사업시설들을 개선하

66) 『한국프랜차이즈 총람』, 산업자원부, 한국프랜차이즈협회, 2002.

는 등 급변하는 시장에 그들의 사업을 맞추기 위한 필요한 변화에 저항을 할 지 모른다. 그러므로 가맹본부는 경쟁적인 도전들에 대응하고 변화는 시장에 적응하기 위해 필요하다고 생각하여 결정한 변화들을 가맹점사업자들이 이행하고 시스템 표준들을 자발적으로 응할 수 있도록 하기 위한 능력과 프로그램들을 개발하는 것이 매우 중요하다. 그러한 능력과 프로그램을 개발하기 위해서 가장 먼저 고려해야 할 것은 가맹점사업자가 따르지 않은 원인을 이해하는 것이다.

그 원인에는 여러 가지가 있다.

- 효과적이고 완벽한 훈련을 제공하지 않아서
 - 시스템의 표준들을 효과적으로 이해시키지 못해서
 - 가맹점사업자들에게 가맹점 운영의 미숙함이나 일관성의 유지를 이해시키지 못하고 감독하지 못해서
 - 가맹점사업자들에게 불완전한 점들을 개선하도록 도와주지를 못해서
 - 직영점들이 표준들을 지키지 못해서
- 가맹본부는 가맹점사업자들이 표준들을 잘 지키는데 대한 보상과 불충분한 시스템 표준들을 보강하여 일관성을 유지하는데 도움이 되는 정책들이나 시스템들 그리고 절차들을 실천해야 한다.
- 검증되고 증명이 된 성공할 수 있는 사업형태가 아니어서
 - 전국적으로 잘 알려진 브랜드네임과 인지도가 높은 브랜드네임이 아니어서
 - 현대적이고 우수한 교육을 할 수 있는 완벽한 훈련 프로그램을 갖추지 못해서
 - 새로운 상품과 서비스에 대한 조사와 개발능력이 부족해서
 - 전문적으로 디자인한 로고나 지역적인 또는 전국적인 광고 및 마케팅 능력이 없어서
 - 사업시작 시 발생할 수 있는 공통적인 실수를 최대한 줄일 수 있는 시스템이 없어서
 - 철저하고 지속적인 연구나 본사의 지원이 부족해서
 - 보호받을 수 있는 시장이나 영업지역의 범위가 합리적이지 못해서

6. 가맹점사업자가 가치를 느낄 수 있는 프랜차이즈시스템(패키지)

프랜차이즈시스템은 가맹희망자가 투자의 가치가 있는 것으로 인정받을 수 있는 것이라야 하며 대가를 지급하기에 충분한 가치가 있다고 인정하는 상품으로서의 가치를 지니고 있어야 한다. 더욱이 프랜차이즈 시스템패키지의 내용이 충실하고 그것이 성공실적을 가지고 있다면 그 가치는 더욱 높아질 것이며, 성공사업을 찾아 나선 가맹점 희망자들에게 설득력이 훨씬 강할 것이다.

(1) 프랜차이즈패키지의 정의

프랜차이즈패키지란 특정형태의 사업을 수행하기 위하여 사용하는 프로그램 내지 계획으로서 가맹본부가 가맹점사업자에게 제공하는 것을 의미한다. 이 프로그램은 가맹본부에 의해 실험되고 수정되어 완성되고 체계화된 시스템으로 되어 있다.

프랜차이즈패키지에 대한 일본프랜차이즈체인협회의 정의를 보면 완벽하게 구성된 일련의 프로그램 또는 계획으로서, 상세하게 설명된 하나의 체계적인 서비스로서 즉시 제공될 수 있고, 일정한 가격으로 판매되는 것이라고 한다. 그러나 프랜차이즈패키지는 법률 등에 의하여 정해져 있는 것은 아니다. 그것은 사업의 방법 또는 비결을 체계화한 것이므로, 패키지를 만든 사람의 경험과 지식에 의하여 모두 다르다고 할

수 있다.

가맹본부가 제공하는 서비스와 장점들이 담겨져 있는 프로그램 또는 패키지는 가맹점을 운영하기 위해 가맹점사업자들이 지불할 비용보다 상대적 가치를 느낄 수 있어야 하며 이것을 지속적으로 가질 수 있도록 해야 한다. 또한 가맹본부가 가맹점사업자들이 자신들이 지불한 수수료와 가맹본부가 제공하는 서비스의 가치가 같다고 느끼게 해야 한다. 가맹점사업자가 가맹본부에게 지불하는 수수료는 가맹점사업자의 수입의 증가와 함께 증가할 것이다.

일반적으로 가맹본부의 관심은 매출을 극대화하는 것이지만 가맹점사업자의 관심은 이익의 극대화에 있다. 그런데 판매증가를 위한 서비스들이 이익을 증가시키고자 하는 가맹점사업자들에게 받아들여지지 않을 지도 모른다. 특히 판매증가 프로그램이 가맹점사업자들의 자금투자나 운영비용의 증가를 가져올 때는 더욱 그렇다. 따라서 가맹본부는 판매증가와 가맹점사업자의 이익증가가 서로 상충할 시에는 그것이 전체 프랜차이즈 네트워크의 발전을 위해서라면 충분한 근거와 노력으로 가맹점사업자들을 이해시키고 설득시켜야 한다.

프랜차이즈 네트워크는 의욕적이고 적극적인 가맹점사업자를 잃었을 때 더욱 위험해진다. 모든 가맹점사업자들은 그들의 관계가 끝났을 때는 잠재적인 경쟁자가 될 수 있다. 이전의 가맹점사업자들은 가맹본부의 사업들을 잘 알고 있으며 무엇이 문제인지도 잘 알고 있다. 따라서 프랜차이즈시스템의 중요한 자료들이 경쟁자에 의해 활용될 수도 있으며 새로운 경쟁자가 출현할 수도 있다.

(2) 프랜차이즈패키지의 구성요소

프랜차이즈패키지의 구성요소를 크게 보면

- 1) 가맹본부의 상표, 시스템의 명칭, 또는 상호, 서비스마크 등 그 프랜차이즈시스템의 사업을 외부에 나타내는 일체의 표지의 사용권리
- 2) 가맹본부가 개발한 생산, 가공, 판매 그 밖의 경영상의 기술(Know-how)의 이용 권리
- 3) 해당 프랜차이즈시스템의 이미지를 유지하고 고양시키기 위해 본부가 행하는 지도, 지원을 받을 수 있는 권리로 구성되어 있다.⁶⁷⁾

그러나 좀 더 위의 내용을 세부적으로 설명하면

- 개점시의 관리자 파견
- 광고, 선전 활동 업무 대행 서비스
- 신규개점시의 응원 지도
- 판매 촉진 기술 지도, 기술 개발 제공
- 정기 순회의 의한 경영지도
- 각종 상담 원조
- 판매 영업 응원과 지도
- 판매촉진의 기획과 대행

67) 여춘돈, 안창근 공저, 『프랜차이즈시스템 조직관리 노하우』, (책읽는사람들, 2003), p.75.

- 상품 진열, 레이아웃의 지도
- 신제품의 소개와 매뉴얼 제공
- 경영 및 영업에 대한 정보제공
- 매뉴개발에 투자
- 상품 품질 관리 지도
- 종업원 모집, 채용 업무 대행 서비스
- 인사관리 지도
- 세미나개최
- 상품, 원재료의 공급
- 공인회계사, 세무사 알선

위의 내용 외에도 업종과 아이템에 따라 구성요소는 달라진다. 그러나 어떤 업종과 아이템의 프랜차이즈시스템이든지 공통적으로 중요한 것은 가치가 없는 것을 가지고 이를 패키지로 만들어 계약을 체결하려고 하는 본부가 있다면 결국 그 본부는 가맹점사업자에게 막대한 피해를 끼칠 것이며, 프랜차이즈 비즈니스 전체의 이미지를 손상시키고 사회적으로 심각한 피해를 끼치는 본부로 낙인 될 수밖에 없을 것이다.

가맹본부가 제시하는 가맹비나, 로열티를 포함하는 대가가 패키지의 내용과 비교해서 진실로 당당하게 주장할 수 있어야 한다. 설사 가맹점사업자가 부담하는 대가의 규모가 크다 할지라도 가맹점이 그 패키지를 제공받지 않고 사업을 수행했을 경우보다 큰 수익을 실현할 수 있었고, 가맹점 경영이 안전성을 확립할 수 있었으며 그 수준의 대가를 지불한다 하더라도 가맹점의 투자비 대비 이익이 확보될 수 있다면 이것은 충분히 가치 있는 대가라 할 수 있을 것이며 그 반대의 경우라면 아무리 대가가 싸다 할지라도 그것은 무가치한 대가라 하지 않을 수 없을 것이다.

프랜차이즈패키지의 대가가 과도하게 높게 책정되면 많은 경우 본부의 경영은 오히려 어렵게 되고 결국은 그 존립마저 곤란하게 된다. 그러나 프랜차이즈패키지의 대가가 수준이하로 낮게 책정되면 본부는 패키지를 충분하게 제공할만한 재력부족에 봉착하게 되고 이것은 결국 가맹점의 불만의 요인으로 비화됨으로써 급기야 본부는 그 존립의 위험을 면하지 못할 것이다.

(3) 프랜차이즈패키지를 만들 때 유의할 점⁶⁸⁾

첫째, 본부가 가맹점사업자에게 제공해야 할 기능을 본부의 각 부서에 안배하고 부서간의 상호작용이 원활하도록 해야 한다.

둘째, 각 기능이 제공될 때 본부의 조직이 이에 충분히 대응할 수 있도록 정비해야 한다.

셋째, 가맹점사업자에 제공할 개개의 기능을 어떠한 순서로, 또 어떠한 방법으로 제시할 것인가를 결정해야 한다.

넷째, 외부 환경조건의 변화, 내부 환경조건의 변화, 기업의 성장 등 경영조건의 변화를 감지하고 있어야 한다.

다섯째, 상기의 경영조건 변화에 프랜차이즈시스템 전체가 어떻게 대처할 것인지, 그리고 변화에 따른 개개의 기능은 어떻게 변화하는가를 명확히 해야 한다.

68) 오세조, 박진용 공저, 『시장지향적 유통관리(개정판)』, 박영사, 2001, p.428

여섯째, 경영계획에 대하여 프랜차이즈시스템의 목적이 효과적으로 달성되고 있는 가를 확인해야 한다. 만약 그렇지 않다면 원인을 발견하고 올바르게 개선해 나가야 한다.

7. 갈등과 분쟁해결 프로그램 개발

프랜차이즈 관계는 가맹계약서에 의해 이루어진 한정적인 관계이다. 따라서 갈등과 분쟁의 가능성이 항상 존재하며 실제로 많이 발생하기도 한다. 가맹사업거래공정화에관한법률에서도 가맹본부의 의무사항과 가맹점사업자가 지켜할 의무사항을 규정하고 있지만 실제로는 훨씬 많은 의무사항과 조항들이 계약서에 포함되어 있다.

가맹본부는 적게는 수십 명 많게는 수천 명의 가맹점사업자들과 사업관계를 맺는데 분명히 가맹점사업자들은 서로 다른 기대와 목적, 그리고 각기 다른 시기에 가맹본부와 계약관계를 맺지만 공통적인 것은 이익의 극대화 일 것이다 그러나 가맹본부는 주주와 가맹점사업자의 이익을 위해 사업을 해야 하므로 프랜차이즈 사업이 긍정적인 방향으로 나갈 수 있도록 프랜차이즈 네트워크를 위해 노력해야 한다. 그러므로 프랜차이즈 네트워크가 효과적인 분쟁해결 절차들을 개발하는 것이 매우 중요하다. 여기에는 크게 네 가지 방법이 있다.

- ① 협상(Negotiation)
- ② 옴부즈맨(Ombudsman)
- ③ 중립적인 가맹점사업자들과 가맹본부의 경영진 중 몇 명으로 구성된 내부적인 분쟁 해결 시스템
- ④ 제삼자의 중재

분쟁과 갈등의 해결 방법 중에서 가장 좋은 것은 법이나 중재에 의하지 않고 분쟁을 해결하는 것이다. 이러한 방법들이 일반적으로 분쟁을 해결하는데 효과적이지만 항상 상호간의 만족스러운 해결을 가져오는 것은 아니다. 따라서 사전에 갈등과 분쟁이 발생하지 않도록 정기적인 모임을 통해 불만과 건의사항이 자유롭게 전달될 수 있도록 서로 노력해야 한다.

8. 과학적이고 체계적인 상권분석 및 입지선정 프로그램

거의 모든 사업의 성공요소 중의 하나가 위치일 것이다. 프랜차이즈 사업도 예외는 아니다. 따라서 가맹본부는 프랜차이즈시스템의 구축하는 과정에 가맹점사업자를 위한 상권분석 및 입지를 선정하는데 지원을 하거나 조언을 해주는 프로그램이나 규정을 만들 것인가를 결정해야 한다. 아니면 가맹점사업자가 적당한 위치를 결정하는데 필요한 통계자료나 관련 정보를 제공할 것인지, 다른 가맹점사업자와의 거리는 어느 정도로 할 것인지를 결정해야 한다. 만일 프랜차이즈시스템이 레스토랑이나 또는 상품판매에 있어서 위치가 매우 중요한 요소로 작용하는 사업이라면 가맹본부는 가맹점사업자의 위치선정에 도움을 줄 수 있는 전문가를 고용하는 것이 좋다. 대부분은 가맹점사업자에게 하고자 하는 지역이나 위치를 찾아보라고 하거나 부동산 브로커나 또는 상가 담당자를 연결시켜주기도 한다.

위치선정에 있어서 먼저 가맹점사업자에게 동의나 찬성 아니면 반대의 선택권을 주어야 하고, 가맹본부는 단지 그들이 최선의 선택을 할 수 있도록 도와주어야 한다. 대부분의 가맹점사업자들은 자신들의 프랜차이즈 사업 실패를 잘못된 위치선정 때문이라고 생각하는 경향이 많다. 설사 그 실패가 자신들의 잘못으로 발생하더라도 인정하지 않는다. 따라서 가맹본부는 가맹점사업자들이 적절한 위치를 선택할 수 있도록 입

지전문가들을 자체적으로 보유하고 있거나 최소한 연계되어 있어야 한다.⁶⁹⁾ 그래서 프랜차이즈 사업을 입지사업이라고 하기도 한다. 그만큼 입지선정이 중요하다는 것이다. 입지분석은 많은 자료분석과 경험을 종합하여 결정해야 한다. 위치는 브랜드나, 로고, 상품과 서비스만큼이나 중요하다. 만일 위치가 좋지 않다면 본사의 브랜드와 상품이 아무리 좋아도 팔리자 않을 것이다. 왜냐하면 고객들이 찾아오지 않기 때문이다.

입지의 본질의 세 가지 요소는

- ① 사업업종과 아이템에 적합한 지역을 고려하고
- ② 고려하고 있는 지역에서의 위치를 결정하며
- ③ 최종결정은 가맹본부와 가맹점사업자가 협의하여 계약서의 지역권인정이 보장되도록 해야 한다.

상권분석 및 입지선정에 있어서 가맹본부의 역할은

- ① 위치선정에 있어서 체계적인 지원을 해야 한다.
가맹본부는 가맹점사업자가 선정한 지역에 대한 평가나 검토 또는 검증을 할 수 있는 전문성을 어느 정도 갖추고 있어야 한다.
- ② 가맹본부는 자체적으로 그 사업에 적합한 위치의 선정에 따른 풍부한 경험과 과학적인 데이터를 축적하고 있어야 하며 광범위한 네트워크를 구축하고 있어야 한다.
- ③ 가맹점사업자는 위치선정이나 임대계약에 경험이 많지 않기 때문에 여기에 대한 충분한 지원제도를 갖추고 있어야 한다.

(1) 상권분석 프로세스

1) 복수입지선정

- 지역별/상권별 지도작성 및 시장수요조사

2) 기초통계조사

- 상주인구조사/기초사업체조사

3) 예상점포선정

- 가시성, 접근용이성, 임대료수준파악

4) 점포분석

- 인,허가 관련 법규, 시설확인(주차장, 전기, 수도,하수처리, 층수, 동선 등)

5) 상권분석

- 유동인구조사, 업종분포조사

6) 경쟁업체 분석

- 영업실적, 고객성향 조사

69) Ann Dugan, Franchising 101,(Association of Small Business Development Centers, 1998), p.52.

7) 수익성분석

- 입점할 매장의 매출, 지출추정, 투자수익성 분석

8) 점포계약

- 근저당 확인, 권리금 분석

9) 인테리어 시공

- 컨셉마이닝, 업체선정, 집기구입, 간판제작

10) 오픈

- 이벤트기획, 판촉물제작, 홍보물 유포

(2) 위치선정 결정요소

위치선정을 결정하는데 있어서 여러 가지 요소들을 종합하여 팔고자 하는 상품과 서비스에 적합한 위치 인지를 결정해야 한다. 특히 그 지역안의 인구통계, 생활수준, 수입, 나이, 특징들을 분석해야 한다.

1) 인구통계

진출하고자 하는 지역의 인구는 어느 정도이며, 그들의 나이, 수입, 가족규모, 배경, 그리고 생활수준은 어느 정도인지 파악해야 한다. 또한 그 지역의 장단기 발전가능성은 어떠한지, 그 지역에 거주하고 있는 사람들의 집소유 형태는 어떠한지, 그 지역의 재개발을 통한 신규 인구들의 유입의 가능성은 있는지, 가맹 점사업자가 판매할 상품과 서비스를 구매할 합리적인 숫자의 고객이 충분한지도 검토해야 한다. 그러나 가장 기본적인 것은 가맹점이 진출하여 판매할 상품과 서비스를 구매하고 있는 고객에 대한 정확한 통계자료를 가지고 있어야 한다. 그래야 가맹점사업자가 선택할 위치의 고객이 본부의 자료와 일치하는지를 분석할 수 있다.

2) 교통요소

진출하고자 하는 위치의 주변에 대형 쇼핑센터나 할인매장, 사무실 밀집지역, 정부기관, 공장, 학교, 병원들이 있는가를 면밀히 분석해야 한다. 또한 주변에 관광지가 있는지도 검토해야 하지만 가장 정확한 것은 현재 그 지역에서 사업을 하고 있는 자영업자들에게 질문을 하여 그들의 고객이 누구이고 소비패턴은 어떠한지 살펴보는 것도 좋은 방법이다.

3) 접근의 용이성

선택한 위치가 자동차로 접근하기가 편한지 아니면 도보로 접근하기가 편리한지도 평가해야 한다. 또한 주중과 주말의 상황도 평가해야 한다. 일반적으로 상권의 크기와 유동인구, 거주인구의 수에 따라 접근의 용이성을 고려할 것인지를 판단한다.

4) 경쟁

프랜차이즈시스템의 업종과 아이템의 종류에 따라 다르지만 진출하고자 하는 위치에서 현재 영업을 하고 있는 경쟁자는 어느 정도인지 그리고 대체상품까지도 포함하여 광범위한 조사를 해야 한다.

이밖에도 위치선정 시 고려해야 할 요소들은 매우 많다.

5) 팔고자 하는 상품과 서비스의 고객특성을 파악해야 한다.

만일 상품과 서비스가 젊은층을 대상으로 한다면 젊은층의 입맛은 다소 까다롭고, 변덕스러운 면이 많다. 따라서 중장기적으로 변화무쌍한 입맛, 변덕스러운 입맛에 맞출 수 있는 다양한 메뉴구색을 갖출 수 있는 정도의 규모가 있는 매장을 찾을 수 있는 입지인지를 고려해야 한다. 또한 젊은 층은 분위기에 약하다. 따라서 젊은 취향에 맞게 인테리어를 꾸밀 수 있는 매장이 어느 정도 분포되어 있는 입지인지를 사전에 점검해 보아야 한다.

6) 주변 인근 점포와의 업종 조화를 이룰 수 있는 지역인지를 살펴보아야 한다.

이런 입지의 특징은 젊은이들이 단순히 먹기 위해서만 모이는 곳이 아니라는 점에 유의해야 한다.

7) 아파트 및 주택 밀집지역은 주민의 소득수준과 우리 점포의 객단가를 매치 시켜 판단해 보아야 한다.

8) 동선파악을 정확히 해야 한다. 동선파악은 출퇴근을 위한 동선인지, 실제구매와 연결될 수 있는 동선인지를 확인해야 한다.

9) 매장 운영방법을 고려해야 한다. 패스트푸드를 매점 내에서 판매할 것이냐, 테이크아웃형태로 할 것이냐, 아니면 배달형태로 할 것이냐를 사전에 판단해서 거기에 알맞은 점포 운영 전략을 짜내야 성공할 수 있다.

10) 오피스가는 주 5일 근무와 관련해서 토요일과 일요일 나아가서 금요일 저녁이 매출에 어느 정도 영향을 미칠 상권인지를 면밀히 검토해야 한다. 주 5일 근무영향이 아주 높은 오피스가는 실제 영업일수가 20여일 밖에 되지 않기 때문에 평일에는 어느 정도 높은 매출을 올린다 하더라도 한달 평균치를 보면 낮아질 수밖에 없다.

11) 상권 내에서 점심과 저녁의 예상 매출 비중을 상세히 파악해 보아야 한다. 점심과 저녁 매출 중 어느 한쪽 비중이 현격한 차이를 보이면 그에 따른 메뉴개발과 대책을 강구해야 한다.

(3) 입지조사

1) 관찰조사

① 조사포인트

- 평일, 휴일, 시간대, 기후 등으로 나누어 실시한다.
- 미리 조사 항목을 작성해서 빠지는 것이 없도록 사전에 준비를 철저히 한다.
- 여러 명이 조사해서 관찰 평가의 치우침을 방지한다.

- 관찰 평가의 결과를 다른 사업자와 비교해 본다

② 관찰 항목

- 거주자의 연령층, 성별, 직업, 가족 구성, 생활 수준, 생활스타일 등을 파악한다.
- 상점가의 업종 구성에서 그 지역의 문화수준 및 연령 구성 추정이 가능하다.
- 생활동선 및 도로 설비의 편리성과 모든 방향으로 접근할 수 있는 다양성으로接客 기대도를 파악한다.
- 주택이 단독인지, 단지인지, 아파트밀집지역인지, 오피스중심인지, 대학가 중심인지, 관공서 중심인지, 산업단지인지를 파악한다.

2) 청취조사

- 청취조사는 현장 실시 중에서 통행자 및 거주자에게 간단한 질문을 해서 부과적으로 정보를 수집하는 것이다.
- 정보수집 항목은 쇼핑장소, 빈도, 거주 장소, 이용하는 교통수단, 아파트의 건축시기, 분양, 시설 유무 등으로 해당 업종이나 아이템에 따라 추가할 수 있다.

3) 공개자료에 의한 조사

공개자료란 공공 및 민간 기관이 조사해서 보유하고 있는 자료로 유료 및 무료로 제공하는 것들이다.

- 지역 인구, 세대수(시, 구, 동 담당 부서나 인구센서스)
- 전국 인구 세대수, 인구동태표(인구센서스, 정부간행물, 지방자치단체)
- 국세 조사보고서(국세청 공개자료, 세무관련 학술지, 정부간행물)
- 인구 구성비, 주 야간 인구, 인구집중지구 인구 등
- 시, 도별 장래 계획인구(구청, 시청)
- 구, 동별 장래 계획인구(구청, 동사무소)
- 산업통계표(산업자원부, 시, 도 경제동향)
- 시, 도, 읍, 면 단위별 산업통계(시, 도 구의 담당부서)
- 대형 소매점포 통계(시, 도의 담당부서)
- 외식산업 관련 정보(외식산업조사연구)
- 유통 통계자료(유통경제연구소)
- 중소기업현황(중소기업청)

4) 내점객조사

방문자에 대해서 조사하는 것은 시스템에 대한 고객들의 평가는 물론이고 향후 가맹점 모집전략이나 입지 및 상권분석 지원 프로그램을 작성하는데 매우 중요한 자료가 된다.

① 조사내용

ㄱ. 방문하게 된 동기

방문의 사유에 대해서도 예상되는 항목을 기입하여 실시한다. 예를 들면 가까워서, 통근 및 통학할 때 지나는 길이기 때문에, 주차가 편리하기 때문에 등이다.

ㄴ. 방문빈도

㉔. 교통수단

점포까지 무엇을 이용해서 왔는가를 묻는 것으로 도보, 자전거, 자동차, 버스 및 전철 등으로 구분해서 실시한다.

㉕. 소비하는 비용

㉖. 선택 메뉴

㉗. 소요시간

㉘. 만족도

자기 제품 및 서비스에 대한 만족도를 조사하는 것으로 향후 프랜차이즈 사업을 하는데 있어서 매우 중요한 자료가 된다. 만족과 불만을 평가할 것이 아니라 어느 부분이 만족스럽고 어느 항목이 불만족스러운지를 파악할 수 있어야 한다.

② 조사방법

- 조사는 평일과 휴일, 시간대별, 계절별, 날씨별, 주변환경의 변화에 따라 조사를 실시하여야 한다.
- 조사대상도 구체적으로 분류하여 자사의 제품과 서비스를 사용하는 고객들이 누구인지를 평가할 수 있도록 연령, 성별, 구성비율, 선호하는 메뉴, 지출하는 비용에 대하여 조사해야 한다.

③ 조사결과의 정리

조사결과는 조사항목별로 표나 그래프 등으로 정리해서 보기 쉽고 판단하기 쉽게 한다. 더욱 주요한 것은 개별적인 항목분석도 중요하지만 각 항목의 연관분석에 의해 더 많은 정보를 얻을 수 있다는 점이다. 이를 통해 구매자의 구매행동도 파악할 수 있도록 해야 한다.

(4) 업종별 입지분석

1) 소매업

소매업은 입지와 매출이 직결된 만큼 점포의 위치 선정이 사업의 성패를 좌우한다. 생활용품 전문점의 입지는 상품의 성격에 따라 입지가 달라진다. 대형할인점 등과 취급 품목이 겹치는 업태라면 인근에 대형유통센터가 없는 지역에 유리하다. 그러나 대형할인점에서 취급하지 않는 상품을 취급하는 매장이려면 오히려 대형 할인점 인근 지역으로 진출하는 것이 유리할 수 있다. 특히 취급하는 제품의 고객층에 따라 입지와 상권이 달라야 한다. 주방기구나 인테리어소품, 수입용품을 전문적으로 취급하는 경우는 주고객층이 주부들이기 때문에 아파트 밀집지역이나, 주택가 밀집지역 등 주거지 인근에 출점하는 것이 바람직하다. 가격이 높고 브랜드인지도가 높은 제품을 취급할 경우는 쇼핑몰이나 대형백화점이나 대형 할인매장에 더 유리하다.

2) 커피전문점

커피전문점의 최적 입지는 유동인구, 특히 젊은층 유동인구가 많은 곳 그리고 교통 및 지리적 접근이 쉬운 곳이 중요한 입지선정의 기준이 된다.

대도시 및 중소도시의 시가지 중심 상권, 교통중심지 및 유동인구 밀집지역, 오피스가, 대학가 및 학원밀집지역 등 유동인구가 많은 지역이 최적 입지가 될 수 있다.

3) 미용실

미용실을 개점할 위치로는 유동인구가 많은 주택가와 상가의 중간지역, 특히 아파트밀집지역이 가장 좋은 곳이라고 할 수 있다. 전통적인 미용실창업선호 지역인 여자대학교 앞도 좋은 위치이며 일반적으로 대학가 앞은 손님이 많은 편이다. 그러나 대학가는 미용실이 많기 때문에 경쟁이 치열하고 학생들의 방학에 영향을 받는다는 단점이 있다.

대규모 아파트단지의 상가 내에 입주하는 것도 좋으나 이런 곳은 이미 선점되어 있기 때문에 새로 시작하는 본부는 신중하게 고려하여 진출해야 한다.

4) PC방

인터넷PC방의 전반적인 성수기는 주말과 공휴일 그리고 학생들의 학기와 비슷하다고 한다. 고객은 주로 오후나 심야시간에 찾는 경우가 대부분이다. 따라서 역세권보다는 주택지와 결합되어 있는 지역이 많은 고객을 유치할 수 있다. 대학가는 인터넷 PC방이 최초로 등장한 장소이다. 대학생들은 주야간 구분 없이 인터넷PC방을 찾는다. 따라서 항상 고정고객을 확보하여 안정적인 매출을 유지할 수 있는 곳이다. 그러나 방학기간 동안은 학생들이 학교에 나오지 않는다는 점이 단점이기도 하다.

9. 점포설계와 인테리어

일반적으로 프랜차이즈 매장의 인테리어는 다른 매장과 차별화해야 한다는 생각을 갖고 있다. 차별화를 위해서 고급화를 추구하다보니 인테리어비용이 올라가게 되고 자연스럽게 창업비용도 높아지는 것이다.

인테리어를 통한 마진의 폭이 높다 보니 많은 본사들이 인테리어를 직접해서 개설이익을 최대한 남기려는 생각을 갖고 있다. 특히 사업 초기에는 수익성이 확보가 어렵고 재무구조가 취약할 때라 인테리어를 직접하는 본부들이 많다. 그러나 인테리어가 시스템의 일관성의 유지와 운영에 핵심적인 내용이 아니라면 본사가 직접 하지 않은 것이 바람직하다.

인테리어 컨셉은 쾌적성, 실용성, 효율성의 바탕위에 고감성 분위기 연출을 위한 전문적, 차별적, 역동적인 실내디자인으로 점포 전체구도가 잘 이루어져야 한다.

프랜차이즈 가맹점의 인테리어 공사방법은 본사에서 일괄적으로 선정하여 가맹점을 시공하는 방법과 가맹본부에서 인테리어 기준을 제공하고 가맹점 점주가 인테리어 업자를 선정하여 시공하는 방법의 두 가지가 있다. 각 방법에는 장단점이 있으므로 본사 담당자가 점포 입지 조건과 상권에 부합되는 점포 인테리어를 구상한 후 시설 투자 여부를 가맹점주와 협의하여 결정하여야 한다.

(1) 시공방법

1) 본사에서 선정하여 시공하는 경우

① 장점

- 공사 진행이 매끄럽다
- 공사 마감일을 예정할 수 있어 개점일의 예측이 정확하다
- 계약자가 개업 전 준비해야 할 여러 가지 사항을 처리할 수 있는 여유시간을 가질 수 있다.
- 공사 후 서비스제공이 원활하다.

② 단점

- 업자가 일임하므로 처음 금액보다 비용이 증가하는 경우가 있다.

2) 점주가 선정하여 시공하는 경우

① 장점

- 공사비용을 본부에서 시공하는 경우보다 절감할 수 있다.

② 단점

- 점주가 인테리어 상식이 없으면 공사 진행이 매끄럽지 않다.
- 공사가 지연될 수 있어 개점하는데 무리가 있을 수 있다.
- 점주가 항상 공사상태를 체크해야 하므로 개점 준비를 하는데 시간이 부족할 수 있다.
- AS 문제가 발생할 수 있다.

(2) 인테리어 요소

1) 쇼윈도

쇼윈도는 점포 밖의 고객에게 시각적 자극으로 구입욕구를 충동하는 역할을 한다. 디스플레이가 효과적으로 되지 않으면 고객의 시선을 유혹할 수 없다. 주부들이나 여성들이 주 고객층인 업종은 상품의 종류에 따라 조명, 디스플레이, 디자인을 고려하여야 하며, 특히 계절별 요소도 고려하여 쇼윈도를 연출하여야 하며 주기적으로 교체하는 것이 고객들의 호기심을 증대시키는 방법이다.

2) 간판

간판은 사람의 이름과 같다. 간판은 제작할 때에는 멀리서도 한눈에 알아볼 수 있도록 명확하며 인상적으로 만들어야 하고 배색에도 신경써야 한다. 일반적으로 외식업은 원색적인 간판을, 판매업은 지적이고 세련된 간판을, 서비스업은 업종의 내용을 명확하게 알 수 있는 가시성, 인지성에 중점을 둔 디자인을 하는 것이 일반적이다. 그러나 제공하는 상품과 서비스, 주고객층의 연령, 성별, 특성에 맞는 간판의 모양과 색깔 및 디자인이 이루어져야 한다. 간판 또한 가맹본부가 추구하는 일관성을 가장 먼저 보여줄 수 있는 선전물이기도 하다.

3) 조명

조명은 주력상품을 더욱 돋보이게 하고 은은하고 매력적인 분위기로 고객을 점포안으로 끌어들이는 효과를 내는 것이 목적이다.

조명의 첫번째 목적은 자기 점포의 존재를 이미지화하여 알리는데 있다. 같은 제품을 진열한다하더라도 조명에 따라 상품의 질이 틀려보이는데, 이는 점포의 이미지가 틀려진다는 것과 일맥상통 한다. 디자인이 잘 된 조명은 마치 유능한 판매사와 같아 잠재적인 고객을 점포 안으로 이끌어 구매의 가능성을 높인다.

두번째 목적은 고객의 구매욕구를 자극하는 것이다.

조명은 주로 간판이나 점포 전면에 직접 조명함으로써 점포의 이미지를 높이는 효과를 노리는 것이다. 바닥이나 벽에서 투사되는 조명을 사용할 경우, 색필터를 사용하여 자기 점포만의 독특한 분위기를 연출할

수도 있다.

조명 또한 본부가 연출하고자 하는 시스템 및 제품의 이미지에 알맞도록 이루어져야 하면 시범점포나 직영점의 경험을 통해 소비자들의 평가를 거쳐서 확정된 것이 바람직하다.

구체적인 사항에는

- 조명의 설치는 주변의 다른 점포보다 밝게 혹은 다른 감각으로 차별화 해야 한다.
- 전체를 같은 명암으로 하지 말고 고객의 눈이 집중하는 장소나 주요 상품에 집중하라. 그 부분만 밝게 한다든가, 스포트라이트로 비춘다든가 하는 방법으로 조명각도, 조명 기구, 색 필터 등을 이용해 상품을 돋보이게 한다.
- 기구 배치는 고객층에 적합하고 전체적 분위기를 살릴 수 있는 것으로 택한다.
- 밝은 조명이 필요한 업종은 점포 내의 안쪽 끝까지 밝은 불빛은 유지시킨다.

4) 디자인

디자인도 시대에 따라, 소비패턴에 따라 달라진다. 한때는 원목으로 가게를 꾸미는 것이 유행한 적이 있었으나 요즘은 흑백의 강한 대비나 그린색과 같은 깔끔하고 심플한 색상이 대중적이다.

색깔은 선택할 때 기준이 되어야 할 점은 판매하는 상품과 이미지가 맞아야 한다는 점이다. 고객의 연령도 고려해야 한다.

벽지나 의자 등 내부가구를 고를 때도 매장의 전체적인 분위기와 색상이 조화를 이루어야 하며 고객에게 편안하고 청결한 이미지를 만드는 것이 중요하다.

과거 미국의 패스트푸드점들은 전체 식품 시장 내에서의 점유율을 꾸준히 확장해왔다. 초창기에 스피드와 경제성에 강조점을 두었던 상점들은 빨강, 주황, 노랑과 같은 따뜻하고 밝은 색깔을 사용했다. 그리고 각 체인은 각자의 심벌과 로고를 개발했다. 화려할수록 눈에 더 잘 띄게 마련이었다. 메뉴는 엄격하게 제한되어 있었고, 시간 절약을 위해서 음식이 거의 미리 조리되어 있었다.

하지만 이렇게 만들어진 이미지는 소비자들이 원하는 것과 거리가 멀었다. 소비자들은 패스트푸드가 빠르고 경제적이긴 하지만 ‘앉아서 식사하는’ 레스토랑이나 집에서 만든 음식보다 훨씬 저렴한 것으로 여겼던 것이다. 결국 패스트푸드는 어쩔 수 없이 먹긴 하지만 ‘열등한 상품’이라는 이미지를 가지게 되었다.

그러다가 패스트푸드 산업은 몇 년 사이에 급속하고 현저하게 변화했고, 이미지도 그와 함께 변화했다. 업계의 선두주자인 맥도날드는 예전의 번들거리고 싸구려 같은 표면과 밝고 화려한 색깔의 인테리어를 좀 더 차분한 톤으로 바꾸었다. 보다 부드럽고 재질감이 느껴지는 인상을 주기 위해 금속이나 플라스틱 표면의 상당 부분을 원목과 벽돌로 교체했다. 또한 여기저기 튀는 색깔들도 흙색 톤이나 갈색, 혹은 짙은 호박색으로 바뀌었다. 로고와 사인의 사이즈도 축소하고 새로운 이미지에 맞춰졌다.⁷⁰⁾

5) 디스플레이

진열은 단순히 상품을 나열해 놓은 것이 아니기 때문에 손님이 진열된 물품을 보고 동시에 사고 싶다는 구매욕을 느끼게 해야 한다. 따라서 제품, 진열수량, 진열면, 진열 위치, 진열형태를 신중히 검토하여 선택하여야 한다. 판매량에 정비례하는 진열방식이 상품 회전율을 높이고 많이 팔리는 상품의 품질 방지와 비 인기 상품의 재고가 감소되는 효과를 주게 되며 고객이 가격을 비교하여 구매할 수 있게 동일 상품당 가격

70) 로버트B, 세틀·파멜라L.알렉 지음,『소비의 심리학』, (대홍기획 마케팅컨설팅그룹, 2003), p.165.

라인의 수는 3-5개로 제한하여 진열하는 것이 좋다. 매장이 정리가 잘 되어 있고 고객들이 상품을 효과적으로 보고, 판단 할 수 있도록 디자인해야 한다. 비슷한 품목군끼리 같이 진열하든가, 주력 상품을 강조하기 위해 고객의 눈에 잘 띄게 진열하는 등 전략을 가지고 진열해야 한다.

(3) 점포만들기

점포를 구하고 나면 점포만들기 작업에 들어가게 된다. 업종과 주 고객의 컨셉에 맞는 경쟁력있는 점포를 만들기 위해서는 능력 있고 신뢰할 수 있는 전문가의 도움이 필요하다. 또한 점포공사의 절차와 체크포인트를 숙지하여 지속적인 관심과 현장점검으로 계획기간 내에 컨셉에 부합되는 공사가 완료될 수 있도록 해야 한다. 점포공사를 시행하는 절차와 방법은 다음과 같다

1) 구상 및 기본 레이아웃 결정

업종과 주 고객, 점포 주변상황을 감안해 점포 분위기 컨셉과 예산을 정하고 입구의 위치, 동선은 어떻게 할 것인가 등을 결정하고 평면도에 그려 넣는다.

2) 설계

평면도, 정면도, 입면도 등과 함께 레이아웃을 상세하게 결정하고 설비기기의 계획, 설계 등으로 행한다. 설계업자에게 의뢰할 경우에도 기본적 지식은 필요하며, 설계에서 가장 중요한 포인트는 좋은 레이아웃이 나오도록 해야 한다는 것이다. 설계업자 선정 시에는 동종의 마음에 드는 점포를 찾아가 그 점포의 설계업자를 소개받는 것도 좋은 방법이다.

3) 견적, 발주

복수의 시공업체에게 견적서와 시공방법의 제안서를 내게 한다. 그 가운데 예산과 조건을 고려해서 가장 적합한 업체를 선정한다. 가능한 해당 지역의 업체를 선정하면 향후 A/S 및 책임시공 면에서 유리하다.

계약서와 공사내역서에는 공사의 계획, 총 계약금액과 지불방법, 공사내용이나 사용재료, 추가공사, 공사변경 등의 책임과 금액 등이 명기되어야 한다. 여기에서 가장 주의해야 할 점은 공사금액의 지불방법이다.

계약금 1/3, 중도금 1/3, 잔금 1/3을 지불하는 것이 일반적이지만 공사가 끝난 후에 보완이나 하자보수를 해야 하는 경우가 있기 때문에 준공 1개월 후에 지불할 수 있도록 협의를 하는 것이 좋다.

4) 시공

시공업자가 선정되면 먼저 철거 공사를 시행한다. 철거 공사가 끝나면 목공, 바닥, 천장, 조명, 주방 등의 공사를 진행한다. 이때 본사의 담당자는 매일 현장에 나와 자신의 의도를 시공업자에게 요구하는 것이 중요하다. 또한 공사가 공정표대로 진행되고 있는지 살펴보아야 한다. 공사 중에 공사내용을 변경하거나 추가할 경우 반드시 사전에 협의하도록 하고 그 공사가 필요한 이유와 공사비용에 대해 확인해야 한다. 공사 완료 후 대금 정산 단계에서 종종 갈등의 원인이 될 수 있으므로 주의할 필요가 있다. 공사가 완료되면 설계도나 사양대로 공사가 진행되었는지를 체크하고 남은 공사와 추가 공사 등에 대해서 확실하게 해두는 것이 좋다.

점포인테리어는 되도록 전문가에게 맡겨 시공해야 한다. 인테리어업체를 고를 때는 그 업체가 시공한 매장을 먼저 방문해보고 회사에도 직접 가보는 것이 좋다. 특히 공사를 맡아 각 분야별로 재하청을 주는 회사는 피해야 한다.

창업자가 인테리어 가격정보에 정확한 지식이 없으면 인테리어업체의 견적서를 2-3개 이상 받도록 해야 한다.

(4) 효과적인 인테리어방법

인테리어는 고객유인수단의 중요한 요소이다. 특히나 서비스업은 쾌적한 현대식 분위기로 고객을 맞이할 수 있도록 환경을 꾸미는 것이 중요하다. 독특한 통로와 매장의 설치, 점포 내의 레이아웃, 점포내의 형태와 색깔, 깨끗한 설비, 조명과 사인아트, 광고, 분위기 연출 등은 모두 중요한 인테리어 기술이다.

매장의 분위기 연출은 체인본사에서 주로 하는 것이 기본이지만 가맹점의 의견이 반영될 수 있다면 점포규모, 아이템, 주변 점포 분위기 등을 고려하여 융통성있는 설계를 하는 것이 바람직하다.

1) 주고객을 파악

대상고객에 따라 인테리어가 달라지기도 하지만 업종에 따라, 매장의 위치나 전체적인 서비스 목표에 따라라도 인테리어의 수준을 달리해야 한다. 편리성, 채산성, 분위기 등도 함께 고려한다.

2) 점포 전면은 항상 깨끗이

점포의 전면은 고객이 점포의 분위기에 매력을 느껴 매장안으로 들어가고픈 충동을 일으키도록 참신하면서도 깨끗하게 꾸며야 한다.

출입구는 고객의 동선과 편의성을 충분히 배려한 위치에 만들어야 하고 입구 부근에 편의시설도 설치해야 한다.

3) 외부 장식은 너무 호화롭지 않게

업종에 따라 컨셉에 따라 원하는 분위기가 전부 다르다. 그러나 공통적으로 너무 화려하거나 지나치게 고급스럽게 꾸밀 필요는 없다. 모든 고객들이 부담없이 자연스럽게 방문할 수 있는 외관을 꾸미는 것이 좋다.

4) 색상선택은 신중히

인테리어에서 가장 중요한 것이 색상이다. 가급적 내부 색은 한가지로 통일한다. 벽지나 의자, 계산대, 진열장 등 내부 가구색은 분위기를 고려해 한가지색으로 조화를 이루게 배색하도록 한다.

- 내추럴 : 베이지, 아이보리, 그린계를 중심으로 밝고 부드러운 컬러톤을 연출한다. 자연스러운 이미지
- 엘레강스 : 평온한 컬러톤, 색상의 수를 줄이면서 약간의 색대비로 고상하고 우아한 분위기를 조성한다.
- 캐주얼 : 깨끗한 색이 사용되며 화려한 컬러를 중심으로 색대비가 강하면서 스포티한 이미지의 배색이 사용된다.
- 클래식 : 갈색톤, 와인톤의 난색 계열 중심의 어두운 분위기로 이루어진다. 깊이, 안정감, 따뜻하면서

도 강한 느낌을 준다

- 댄디 : 짙고 어두운 색이 기조가 되며 안정된 느낌을 준다. 다크그레이, 짙은 갈색 계열인 주가 되며 중후한 이미지를 연출한다.
- 모던 : 흰색, 검정색 등 무채색 계열이 주고, 차갑고 깨끗한 이미지와 강한 이미지가 조화된 이미지다. 명암대비가 강한 배색이 주로 사용된다.

5) 고객의 편리우선

고객을 중심으로 인테리어를 한다. 이동통로는 들어오고 나가는 손님이 서로 부딪치지 않도록 하는 것이 중요하다.

6) 넓어보이도록 연출

벽면에 거울을 달거나 점포 일부를 계단식으로 높이면 작은 점포도 실제보다 넓어 보이게 할 수 있다. 또 천장에 푸른 하늘 등 적당한 그림을 그려 넣으면 넓고 시원한 분위기를 연출할 수 있다.

7) 소품으로 분위기 조절

조명과 함께 음악이나, 사진, 미술품 등의 소품들도 점포 분위기를 좌우하는 중요한 요소이다. 특히 음악은 신중하게 선택해야 한다. 음악에 따라 고객층이 구분되기도 하고 매출에 영향을 미치기도 하기 때문이다. 사진이나 그림은 한 가지를 고집하는 것보다는 계절이나 유행에 맞춰 교환해 주는 것이 좋다.

8) 내부 레이아웃

점포는 그 기업이 가지고 있는 모든 수익의 가능성을 실현하는 장소이다. 이것은 단순히 평당 효율만 생각하는 것이 아니라 경영장소로 노동생산성을 고려한 설계를 해야 한다. 매출액과 이익을 최대화할 수 있도록 고려해야 한다.

(5) 간판설치

간판은 점포에서 판매하는 제품과 서비스정보 및 가맹본부를 고객에게 효과적으로 전달하는 매우 중요한 영업수단이다. 따라서 간판을 어떻게 설치하느냐에 따라 매출에 많은 영향을 미친다. 그러므로 간판설치에는 보다 치밀한 배려와 전략이 필요하다.

1) 간판은 한눈에 들어오도록 한다.

가장 눈에 띄는 장소를 찾아 설치함으로써 간판을 통해 업종을 한눈에 알 수 있도록 하는 것이 중요하다. 그리고 점포가 무엇을 하는 곳인지 표시하는 것이 좋다.

일반적으로 고객은 점포가 위치하고 있는 장소와 업종은 대부분 외우고 있지만 해당 점포명을 정확히 외우는 경우는 극히 드물다. 따라서 해당 점포가 무엇을 팔고 있는 곳인지, 무엇을 팔고 어떤 서비스를 하는 곳인지 간판을 통하여 한눈에 알 수 있어야 고객은 부담을 느끼지 않고 찾아오게 되는 것이다.

2) 통행인과 운전자의 시계범위 안에 설치한다.

통행인에게 적어도 30m 전방에서부터 해당 점포가 인식되도록 설치될 필요가 있다. 점포 앞에 이르러서야 간판이 보인다면 통행인은 그냥 그 점포를 지나쳐버릴 가능성이 크다.

통행인의 눈에 쉽게 띄도록 하기 위해서 통행량과 통행인이 흐르는 방향 등을 파악하여 가장 적합한 설치 위치를 결정하여야 한다.

3) 간판의 색과 주위배경을 반드시 체크한다.

간판을 어떤 색으로 해야 할지도 중요한 부분이다. 눈에 잘 띄지 않는 색이나 주위에서 많이 사용하는 색으로 할 경우는 간판이 눈에 잘 들어오지 않는다. 따라서 간판이 눈에 잘 띄도록 색채융합에 신경을 쓸 필요가 있다. 또한 간판의 형태융합에도 고려를 해야 하는데 크기는 얼마나 되어야 하고 어떤 형태로 해야 좋을지를 심사숙고해야 한다.

(6) 업종별 점포설계 및 인테리어

1) 패스트푸드

대부분의 패스트푸드본부들은 불필요한 장식을 하지 않는 깔끔한 모습을 보이고 있다.

화장실도 인테리어다. 화장실도 고객 유치를 위한 경영전략의 중요한 위치를 차지하고 있다. 시대가 변하면서 화장실은 고객 서비스 문화를 높여가고 있는 분야이다. 매장의 이미지가 아무리 좋아도 매장의 뒷모습인 화장실의 설비가 부족하거나 불쾌한 환경이나 냄새를 접하게 되었을 때 모든 매장의 좋았던 이미지를 그 즉시 잊게 된다.

매장의 화장실은 사람이 붐비는 경우가 많으므로 거울을 설치하고 향기로운 냄새로 순서를 기다리는 고객에게 하나의 휴식공간을 제공한다면 좋은 인상과 함께 다시 매장에 찾아오고 싶은 마음을 들게 할 것이다.

소점포인 경우 화장실은 단독적으로 내기에는 불합리한 면이 있지만 공동 화장실을 사용하더라도 고객의 입장에서 관심을 가지고 관리하는 자세를 갖도록 하자. 화장실의 위치도 고객의 입장에서 배려를 해야 한다. 화장실의 위치를 잘 파악할 수 있도록 해야한다. 화장실로 인한 고객의 방문이 이루어질 수도 있고 다른 매장으로 발을 돌리게 할 수도 있다.

2) 생활용품 전문점

생활용품 전문점의 고객은 계획구매와 충동구매를 하는 고객으로 나누어 볼 수 있다. 그러나 계획구매를 하는 고객만으로는 충분한 매출을 올리기 어렵다는 점을 감안하여 고객의 구매욕을 자극할 수 있도록 디스플레이나 조명 등 매장 연출을 해야 한다.

효과적인 점포설계를 위해서는

① 손님을 점포 안으로 자연스럽게 유도할 수 있는 설계여야 한다.

이를 위해서는 가급적 문턱을 없애고 출입문은 활짝 열려있는게 좋다. 외부 공기의 유입을 차단하는 에어커튼을 설치하다보면 개방적인 전면을 연출할 수 있다.

② 생활용품 전문점 업종의 특성상 번쩍이는 네온사인과 화려한 조명으로 전면을 꾸며야 하는 유흥업소가 아니므로 취급상품의 특징에 대한 정보를 정확하게 제공하는 가시성 높은 간판과 전면 연출이 유리하다.

- ③ 음악, 간판 아래 조명설치 등을 통해서 전면의 주의력을 높이도록 연출한다.
- ④ 시즌성 있는 내용이나 행사 내용 등을 전면현수막, 깃발현수막, POP 등을 이용해서 홍보하면 주의력을 집중시키는데 도움이 된다.

3) 커피전문점

커피전문점은 점포설계와 인테리어가 매우 중요한 요소이기 때문에 본사가 미리 정해진 점포설계 및 인테리어에 의해 시공이 된다.

테이크아웃형 매장은 좁은 공간을 가지고 효율적인 운영과 세련됨을 갖추어야 하므로 점포설계가 더욱 중요하다.

커피전문점의 경우 주요 상품을 부각시키는 소모품의 역할이 매우 중요하므로 전체 매장의 분위기를 크게 훼손하지 않은 범위내에서 색채와 패턴에 변화를 주어야 한다. 또한 계절에 맞는 신선한 연출을 함으로써 고객들의 구매동기를 자극할 수 있도록 해야 한다.

4) PC방

인터넷PC방의 우선적으로 고려하는 게 실내인테리어이다. 인터넷PC방을 찾는 고객들이 기존의 학생위주에서 연인, 직장인, 주부까지 확대되면서 편안하고 안락한 분위기가 고객을 확보하는데 좋은 효과를 내고 있기 때문이다. 또한 컴퓨터와 모니터의 디자인화와 설치와 관련하여 공간활용을 효율화를 통한 차별화를 시도하고 있는 업체도 있다. 그러나 전체적인 디자인 컨셉을 설정할 때 최우선적으로 고려해야 할 사항은 고객이 가장 편리하게 이동할 수 있는 동선을 중심으로 PC를 효율적으로 배치하는 문제이다.

10. 관련 법률의 철저한 이해와 준수

IMF이후 프랜차이즈 사업에 대한 관심이 높아지면서 가맹본부의 창업 또한 폭발적으로 증가하기 시작하면서 대부분의 가맹본부들이 1999년 이후로 창업을 하여 프랜차이즈 사업을 시작하였다. 그러나 부실하고 부도덕한 가맹본부들로 인한 피해사례 또한 증가하기 시작했다. 결국 정부는 관련 법률 제정의 필요성을 인식하기 시작하였고 2002년 가맹사업거래공정화에관한법률이 제정되어 시행하게 되었다.

가맹사업거래공정화에관한법률의 가장 중요한 것은 정보공개서의 작성과 제공에 관한 규정이다. 가맹점을 운영하고자 하는 가맹희망자들이 최종 판단을 하기 전에 자신이 계약을 하고자 하는 가맹본부들에 대한 최소한의 정보를 제공받아 정확한 판단을 하도록 하기 위함이 주 목적이라 하겠다. 그러나 아직도 많은 본부들이 이 법에 대한 이해는 물론이고 법의 존재조차 모르는 경우가 많다. 또한 프랜차이즈 사업을 하는데 있어서 필요한 여러 가지 규정과 그에 따른 처벌조항이 있지만 프랜차이즈 사업과는 상관없는 법으로 생각하는 경우가 많다.

그러나 가맹점을 하고자 하는 예비창업자들의 학력수준이 높아지면서 가맹본부의 선택이나 계약서작성 및 사업운영에 있어서 매우 전문화되어 가고 있다. 또한 관련법에 대해서도 정부는 물론이고 관련 협회의 홍보 그리고 많은 창업컨설팅사의 교육으로 충분히 인지하고 있다. 따라서 이제 가맹본부를 창업하려고 하는 사람들은 사전에 관련법에 대해 완벽하게 이해해야 하며 전문 변호사들과의 협의를 거쳐 정보공개서의 작성이나 계약서 양식, 그리고 기타 운영매뉴얼이나 광고를 하는데 있어서 관련법을 위반하지 않도록 철저히 대비해야 한다.

제5절 프랜차이즈프로그램의 개발과 구축

1. 운영(Operation)구조

(1) 가맹점사업자가 성공하기 위한 서비스패키지 및 지원프로그램

가맹본부가 가맹점사업자에게 제공하는 여러 가지 서비스들이 효과를 발휘하기 위해서는 자신이 하고 있는 사업의 중요한 특성들을 반영해야 한다. 이러한 서비스들을 갖추기 위해 가맹본부는 자신의 한계성과 능력을 고려하여 서비스를 이행하는데 필요한 비용을 고려해야 한다.

주요한 서비스들을 보면

- 시장조사
- 레이아웃과 시설들의 디자인
- 위치선정
- 임대계약 지원
- 운영매뉴얼의 개발과 개선
- 훈련프로그램
- 재정지원

또한 가맹점 개점 초기의 서비스패키지 및 지원프로그램도 중요하지만 개점 이후의 지속적인 서비스 또한 더욱 중요하다. 지속적인 서비스패키지에는 지속적인 훈련, 공동구매 프로그램, 회계 및 매출장부 작성 시스템, 재무와 관련된 정보 및 데이터 수집 및 분석, 지속적인 지도와 지원, 리서치 및 개발, 컨벤션과 세미나 등이 있을 수 있다.

(2) 가맹점의 개점과 운영에 대한 주요 기능들이 담겨있는 운영매뉴얼

1) 매뉴얼의 개념

프랜차이즈 사업은 사람이 아니라 매뉴얼에 의해 운영되는 사업전개 시스템이다. 점포 수가 확대되고 종사원 수가 증가되면 이들의 행동양식이나接客서비스가 통일되어야 한다. 프랜차이즈시스템의 정체성을 유지하고 통일성을 확보하기 위해서는 동일한 행동지침이나 규칙이 있어야 한다. 따라서 가맹본부의 효율적인 경영과 가맹점의 효율적인 운영관리를 위해서는 프랜차이즈시스템화가 필요하며 프랜차이즈시스템화의 토대가 되는 것이 매뉴얼이다.

매뉴얼은 업무내용이나 행동양식을 문장화나 도표화를 통해 표준화시켜 누구나 쉽게 이해하고 따를 수 있도록 간편화 또는 체계화 한 업무 지침서로 교본, 핸드북, 안내서 등의 의미를 갖고 있다. 즉 매뉴얼이란 회사의 경영이념, 경영전략, 마케팅 전략 등 달성하고 고객에게 최적의 상품과 서비스를 제공하기 위해 마련된 표준화된 규범들의 교과서라고 생각하면 된다.

효율적인 프랜차이즈 시스템의 운영을 위해서는 본사용으로 경영전략, 상품개발, 시스템개발, 점포개발 및 설계, 교육훈련, 슈퍼바이징 매뉴얼이 구비되어 있어야 하며, 가맹점용으로는 점포운영, 상품관리, 서비스, 판촉 매뉴얼 등이 마련되어 있어야 한다.

다양한 형태의 매뉴얼은 본사가 가맹점에 제공하는 프랜차이즈패키지와 노하우의 중요한 부분이다. 프랜차이즈 사업의 성패는 이들 매뉴얼의 완성도에 달려 있다고 해도 지나치지 않다. 따라서 가맹본부는 체계적이고 실행 가능성이 높은 매뉴얼 작성에 많은 노력을 기울여야 하며 본사를 위한 매뉴얼이든 가맹점 사업자를 위한 매뉴얼이든 모든 매뉴얼이 철저하게 지켜지도록 노력해야 한다.

매뉴얼의 작성원칙은

첫째, 고객의 입장에서 만들어져야 한다.

프랜차이즈 사업의 궁극적인 목적은 본부와 가맹점이 협력해서 공동 이익을 창출하는 것이다. 본부나 가맹점의 편의가 아니라 고객만족을 통해 이익을 올린다는 관점에서 매뉴얼만이 고객중심의 경영을 가능하게 할 수 있다.

둘째, 3S원칙에 충실하여야 한다.

가맹본부의 모든 매뉴얼은 단순화(Simplification), 표준화(Standardization), 전문화(Specialization)의 원칙 하에 이루어져야 한다. 또한 매뉴얼의 내용 특히 업무의 구체적인 내용은 누구라도 이해하기 쉽게 작성해 유효하게 활용할 수 있게 해야 한다.

셋째, 업체의 영업 관행이나 습관이 모두 반영이 되어야 한다.

현재 진행되고 있는 업무를 충실하게 반영하는 것이 매뉴얼 작성의 중요한 부분이다. 너무 앞서가거나 이상적인 내용으로 구성되면 사무화가 될 가능성이 높다.

넷째, 업무의 우선순위가 정해져 있어야 한다.

업무간의 우선순위를 결정해 두지 않으면 복잡한 업무가 동시에 발생할 때 혼란에 빠지게 되어 매뉴얼의 기능을 상실할 수 있다.

다섯째, 쉽고 간결한 문체를 사용하고 그림, 일러스트, 영상 자료가 충분히 활용되어야 한다.

요점을 파악하기 어려운 긴 문장이나 말은 빙빙 돌려서 하는 번거로운 표현은 피해야 한다.

2) 매뉴얼의 작성

모든 가맹본부들은 자기만의 운영매뉴얼을 갖고 있는데 성공하기 위해서는 경쟁자의 것보다 차별화 되도록 만들어야 한다. 어떤 가맹본부들은 두 개의 운영매뉴얼을 갖고 있는데 하나는 위치선정, 초기 가게 오픈, 회계, 부기, 광고, 오픈 절차에 대해 적혀있고 다른 하나는 매일매일 가게를 열고 닫는 절차, 수표처리 요령, 새로운 직원 채용, 상품전달 방법, 비품 보관, 안전, 은행 대출 절차 등이 적혀 있다.

매뉴얼의 작성에 있어서 가장 중요한 것은 매뉴얼의 목적에 맞는 내용으로 이루어져야 하고 누구나 쉽게 이해할 수 있도록 작성되어야 한다.

- 기업의 경영이념에 맞추어서 작성되어야 한다.
- 매뉴얼은 본부의 직원들은 물론이고 가맹점사업자나 종업원들이 쉽게 이해하고 따를 수 있도록 체계적이어야 하고 쉽게 작성되어야 한다.
- 매뉴얼은 경쟁사나 외부에 유출되지 않도록 철저히 관리되도록 해야 한다.
- 매뉴얼은 그림이나 사진으로 구성하는 것이 이해하기 쉽다.
- 매뉴얼의 작성도 중요하지만 그것을 철저하게 지키는 것도 매우 중요하다.

3) 매뉴얼의 종류

① 운영관리 매뉴얼

운영관리 매뉴얼에는 프랜차이즈화된 사업의 전개방법이 제시되어 있으며 가맹본부가 자신의 사업 아이디어, 노하우(know-how) 그리고 사업비밀이 담겨져 있다. 또한 가맹본부가 가맹점사업자에게 일반적으로 기대하는 것들을 기술하고 있으며 운영시스템의 설명과 필요한 장비들의 목록이나 유지 방법이 자세하게 설명되어 있다.⁷¹⁾

운영관리 매뉴얼은 동일성을 유지하는데 도움이 주기 위해 가맹본부의 경영이념이나 비전도 제시하여 가맹점사업자들이 가맹점을 운영하면서 본사의 정책이나 문화에 동화될 수 있도록 해야 한다.

이외에도 세부적인 운영가이드 즉

- 가맹점 운영 시간
- 직원들의 유니폼이나 훈련
- 구매정책 이나 가격정책
- 상품과 서비스의 기준들
- 회계절차(로열티 계산 방법)
- 가맹점사업자의 마케팅 및 광고 기술 등에 관하여 구체적인 시간과 방법 그리고 수치화 되어 설명하고 있으며 운영이나 다른 목적으로 제출해야 할 양식들의 작성과 보관, 특별한 문제나 질문을 위해 접촉할 사람이나 부서의 역할과 업무내용, 제공되는 상품이나 서비스에 대한 특별한 정보가 자세하게 설명되어 있다.
- 회사의 약력 및 소개
- 회사의 정책
- 직원채용서류나 표준들과 절차들
- 직원고용
- 직원들의 역할
- 물품 주문과 외부 서비스
- 기술 준비
- 운영장비
- 장비의 청소, 수리, 유지, 보수
- 매장 유지
- 오픈하기 전 절차들
- 매장의 오픈과 닫은 내용
- 고객서비스
- 필요한 양식들의 기록과 유지와 방법
- 회계 및 경영관리 시스템
- 광고 및 프로모션
- 보안 및 안전
- 가맹본부에 대한 보고서 작성

71) Erwin J. Keup, *Franchise Bible*, (The Oasis Press, 2000), p.94.

• 상표의 사용

운영매뉴얼의 작성도 중요하지만 가장 중요한 것은 그 운영매뉴얼대로 철저하게 지키도록 하는 것이다. 그래서 매뉴얼에 제시되어 있는 업무지침대로 실행되고 원활한 활용을 위해서는 체계적인 교육, 훈련이 필요하다. 또한 사후 철저한 관리와 평가가 필요하며 프랜차이즈시스템의 변화와 시장의 흐름에 따라 업그레이드도 정기적으로 이루어져야 한다.

프랜차이즈 사업에 있어서 성공의 열쇠는 가맹본부의 사업경험과 운영방법으로 어떻게 매뉴얼화하고 철저하게 이행하도록 하는가에 달려있다.

② 식재 및 상품매뉴얼

식재의 규격 및 조리, 품질관리, 제조원가, 주방관리, 설비 조작 및 취급, 식재 및 상품 보관에 관한 내용들로 구성되어 있다. 특히 외식산업이나 한식 등 음식과 관련된 가맹본부들은 주요한 메뉴의 조리방법에 대하여 자세하게 설명하여야 한다. 특히 원재료와 부재료의 보관이나 관리에 대하여 매우 주의를 기울여야 한다.

③ 기타매뉴얼

입지조사, 상권조사, 물류시스템, 출점 매뉴얼 등

(3) 교육 및 훈련 프로그램

가맹점사업자 훈련 프로그램은 스킬(skill), 지식, 경영노하우를 가르칠 뿐만 아니라 프랜차이즈프로그램에 열정을 갖게 하고 상호간의 이익과 장점을 위해서 협력할 수 있도록 하며 기업 경영스킬을 가르치고 가맹점사업자가 가맹점운영에 있어서 성공에 대한 확신과 욕망을 갖도록 하며 태도를 개선하는데 도움이 된다.

훈련프로그램 목적 중의 하나는 가맹점사업자가 가맹본부에 강한 유대감을 갖도록 만들기 위해서이다.

프랜차이즈 관계(Franchise relationship)에서 초기 교육만큼 며칠을 함께 지낼 수 있는 기회가 거의 없다. 이 기간동안에 가맹본부는 체계적이고 효과적인 훈련프로그램을 통해 가맹점사업자들을 가맹점의 경영자로 준비시켜야 한다.

1) 교육 및 훈련의 중요한 목적

① 관계구축

매장 오픈 전에 이루어지는 오리엔테이션과 훈련은 가맹점사업자가 가맹본부와 첫번째로 폭넓은 접촉할 수 있는 기회를 제공한다. 인간적 관계는 가맹점사업자가 후에 본부와 사업관계를 유지하면서 일을 하는데 많은 도움을 준다. 따라서 잘 기획되고 진행되는 훈련프로그램은 가맹점사업자가 프랜차이즈시스템에 대한 긍정적인 태도를 갖도록 해준다.

② 가맹점사업자가 사업을 하기 위한 준비과정

가맹점사업자들은 가맹점을 운영하는데 즉 사업을 하는데 필요한 모든 것을 배워야 한다. 마케팅 방법, 상품 준비 요령, 상품 공급 기술, 직원 훈련과 동기부여, 회계와 보고서 작성 방법, 전문 장비의 사용 방법, 그리고 고객서비스에 대해서도 배워야 한다.

③ 프랜차이즈시스템의 강화와 유지

교육 및 훈련은 가맹본부가 자신이 노력하고 검증한 사업을 전수하고 가맹점사업자들의 강점과 약점에 대해서도 이해하도록 해준다. 이것은 가맹점 오픈 이후 프랜차이즈 네트워크가 생산적이고 신뢰할 수

있는 관계로 발전하는데 매우 중요한 요소로 작용하기도 한다. 따라서 가맹본부는 가맹점 오픈 초기에 이루어지는 교육기간을 통해서 본부의 성공경험과 미래의 비전을 확실하게 제시하여 가맹점사업자들이 그 미래에 함께 동참하고자 하는 동기부여를 갖도록 해야 한다.

2) 교육 및 훈련의 내용

가맹점사업자를 위한 교육 및 훈련은 사전에 분명한 목적아래 내용과 진행이 이루어져야 한다.

교육 및 훈련프로그램의 구성요소를 보면

- ① 내용, 장소, 기간
- ② 교육 및 훈련비용
- ③ 훈련 강사
- ④ 추후 교육 및 훈련의 여부

프랜차이즈는 모든 가맹점들이 매장을 방문한 고객들에게 똑 같은 상품과 서비스를 전달할 때 가장 성공적이라 할 수 있다. 이것을 일관성이라고 한다. 이러한 일관성을 유지하기 위해서는 시스템을 가맹점사업자나 그 매장의 직원들이 철저하게 이해하고 완전하게 실천했을 때 가능하며 그러기 위해서는 좋은 교육프로그램이 필요하다. 성공적인 프랜차이즈 사업의 첫 번째 비결은 훈련, 훈련, 훈련, 그리고 많은 훈련이다. 오늘날의 프랜차이즈는 매우 복잡한 사업이다. 가맹점사업자들은 계속적인 업데이트가 필요하며 그들이 그들 시장에서 선두가 되도록 재훈련이 필요하다.

3) 오픈 전의 가맹점사업자 교육 및 훈련프로그램

초기 교육 및 훈련은 가맹점사업자와 그의 직원들에게 상품을 고객들에게 어떻게 언제나 같은 방법으로 전달하는지를 가르치기 위한 것이다. 우수한 교육은 상품을 어떻게 만드는 그 이상의 것을 말한다.

☞ 가맹점사업자들이 배워야 할 것들

- 기준들과 운영 절차들
- 상품 및 음식에 대한 안전한 보관
- 상품과 서비스에 대한 기술적인 운영
- 리더십과 사업경영
- 문제해결
- 고객의 태도나 경험을 이해하는 법
- 브랜드 포지셔닝(Brand Positioning)⁷²⁾
- 가격결정
- 직원채용, 감독, 동기부여에 대한 방법
- 직원 교육방법
- 청소, 청결유지
- 안전, 보안
- 재무경영과 사업계획 개발
- MIS(Management information system)과 POS(Point-of-sale system)

72) 브랜드 포지셔닝은 가맹본부의 브랜드를 일반 사람들이 들었을 때 어떻게 생각하고 느끼는 것을 말한다.

- 커뮤니케이션(Communication)
- 위치선정과 매장장식

4) 교육훈련의 한계성

프랜차이즈 사업에 있어서 교육 및 훈련이 중요하지만 현실적으로는 쉽지만 않다. 특히 프랜차이즈 사업을 하는 초창기에는 직원의 수나 가맹점사업자의 수가 많기 때문에 좋은 교육프로그램을 개발, 진행하기가 어려운 것은 사실이다.

- ① 업무특성상 일과 교육의 분리가 매우 어렵다.
 - 일선인력의 여유인력 제약
 - 시간제 인력의 고용에 따른 교육비 부담
 - 근무시간이 상대적으로 늦은 시간까지 지속
- ② 가맹본부의 교육훈련 능력 미흡하다.
 - 대부분의 가맹본부는 사업초기 단계임
 - 재정적 및 교육전문 인력의 확보 미흡
 - 교육훈련시설의 독자적 혹은 공동시설의 부재
 - 지속적인 교육훈련을 위한 전문적 지도의 한계를 인식
- ③ 가맹점사업자측의 교육훈련 파견 어려움
 - 극소수 인원으로 점포를 운영하는 경우가 많음
 - 시간제 근무자 고용에 따른 교육 후 성과확보가 어려움
 - 가맹점의 공간적 분포가 광범위하게 산포되어 있음
 - 체계적인 가맹점 운영지식에 욕구가 강함

5) 본부 직원들의 교육

직원을 뽑아서 유니폼만 입히면 다 끝나는 것이 아니다. 새로운 직원들에게 가맹본부의 비전, 문화, 프랜차이즈시스템, 가맹점사업자 관리, 고객서비스에 대한 철학을 충분히 알 수 있도록 교육시켜야 한다. 훈련은 단순하고 재미있고 일관성이 있어야 하며, 지속적이어야 하며 강화되어야 한다.

6) 사례분석 : 패스트푸드본부의 교육매뉴얼

- ① 파트타임교육
 - 업태/업종 개념 및 특성
 - 고객서비스
 - 납품업자 관리
 - 매출 등록
 - 점포 근무요령
 - 점포 내 행동요령
 - 청결/위생

- ② 근무조장 자격교육
 - 고객서비스
 - 서식작성
 - 장비관리
 - 청구 및 발주작업
 - POS 운영과 재고관리
- ③ 신입사원 기본교육
 - 고객서비스
 - 납품업자 관리
 - 매출 등록
 - 점포 근무 규정
 - 근무조장으로서의 업무
- ④ 부점장 자격교육
 - 부점장의 역할과 사명
 - 서식작성
 - 장비관리
 - 상품 및 서비스 관리 실무
- ⑤ 점장 자격교육
 - 종업원 채용과 직무평가
 - 직무할당 방법
 - 시간관리 기법
 - 상품 및 서비스 관리 실무
 - 점포 회계관리 실무
- ⑥ 점장 능력향상 교육
 - 점포 운영 목표관리의 실행
 - 개별 점포발전계획의 이해와 실행
 - 타깃마케팅 실행방법
 - 매출 활성화 실행방법
- ⑦ 슈퍼바이저 교육
 - 지역점포 회계관리 실무
 - 개별 점포 발전계획의 실행과 점포 방문지도
 - 가맹계약서 실무
 - 지역 시장 및 상권 분석사례

(4) 관리시스템, 여러 가지 절차, 그리고 형식들

운영의 동일성과 표준화, 문제 발생의 최소화, 지식 및 정보 공유, 가맹점사업자의 성과 체크, 가맹점사업자들이 본부의 표준이나 여러 가지 기준들을 잘 지키는지에 대하여 확인할 필요가 있다. 여기에 필요한

양식은 판매(매출)액, 상품비용, 노동비용, 광고비용, 그리고 기타 주요 비용 등이다. 그러한 양식들은 현금 등록양식, 활동양식, 주/월 종합 평가서, 매출액보고서, 고객분석 양식, 광고효과 분석 양식, 운영분석 양식, 주요 비용에 대한 보고서 양식들도 필요하다.

이러한 기준들의 목적은 첫째, 프랜차이즈시스템의 공통적인 기준들의 이행과 유지 그리고 운영은 프랜차이즈의 개념의 핵심이라고 할 수 있다. 그러한 기준들이 없다면 힘들게 얻은 상호나 상표의 가치는 빨리 잃게 된다. 둘째, 가맹본부의 지원 서비스나 훈련과 운영매뉴얼은 이러한 목적을 달성하는데 많은 기여를 한다. 셋째, 프랜차이즈 계약은 다음과 같은 부분에서 통제와 관리를 하게 되는데 여기에는 여러 가지의 관리시스템들이 필요하다.

① 매장의 모습이나 조건들

가맹점사업자들은 자신들의 매장들을 인테리어 할 때 표준계획들이나 전문성을 지켜야 한다.

② 권위 있는 상품과 서비스들

가맹본부 상품과 서비스를 직접 공급하거나 제삼자를 통해 구입하도록 해야 한다. 상품과 서비스의 기준들은 가맹본부가 일방적으로 환경변화에 신속하게 대응하기 위해 일방적으로 변경할 수 있도록 운영매뉴얼에 제시되기도 한다.

③ 운영시간

매장의 오픈 시간과 닫는 시간을 동일하게 함으로써 가맹점사업자들의 동기부여와 가맹본부의 좋은 이미지를 지킬 수가 있다.

④ 회계 및 기록보관

동일한 방법들이 가맹본부가 모든 가맹점사업자들의 파이낸셜 성과를 정확하게 측정할 수 있도록 도움을 준다. 그러한 정확성이 어떤 가맹점사업자들이 겪게 될 문제들을 해결하는데 도움을 주며 새로운 가맹점사업자들을 모집하는데도 유익하다.

⑤ 지적재산권의 사용

만일 가맹점사업자의 마크나 상호 그리고 엠블럼 등의 사용이 동일하지 않는다면 가맹본부는 사용허가를 받지 않은 사람들이 사용하는 것을 막을 수 있는 능력을 잃을 우려가 있다.

⑥ 가맹점사업자의 사업운영의 참여

가맹본부는 대개 가맹점사업자가 사업을 직접 운영하기를 기대한다.

⑦ 직원들의 자질과 모습과 복장

그러나 위의 모든 내용들이 비록 계약서에 기재되어 있고 운영매뉴얼에 자세하게 설명되어 있다고 하여도 가맹본부의 지원, 관리 시스템들이 갖추어 있지 않고 가맹점사업자들이 제대로 지키지 않는다면 아무 소용이 없는 서류상의 내용일 뿐이다.

물론 대부분의 본부들의 규모가 크지 않고 가맹점수 또한 여러 가지 관리 시스템을 개발하여 시행할 정도가 아니기 때문에 현실적으로 많은 예산과 시간이 필요한 여러 가지 시스템들을 개발하여 운영하기가 쉽지 않다. 그러나 프랜차이즈 장점 중의 하나가 저렴한 비용으로 상품과 서비스를 빠르게 판매할 수 있는 마케팅방법이라면 이러한 것을 달성하기 위해서는 시스템화가 이루어져야 하고 여러 가지 시스템들의 개발이 전제조건이 되는 것이다. 따라서 가맹본부를 창업하고자 하는 개인이나 기업은 프랜차이즈 사업의 업종이나 취급하는 상품과 서비스의 특성에 따라 필요한 시스템들을 갖추 수 있도록 노력해야 한다. 가맹본부들이 사업을 하는데 있어서 필요한 관리시스템들은 여러 가지가 있다.

1) 재고관리시스템

고객이 원하는 상품구색을 충분히 갖추고 적정 수준의 재고를 유지하기 위해서 재고관리 계획을 수립해야 한다. 특히 기초재고, 상품구색재고, 신규재고를 적정선에서 유지하려면 매장과 창고에 있는 제품수량은 제품별 판매 빈도, 주문할 상품의 유형과 수량에 대한 정확한 데이터가 확보되어야 하며, 재고 부족의 원인이 되는 부정확한 판매예측, 공급지연, 매입자금 부족, 예상치 못한 고객수요 등에 대한 대응책도 마련되어야 한다. 따라서 적정 재고관리를 위해서는 사무용컴퓨터에 매출과 매입 및 재고수준을 기록하고 주간, 월간 실적을 통계에 의한 방법으로 체계화하는 것이 필요하다.

적정재고관리를 위해 합리적인 방안은 다음과 같다.

- 계절이 늦거나 유행이 지난 제품은 단시일 내 처분한다.
- 파손품이다 저급 품질 제품은 매장에서 즉시 제거한다.
- 잘 안 팔리는 교체대상 상품은 즉시 치운다.
- 진열 계획서의 할당표대로 상품과 수량 유무를 수시로 확인한다.
- 가격표가 설정된 판매가격과 같은가 확인한다.
- 상품 정리 공간의 확보, 폐기 및 반품 상품의 분리 보관한다.
- 적절한 재고의 확보를 해야 한다.

재고가 적으면 팔 물건이 없어서 문제가 되고 재고가 많이 쌓이면 상품구매에 따른 대금결제에 문제가 발생할 수 있다. 또한 재고가 많으면 공간을 많이 차지하거나 재고관리 비용이 증가하게 되고 관리로 인한 파손과 훼손으로 인한 손해가 발생할 수 있다. 그러므로 적절한 재고관리가 될 수 있도록 정확한 판매예측을 통한 효율적인 재고관리가 필요하다.

효율적인 재고관리를 위해서는

- 계획적인 구입에 따른 적정 재고량은 유지할 수 있도록 해야 한다.
- 각 상품에 적당한 재고 기간을 파악하고 재고관리를 철저히 한다.
- 품질, 수량 등을 확인하며 문제가 있는 경우에는 그 원인을 규명해서 이후의 재고관리에 대비를 해야 한다.
- 정기적인 재고량의 조사를 하여 실제판매의 결과와 조사하여 일치하는지 아니면 불일치하는지를 체크하여 만일 불일치하였을 때에는 그 원인을 조사하여 대책을 강구해야 한다.

2) 물류시스템

공급하는 상품이나 비품 등의 원활한 공급과 양질의 품질을 유지하기 위해서는 전문가가 있어야 한다. 원재료, 부재료의 구매와 본사의 수익을 창출할 수 있는지를 연구 노력해야 하고 본사수익을 낼 수 있는 상품이나 공급제품, 비품 등을 계속적으로 개발해야 한다. 또한 가맹점사업자 입장에서 직접 구매하는 것보다 품질이 우수하고 비용을 절감할 수 있도록 하여야 한다. 공급하는 제품 및 비품의 반복구매와 공급, 구매원과 공급처와의 업무를 통해 유통의 흐름을 찾게 되고 분야별, 물품별, 제품별로 각각의 유통노하우를 단계적으로 구축하게 된다.

<사례분석 : 제과업체의 on-line 배송관리>

업무구분	내 용
1.배송신청등록	<ul style="list-style-type: none"> · 배송 요구일은 신청일로부터 5일 이내에 배송 신청일 만 선택가능 · 기간시작일은 신청일2일전, 기간종료일은 배송요구일 이후 첫 배송일 표시됨 · 기간시작일부터 배송요구일 전일 까지는 해당 매출금액이 조회되고 신청일 이후는 전주 동요일 매출이 조회됨 · 금액, 수량 수정 후 소요량 산출 선택, 신청량은 KG, 개, 매로 신청함
2.직송신청등록	· 목표 및 소요량 산출 없이 바로 신청한다.
3.배송입고등록	· 입고예정량(물류출고량)이 조회가 되며 입고가 C/S단위로 입고 등록한다.
4.직송입고등록	<ul style="list-style-type: none"> · 신청한 자재를 전체 및 업체별로 입고 등록한다. · 업체에서 입고 확인을 하면 수정 안 됨.
5.점포 차용/대여등록	<ul style="list-style-type: none"> · 대여 해 준 점포만 상대점포,자재,수량을 등록한다. · 차용한 점포는 차용을 선택 후 검색한다. · 해당점포를 선택하고 자재별 수량 확인후 우측 확인란을 체크한 후 저장한다.
6.월말재고등록	· 재고관리 대상 만 표시되며 KG,개,매로 입력한다.
7.수시재고등록	<ul style="list-style-type: none"> · 특정일자 재고를 등록 하는 화면이며 점포수불과는 무관함 · 특정자재의 점포별 재고를 본부에서 파악하기 위한 화명
8.장남감 수불대장	· 장남감 진열 및 장남감이 부족하여 교환권 및 대체품을 지급한 경우 등록한다.

3) 경영정보시스템

본부와 가맹점의 관계유지를 위한 정보기능은 시스템의 총체적 운영을 위해 중요한 의미가 있는 것이다. 일반적으로 정보기능을 구축하다고 하면, 대부분이 정보의 네트워크와 데이터베이스의 구축으로만 생각하는 경향이 있다. 정보의 네트워크란 정보의 수집, 제공을 위한 미디어를 말하는 것이며 데이터베이스 또한 정보의 축적, 처리 등을 의미하는 것일 뿐이다.

일반적으로 정보는 구체적으로 POS나 기타 여러 가지 수단을 통해 얻어진다. 특히 데이터베이스는 기본적으로는 정보를 수집, 처리, 축적하는 것을 목적으로 하는 정보화기능의 하나로써 가맹본부는 물론이고 가맹점사업자에게도 매우 중요한 기능이다. 체계적으로 축적된 데이터는 새로운 상품의 서비스 개발과 프랜차이즈시스템의 업그레이드를 하는데 자료로 활용되기도 한다.

가맹본부의 경영정보자료에는 본부의 자료와 가맹점의 정보, 그리고 시장정보나 경쟁자 자료 등이 있다. 첫째, 본부의 관리 데이터가 있다.

- 가맹점의 상품/서비스 구입 상황
- 본부의 상품 수급상황
- 슈저바이징 상황
- 기타

둘째, 가맹점의 매출자료이다.

가맹점의 매출자료는 본부의 프랜차이즈시스템의 유지, 개선에 매우 중요하며 정책결정이나 신상품개발에 매우 중요하다.

- 판매수량(상품별, 시간대별, 요인별, 계절별, 기후별)
- 고객의 단위 구입수량 및 구입금액

- 점포의 일일관리 실태

셋째 프랜차이즈산업 및 사업과 관련된 자료이다.

- 상품/서비스에 대한 평가
- 본부, 가맹점, 고객의 평가
- 신제품에 대한 잠재력
- 본부, 가맹점, 고객의 평가

가맹본부들의 정보화는 컴퓨터를 중심으로 매출, 재고 등의 경영관리를 종합 디지털 통신망 또는 통신 위성, 인터넷 등 인프라들이 조직화되어 시스템화가 되어가고 있다. 이러한 정보기기의 발달에 따라 일반 업체들은 POS시스템이나 ARS 시스템을 이용하여 매출, 인력, 재고 관리의 전산화를 실시하고 있다.

① POS시스템

Point Of Sales System은 상품에 메이커나 상품명 등을 표시한 코드를 부착하여 판매 할 때 자동으로 판매 정보를 취득할 수 있는 정보관리 체계이다. 그래서 POS시스템을 판매시점 정보관리 시스템이라고 한다. 기업들이 POS시스템을 사용함으로써 많은 계산량을 정확하게 처리하고 고객에게 신뢰감을 주며 업무의 간소화가 가능하게 된다.

POS 데이터를 활용하여 상품별 시장 수요와 공급의 과학적인 관리로 품질을 방지함으로써 기회 손실을 최소화하고 잘 팔리는 상품과 잘 안팔리는 상품, 고수익 상품을 조기에 파악하여 매장관리를 효율적으로 수행할 수 있다. 또한 소비자의 구매행위 패턴, 수용의 소득 및 가격 탄력성 등을 정확히 측정함으로써 적정판매가를 관리할 수 있도록 한다.

가맹본부들 또한 POS시스템을 통하여 가맹본부와 가맹점 간의 정보공유가 수월해 질 수 있다.

② ARS시스템

ARS시스템은 자동수발주시스템으로 집계된 구매 의뢰서는 본사의 구매 관련 부서로 바로 이동을 하게 되고 물품은 식자재 공급업체나 물류공장으로 자동으로 구매의뢰서가 전달된다.

정보화시스템의 급속한 확산속에서 프랜차이즈 시스템속의 본사와 가맹점의 관계가 매우 밀접해 지고 있다. 가맹본부는 가맹점관리, 가맹점모집, 판매촉진, 인재모집, 점포입지 및 상권분석, 상품판매 등 본사의 중요한 업무들을 인터넷이 대행하는 역할을 담당하게 되었다.

가맹점의 교육도, 가맹점을 관리하는 슈퍼바이저는 상품별, 시간대별, 판매량을 신속히 파악함으로써 재고상황의 파악이 용이해지고 정보공유가 빨라짐으로써 업무가 단순해지고 경감을 가져올 수 있다.

③ 여러 가지 관리 시스템

- 경영전략시스템
- 마케팅시스템
- 기획개발시스템
- 생산관리(구입관리)시스템
- 연구개발시스템
- 국제경영시스템
- 인재개발시스템
- 경영관리시스템

이러한 다양한 시스템들은 가맹본부들의 예산이나 필요성에 따라 갖추면 된다. 그러나 회계정보시스템이나 점포관리시스템 등은 사업초기부터 운영하는 것이 바람직하다.

현재 국내의 가맹본부들의 시스템 도입에 대한 조사에 의하면 각 시스템을 도입 및 운영하고 있지 않은 본부 중 향후 도입계획여부에 있어서는 회계정보시스템(40%)과 점포관리 시스템(40%)이 가장 높게 응답되었으나, 전반적으로 도입할 계획을 갖고 있는 본부가 적은 것으로 파악되었다. 도입계획년도에서도 시스템별로차이는 있으나 대체로 2년 이내(1.6~2.1년) 이내에 도입할 계획인 것으로 파악되어 가맹본부의 정보화가 낙후되어 있음에도 본부 자체의 계획으로는 빠른 시일 내에 도입할 계획은 없는 것으로 파악되었다. 한편, 시스템 도입 시 애로점은 경비가 과다하게 요구되는 것 (46%)이 시스템 도입 시 가장 큰 애로점인 것으로 나타났고 필요성을 느끼지 못하는 이유가 다음으로 많았다.(33%)⁷³⁾

<사례 : 롯데리아의 신정보 시스템>

1999년 11월 구축 완료된 신정보 시스템으로 ECU(End User Computing)가 실현되어 본사에서 거미망처럼 펼쳐진 전산망을 따라 현장의 최종 사용자도 이를 충분히 활용할 수 있게 되었다. 이에 따라 점포 증가에도 유연하게 대처할 수 있게 되었고, 각 지점과의 물류업무도 활성화되어 과학적으로 점포를 관리할 수 있게 되었다. 또한 자동발주 시스템이 구축되어 자동화된 최적의 적정재고 유지가 가능해졌다.

특히 전점포에 신PCPOS 시스템을 도입, 그 기능을 확대하여 고객카드, 신용카드, 각종 제휴카드의 서비스를 제공하고, 고객분석 시스템을 기본으로 한 전사적인 DWH를 구축하여 고객만족 및 클레임 해소로 고객밀착 경영과 이를 통한 점포 운영의 극대화, 데이터에 의거한 수치경영 체제를 이루었다.⁷⁴⁾

(5) 효율적인 관리감독 프로그램

가맹본부는 각 가맹점사업자의 욕구를 충족시키고 효과적이고 효율적으로 운영할 수 있는 지원조직을 유지하고 개발시킬 책임이 있다. 능력 있는 인재들로 이루어진 강력한 지원 조직이 가맹점사업자의 요구를 충족시킬 수 있다.

슈퍼바이저나 가맹점 관리감독자는 가맹점을 지원하고 지도해야 하기 때문에 가맹본부와 가맹점사업자의 관계에 있어서 가장 중요한 사람이다. 대부분의 경우에 슈퍼바이저 또는 관리감독자는 회사의 매장 매니저로서 프랜차이즈는 물론이고 관련 산업의 사업을 완벽하게 이해해야 한다. 슈퍼바이저나 관리감독자는 가맹점사업자를 위해 존재하며 그들의 문제점을 해결하는데 팔을 걷어 부치고 최선을 다해야 한다. 가맹본부의 대표로써 최상의 표준이나 기준들이 유지되도록 해야 하며 가맹점사업자의 능력을 업그레이드하고 새로운 상품과 서비스와 프로모션 프로그램들이 잘 이행되도록 도와주어야 한다. 프랜차이즈된 시스템의 지속적인 성공에 있어서 감독자의 역할이 중요한 만큼 그들은 협상 skill, 인간관계 skill등에 관하여 교육을 받아야 하며 수익성, 광고, 마케팅, 직원교육에 대하여 알아야 한다. 특히 감독자는 가맹본부의 목표와 철학을 이해해야 한다.

첫째, 프랜차이즈관계(Franchise relationship)는 법률적으로 독립적이지만 가맹본부는 관리감독할 역할을 가지고 있다. 이런 역할은 고용주의 역할과 비슷하다.

둘째, 가맹점의 관리감독 책임을 다하기 위해서 가맹본부는 적절한 내부 조직을 갖추어야 한다.

셋째, 관리감독을 철저히 해야 한다.

적당한 관리감독은 가맹본부의 지적재산 마크들을 보호하고 모든 가맹점사업자들이 시스템의 기준들을 지킴으로써 해준다. 그러나 지나친 관리감독은 가맹점사업자와의 관계에 부정적인 영향을 미치며 이것은 가

73) 한국프랜차이즈 총람, 산업자원부, 한국프랜차이즈협회, 2002.

74) 오세조, 이철우 공저, 『실전 프랜차이즈 마케팅 전략』, (중앙경제평론사, 2002),p.190.

매점 확장 계획을 어렵게 하기도 한다. 중요한 것은 적절한 균형을 유지하는 것이다.

가맹본부에 있어서 신규매장의 개설이익이 본사운영에 있어 재정적 비중이 높게 차지할 때가 있다. 특히 매장수가 몇 개 없어서 유통수익을 기대하기 어려울 때는 더욱 그렇다. 그러다 보면 기존 매장보다는 신규 매장개설을 위해 더 주력하게 된다. 한정된 인력과 재원의 관리와 영업 중 모두 충족하기에는 절대 인원과 재원이 부족한 경우가 발생한다.

가맹점 관리에서 인력과 재정투자가 부족해지면 가맹점은 불만이 높아져 설령 가맹점들의 매출은 높더라도 그들은 주변 사람이나 매장 고객들에게 가맹을 권유하거나 유도하지 않고 오히려 방해할 수도 있다. 또 본부가 광고를 통해 가맹희망자들을 모아서 가맹영업을 진행한다고 해도 기존 가맹점사업자들이 가맹희망자들에게 호의적으로 본사에 대해 이야기하지 않으면 가맹영업에도 한계가 있을 것이다.

(6) 조직구조

가맹본부는 가맹점사업자를 모집하고 훈련시키고 운영지원을 제공해야 하며 시스템의 효율적 유지를 위해 관리감독을 해야 한다. 이러한 임무를 위해 필요한 자원은 프랜차이즈시스템의 본질이나 규모에 달려 있다.

인재는 전문가이고 전문가는 전문적인 지식을 가져야 하므로 쉬지 말고 공부하고 가치창조 활동을 하면서 경험을 축적하는 사람이다.

결국 가맹본부의 경쟁력은 경험과 전문지식을 갖고 있는 인재들에 달려있다고 할 수 있다. 그러나 처음부터 모든 조직과 부서를 갖추고 사업을 시작할 수는 없기 때문에 본부가 어느 정도의 규모를 갖출 때 까지 소수 인원으로 시작하는 것이 좋다. 특히 본부의 시스템을 도입하고자 하는 예비창업자들을 판매하거나 상담하는 세일즈맨과 가맹점사업자들을 담당하는 슈퍼바이저는 프랜차이즈시스템의 성공과 발전에 반드시 필요하기 때문에 경험이 풍부하고 전문지식을 갖추고 있는 인재들로 뽑아야 한다.

1) 본부의 세일즈맨의 임무

- 프랜차이즈시스템을 철저히 이해한다.
- 관련 산업 및 사업에 대해 충분하게 알고 있어야 한다.
- 자신의 시스템에 적합한 가맹점사업자에 대한 요건과 해당 자료를 가지고 있어야 한다.
- 예상 가맹점사업자를 탐색하고 방문하여 조언한다.
- 특정 구매자에게 적합한 자료나 소구를 선정한다.
- 개별적인 질문에 응답한다.
- 구매가 용이하도록 조언하고 도움을 준다
- 데이터와 정보를 제시하고 실제사례를 중심으로 설명을 한다.
- 주저하고 있는 구매자가 구매를 결심하도록 유도한다.
- 면담을 끝내고 가맹점을 오픈 할 때 까지 지속적인 관심과 지원을 한다.
- 창업 후 가맹점사업자의 만족을 위해 서비스와 정보를 제공한다.
- 문제점이 발생하였을 때 처리한다.
- 시장상황을 분석하여 보고한다.

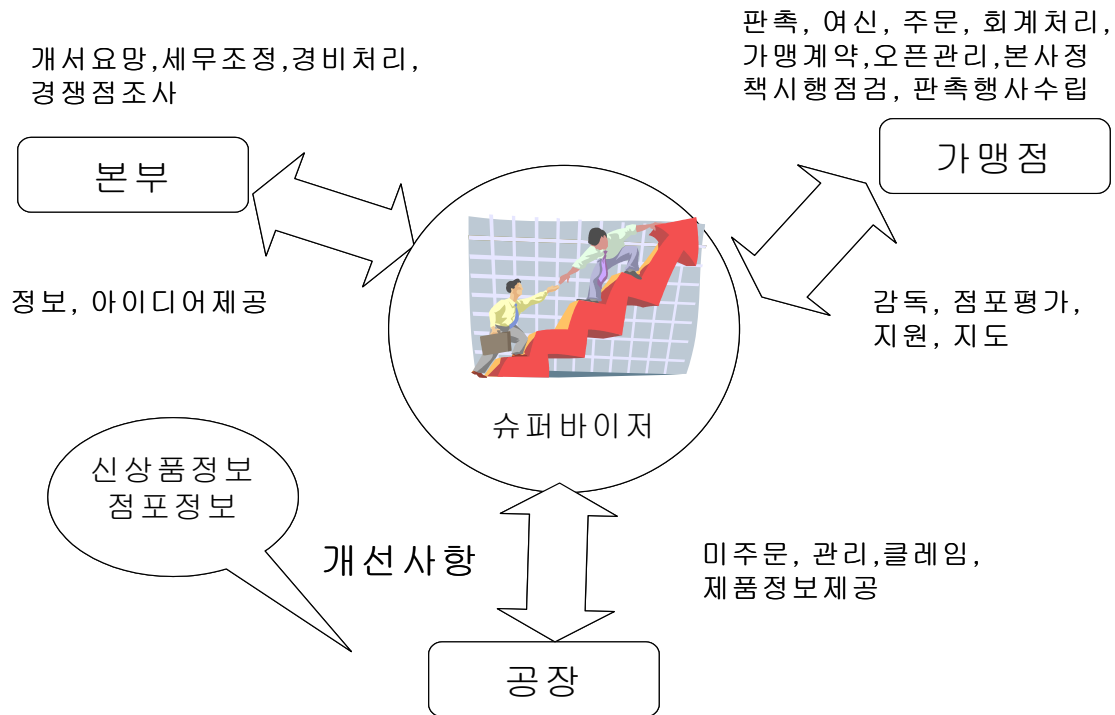
2) 슈퍼바이저의 임무

슈퍼바이저는 프랜차이즈시스템의 핵심기능인 가맹점사업자의 관리, 지원을 최일선에서 책임지는 관리자이고 감독자이고 필드컨설턴트이기도 하다. 따라서 시스템의 특성과 판매하는 상품 및 서비스에 따라 갖추어야 할 자질과 기능은 다를 것이다. 그러나 기본적으로 갖추어야 할 자질과 임무를 살펴보면

- 가맹본부의 경영이념, 경영전략, 마케팅 전략을 철저하게 이해하고 있어야 한다.
- 매장의 개점, 운영, 관리 지원에 대해 전문지식을 갖추고 있어야 한다.
- 가맹점사업자가 시스템의 매뉴얼대로 운영되고 있는지를 철저하게 체크해야 한다.
- 스토어 매니저의 경험을 갖추고 있는 것이 좋다.
- 경영관리 능력과 지식을 갖추고 있어야 한다.
- 고객의 입장에서 가맹점사업자를 지원하고 관리해야 한다.
- 상대방을 설득하고 이해하는 능력을 갖추고 있어야 한다.
- 가맹점사업자의 문제해결과 대응능력을 갖추고 있어야 한다.
- 자기 개발에 적극성을 갖고 있어야 한다.
- 커뮤니케이션 능력을 갖추고 있어야 한다.

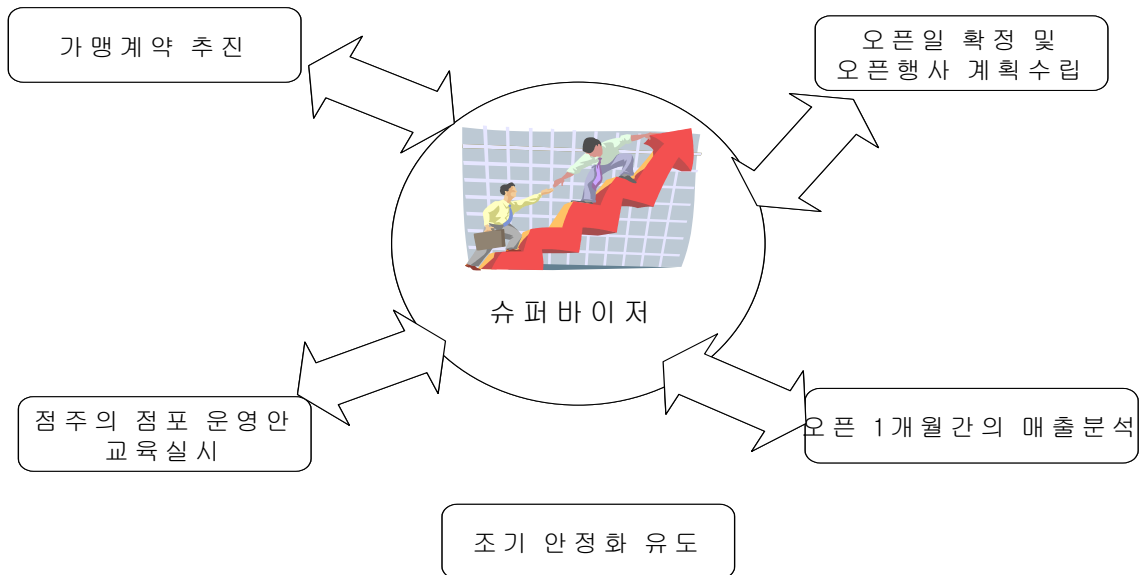
<사례> 슈퍼바이저의 기능과 역할⁷⁵⁾

1. 오픈 전 슈퍼바이저의 기능



75) 위의 자료는 국내 우수한 가맹본부의 슈퍼바이저교육 및 가맹점사업자의 교육을 위한 자료임

2. 오픈 후 슈퍼바이저의 기능



3. 점포관리

(1) 체크사항

- ① 점포 손익을 통한 세분화로 점포 특성에 맞는 영업 운영안 강구
- ② 본부 추진제도(인센티브제도)의 적극 활용으로 점포 매출향상에 따른 동기부여
- ③ 점포 방문시 점주 의견사항 수렴하여 담당 부서의 피드백으로 개선사항 수정및보강
- ④ 점내 모든 근로자 서비스 교육 강화를 통한 고객 클레임 최소화
- ⑤ 점내 고객 연령별, 시간대별 동향 등을 파악 주품목 선정으로 매출 증대 유도

(2) 정기적 점포 방문을 통한 운영방향 체크

- ① 매장 내 제품 진열 및 구조상의 문제점, 점주 서비스 마인드 강화를 통한 효율적 매장관리
- ② 매장 및 공장 내의 위생점검 및 시정조치

(3) 매출부진점 대응방안

- ① 점포별 상권 파악을 기준으로 판촉행사 전략을 체계화 및 재정비
- ② 인근경쟁사와의 차별화된 서비스로 고정고객 확보유도
- ③ 점포 방문 시 체크사항들의 개선을 통한 대책안 수립

3) 직원관리

프랜차이즈는 적은 인원으로 상품과 서비스의 효율적인 판매가 가능한 마케팅방법이다. 그것은 모든 과정이 하나의 시스템화되어 있고 각 부분은 매뉴얼화 되어 있어 업무의 효율성을 높일 수 있기 때문이다. 그러나 이것이 가능하기 위해서는 가맹본부의 직원들이 자신의 시스템을 완전하게 이해하고, 회사의 경영이념을 철저하게 이행했을 때 가능하다. 따라서 본부는 직원들이 안정적으로 일을 할 수 있는 문화를 만들어야 한다.

① 신뢰관계구축

직원을 인격적으로 모독하거나 무시하면 안되며 비하하는 말은 절대로 하지 말아야 한다. 항상 인격체로

대하고 직원이 사장을 신뢰할 수 있도록 솔선수범하는 모습을 보여야 한다.

② 지속적인 교육

직원채용이 끝나면 직무를 수행하면서 효과적으로 수행할 수 있도록 교육이 진행되어야 한다.

③ 인센티브제도

같은 직원이라도 자기 역할을 두 배 이상 훌륭히 수행해 내는 사람이 있는가하면 반대로 그렇지 못한 직원들도 있다. 목표를 정하고 잘하는 사람에게는 포상, 승진, 휴가제도, 회식 등을 활용하여 보상을 해야 한다.

④ 신중한 직원교체

경우에 따라서 직원을 교체해야 할 필요가 있을 경우는 사전에 서로 의견을 교환해서 업무에 공백이 생기지 않도록 하는 것이 필요하다.

⑤ 임금관리

임금은 회사와 직원 간에 서로 이해할 수 있고 사회적으로 공정하고 합리적인 임금정책을 수립함으로써 이를 통하여 노동력의 관리와 합리화, 인간관계의 원활화를 기대하는데 있다.

합리적인 노동력 관리를 위한 임금정책은 적정생계비를 보장하고, 확보된 노동력을 건실하게 보전할 수 있으며, 동시에 노동력의 재생산이 가능하도록 수립되어야 한다.

임금은 구성원이 효과적인 직무수행을 위해 노력하고 공헌할 수 있는 동기가 부여되도록 구성되어야 하며 동시에 적정 임금의 공정성에 대해 객관적으로 인식될 수 있어야 한다.

⑥ 복리후생

복리후생은 조직이 구성원과 그 가족의 생활수준을 향상시키기 위하여 제공하는 임금 이외의 급여를 총칭하는 것으로 간접보상에 속한다. 복리후생은 조직 자체 부담과 책임하에서 마련되는 급여로써 구성원의 노동력 재생산, 즉 노동력확보, 유지, 배양을 원활하게 하기 위한 것일 뿐만 아니라 경영공동체의 형성의 기반으로써 필요하다.

복리후생에는 법정복리후생과 법정 외 복리후생으로 나누는데 법정복리후생은 국민건강보험, 연금보험, 산재보험, 고용보험 등이 속하고 법정 외 복리후생은 기숙사, 급식, 의료, 위생, 휴양, 운동, 오락, 통근, 보육, 휴일, 휴가 등이 속한다.

직원들에 대한 매일매일의 관리와 현장 교육이 필요하며 지속적인 관심과 애정이 중요하다.

(7) 커뮤니케이션

정보공유, 서로의 인식과 긴밀한 관계유지를 위해 신중하게 계획한 시스템을 통한 효과적인 의사소통은 프랜차이즈된 사업의 개발이나 지속적인 성장을 위해서 매우 중요하다.

의사소통의 방법들에는 의사접촉, 매장방문, 뉴스레터 등이 있다.

1) 전화접촉

전화접촉은 의사소통의 가장 효과적이고 실용적인 방법중의 하나이다. 빈번한 접촉은 프랜차이즈 관계 안에서의 친근감과 연속성을 갖는데 도움이 된다. 미국의 많은 가맹본부들은 그들의 가맹점사업자들과의 정기적인 통화를 위한 800번 번호를 갖고 있는데 이 번호를 통해 미전역의 가맹점사업자들과 수시로 통화를 한다. 특히 가맹점사업자가 어려운 문제에 직면했을 때는 이 번호로 24시간 본사의 슈퍼바이저나 필드

컨설턴트들과 상담을 할 수 있다.

2) 뉴스레터

뉴스레터는 회사 안에서의 여러 가지 활동 등을 설명하는데 효과적이다. 즉 가맹본부 경영진의 의견이나 새로운 가맹점사업자들에게 새로운 지역을 발표하고 긍정적이고 도움이 되는 것들에 대한 정보를 제공한다.

3) 매장방문

매장 방문은 현장 감독자, 매니저, 프랜차이즈 책임자, 훈련 담당자 등에 의해 이루어진다.

매장 방문은 가맹점사업자들과 그들의 직원들의 사기를 높이고 격려하는데 중요한 방법으로 널리 알려져 있다.

4) 가맹점사업자그룹의 모임

가맹점사업자 모임은 경쟁력이 떨어지는 가맹점사업자를 지원하는 강력한 형태로서 네트워크 안에서의 많은 성공한 가맹점사업자들의 조언, 기술, 경험들을 공유할 수가 있다.⁷⁶⁾

5) 가맹본부가 후원하는 모임

예를 들면 지역모임, 세미나 모임, 컨벤션 등 가맹본부가 후원하는 모임은 가맹본부가 가맹점사업자에게 훈련을 제공하고 정보를 공유할 수 있도록 하기 위해 만든다.

6) 기타

① 가맹점사업자 자문 위원회

② 각종 소규모의 모임과 스터디 그룹

③ 생일카드, 기념일 카드, 신년카드

④ 메일, 위성통신, CD, 비디오테이프 등은 가맹본부의 기본지침이나 정책을 설명하고 제공하며 광고나 프로모션 자료들을 제공하고 다른 중요한 사업 문제들을 처리하는데 일반적인 방법들이다.

2. 수익구조

프랜차이즈는 가맹본부의 상표, 상호, 사업노하우 등을 시스템화하여 가맹점사업자에게 사업을 할 수 있는 권리를 허용하는 대신에 일정한 금액의 수수료(Fees)를 받는 사업확장 방법의 하나이다.

가맹본부의 수익구조는 가맹점사업자가 지불하는 여러 가지의 수수료에 의존할 수밖에 없다는 것이다. 따라서 가맹본부는 가맹비, 로열티, 광고분담금을 포함해서 가맹점사업자가 지불해야 할 수수료의 구조를 적절하게 세워야 한다. 그러나 가입비, 로열티, 광고분담금의 결정은 과학보다 예술이라고 할만큼 상대방의 시각에 따라 다양한 의견과 생각이 제기될 수 있는 부분이다.

맥도날드사는 많은 로열티를 요구하고 재료를 공급하여 돈을 버는 대신에 전국 가맹점의 매장 부지를

76) Dave Thomas, Michael Seid, *Franchising for DUMMIES*, (IDG Books, 2000), p.152.

미리 구입해 임대한 것이다. 그들은 부동산 자산을 취득하여 가맹점들에게 임대하고, 최하 40%의 판매이윤을 가져갔다. 이 조건에 복종하지 않는 것은 임대 계약을 위반하는 것이며 이는 프랜차이즈 권리 박탈로 이어 질 수 있었다. 임대료는 매장의 연간 이익에 기초하여 책정되었다.

따라서 본부가 여러 가지 수수료를 결정하는데 있어서 고려해야 할 요소로는

- 가맹본부에 대한 서비스의 비용
- 가맹본부의 상품과 서비스의 본질
- 가맹본부의 재무구조
- 가맹점사업자의 지불능력
- 경쟁비용
- 상표의 가치
- 가맹점사업자의 선호도
- 제한되는 지역의 크기
- 계약기간

(1) 가입비, 로열티 및 기타 수수료(Fees)

1) 가입비(Initial fee)

가입비는 또는 가맹비는 게임의 입장료이다. 이 비용에는 위치선정과 관련된 비용, 개발비용, 프로모션, Opening 이벤트 비용 등이 포함된다. 이론적으로는 가맹본부는 가입비로 가맹점사업자의 초기 개점 지원 비용을 충당하는 경우가 많은데 실제로는 이러한 목적을 위해서는 매우 부족하다.

가맹비는 가맹점사업자가 본사에 납부하면 돌려받지 못하는 돈으로 업종과 시스템의 특성에 따라 다르지만 산업자원부가 2002년 조사한 자료에 의하면 현재 국내 전체 프랜차이즈 본부의 평균 가맹비는 872만원이고 가맹비가 없는 본부가 24%로 가장 많았고, 1~499만원의 가맹비를 책정하고 있는 본부가 그 다음으로 많았으며(21%) 500~999만원의 가맹비가 다음으로 많았다.(16%)⁷⁷⁾ 그러나 우리보다 역사가 오래되고 규모가 큰 미국의 경우 등록법을 갖고 있는 12개 주(State)에 등록된 1226개 가맹본부 중에서 약 70%가 \$30,000이하로 평균적으로는 \$20,000~\$25,000로 우리보다는 훨씬 높으며 가맹비가 없는 본부는 거의 없다. 오히려 매년 가맹비를 할인하는 본부가 1997년에는 361 프랜차이즈시스템, 1999년에는 282개의 프랜차이즈시스템으로 가맹본부의 재무구조나 가맹점사업자들의 수익에 따라 탄력적으로 가맹비의 인상과 인하를 실시하고 있다⁷⁸⁾.

그러나 가맹비가 낮다고 해서 반드시 좋은 것은 아니다. 수수료를 지불하고 대신에 지원받게 될 내용에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 위의 조사에서도 밝혀졌듯이 한국의 가맹본부들의 24%가 가맹비를 받지 않고 있는데, 가맹본부의 사정에 따라 다르겠지만 일반적으로는 가맹비를 받지 않아도 가맹점이 늘기만 하면 본사의 유통망이 확대되어 본사의 고정 수익이 증가할 것을 기대하였기 때문일 것이다. 이 경우 가맹점 모집을 활성화하기 위해서 가맹비를 일시적으로 받지 않거나, 가맹사업이 아직 초기라서 초기 가맹희망자의 사업 투자의 리스크를 줄여주기 위해서 일시적으로 안받는 경우도 있다.

77) 한국프랜차이즈 총람, 산업자원부, 한국프랜차이즈협회, 2002.

78) "A Statistical Abstract of 1998 UFOC Data", *The profile of Franchising Volume III*, p.7

물론 현실적으로 지적소유권이나 지적재산권에 대한 가치 인정이 미약한 사회분위기 탓에 가맹 희망자들이 납부한 후 돌려주지 않는 가맹비를 부정적으로 보는 고객 심리에 편승하여 가맹비를 받지 않는 경우도 있다, 그러나 이런 경우 결국 가맹비에 해당되는 비용을 초도 상품비나 시설 혹은 인테리어비에 전가시켜 받기 때문에 명목상 가맹비가 없는 것이지 실제 투자비용이 줄어들거나 본사 개설 이익이 줄어드는 것은 아니다. 따라서 수익성과 사업타당성이 충분히 검증되고 완성된 프랜차이즈시스템을 판매하고 지속적인 서비스를 제공하는 대신에 적절한 가맹비를 받는 것이 가장 바람직하다.

2) 로열티

로열티(Royalty)는 가맹본부의 수익구조에 있어서 가장 중요한 수입원으로 가맹본부의 시스템이나 상표의 사용이나 가맹점사업자에게 제공되는 여러 가지 지원의 대가이다.

프랜차이즈에 있어서 로열티는 본사의 운영과 발전에 있어서 매우 중요하다. 가맹점사업자가 정기적으로 지불하는 로열티를 가지고 가맹본부는 사업을 영위하고 새로운 상품과 서비스개발과 브랜드확산을 위한 마케팅과 프로모션, 가맹점사업자를 위한 여러 가지 지원 그리고 지속적인 교육, 훈련을 제공할 수 있다. 따라서 로열티는 두 가지 면에서 만족해야 한다. 하나는 프랜차이즈 네트워크가 경쟁력 있고 발전 가능성이 있도록 만들기 위해 가맹본부가 필요한 서비스나 기능 등을 지원하기에 충분한 수입이 되어야 하고 다른 하나는 적절한 이익이 발생되어야 한다.

로열티 금액의 크기는 적용방식에 따라 다르지만 일반적으로 가맹점사업자의 판매액의 정도에 따라 달라진다. 로열티는 시스템마다 다르다. 그러나 가장 바람직한 것은 가맹점사업자가 충분한 수입으로 자신의 투자에 대한 이익은 물론이고 가맹본부에게 비용을 지불할 수 있도록 만들어 주어야 한다.

본사의 브랜드 제공과 지속적인 지원과 교육의 대가로 정기적으로 지불하는 로열티는 매출총액 기준에서 1%에서 10% 또는 순이익기준 5%에서 많게는 15%가 넘는 경향을 보인다. 이는 미국이나 일본에서 매우 보편화된 개념이다. 외국의 경우 가맹점의 매출액이 비교적 정확하게 파악이 되지만 한국의 경우 대부분의 매장들은 현실적으로 어렵다. 따라서 매출에 의해 로열티를 산정하는 것이 현실적으로는 불가능하다고 생각해야 한다. 또한 가맹본부의 가맹점에 대한 지원과 교육이 가맹점사업자가 로열티를 지불할 정도의 수준이라고 인정되지 않고, 가맹점사업자 또한 로열티 지불에 대해 부정적인 입장이기 때문에 본부가 로열티를 책정하기가 어려운 실정이다.

실제로 정부의 조사결과에서도 나타났듯이 조사에 참여한 777개 본부 중에서 로열티를 받는 본부는 34% 정도에 불과하여 오히려 로열티가 없는 본부가 더 많았다. 로열티가 가맹본부 사업에 있어서 가장 중요한 수입원인데도 오히려 받는 것이 이상할 정도이다. 상대적으로 미국을 보면 조사한 1226개 가맹본부 중에서 로열티를 받지 않은 본부가 97년에는 39개, 98년에는 42개 그리고 99년에는 62개로 5%정도로 매우 적다.⁷⁹⁾

그러나 로열티는 가맹본부의 운영에 있어서 반드시 필요한 수입원이기 때문에 이제 가맹본부를 창업하고자 하는 사람들은 로열티를 결정해야 하며 그러기 위해서는 차별화되고 수익성 있는 시스템을 구축해야 한다는 사실을 명심해야 한다.

로열티는 가맹점사업자의 이익이나 투자 대비 수익에 주요한 영향을 미치기 때문에 로열티의 결정은 가맹점사업자의 예상 판매액, 총수익, 운영이익을 고려하여 결정하여야 한다.

79) "A Statistical Abstract of 1998 UFOC Data", *The profile of Franchising Volume III*, p.7

① 로열티의 계산방법

로열티의 지불방법은 가맹본부의 따라서 다르다. 미국에서 실시되고 있는 방법을 고려한다면

a. 퍼센트(Percent)방식

매출액을 기준으로 하여 일정비율을 지불하거나, 매출총이익의 일정비율을 지불하는 방식이다. 즉 가맹점사업자의 총매출액에 일정한 비율을 산출하는 방식으로 가장 많이 사용하는 방식이다. 그리고 다른 방식은 가맹점이 올린 매출총이익에 일정 비율을 산출하여 결정하는 방식이 있다.

b. 고정액방식

매월 일정 금액을 지불하는 방식인데 단순히 일정금액을 설정하여 이를 로열티의 금액으로 한다. 이 방법에는 전체 가맹점을 동일하게 하는 것과 점포의 평수에 비례하는 것 등 몇 가지 유형이 있다.

c. 구입액관련 방식

가맹점사업자는 가맹본부로부터 구입한 상품금액을 기초로 하여 산정하는 방식이다.

d. 거래액관련방식

거래액을 산정하여 결정하는 방식

f. 로열티 없음

실제로 미국의 가맹본부들의 71%가 매출액 또는 수입의 몇 퍼센트를 적용하는 퍼센트방식으로 적용 비율은 3.001~6.1인데 일반적으로는 4~5%대가 가장 많고 지불일도 월말을 지불일로 가장 많이 결정하고 있다.⁸⁰⁾ 그러나 한국의 경우 로열티 방식은 ‘매출의 일정비율’ 혹은 ‘일정금액’이 대부분을 차지했다.

3) 광고분담금

가맹점사업자에게 있어서 프랜차이즈 창업의 가장 큰 장점중의 하나는 가맹본부의 광고능력과 높은 인지도이다. 그러나 미국이나 한국 또한 광고비가 워낙 비싸기 때문에 이제 막 시작하는 가맹본부가 광고비 전액을 부담하여 시스템을 알리고 마케팅 광고를 한다는 것은 힘들다. 그래서 가맹본부들은 광고의 목적과 성격에 따라 전체 시스템의 공동 목적을 위한 광고비, 광고홍보비, 판매촉진비의 일정비율의 금액을 가맹점사업자가 분담하여 공동으로 마케팅 활동을 하는 것이다. 이 광고분담금은 미국의 프랜차이즈시스템에 있어서는 일반적으로, 광고분담금을 받지 않은 본부가 28%정도로 매우 낮고 광고분담금의 비율은 매출액 또는 수입의 3%정도가 가장 일반적이다.⁸¹⁾ 그러나 한국에서는 이를 징수하는 시스템도 적고 금액 또한 소액이다. 한국은 광고의 모든 비용을 본부가 부담하고 있다.

더욱이 대부분의 신규 가맹본부들은 광고분담금을 낮게 책정하거나 아예 일정한 수의 가맹점사업자들이 확보될 때까지 안받은 경우도 대부분이다. 조사결과에 의하면 본부에서 브랜드 광고를 할 경우 본부에서 전액 비용을 부담하는 경우가 74%였고, 가맹점에서 지원을 받는 경우는 12%였다. 가맹점에서 지원을 받을 경우, 광고비의 평균 35% 정도를 지원받고 있었다.

광고분담금의 책정방식에는 매출액기준방식과 고정액방식이 있으며 광고분담금을 결정함에 있어서 가맹본부는 지역 또는 전국 광고 프로그램을 위한 자금 뿐만 아니라 광고물이나 프로모션의 개발에 필요한 자금을 생각해야 한다.

80) "A Statistical Abstract of 1998 UFOC Data", *The profile of Franchising Volume III*, p.7

81) "A Statistical Abstract of 1998 UFOC Data", *The profile of Franchising Volume III*, p.7

4) 보증금

가맹점사업자가 본부에 납부하는 비용 중에 유일하게 돌려받을 수 있는 것이 보증금이다. 외식업의 경우 식자재를 공급하는데 따른 외상공급이 발생하므로 이에 대한 보증금을 본부가 미리 받아 두는 것이다.

판매업의 경우 매장에서 판매하는 상품의 외상 공급에 대비한 보증금의 성격이므로 그 보증금의 규모는 배송되는 상품량과 가격에 따라 그 폭이 크다.

서비스업의 경우는 본부로부터 공급받은 물품이 많지 않은 경우가 대부분이므로 보증금의 규모는 매우 낮다.

5) 인테리어비

인테리어비는 한국에서 프랜차이즈에 가맹할 때 어느 아이템이든 50%이상을 차지하게 되는 가장 높은 비중의 본사 납입금이다. 인테리어비의 책정은 일반인이 접근해서 분석해 낼만큼 결코 쉬운 것은 아니다.

인테리어는 특별히 본부의 시스템의 일관성을 유지하는데 필요한 요소이기는 하지만 너무 많은 비용이 발생하여서 가맹점사업자의 창업자금이 높아지게 해서는 안된다. 또한 본부가 인테리어 사업을 직접하는 것이 프랜차이즈시스템의 경쟁력 강화에 도움이 되고 가맹점사업자의 비용절감과 편리성을 위한 것이라면 바람직하나, 인테리어 비용을 통해 본부의 수익을 증대하고자 하는 목적이라면 처음부터 시작하지 않는 것이 좋다.

물론 인테리어가 프랜차이즈 사업에 있어서 중요한 것은 사실이다. 따라서 가맹본부의 경영진은 시스템의 구축과정을 통해서 디자인의 전략과 전체 시스템의 운영전략과 일치하도록 해야 한다. 그래서 인테리어를 통해 매장과 상품 또는 시스템의 이미지를 인지 할 수 있도록 디자인되어야 하며 소비자의 요구 판매에 동기유발을 일으키게 해야 한다.

6) 초도상품(물품)비

초도 상품 또는 초도물품비라고 한다. 이 비용은 말 그대로 처음 팔리는 상품의 비용이다. 의류매장이 오픈하고 고객을 맞이하기 위해 쇼윈도와 진열대에 놓이게 되는 오픈 초기의 상품들을 말하고 외식 매장이라면 회사로고가 새겨진 그릇, 접시, 물컵 등과 같이 영업을 하기 위해 초기 인테리어 공사 때는 준비될 수 없는 모든 물품들의 대금을 말한다.

7) 상품과 서비스의 판매를 통한 수익

가맹본부는 가맹점사업자에게 제공하는 상품과 서비스를 제공함으로써 이익발생을 기대한다. 가맹점사업자 또한 다른 루트를 통해 구입하는 비용보다 저렴하다면 이익이 될 수 있다. 따라서 가맹점사업자는 상품, 원재료, 소모품, 비품, 그 밖의 물품을 구입한 때는 이에 대한 매매대금을 지급하여야 한다. 그러한 물품을 가맹본부로부터 구입한 때는 채권, 채무는 양당사자 사이에서 발생한다. 이에 대하여 가맹점사업자는 이러한 물품을 제3자로부터 구입하는 경우도 있으나, 프랜차이즈 계약서에서 규정하는 경우도 있다.

상품과 비품을 판매하거나 대여하는데 지나치게 집중하는 가맹본부는 프랜차이즈 사업에는 정작 등한시 하게 된다. 그러나 가맹본부가 합리적인 가격으로 가맹점사업자들에게 상품과 서비스를 판매하여 이득을 보는 대신에 로열티를 낮게 하거나 다른 지원서비스를 하려고 노력해야 한다.

(3) 공동구매를 통한 수익

프랜차이즈 창업을 통해 가맹점사업자가 얻게 되는 장점 중의 하나는 가맹본부가 공동구매를 통하여 공급업자로부터 누리고 있는 가격할인이나 최고의 품질 그리고 정확한 시간에 상품 및 부재료의 공급 같은 혜택들을 누릴 수 있다는 것이다. 그러나 공동구매를 통해 본부가 공급업자로부터 어느 정도의 이익을 얻는다고 해도 그것은 공급업자와의 관계유지를 위해 필요하고 본부의 수익구조에도 도움이 되므로 결코 나쁜 것은 아니다. 다만 가맹점사업자가 상식적으로 이해할 수 있는 범위 내에서의 이윤을 얻을 수 있도록 해야 한다. 특히 물류과정이 매우 복잡하고 비용 또한 매우 높은 실정에서, 사업경험이 없는 가맹점사업자가 개별적으로 구매를 하는 것이 쉽지 않다. 설사 개인적으로 알고 있는 공급업자로부터 구입을 하더라도, 본부가 공동구매를 통해 누리는 여러 가지 혜택을 받기는 어렵다. 따라서 가맹본부는 프랜차이즈 네트워크를 통하여 좋은 품질, 최고의 가격과 원활한 공급을 할 수 있는 공급업자를 개발하는데 노력을 해야 한다.

3. 금융지원프로그램 개발

프랜차이즈 창업에 있어서 가맹점사업자는 자기자본으로 개업하고 운영하는 것이 일반적이다. 그러나 현실적으로는 가맹본부가 금융기능을 가지고 가맹점사업자의 일시적 자금 문제를 지원할 수 있다는 것은 그 시스템 전체의 원활한 운영을 위해 매우 필요한 제도이다.

가맹점사업자가 자금이 필요한 경우

- 개점 준비 시 필요자금의 소요
- 영업 중인 가맹점의 개장(개선, 개조)자금의 소요
- 기기, 비품 구입에 따르는 소요자금
- 기타 가맹점의 운전자금

이 경우 본부는

- 본부 자기자금으로 금융을 하는 방법
- 본부 보증하에 가맹점이 금융기관으로부터 융자를 받도록 하는 방법
- 본부가 알선하고 가맹점이 금융기관에서 융자를 받는 방법 등이 있다.

가맹본부의 금융지원 프로그램은 프랜차이즈시스템의 구성에 있어서 매우 중요하고 다른 경쟁사와 차별화를 할 수 있는 부분이다. 물론 본부가 어느 정도의 자금력과 가맹점수가 갖추어져야 가능하므로, 이것을 갖추기 위해서는 오랜 시간이 걸릴 수도 있다.

프랜차이즈산업이 발달한 미국의 경우는 본부가 가맹점사업자에게 금융지원을 하는 것이 일반적이나, 정부 또한 영세업자의 창업을 적극적으로 지원하기 위해 SBA 론을 통해 대출을 해주고 있다. 그러나 국내에 가맹본부의 가맹점사업자에 대한 금융지원에 관하여 조사결과 가맹점사업자가 사업자금 조달 요청 시 은행 등 창립자금 대출을 위한 은행 등의 대출업체를 알선해주는 지원(35%)이 가장 많았고 다음이 대출(30%), 보증(25%) 순이었다. 평균 지원금액은 대출의 경우 평균 2,308만원이었고, 보증의 경우 평균 2,184만원 이었다.

이제 프랜차이즈 사업을 시작하는 가맹본부는 금융지원을 할 정도로 자금이 충분하지 않기 때문에 정부나 관련단체, 금융기관의 창업자금 지원제도를 잘 파악하여 창업자금이 부족한 가맹점사업자들에게 정보를 제공하거나 필요한 구비서류 작성을 지원하는 것도 많은 도움이 될 것이다.

제6절 브랜드와 마케팅

1. 브랜드

브랜드는 프랜차이즈시스템에서 가장 중요한 자산이다. 고객들은 그들이 알고 있는 특정 가게에서 구입하거나 아니면 그들이 익히 알고 있는 브랜드를 찾게 된다.

브랜드는 고객에게 그 회사의 이미지(명성, 생각, 느낌)이다. 이미지란 고객들이 그 회사의 브랜드를 통해서 얻기를 기대하는 경험이며 욕구(Needs)이고, 좋은 브랜드는 고객에게 메시지를 전달한다.

삼성 = ?

맥도날드 = ?

코카콜라 = ?

버거킹 = ?

맥도날드 하면 소비자들은 맥도날드에서 주문하고 먹었던 경험과 즉각적으로 연계시킨다. 그래서 머릿속에 인식하고 있던 이미지가 좋다면 다시 갈 것이고 그 경험이 좋지 않다면 다시 방문하는 것을 고려 할 것이다.

예를 들면 ,

- 음식이 빨리 나온다.
- 서비스가 좋다.
- 직원들이 친절하다

고객들이 자주 사거나 방문하는 상품이나 가게들을 무엇 때문에 사거나 간다고 생각하는가? 그것은 자신들의 여러 번의 경험을 통해서 그 상품과 음식점에서 투자 만큼 만족을 했기 때문일 것입니다.

브랜드인지도는 가맹점사업자가 프랜차이즈 창업을 하고자 할 때 가장 중요하게 생각하는 요소이며 가장 원하는 부분이기도 하다. 좋은 브랜드는 고객의 마인드에 친숙하며, 이것은 규모가 크고 잘 짜여진 프랜차이즈시스템에 많은 사람들이 몰리는 이유이기도 하다.

브랜드인지를 높이기 위해서는 지속적인 광고나 효과적인 마케팅 프로그램의 이행이 필요하다. 어떤 가맹본부는 특정 지역에서 최고의 드라이클리닝(Drycleaning)을 제공할 수 있으며 한 시간 안에 고객이 원하는 서비스를 완성할 수 있는 시스템을 갖고 있다고 하자. 그 지역에 고객들은 이 회사를 잘 알고 많이 이용한다. 그러나 그 지역 밖에서는 이 회사를 잘 모른다. 이것이 초기 프랜차이즈 사업을 시작하는 가맹본부들이 공통적으로 갖고 있는 문제이며 약점이기도 하다. 브랜드가 약한 가맹본부의 가맹점사업자들은 그 시장에서의 브랜드 인지도를 높이기 위해 가맹본부가 제공하는 광고나 프로모션을 적극적으로 활용하여 매출 증대는 물론이고 전체 프랜차이즈시스템의 인지도를 높이도록 노력하게 해야 한다. 여기에는 많은 돈이 들어간다. 이 점이 가맹점사업자들이 브랜드가 잘 알려진 가맹본부의 브랜드로 방향을 바꾸게 할 수 있는 요인이 되기도 한다.

브랜드에 있어서 가장 중요한 것이 상표이다. 상표란 상품이나 서비스의 이름인 브랜드와 얼굴인 브랜드마크가 합쳐져 이루어진 상품의 이름이자 얼굴이다. 좋은 상표는 소비자들에게 상품 특성을 빨리 알릴 수 있으며, 친밀하게 느껴지고 쉽게 기억되고 구매행동 때 그 효과가 나타나는 반면에 그렇지 못하다면 엉뚱한 이미지를 연상시켜 악영향을 받기도 한다.

(1) 브랜드의 기능

브랜드(Brand)의 어원은 “달구어지다”, “화인하다”의 뜻으로 사용된 노르웨이어의 고어(Braldr)에서 유래되었다. 브랜드란 판매자가 자기의 상품과 서비스를 경쟁자와 구분해서 표시할 수 있도록 사용되는 명칭과 디자인의 결합체이다.

기능으로는 제조원 표시기능, 판매원 표시기능, 제조원 책임기능, 보호기능이 있다. 브랜드의 역할로서는 시장세분화, 제품차별화, 기업 이미지형성, 상표충성심 형성 등이 있다.

1) 좋은 기업이미지

현대는 이미지 경쟁시대이다.

사람도 첫인상이 중요하듯이 그동안 직,간접으로 누적된 총체적인 이미지가 결정적인 시기에 행동으로 나타나 효력을 발휘하기 때문에 기업이미지는 매우 중요한 것이다. 기업이미지는 PR(Public relation)이나 인간관계(human relation)의 발전된 개념으로서 마케팅 뿐만아니라 경영의 문제와 관련하여 나온 말인데 소비자가 기업에 대해 갖는 기업의 개성과 성격 및 독창성으로 기업의 경영철학이나 성격을 대외적으로 나타낸 총체적인 것을 뜻한다. 또한 기업이미지는 정지하고 있는 존재가 아니라 발전 변화해가는 인상이고 감정적인 것이며 부분적으로 조절할 수 있는 것이다.

특히 가맹점사업자를 통해 상품과 서비스를 판매해야 하는 프랜차이즈 사업은 사업이미지가 더욱 중요하다. 우호적인 사업이미지는 내적으로 사기양양과 동기부여, 단결심을 고취시키는 등 기업문화의 일환으로서 생산성을 향상시키고, 외적으로는 공급업자로부터의 신뢰도 향상과 소비자들의 판매촉진을 가져와 이윤증대를 꾀하여 원활한 기업활동을 가능하게 한다. 반면에 나쁜 기업이미지는 대외적으로 악영향을 끼침으로써 기업의 활동을 위축시키고 나아가 도산의 원인이 되기도 한다. 따라서 기업이미지는 기업의 성패를 좌우한다는 것을 깊이 인식해야 한다. 또한 기업이미지는 하루아침에 이루어지는 것이 아님을 명심해야 한다.

최근에는 기술개발과 정보가 발전하면서 기업 간 기술격차가 감소하고 상품과 서비스가 균일화되어 타사의 상품과 서비스의 차별화가 곤란해짐에 따라 소비자들은 가격과 성능보다는 기업이미지가 좋은 상품과 서비스를 선호하게 되어 결국은 구매행동으로 옮겨가는 추세에 있다. 즉 신제품으로서 잘 알려지지 않은 제품이나 사용계층 등을 나타낼 경우에는 브랜드 이미지가 경쟁이 심한 제품이나 성숙기에 제품에는 제품이미지가, 제품이 평균화되어 차별적 특성이 없는 경우에는 기업이미지가 중심이 되어 판매촉진을 일으킨다.

기업이미지를 구성하는 요소는 기업의 모든 활동에서 나타나기 때문에 매우 포괄적인 것이다. 실제적이고 고정적인 이미지, 고정적이고 유동적인 이미지, 이념적이고 유동적인 이미지, 관념적이고 유동적인 이미지가 있는데 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

- a. 제품요소 : 제품의 품질, 성능, 디자인, 포장, 색채, 브랜드, 가격
- b. 기술요소 : 기술력, 연구개발력, 기술과 시설투자 정도
- c. 마케팅요소 : 서비스, 광고, 홍보, 유통, 판매촉진 방법
- d. 사풍요소 : 기업의 청렴성, 인재육성, 근무분위기와 조건, 노사문제, 후생복지, 동기부여, 조직원의 행동
- e. 경영요소 : 경영전략, 전문성, 시설투자, 진취성, 경영혁신 정도, 장래성, 성장발전성, 신뢰성, 안정성, 역사와 전통, 기업의 규모와 내실화, 재무구조

- f. 국가, 사회요소 : 공헌도, 사회봉사, 환경보호, 수출기여, 국가발전 기여, 지역사회관계와 봉사, 사회적 책임
- g. 소비자 관계요소 : 소비자보호, 애프터서비스, 서비스와 친절정도,
- h. 경영자요소 : 자질, 능력, 도덕성, 사회공헌도
- i. 기타요소 : 기업명, 슬로건, 여론형성

가맹본부가 프랜차이즈패키지를 통하여 새운 대중적 이미지는 가맹점사업자가 가맹본부의 프로그램들 사는데 중요한 결정 요소이다. 차별적이고 감동적인 패키지는 프랜차이즈 사업과 프랜차이즈 프로그램의 성공에 매우 중요한 요소이다. 가맹본부는 매장 레이아웃, 가구디자인과 배치, 유니폼에서 차별화를 꾀하기 위해 많은 그래픽을 이용해야 하고 전체적인 프랜차이즈시스템과 일치될 수 있도록 해야 한다.

2) 강력한 브랜드 구축

소비자에게 강력한 이미지를 심어주고 구매와 직결되도록 하기 위해서는 상품의 품질과 광고 및 마케팅 전략 등 다각적인 노력이 이루어져야 한다. 지금까지는 지나친 상품 위주의 네이밍이었으나 앞으로는 인간 위주의 네이밍으로 바뀔 전망이다.

사람의 작명에서도 원리원칙이 있듯이 브랜드에도 과학적인 분석과 소비자의식 및 행동의 분석을 통한 아이디어 창출과 테스트, 특허출원, 사후관리 등을 해야 한다. 현재 프랜차이즈사업을 하고 있는 가맹본부들이 가장 중점을 두고 있는 것이 브랜드인지도를 높이는 것이다. 높은 브랜드인지도는 가맹점 모집을 하는데 있어서 가장 중요하고 가맹점을 통해 상품과 서비스의 판매가 증가하여 가맹점사업자의 매출극대화는 물론이고 본부의 수익증가에도 매우 큰 역할을 한다. 특히 신생본부들은 아직 브랜드인지도가 약하기 때문에 전국적으로 알리기 위해 광고와 홍보에 집중하게 되는데 그러나 현실적으로는 광고에 투자해야 하는 많은 비용 때문에 결코 쉽지만은 않다. 또한 광고가 투자되는 비용에 비해서 반드시 좋은 효과와 결과를 가져오는 것도 아니다. 따라서 프랜차이즈 사업을 하고자 하는 본부는 적은 비용으로 브랜드를 알릴 수 있는 방법과 매체들을 개발할 수 있도록 노력해야 한다.

소비자보호원의 조사에 따르면 가맹본부 브랜드를 알게 된 것은 ‘가까운 사람의 소개’가 37.8%로 가장 많고 그 다음은 기존 가맹점을 통해서’가 28.0%, 신문 방송 광고는 22.0% 순으로 나타났다.

<표-8> 현 가맹본부의 브랜드를 처음으로 인지하게 된 경로

구 분	응답자수(명)	비 율
친구, 친인척 등 가까운 사람의 소개로	180	37.8
기존 가맹점을 통해서	140	28.0
신문이나 방송의 광고를 보고	110	22.0
방문 영업사원의 권유로	21	4.2
전문가 자문을 받고	19	3.8
창업세미나에 참가해서	8	1.6
기타	13	2.6
계	500	100

<자료 : 소비자보호원>

위의 표에서 알 수 있듯이 가장 효과적인 것은 기존가맹점을 통해서이다. 따라서 가맹본부들은 광고나 홍보를 위해 투자하는 자금이나 노력으로 프랜차이즈시스템의 개선과 가맹점사업자에 대한 지원을 강화하여 그들의 사업에 만족할 수 있도록 하는 것이 가장 좋은 방법이다. 물론 그 전에 가맹본부의 브랜드에 대한 여러 가지 요건을 갖추어야 할 것이다. 특히 브랜드네임을 결정하는데 신중을 기해야 한다. 특히 국내의 프랜차이즈산업에 있어서 심각한 문제가 어느 아이템이 유행하거나, 어느 한 브랜드가 성공을 하면 비슷한 아이템, 비슷한 브랜드네임을 가지고 진출하여 출혈 경쟁을 하거나, 높은 브랜드네임의 인지도의 덕을 보려한다는 것이다. 더욱이 경쟁력 있는 제품이나 서비스를 갖추지 않아 소비자들로부터 불만을 갖게 하고 결국은 우수한 시스템을 갖고 있는 본부까지 손해를 끼치게 되며 소비자 또한 브랜드의 선택에 있어서 혼동을 주게 되고 브랜드에 대한 불신을 갖게 된다. 이러한 결과는 열심히 노력하여 브랜드네임을 개발해야 한다는 필요성에 회의감을 불러일으킬 뿐만 아니라 경쟁력 있는 본부들의 의욕을 잃게 만든다.

그러나 브랜드네임이 우수하면 그만큼 많은 혜택을 얻을 수 있으므로 가급적이면 우수한 브랜드네임을 개발하는데 많은 노력을 기울여야 하는데, 대체로 다음의 조건에 부합하는 것이 좋다.

- 상품의 특성을 상징할 것(연상테스트)
- 현대적이며 신선감이 있을 것
- 읽어서 즐겁고 발음하기 쉬운 것
- 인지하고 기억하기 쉬운 것
- 독창적일 것
- 여러 나라의 언어로 표기할 수 있고 발음이 가능할 것
- 긍정적이고 신축성 있을 것
- 사용자와 일치하여 호응을 받을 것
- 체계적인 마케팅전략 아래 이루어 질 것

이러한 조건들이 복합적으로 이루어져 브랜드 아이덴티티가(Brand identity) 형성되어 지는 것이다. 브랜드 아이덴티티란 브랜드를 구성하고 있는 모든 요소들을 전략적으로 통합한 이미지를 의미한다.

최근 각각의 활동보다는 통합하여 일관성 있고 집합적인 이미지를 전개함으로써 구매욕구와 관리를 용이하게 할 수 있기 때문에 BI를 적극적으로 활용하는 기업체들이 늘어나고 있다.

BI를 구성하는 요소들을 보면

- ① 브랜드명 : 브랜드의 이름
- ② 브랜드마크 : 브랜드를 상징하는 얼굴로서의 심벌마크
- ③ 브랜드 로고타이프 : 브랜드명의 특성에 맞는 독창적이고 심미적인 글씨체
- ④ 브랜드컬러 : 브랜드를 상징하는 색상
- ⑤ 브랜드 캐릭터 : 브랜드의 특성을 살린 패턴이나 동식물의 디자인
- ⑥ 브랜드 슬로건 : 브랜드가 지향하는 바를 나타낸 간결한 문구
- ⑦ 기타 : 포장지, 캐리어백, 라벨, 구매시점광고(Point of purchase advertising : POP) 등이 있다.

그러나 가장 중요한 것은 하루에도 수많은 브랜드들이 소비자들의 관심과 흥미를 끌기 위해 출시되거나 시장에서 사라진다는 것이다. 수많은 브랜드들 중에서 소비자에게 인식이 되고 기억이 되어 무의식적으로 입에서 나오게 하기 까지는 많은 노력과 시간이 필요하다.

한국의 경우 성공한 기업브랜드가 그 밑에 있는 상품 브랜드에 든든한 보증 효과, 이름자 후광효과(後光

效果)를 가져다주는 경우가 많다. 상품이 무엇이든, 브랜드가 무엇이든 상관하지 않고, 만든 회사가 어디냐에 따라 구매를 결정한다는 것이다.⁸²⁾

프랜차이즈산업 또한 예외가 아니다. 천 개 이상의 가맹본부들이 각자의 상품과 브랜드 또는 서비스를 가지고 치열한 경쟁을 하고 있다. 그러나 소비자들은 자신의 머릿속에 인식하고 있는 브랜드의 이미지에 그 상품에 대한 경험을 토대로 매장을 선택하는 것이다.

이제 새롭게 가맹본부를 창업하고자 하는 개인이나 기업들은 자신의 상품이나 브랜드 또는 서비스가 구매자의 어떤 니즈를 정확하게 채워줄 것인가? 눈에 보이는 것들이나 기존의 상식에 만족하지 말고 좀더 깊이 그리고 신중히 생각해야 한다.

2. 마케팅

인간은 생존을 위해서 불을 발견했고 언어를 창조했을 뿐만 아니라 도구를 만들어 생활함으로써 동물들과 전혀 다른 독특한 문화를 창조하고 발전시켜왔다. 또한 식량을 얻기 위해 가축을 기르고 식물을 재배하며 시대적 환경에 적응하기 위해 의복과 주택 등 제품을 만들어 판매하는 교환과정에서 마케팅은 자연스럽게 탄생하였고 사회변화를 인해 더욱 발전하게 되었다.

마케팅의 중요한 활동은 지속적인 고객의 욕구(Needs)의 파악과 자신의 상품과 서비스에 대한 수요(Demand)이다. 고객의 욕구를 충족시키고 자신의 상품과 서비스에 대한 수요를 높이기 위해 많은 기업들이 다양한 판매프로그램을 개발하여 시행하고 있다.

판매프로그램(Sales program)은 자사의 상품과 서비스를 팔기에 적당하도록 집중하는 동안 좋은 마케팅 계획은 상품과 서비스를 요구하게 될 고객수준을 결정하거나 고객의 변화하는 니즈를 모니터한다. 이러한 정보들을 가지고 기업들은 자사 사업의 강점과 약점을 고객의 수요와 조화시켜서 고객의 니즈를 충족시킬 수 있는 능력을 극대화 한다.

우수한 가맹본부는 자체적으로 마케팅 서베이(Market survey)와 마케팅 분석(Marketing analyses) 능력을 가지고 있다. 많은 프랜차이즈시스템들에서 가맹점사업자들은 가맹본부에게 공동광고비용이나 로열티를 지불한다. 이것 때문에 가맹본부는 많은 책임을 지게 되며 가맹점사업자의 마케팅 계획과 관련하여 지원을 하게 된다.

가맹본부는 고객들이 프랜차이즈시스템의 상품과 서비스들을 알게 해야 하며 가맹점사업자를 통하여 상품과 서비스에 대한 메시지를 고객들에게 전달해야 하고 그 메시지를 강화시켜야 할 책임이 있다. 대부분의 가맹점사업자들은 이러한 개념들에 대한 마케팅에 대한 책임을 많지 않지만 실질적인 판매를 100%까지 올리는 것은 가맹점사업자의 책임이라는 사실은 분명하다.

(1) 마케팅의 개념과 중요성

마케팅이란 교환과정을 통해 인간의 필요와 욕구를 만족시키는 것을 목표로 제품을 개발하고 가격을 책정하여 유통시키고 판매를 촉진시키는 행위와 상호 관련된 조직활동의 총체라고 정의 할 수 있다. 즉 시장을 대상으로 교환과정을 통해 소비자의 기본적 욕구(needs)와 2차적 욕구(Want)를 충족시키는 모든 인간활동으로서, 재화보다는 소비자를 만족시키기 위한 인간 중심적인 사고와 활동이라고 할 수 있다.

82) 여준상 지음, 『한국형 마케팅 불변의 법칙33』, (더난출판, 2003), p.56.

드러커(Peter Drucker)는 <마케팅의 목적은 과도한 판매활동을 방지하는 것으로 고객을 잘 끌게 되게끔 하는 데 있다>라고 했다.

또한 마케팅은 상품이나 용역을 생산자로부터 소비자에게 합리적으로 유통시키기 위한 기업의 활동이다. 또한 한편에는 물건이나 서비스를 생산하는 생산자(주로 기업)가 있고 다른 한편에는 이를 구매해서 사용하는 소비자가 있다고 할 때 둘 사이를 연결시켜주는 활동이라고 볼 수 있다.

따라서 마케팅 활동을 잘 하면 기업이 더욱더 많은 제품을 팔 수 있기 때문에 많은 수입을 올릴 수 있게 되는 것이다. 생산된 제품이 무조건 팔린다면 마케팅 활동은 필요 없겠지만 요즘과 같이 경쟁이 치열한 시대에는 마케팅이 더욱 중요한 역할을 하게 된다.

세계적인 정치와 경제의 흐름 그리고 기업과 소비자들의 라이프스타일이 변화하는 등 시대상황에 따라 마케팅의 형태도 그에 따라 적응해나가고 있다는 것을 알 수 있다. 마케팅 자체가 지금까지의 생산자 중심적인 사고방식에서 벗어난 고객, 즉 소비자 중심적인 철학이자 실천인 새로운 경영방식으로의 치열한 판매 경쟁과 소비자들의 욕구변화로 일어났다.

세계적으로 유명한 햄버거 회사인 맥도날드는 어린이 고객을 목표로 삼아 집중적인 마케팅으로 급속한 성장을 하게 되었다. 로널드 맥도날드 같은 캐릭터를 만들어 어린이들의 관심을 불러일으켰으며, 대대적인 광고를 통해 브랜드를 알렸다. 지금은 미국에 있는 매장 내에 8000개 이상의 놀이터를 운영하고 있으며, 장난감, 만화, 영화, 비디오, 자선 사업, 놀이공원을 만들거나 경연대회, 내기 시합, 게임, 클럽을 운영하면서 어린이 고객들을 매장으로 끌어들이고 있다.

(2) 마케팅의 활동과 중요성

마케팅의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않는다. 과거에는 기업 중심적 사고가 강하게 자리잡고 있었기 때문에 소비자는 단순히 상품을 구매하여 사용한다는 의미가 강했다.

그러나 시대가 변하면서 어떻게 하면 고객욕구를 만족시킬 것이며, 창출할 것인가에 대한 물음이 제기 되면서, 기업활동에서 경영을 포괄하는 방향으로 마케팅에 대한 인식의 전환이 이루어지고 있는 것이다.

따라서 기업뿐만 아니라 사회적, 경제적, 그리고 개인적인 측면에서 볼 때 마케팅의 중요성과 가치에 대한 올바른 인식이 중요한 것이다.⁸³⁾

마케팅에는 여러 가지 활동이 있다. 우선 광고, 홍보를 들 수 있다. TV나 신문, 라디오 등에서 볼 수 있는 많은 광고들은 소비자들이 많은 상품을 구매하도록 하는 마케팅 활동의 핵심 중 하나이다.

광고에는 크게 두 가지 있다. 하나는 상품을 직접 선전하는 것이고 또 하나는 기업을 소개하는 것이다. 최근 몇 년 사이 기업들은 기업 자체를 알리는 광고를 많이 늘렸는데, 이는 장기적으로 그 기업이 생산하는 모든 상품의 판매를 늘리는 것으로 작용합니다.

상품의 이름을 무엇으로 할 것인지도 중요하다. 기업들은 상품 이름을 짓기 위해 엄청나게 많은 돈을 쓰고 있는데, 소비자들의 흥미를 끌고 기억에 남는 것이 이름을 잘 지으면 상품을 많이 팔수가 있기 때문이다.

상품을 사용하는 소비자들의 불만이나 요구사항을 꾸준히 알아보는 활동도 중요하다. 이런 요구 사항을 잘 받아들이어 이를 상품 만들 때 반영하면 더욱 좋은 상품이 탄생하기 때문이다. 이런 활동을 잘 하면 ‘그 기업 참 잘한다’는 평가를 받아 소비자들이 더욱 믿을 수 있게 된다. 또 소비자가 산 상품이 고장이 나거나 불량품이 있을 때 빨리 수리해 주고 바뀌주는 ‘애프터서비스(A/S)’도 마케팅 활동의 일부분이다. 이 활동을

83) 채수명 著, 『마케팅 박사의 마케팅 여행』, 한국경제신문사, 1996, p.25.

제대로 하지 않으면 소비자들이 그 제품을 다시 사지 않을 것이기 때문이다.

상품 가격을 얼마로 할 것인가를 결정하는 것도 중요하다. 경쟁사에 비해 가격을 조금 낮출 것인지, 아니면 ‘고급제품’ 이미지를 주기 위해 높은 가격을 매길 것인지는 상품 판매에 결정적인 영향을 미친다. 수출품의 경우, 미국에 수출되는 것과 중국에 수출되는 제품이 가격이 다른 경우가 많은데 이는 그 나라 소비자가 가장 잘 살 수 있도록 하기 위해 약간씩 조정하기 때문이다.

이외에도 기업들은 무료로 샘플이나 쿠폰을 주기도 하고, 각종 경품이나 경연대회를 열거나 보너스를 제공하기도 한다. 이것도 마케팅 활동의 일부분이다.

마케팅의 사회적, 경제적 중요성을 기업적인 측면에서 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 경영상의 중요성

새로운 마케팅 이론과 기술을 습득해서 대량소비를 위한 대량판매의 새로운 국면을 개척한다.

② 소비기능상의 중요성

소비자의 욕구는 생활수준의 향상에 있기 때문에 그에 따른 시장환경변화에 적절히 대처한다.

③ 고용상의 중요성

소비자의 욕구는 생활수준의 향상에 있기 때문에 그에 따른 시장환경변화에 적절히 대처한다.

④ 사회기능상의 중요성

생산자와 소비자 사이의 수요와 공급을 연결시켜줌으로써 생활 수준의 발전과 수요에 부합하는 자원의 배분이라는 사회적 기능을 수행한다.

(3) 마케팅의 요소

맥카시(E. J. McCarthy)는 마케팅 요소를 통제 가능한 요소인 제품, 가격, 유통, 판매촉진과 통제 불가능한 요소인 기업환경으로 크게 분류했다. 통제 가능한 기업의 마케팅 가운데 핵심요소인 4P's는 다음과 같다.

1) 상품(PRODUCT)

상품이란 고객들에게 가치를 창출할 수 있는 모든 요소들의 결합체를 말한다. 상품은 소비자들에게 보이는 것과 눈에 보이지 않는 서비스상품으로 구분이 된다. 우리가 일반적으로 말하는 상품은 구성요소의 관리 속에 기업이 판매할 제품이나 서비스를 계획, 개발, 관리하는 것이 포함되는데, 브랜드, 디자인, 품질, 포장, 인체공학, 색채 등에 관한 의사결정을 신중히 해야 한다. 한편 서비스상품은 눈에 보이지 않기 때문에 이를 고객들에게 가시적으로 보여줄 수 있도록 하는 것이 대단히 중요하다. 따라서 철저한 품질관리와 고객만족을 통한 브랜드 이미지를 제고시켜 소비자들에게 서비스 상품구매에 따른 불안감을 줄여 주어야 하고, 서비스 품질보증제도 등의 도입을 통해서 서비스 품질의 가시적으로 확인시켜 주는 것도 필요하다.

프랜차이즈 사업 또한 의류나 가구, 문구, 책 등 일반적인 상품을 취급하는 본부와 인적서비스, 사무서비스, 등 눈에 보이지 않는 서비스상품을 판매하는 본부로 나눌 수 있다. 그러나 그 상품의 형태나 모양에 상관없이 프랜차이즈시스템이 팔고자 하는 상품과 서비스가 전국적으로 잘 알려져 있다면 가맹점사업자를 통해 판매하는 것은 별 문제가 없으나 잘 알려지지 않은 가맹본부라면 철저한 마케팅 프로그램에 의해 판매전략을 수립해야 하고 자사의 고객들에게 상품과 서비스의 장점들을 알려야 한다. 그러기 위해서는 우선 먼저 만족스러운 상품과 서비스, 고객의 요구(demand)에 부응할 수 있는 상품과 서비스를 개발해야 한다.

2) 가격(PRICE)

가격이란 고객 등이 상품을 구입하기 위해 지불하려는 화폐의 양으로서 도소매가격, 할인, 신용조건, 정가, 공제 등을 말하거나 서비스를 구매하거나 소비하면서 고객들이 지불하는 돈, 시간, 기타 노력 등을 말한다. 유형재화의 경우에는 가격이라는 비교적 통일된 명칭이 사용되지만 서비스의 경우에는 다양한 명칭(요금, 입장료, 등록금, 이자, 진료비 등)으로 사용된다. 이러한 서비스의 경우에는 원가요소를 객관적으로 정확히 산정할 수 없는 경우가 많기 때문에 가격결정 메카니즘이 매우 주관적이고 어렵다. 소비자들은 가격과 제품에 대해 인지된 가치가 일치할 때 구매하거나 만족하게 되는데, 그렇지 않을 경우 다른 상품을 구매하는 경우가 많다.

가맹본부 또한 시스템적으로는 다양한 종류의 상품과 서비스에 대한 가격을 결정해야하고 가맹계약을 위하여 여러 가지 수수료의 가격을 결정해야 한다.

가격결정에 있어서 고려해야 할 내용은

- 합리적인 상품과 서비스의 판매가격
- 가격에 대한 고객들의 혜택
- 가격의 결정과정
- 경쟁자의 가격 비교
- 가맹본부의 수익구조
- 가맹점사업자의 지불능력 등이다.

3) 유통(PLACE)

고객들이 상품을 구입할 수 있도록 해주는 운송, 보관, 하역, 창고, 정보 등을 총괄하는 것으로 유통경로를 체계화하여 비용절감을 가져온다면 올바른 가격과 과바람을 일으킬 수 있을 것이다. 경로란 고객들에게 언제, 어디에서, 어떻게 서비스를 전달할 것인지에 관한 문제이다.

상품은 운송이나 보관이 가능하지만 서비스는 보관하거나 저장이 불가능하기 때문에 서비스를 전달하는 장소 내지 입지(location)가 매우 중요하다. 따라서 상품을 구매하고자 하든, 서비스를 제공받는 소비자 등이 쉽게 접근하기 편리한 곳에 위치하는 것이 무엇보다 중요하다. 특히 프랜차이즈산업은 위치가 매우 중요한 요소이다. 그래서 가맹본부의 중요한 요소 중에 하나가 상권분석과 입지선정 지원이다. 특히 권리금이 비싸고 좋은 상권은 이미 기존의 본부들이 차지하고 있기 때문에 신규 가맹본부들이 좋은 위치를 차지하기란 쉽지가 않다. 따라서 신규 가맹본부는 사업 초기에 가맹점 출점전략이나 위치선정에 대한 전략을 신중하게 수립하여 시행해야 한다. 자사의 프랜차이즈시스템이 대형상권, 중형상권, 소형상권에 적합한지 아니면 고객들이 찾아오기 쉬운 위치를 택해야 하는 아이템인지를 잘 고려해야 하고 가급적이면 권리금이나 부동산 임대비용이 지나치게 비싼 상권에 들어가는 것은 피하는 것이 좋다.

4) 촉진(PROMOTION)

판매촉진이란 기업이 고객들에게 특정 상품을 알리고 선호도를 높이기 위한 모든 커뮤니케이션 활동을 말한다. 판매촉진 또한 유형의 상품과 무형의 서비스상품에 따라 판매촉진활동이 달라질 것이다. 그러나 유형의 상품 보다는 무형의 서비스상품에 대한 판매촉진이 사실 더 어렵다. 그것은 서비스상품의 판매 촉진활동은 무형성을 전제로 이루어지기 때문에 서비스를 직접적으로 보여줄 수 없고 서비스를 소비함으로써

서 얻게 되는 혜택이나 결과를 강조하는 촉진활동을 해야 하고, 또한 물리적 차별화가 불가능하기 때문에 심리적 차별화를 통해 포지셔닝 활동을 전개해야 하기 때문이다.

가맹본부는 여러 가지의 판매촉진 활동들을 통해 소비자들에게 자사의 상품과 서비스의 우수성을 알도록 해야 한다. 마케팅이 상품이 고객의 손에 들어가기 까지 모든 과정이 포함된 상품과 서비스를 판매하기 위한 큰 그림이라면 판매촉진활동은 고객이 행동을 취하도록 설득하는 과정으로 회사의 제안이나 메시지를 고객에게 전달하는 것이다.

프랜차이즈는 특히 일반적인 마케팅 기능 외에 가맹점사업자와 고객 및 직원들과의 상호작용 및 접점관리 등의 추가적인 기능이 필요하다. 특히 가맹본부의 마케팅은 가맹점사업자의 지속적인 관계 유지가 중요하기 때문에 본부를 위한 마케팅과 가맹점사업자를 위한 마케팅을 목적과 필요성에 의해 적절하게 실시해야 한다.

최근에 인터넷을 비롯한 정보기술이 마케팅 분야에 도입되면서 마케팅 분야에 많은 변화가 일어나고 있다. 즉 e-메일 등의 도입으로 인해 동시성과 소멸성 등과 같은 서비스의 약점이 많이 보완되거나 극복되고 있으며 이는 마케팅 분야의 새로운 영역이 열릴 것으로 보인다.

(4) 마케팅 전략

기업의 활동에 있어서 성공적인 마케팅 캠페인은 과학과 예술의 결합이라고 한다. 그만큼 성공적인 마케팅이 어렵다는 것이다. 여기에는 여러 가지 이유가 있겠지만, 상품이 일상화되면서 상품 자체만으로는 차별화가 안 된다는 것이 가장 큰 이유이다. 기술격차가 사라지고 모방이 쉬워짐으로 인해 기업들은 상품 본연의 물리적 특징으로 자신을 차별화하는 것에 한계를 느끼고 있다. 결국 마지막 방법은 마케팅밖에 없다. 저마다 비슷함 속에서도 자신만의 독특함을 알리고 자신을 튀게 인식하도록 만드는 것이 바로 마케팅인 것이다.

프랜차이즈산업 또한 마케팅의 중요성은 마찬가지이다. 상품과 서비스를 가맹점을 통해서 소비자에게 판매하는 마케팅 방법의 하나가 바로 프랜차이즈이다. 모든 가맹본부들이 가장 많은 자금과 노력을 투자하는 부분도 마케팅이다. 그러나 대부분의 가맹본부들이 광고나 홍보를 통한 마케팅활동에만 너무 중점을 두고 있는 것 같다.

가맹본부의 마케팅활동이 성공을 하기 위해서는 여러 가지 요소들이 있지만 가장 중요한 것은 자신의 프랜차이즈시스템을 구입할 가맹희망자를 또는 상품과 서비스를 구매할 소비자를 확실하게 알아야 한다는 것이다.

그러나 소비자와 소비자가 왜 구매하는지에 대해서는 아무리 노력해도 완벽하게 알 수는 없다. 만약 모든 것을 이해했다고 해도 그것을 적용할 썬에는 이미 낡은 지식이 되어 버린다. 하지만 모든 세부사항을 완전하게 알지는 못해도 체계적인 데이터 구축과 기본적인 이해 정도만 갖추면 어느 정도 파악을 할 수 있다. 효과적인 마케팅전략과 전술을 구축하는 토대가 되는 기반을 갖추는 것이 그 해결방법이다.

1) 효과적인 마케팅 계획 수립

마케팅 계획을 수립하는데 있어서 먼저 생각해야 할 점은 고객들이 가맹본부의 브랜드에 대해서 생각하게 만들어야 한다는 것이다. 마치 처음 다른 사람을 만났을 때 그 사람이 누구인지를 생각하고 파악하듯이, 브랜드도 브랜드 인성(Personality)을 가지고 있어야 한다. 브랜드 인성이 확고하게 자리 잡고 있어야 고객

들에게 다가갈 수 있고 오랫동안 기억에 남게 되는 것이다. 그러기 위해서 마케팅 계획은 다음과 같은 사항들을 담고 있어야 한다.

- ① 상품, 컨셉, 고객, 시장, 경쟁에 대하여 모든 것을 알아야 한다.
- ② 주요 고객들이 가장 원하는 상품의 특징으로 이루어진 제안을 만들어 너무 좋아서 도저히 거절하지 못하고 살 수 있도록 고객들을 자극해야 한다.
- ③ 자사의 목표(Tatget) 고객들에게 자신이 누구이고, 무엇을 팔려고 하는지를 직접적으로 전달할 수 있는 광고와 프로모션 메시지를 만들어야 한다.
- ④ 자사의 이름이 고객들의 기억의 맨 앞자리에 자리잡도록 만들어야 한다.
- ⑤ 자신의 능력과 자원들을 프랜차이즈 네트워크의 모든 가맹점사업자들과 공유하라. 광고금액을 공동 부담함으로써 강력하고 효과적인 광고계획을 세울 수 있다.
- ⑥ 그리고 항상 결과를 모니터 해야 한다.

2) 마케팅 프로그램

마케팅 계획이 수립되면 어떤 프로그램을 통해 기대하는 목표를 달성하고 판매증가를 가져올 것인가를 검토해야 한다. 아무리 마케팅 계획이 잘 짜여져 있다고 하여도 고객들이 구매를 하지 않거나 브랜드를 인지하지 못한다면 아무 소용이 없는 것이다. 따라서 가맹본부가 판매하고자 하는 상품과 서비스에 알맞은 방법을 선택하여야 한다. 또한 마케팅은 비용이 발생하는 만큼 적은 비용으로 효율적인 마케팅활동이 되도록 해야 한다.

마케팅 프로그램의 종류는 다음과 같다.

- ① 광고 선물(노트, 달력, 볼펜, 등)
- ② 광고 게시판 및 간판
- ③ 방송광고
- ④ 뷰로슈어
- ⑤ 문화 및 이벤트 프로그램(Cultural and Event program)
- ⑥ DM
- ⑦ 무료 샘플(Free product sample)
- ⑧ 인터넷 웹사이트
- ⑨ Point of purchase display
- ⑩ 인쇄광고
- ⑪ 대중연설(Public speaking)
- ⑫ Rental display cases
- ⑬ 판매프로그램 및 프로모션 판매(Sales program and promotional sales)
- ⑭ 박람회

3) 점포차원의 마케팅 관리

신규고객의 유치도 중요하지만 기존 고객의 유지, 관리가 중요하다. 그것은 구전에 의한 홍보효과가 매우 크기 때문이다. 신규 고객 1명을 확보하는데 드는 비용은 기존 고객 1명을 유지하는 것보다 5배 정도

높다. 그러므로 기존고객을 단골로 확보하기 위한 점포특성화 전략 및 최고의 서비스 제공이 매우 중요하다는 것을 인식시켜야 한다.

① 고객을 활용한다.

한번 찾아온 고객을 단골 고객으로 만들기 위하여 최대한 노력을 기울이도록 해야 한다. 그 고객이 다른 고객을 소개시킬 수 있기 때문이다.

② 항상 친절해야 한다.

③ 효과적인 마케팅을 한다.

아무리 좋은 매장이 있다고 해도 알려지지 않으면 아무런 소용이 없다. 카탈로그, 스티커, 전단, 할인쿠폰을 만들어 꾸준히 홍보하면 반드시 효과가 있다.

매장에 오는 고객보다는 오지 않은 고객을 찾아 마케팅을 하는 것이 무엇보다도 중요하다.

④ 고객관리를 철저하게 한다.

자주 오는 고객은 관심과 다양한 혜택을 줄 수 있는 프로그램을 운영해야 한다.

3. 효율적인 홍보

광고와 달리 홍보는 대가를 지불하지 않고 비 인적 매체 등을 이용하여 제품 및 서비스에 관한 기사나 뉴스를 소비자에게 제공함으로써 수요를 촉진시키는 방법이다.

오늘날처럼 광고가 범람하는 시대에 소비자는 광고에 대한 반응이 무감각해지고, 광고에 대한 불신감도 커지게 된다. 따라서 기업은 상대적으로 소비자들에게 신뢰감을 줄 수 있는 홍보를 중요한 마케팅 커뮤니케이션 수단으로 활용하고 있다.

우리나라 소비자들은 전반적으로 미디어에 대한 신뢰감이 강한 편이다. 따라서 미디어에 노출되는 정보에 대해서는 집중력과 관심도가 높다. 따라서 쉽게 반응을 하고, 기억도 잘하며, 가끔씩 무조건적 선호를 보여주기도 한다. 또한 매일매일 우리의 일상생활에서 행하는 대화의 내용은 잡담을 하든, 업무와 관련된 이야기를 하든, 공부와 토론을 하든, 대화의 장소나 상대에 관계없이 미디어에 관련된 이야기나 미디어를 통해 알게 된 사실이 의외로 많음을 알 수 있다. 특히 인터넷의 발달로 인한 소비자들의 정보에 대한 접근이 용이해지고, 다양한 매체의 등장으로 우리는 원하든, 원하지 않은 정보를 알게 되며, 우리는 쉽게 영향을 받는다.

소비자들의 경우 자신의 구매 결정에 대한 자신감이 비교적 약하여, 타인의 정보에 의존하는 경향이 강하다. 소비자보호원 조사에 따르면 “남과 이웃의 소비를 따라 한다.”에 동의 정도(5점 척도)를 묻는 질문에서 평균 점수가 1997년 3.1점, 1999년 3.4점, 2002년 3.5점으로 나타나고 있으며, 계속해서 동의 점수가 증가하고 있다. 즉 타인에 대한 정보가 소비자 구매에 있어서 중요한 기준으로 작용한다는 것이다.⁸⁴⁾

사람들의 미디어 의존성이나 타인에 대한 정보의 영향력이 커지면서, 기업들 또한 미디어를 통한 마케팅 활동에 많은 노력을 기울이고 있다. 특히 방송이나 신문 그리고 전문잡지에 대한 자사의 기사게재를 위한 노력과 활동이 매우 치열하다. 미국처럼 전문적인 홍보회사인 PR컨설팅사를 통하여 자사의 홍보를 위탁하는 기업들도 점차 증가하고 있다.

특히 마케팅 능력이 부족한 중소기업의 경우 한 줄의 홍보기사는 많은 돈을 투자해야 하는 광고효과보

84) 여준상 지음, 『한국형 마케팅 불변의 법칙33』, (더난출판, 2003), p.148.

다 훨씬 크기 때문에 자사의 기사게재에 많은 노력을 기울여야 한다. 그러나 보도자료의 작성이나 배포에 대한 전문 지식이나 경험이 없기 때문에 충분히 가치있는 기사라도 게재가 쉽지 않다.

(1) 보도자료(Press Release)의 의미

언론매체 홍보를 위하여 언론사 기자들이나 기타 미디어업체로 보내는 자료를 일컬어 보도자료라고 한다.

하루에도 수백 건의 보도자료가 기자들의 책상에 도착하거나 전달되지만 실제로 게재되는 것은 많지 않으며, 대부분은 옆 휴지통으로 버려진다. 전달한 보도자료가 신문이나 방송에 보도되는 것은 언론매체 홍보를 위한 기사거리의 선정과 이것을 어떻게 작성하느냐에 달려있다. 이것에 따라서 그 보도자료가 언론사 기자들의 휴지통으로 사라지느냐 기사화되느냐를 판가름할 수 있기 때문이다.

활자로 찍어진 모든 것이 글이 아니듯이 언론사에 보내진다고 다 보도자료는 아니다. 문체의 선택에서부터 헤드라인, 지면 배정, 메시지 전달 테크닉 및 구성 등의 측면에서 전문적인 테크닉을 가미하여야 한편의 좋은 보도자료가 완성된다.

(2) 보도자료의 중요성

언론매체에 보도되는 것은 기업의 인지도를 높이고 상품이나 서비스 메시지를 가장 널리 그리고 빨리 전달할 수 있는 방법의 하나이다.

기업의 모든 활동은 하나의 소식이다. 기업의 소식은 해당 기업의 직원뿐만 아니라 일반소비자 대중, 관계기관, 거래처 등에도 널리 알리는 것이 좋다. 따라서 각종 보도매체를 통해 기업활동에 관한 뉴스, 인터뷰, 혹은 기획기사 등을 언론사에 효과적으로 전달할 수 있어야 한다. 보도자료가 기사화되면 돈을 지불하는 광고와는 비교할 수 없을 정도의 효과와 비용절감을 가져올 수 있다.

(3) 보도자료의 종류

① 스트레이트 뉴스용

시의성 있는 뉴스전달이 목적, 기사 전체를 한 두 마디로 압축한 헤드라인과 리드, 본문, 보충설명 순으로 구성한다. 중요한 사안일 경우 해설기사 첨부한다.

작성요령은 6하 원칙을 기준으로 내용을 작성하도록 한다.

② 기획/해설기사용

문제에 대한 배경 및 분석과 전망 등을 자세하게 서술하는 보도자료로, 통상뉴스가치가 큰 기사는 스트레이트 기사로 다루고 별도의 기획·해설 기사를 추가하는 경우에 필요한 자료다.

작성요령은

- 뉴스 뒤에 숨은 뉴스배경 등을 중심으로 정리한다.
- 정삼각형 형식의 기승전결로 작성한다.
- 업계 전반에 대한 내용과 수치, 통계표 등을 적극 사용한다.
- 관계자의 공식발표나 인터뷰, 전문가의 증언이나 일반인의 반응 등을 인용함과 동시에 객관적인 조사 지표를 제시한다.

③ 피쳐기사용

피쳐기사는 사실 자체보다 이면에 숨겨진 이야기나 화제거리 등 흥미제공을 목적으로 정보전달의 목적보다는 공중의 공감대를 형성하기 위한 사실보다 진한 감동을 주는 뒷이야기 등 쉽게 접근할 수 있는 읽을거리의 기사를 말한다.

예를 들면 미담·사레담·가십성 기사를 들 수 있다. 보도자료 보다는 많은 부분이 인터뷰나 직접취재를 통해 작성된다. 따라서 기자의 의견이나 판단을 최대한 활용할 수 있어 보도자료보다 쉽게 채택되고 전달효과도 크다. 주요 소재로는 독특한 소재나 평범하지만 독자의 흥미를 끌 수 있는 일상사와 관련된 소재, 사건의 주인공 및 성공스토리, 상식을 벗어난 독특한 상황, 박진감 넘치는 사건 전개 및 갈등 구조, 진한 감동을 줄 수 있는 에피소드 등을 들 수 있다.

작성요령은

- 주인공을 등장시키고 주인공의 증언이나 체험을 핵심내용으로 작성한다.
- 흥미를 끌 수 있는 사건들이나 이면에 숨겨진 이야기를 발굴한다.

④ 사진기사용

시각화가 쉬운 사진자료를 통해 뉴스를 전달하기 위한 보도자료로 간략한 사진설명이 필수, 보도용에 적합한 사진촬영 기술이 필요하다.

작성요령은

- 기사가 살아있는 것같이 생생한 느낌을 주도록 한다.

(4) 보도자료 작성 요령

일반적으로 보도자료는 제목, 수신자, 게재 요망일자, 기사 요청 내용, 자료 발송처 및 발송자, 문의전화번호 및 담당자, 기사 자료에 대한 검증 자료 첨부, 조직이나 회사의 LOGO로 구성된다.

① 헤드라인 (제목&부제)의 역할과 작성요령

헤드라인은 보도자료가 기사게재의 승부를 좌우하므로 기사의 중요성을 가시적으로 보여주는 기준이 되며, 통상 전체 기사의 내용을 함축적으로 나타낸다. 또한 기자들에게 기사에 대한 중요성을 파악하게 함으로써, 기사의 크기를 결정시키는데 작용한다.

작성요령은

- 통상 11자 정도 길이로 짧게 핵심을 찌르는 요약된 언어로 정리한다.
- 헤드라인은 그대로 기사 제목으로 사용되지 않는다는 점을 고려한다.
- 헤드라인은 기사 속에서 도출하되 현재형으로 작성한다.
- 본문과의 탄탄한 연계성을 유지할 수 있도록 명확하게 작성한다.

② 리드의 역할(기사의 핵심요약) 및 작성요령

리드는 기사를 소개하는 역할, 즉 기사개요를 요약해 기사의 전체 내용을 알 수 있도록 요약하는 역할을 한다.

작성요령은

- 리드는 부제와 다르며 본문을 요약한 본문이라는 점을 명심한다.
- 드러내고자 하는 가장 중요한 내용을 집약한다.
- 기사를 본문으로 끌어들이 수 있도록 호기심을 자극할 수 있도록 한다.

- 짧고 명확하게 구어체로 작성한다.
- 부정적 내용과 확실치 않는 리드는 피한다.
- 본문의 내용과 명확하게 연결되도록 작성한다.

③ 본문의 역할(중요한 부가적 사실) 및 작성요령

- 첫 문장은 가장 핵심적 사실을 첫 문장에 제시한다.
- 리드를 뒷받침하는 구체적인 사실을 흐름에 따라 단락별로 제시한다.
- 매 단락마다 주제가 있어야 하며 한 문장에 두 개의 주제를 포함시키지는 않는다.
- 문장의 앞뒤가 논리적으로 연결되어야 한다.
- 문장은 단문 형태로 짧게 하며, 한 문장은 약 40~50자가 적당하다.
- Fact 중심으로 정확하게 쓰되 객관적으로 독자의 입장에서 작성한다.
- 한 문장에 한가지 사실만 쓰되, 사안의 의미나 특징을 강조한다.
- 글의 단계 및 내용 변화 시 단락을 구분한다.
- 연결어와 수식어는 가능한 피한다.
- 능동형 동사 사용으로 적극적인 글의 형태를 유지한다.
- 외래어 또는 전문 용어 사용을 피하고 보통 사람의 일상용어를 사용한다.
- 개인적인 해석이나 느낌은 배제한다.
- 기사 내용을 정리한 도표나 통계표를 사용하는 것이 좋다.
- 이름은 한글과 한자를 반드시 병행한다.
- 시청각 감각을 자극할 수 있도록 현장감있게 작성한다.
- 대화나 증언을 인용하면 신뢰도가 높아진다.
- 제품기사는 기술적 특징과 함께 소비자에게 돌아갈 이익을 강조하여 작성한다.
- 본문은 기사 크기에 따라 내용을 축소, 확대할 수 있도록 기사 흐름을 조정한다.

(5) 보도자료 작성 가이드라인

① 눈길을 끄는 제목(HEADLINE)

눈길을 끌기 위한 줄거리 구성을 통해 짧고 간결하게 만들어야하고 헤드라인(headline)은 하나의 주제로 하는 것이 좋다.

② 사실적인 본문(BODY)

보도자료가 무엇을 말하려고 하는지가 담겨있는 본문은 사실적이고 객관적으로 작성하여야 한다. 지나치게 추상적이거나 주관적이면 기자가 보도자료에 대해 신뢰를 하지 않는다. 또한 사실 및 인용과 아울러 뉴스 가치가 있는 주제에 대한 상세한 정보와 설명을 해야 한다.

③ 형식을 갖춘 결론 (Conclusion)

보도자료를 작성한 담당자와 회사에 대한 정보를 제공하거나 연락처를 기재하여 추가 취재가 이루어질 수 있도록 해야 한다.

4. 지속적인 광고

미디어와 광고가 우리나라 소비자에게 미치는 영향력은 상당히 크다 그 이면에는 소비자의 미디어 의존성과 광고에 대한 의존성이 자리 잡고 있다. 특히 규모가 중소기업이나 가맹본부에 있어서 광고는 상품 및 서비스판매와 가맹점 모집은 물론이고 브랜드 마케팅을 위한 가장 강력한 무기라고 할 수 있다. 특히 인터넷 보급의 확산으로 이러한 경향은 점점 더해지는 것으로 판단된다. 경우에 따라서는 미디어에 절대적인 의존을 하거나 미디어를 맹신하는 경향마저 있다고 할 수 있다.

또한 우리나라 소비자들은 반복 노출에 약하다. 반복 노출로 인해 익숙해지면 현상을 관대하게 보는 경향이 생긴다. 이것은 기업경영에서도 똑같이 적용될 수 있다. 아무리 인기가 없고 별 볼일 없어 보이는 상품일지라도 광고를 통해 꾸준히 노출되고 거기에 익숙해지다 보면 막연한 신뢰감이 형성된다. 그리고 그 신뢰감은 제품에 대한 선호로 이전되는 현상이 우리 주변을 살펴보면 많이 발견하게 된다. 광고의 반복을 통해 친숙이라는 코드가 생기게 되면 마케팅을 하기도 쉬워진다. 이는 기존 제품과는 거리가 먼 신제품으로의 브랜드 확장이나 새로운 브랜드 이미지를 이식시키는 것을 가능하게 하는 마케팅 기법이다.

반복노출의 위력은 단점을 감추거나 흠을 지우거나 부정적 생각을 잊게 만드는 형태로 나타나기도 한다.

광고를 통해 무리한 내용의 약속이나 기대 수준을 높이는 행위는 나중에 부담으로 작용할 수 있다. 광고나 홍보 시에 자신의 약점을 커버하기 위해 무리하게 외형 부풀리기를 한다든지, 지나친 자랑이나 자신감을 통해 무리한 의지를 보여 주는 것이 반드시 좋은 것은 아니라는 것이다. 때로는 자신을 낮출 필요가 있다. 이때 낮추라는 것은 무조건적인 겸양이라기보다는 일반적으로 저지르기 쉬운 과대포장을 지양하고 있는 그대로를 보여주라는 의미이다. 시장의 점유율을 높이기 위해서 지나친 과장이나 과도한 약속에 의한 방법보다는 오히려 지킬 약속만 하고 묵묵히 그 약속을 지키는 데 노력한다는 솔직함이 더 나올 수 있다. 즉 적정한 기대 수준을 형성하고 그 기대에 부합하는 전략이 더 효과적일 수 있다는 것이다.

미국의 유명 패스트푸드 체인들은 각기 차별화된 단서들을 개발한 후, 대규모 광고를 통해서 이 심벌들을 소비자의 마음속에 각인시켰다. 게다가 상점의 위치를 눈에 잘 띄는 곳에 정해져 누구나 쉽게 찾아올 수 있도록 했다. 사람들은 맥도날드 간판을 찾을 필요도 없이 맥도날드의 상징인 커다란 M자 모양의 황금색 아치만 훑듯 보면 되었다. 잭인더박스(Jack-in-the-Box : 미국의 햄버거 가맹점 이름)의 광대 얼굴 역시 같은 역할을 한다. 피자헛(Pizza Huts)은 오두막처럼 생겨서 다른 상점들과 차별화된다. KFC의 커넬 샌더스 할아버지의 흰 수염 난 얼굴 역시 뚜렷한 색깔과 함께 같은 역할을 한다.⁸⁵⁾

이제 소비자는 지나친 과장에는 식상해하고 있다. 오히려 솔직함을 표현하는 것이 차별점이 될 수 있다. 과거에는 무조건 잘한다는 것만을 보여주는 것이 미덕이었지만 이제는 있는 그대로를 보여 주는 것 자신의 모습을 솔직히 보여 주고 당당해하는 모습이 참된 모습으로 보이는 시대이다.

(1) 광고의 개념

광고는 일반적으로 사업자가 홍보하는 상품의 품질이나 거래 조건의 우월성등을 전달매체를 통해 최대한으로 홍보함으로써 가능한 한 많은 고객을 확보하고자 하는 기업측의 판매촉진 수단으로, 소비자에게는 상품의 내용, 거래조건 등에 대한 정보획득을 위한 수단으로 기능한다. 광고는 사회적으로, 정보전달 수단으로 이용되어 극도의 소비를 초래하는 등 다양하고 광범한 영향력을 행사하고 있으나, 기본적으로는 경제

85) Robert B. Settle, Pamela L. Alreck, 『소비의 심리학』, (대홍기획 마케팅컨설팅그룹, 2003), p.133.

적 제도이다. 환언하면 광고란 사업자에 대해서는 경제적 기능을 수행하고, 소비자에 대해서는 경제적 의사결정에 영향을 주는 경제시스템의 필수불가결적인 부분요소로서 활용되어진다 할 것이다. 따라서 광고의 목적은 우선적으로 상품의 판매에 있고, 결국 마케팅 활동으로서의 목적이 뚜렷하다는 측면에서 광고는 단순한 관념의 교환과는 다르다 하겠다. 이와 같은 이유에서 광고는 마케팅의 커뮤니케이션 또는 마케팅의 한 과정이라고도 말해진다.

(2) 가맹본부와 광고

프랜차이즈산업에 있어서도 광고는 마케팅활동에 있어서 가장 중요한 부분을 차지하고 있다. 특히 프랜차이즈 시장에서의 경쟁이 치열해지면서 이와 관련하여 각종 대리점, 가맹점 모집 등 프랜차이즈 관련 광고가 범람하고 있다.

소비자 보호원이 조사한 자료에 의하면 2003년 1월 한 달 동안 주요 일간지에 게재된 프랜차이즈 관련 광고가 150여 건으로서 1일 평균 7 ~ 8개의 신규 광고가 게재되고 있다고 한다. 업종별로는 외식업이 가장 많고(36개), 육아교육 관련(18개), 자동판매기(14개), PC방 등 유흥서비스(12), 주거용품(12), 식료품 판매(11) 등이 다수를 차지하고 있다.

그러나 지나치게 광고비가 비싼 현실을 고려하여 광고가 프랜차이즈 사업에 있어서 필요한지, 목적은 무엇인지를 고려하여 결정하여야 한다. 또한 객관적인 사실에 근거하여 광고내용을 작성하여야 하며 정확한 광고효과 측정을 하여야 한다.

(3) 효과적인 광고전략

“배고프지 않으세요?” 이 단순한 카피가 버거킹(Burger King)에게 엄청난 판매고를 안겨주었다. 요식업의 대표주자로 버거킹은 이미 많은 단골들을 확보하고 있었으므로, 시장에 존재하는 음식 구매 동기 중 상당 부분이 버거킹 방향으로 향해 있었다고 할 수 있다. 하지만 사람들은 음식에 관해서 다른 사람의 의견에 쉽게 휩쓸리는 경향이 있었으므로 버거킹은 잠재고객들의 구매동기를 강화시킬 방법을 모색했다.

누구나 한 번쯤은 저녁 늦게 앉아서 휴식을 취하다가 갑자기 시장기를 느껴본적이 있을 것이다. 그때 냉장고 문을 열어볼 정도의 용의는 있지만, 별떡 일어나서 옷을 챙겨 입고 밖에 나가서 먹을 것을 사올 정도의 강한 충동은 아닌 경우가 대부분이다. 바로 이럴 때, 밤늦게 TV광고에서 맛있는 버거킹 제품과 문구, 음악과 함께 계속 반복해서 사람을 자극하는 질문, 즉 “배고프지 않으세요?”가 끊임없이 나온다면 식욕을 발동하기에 충분하지 않겠는가? 시장기를 자극하는 이 전략이 큰 성공을 거두자 버거킹은 매장들로 하여금 밤늦게까지 영업을 하여 광고의 성공을 최대한 활용하기로 결정했다.⁸⁶⁾

광고전략은 인간의 감성을 다루면서 인간의 이성애 호소해야 하기 때문에 이성보다는 감성에 대해 좋은 감정을 일으켜야 한다. 이는 광고의 목표를 달성하고 그 효율성을 최대한 올리기 위한 조건의 설정이며, 제품과 소비자를 올바르게 연결시킬 수 있는 방향을 찾아내는 일로서 경쟁적인 힘에 대항하여 목적을 달성시킬 수 있어야 한다.

따라서 광고의 목표는 명확해야 하며 그 전략은 스토리와 행동계획, 연속성이 있어야 하고 통일된 사상과 창조성 및 집중성이 있어야 한다. 즉 소비자와 공감대를 형성하고 생활 속에 살아있는 실체로서 존재해

86) Robert B. Settle, Pamela L. Alreck, 『소비의 심리학』, (대홍기획 마케팅컨설팅그룹, 2003), p.68.

야 한다. 또한 인간미가 넘치는 간결함 속에서 인간의 원초적인 정감을 느낄 수 있도록 계획되고 표현되어야 효과를 발휘할 수 있는 것이다. 흔히 광고담당자들은 높은 인지율과 침투력을 중요시하는 크리에이티브에 치중하고 있는 실정이다.

소비자들은 다양한 매체를 통해서 하루에도 수많은 광고를 직간접적으로 접하게 되는데 이러한 것은 하나의 형식일 뿐이다. 소비자가 받아들이는 것은 그 제품을 사용함으로써 얻게 될 편익이나 사용 후의 개선된 결과인 것이다. 따라서 소비자가 또는 원하는 목표고객이 자사의 광고를 보고 반응을 보이도록 만드는 것이 중요하다. 효과적인 광고를 위해서는 누구에게(시장) 무엇을(메시지) 왜(구명동기) 언제 어디서(매체) 얼마나(양)와 같은 내용을 충분히 검토하고 계획해야 한다.

① 광고계획

1단계 : 시장과 제품의 분석

2단계 : 광고목표의 명확화-지명도와 판매촉진의 향상 잠재적 구매유도

3단계 : 광고비 예산편성

4단계 : 광고일정의 결정

5단계 : 매체의 선정

② 고려사항

- 제품을 완전히 이해하고 있는 사람이 계획하고 제작하는 것인가?
- 고객을 충분히 이해하고 계획했는가?
- 광고는 꼭 필요한가?
- 과거에 판매한 유사상품의 광고보다 질적으로 향상되었는가?
- 더 나은 상품개발을 유도할 것인가?
- 상품을 진실하게 제시하고 있는가?
- 소비자의 지혜를 욕되게 하고 있지 않는가?
- 구매할 필요가 없는 상품을 구매하도록 유인하지는 않는가?
- 상품가격을 저렴하게 할 수 있는가?

(4) 광고효과의 측정

광고효과의 측정은 광고활동에 따른 경비와 기획, 제작 등을 체계적이고 과학적으로 조사 분석하여 판매 증대와 지명도 향상에 어느 정도의 영향을 끼쳤는가를 측정하는 것이다. 이러한 활동은 광고의 개선점을 찾는 한편, 다음 광고에 반영하기 위해서 필수적으로 해야 할 일이다.

국내의 경우 광고효과에 대한 측정을 거의 하지 않고 있는데 이는 전문인력의 부족이 가장 큰 원인이다. 또한 기업에서는 광고만 하면 효과가 있을 것이라는 막연한 기대감을 갖고 있어 광고효과 측정을 도외시하고 있으며 막대한 제작경비에 비해 광고효과 측정경비는 아예 책정하지 않고 있는 것도 주요원인이다.

이러한 관점에서 광고의 역기능, 즉, 허위·과장 등 부당광고에 대한 규제의 문제가 제기된다. 즉 광고를 진실이나 책임과는 아무런 관계없이, 오로지 이익에 관련되는 일이라면 무엇이든지 개발하려고 노력해서는 안된다. 허위·과장 광고는 그것이 소비자들이 제품을 선택하는데 도움이 되는 정보가 아니라, 그것이 소비자들을 속이거나 잘못 이끌어서 그들에게 손해를 끼치거나 위험까지 주게 된다.

(5) 허위, 과장 광고의 개념

광고란 허위성과 조작성 등을 갖고 있으며, 이러한 제반 성질에 의하여 광고는 사회적·경제적으로 좋은 효과와 또는 그렇지 못한 효과들을 갖는다. 환언하면 광고란 소비자의 의사 및 이익에 반하여 구매 의사결정을 하도록 하는 허위 및 조작성을 갖고 있다. 따라서 허위·과장 광고는 명백하게 거짓. 과장이라기 보다는 소비자가 광고를 받아들일면서 잘못 인식하도록 교묘하게 만들어졌다고 볼 수 있다.

이와 같은 허위·과장 광고의 내용을 구체적으로 보면 다음과 같다.

첫째, 광고의 내용과 실제 생산물의 가치 사이에 불일치가 내재되어 있는 경우. 둘째, 소비자들이 위와 같은 불일치를 질적 또는 양적인 면에서 파악하기에는 상당히 어려움이 내재하는 경우. 즉, 소비자 개개인이 광고내용과 실질내용의 불일치를 검증하고 판별하는데 막대한 시간과 경제력이 요구되어 도저히 개인적 차원에서 불가능한 경우를 의미한다.

1) 허위광고

허위광고란 개념적으로 어떤 소비자가 광고를 받아들일 때의 기대치가 소비자의 지각과정에 도입(Input) 될 때 그의 지각과정의 산물(Output)이 현실의 상황과 다르고 그 광고로 인해 소비자에게 손실을 초래하는 광고를 의미한다. 소비자가 광고를 지각하는 과정에서 허위가 포함되어 있는 경우도 있으며 분명히 허위는 아니나 지각과정에서 허위적인 인상을 만드는 경우가 있다. 따라서 허위광고는 소비자의 구매의사에 직접적인 영향을 미치게 되는 실질적인 비진실성을 항상 갖고 있다. 물론 소비자의 구매가 허위광고에 자극받아 이루어지지 않는다면 소비자에 대한 침해의 문제는 생기지 않는다.

따라서 광고는 그것이 소비자의 구매의사 결정에 영향을 미치지 않는 경우 허위광고로 되지 않으며 제품의 판매에 실질적인 영향을 주는 즉 구매를 유발시키는 특성을 광고하고 있는 경우 이는 허위광고로 된다.

2) 과장광고

과장광고란 애매모호한 은유적인 표현을 이용, 상품의 품질에 관하여 과장전달 함으로써 소비자의 구매 의사를 오인시킬 수 있는 광고를 말한다. 그러나 과장광고는 일반적으로 광고의 속성에 비추어 볼 때, 실제상 그 부당성의 판단이 매우 어려운 문제이다, 왜냐하면 과장광고는 우선 다음과 같은 특징적인 형태를 취하고 있기 때문이다.

첫째, “가장 좋은” “가장 큰” “뛰어난”이라고 하는 말을 사용해서 어떤 상품의 품질에 대한 주관적 의견을 표현하고 있다. 거의 모든 광고가 이러한 과장광고의 정도를 내포하고 있다. 주관적 의견을 표명한 광고는 진실이라고 증명되는 것도 아니고, 허위인 것으로 증명되는 것도 아니나, 이는 어디까지나 어느 정도의 과장을 포함하고 있다고 보아야 할 것이다.

둘째, 진실은 물론 아니지만 어느 정도 얼버무리는 형식의 확대된 과장이다. 이는 주로 속담이나 옛 시귀절을 인용한 실제에는 있을 수 없는 내용을 표현한 것이다.

이와같은 배경에서 광고의 과장여부를 판단할 경우 아무리 어느 정도의 과장된 표현이 광고의 속성이라 하더라도 이는 어디까지나 궁극적인 소비자보호라는 측면에서 엄격히 규제되어야만 할 것이다.

3) 부당표시

현행 공정거래법에서 정한 불공정 거래행위 지정고시에 의하면 『부당표시』란 고객을 유인하기 위하여

자기가 공급하는 상품 또는 용역의 가격, 품질, 규격, 원산지, 포장, 기타의 내용에 관하여 사실과 다르게 또는 과장표시(선전·광고는 제외)하거나, 객관적으로 인정된 근거없이 경쟁관계에 있는 다른 사업자의 것보다 우량 또는 유리하다고 표시하거나, 그에 관하여 사실과 다르게 표시하는 행위로 규정되어 있고, “허위·과장광고”란 상품 또는 용역의 재료, 성분, 품질, 규격, 함량, 원산지, 제조방법, 효능, 기타의 거래내용이나 가격, 수량 등의 거래조건에 관하여 사실과 다르게 또는 그보다 우량하거나 유리하다고 광고함으로써 소비자를 유인하거나 상품의 질과 양을 속이는 행위를 규정하고 있다.

4) 프랜차이즈 광고로 인한 피해

가맹본부들의 광고는 주로 대기업은 브랜드인지를 높이는데 주력하는 한편 중소 또는 신규 가맹본부는 가맹점모집 광고에 중점을 두고 있는 편이다. 그러나 많은 가맹본부들이 광고의 내용에 있어서 사실이나 객관적인 정보의 전달을 하기 보다는 지나치게 부풀린 자료나 허위정보를 통해 가맹점 모집에 너무 치중한 면이 있다.

소비자보호원이 2003년 2월과 3월에 조사한 자료에 의하면 프랜차이즈 광고 대부분이 가맹사업거래공정화에 관한법률에서 규정한 표시사항(가맹본부의 명칭소재지, 가맹점사업자의 부담에 관한 사항, 신용제공알선에 관한 사항 등)을 표시하지 않거나 객관적 근거 없이 수익성 확실·고수익 보장·2배 매출·성공 보장 등의 내용으로 사업전망 및 수익을 과장하여 소비자를 오인시키거나 현혹시킴으로써 소비자불만을 야기한다고 한다고 한다.

소비자보호원이 2003년 1월에 각 신문에 게재된 외식프랜차이즈광고 150건을 조사 발표한 자료를 살펴봄으로써 어떤 광고가 법규정에 벗어나는지를 알 수 있다.

① 중요사항 표시 실태

조사대상 외식업 광고(36개) 중

- 가맹본부의 상호·명칭 미표시 : 47.2%(17개)
- 가맹본부의 소재지 미표시 : 72.2%(26개)
- 가맹점사업자의 부담내역·반환조건 미표시 83.3%(30개)
- 신용제공·알선에 관한 사항은 36.1%(13개),
- 교육·훈련 프로그램에 관한 사항은 27.8%(10개)가 표시를 하였는데 법률에서 규정한 구체적인 신용제공 조건이나 교육의 주요 내용·시간·비용 등을 표시하지 않음.

② 가맹본부의 상호 명칭 표시실태

조사대상 프랜차이즈(36개)의 47.2%(17개)가 가맹본부의 상호·명칭을 표시하지 않음.

③ 가맹본부의 소재지 표시 실태

조사대상 프랜차이즈(36개)의 72.2%(26개)가 가맹본부의 소재지를 표시하지 않음.

④ 가맹점사업자의 부담에 관한 표시상태 표시

조사대상 프랜차이즈의 83.3%(30개)가 「가맹점사업자가 부담해야 할 금전의 내역(개시지급금, 보증금, 설비대금 등) 및 반환조건」을 전혀 표시하지 않음.

나머지 16.7%(6개)는 보증금·가맹비와 가맹점 개설비용에 대해 일부 표시를 하였으나 인테리어비, 설비대금, 홍보비 등을 포함하여 가맹점사업자가 부담해야 할 전체비용의 구체적 내역을 표시하지 않거나 그 반환조건에 대해 전혀 표시하지 않음.

⑤ 신용제공 알선에 관한 사항 표시 실태

가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 시행령에 따르면, 가맹본부가 가맹희망자 또는 가맹점사업자에게 직접 신용을 제공하거나 각종 금융기관의 신용제공을 알선하는 경우 신용제공에 대한 구체적인 조건 및 신용제공 금액을 표시하도록 되어 있다. 그러나 조사대상 프랜차이즈(36개)의 36.1%(13개)가 광고 상에 창업자금의 대출, 알선을 표시하고 있는데, 대출이율·대출자격조건·상환기간·상환방법 등 구체적인 대출조건이나 금액을 표시하지 않음.

⑥ 교육 훈련 프로그램에 관한 사항 표시상태

가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 시행령 제8조에 의하면, 가맹점사업자에 대한 교육·훈련 프로그램이 있는 경우, 교육·훈련의 주요 내용, 교육·훈련의 최소시간, 교육·훈련비용 등을 광고상에 표시하도록 되어 있다. 그러나 조사대상 프랜차이즈(36개)의 27.8%(10개)가 가맹점사업자에 대한 교육을 실시한다고 표시하였으나, 교육의 주요 내용·시간·비용 등 구체적인 내용을 표시하지 않음.

⑦ 기타 사항

- 객관적 근거없이 고수익 보장 또는 수익·매출을 과장한 광고(16개)
- 객관적 근거없이 성공을 보장한다고 표현한 광고(14개)
- 배타적 표현을 사용하여 수익률 등을 과장한 광고(19개)
- 수상·인증·특허 등을 사실과 다르게 표시하거나 수상·인증기관을 표시하지 않은 광고(4개)
- 객관적 근거없이 업종현황, 시장전망을 과장한 광고(13개)
- 근거없는 의학적 효능·효과를 설명한 광고(2개)

5) 기타 광고의 종류

① 전단지 홍보

제품에 따라 전단지 광고가 비중이 달라진다. 특히 외식산업의 경우는 비중이 커서 개업 또는 개업기념일의 이벤트를 알리는 데는 매우 효과적이다. 그러나 전단지는 무계획적으로 배포하면 오히려 역효과가 날 수 있다. 전단지의 내용 또한 전화번호, 상호, 상품안내, 세일내용 등 알리고자 하는 핵심내용을 중심으로 구성하되 조잡하거나 세련미가 떨어지게 만들어서는 안된다.

② 전화번호부 광고

전화번호부는 인터넷을 통해 쉽게 접근할 수 있는 것으로 전화번호 외에 기초정보를 제공하거나 광고까지 포함하여 점포안내를 할 수 있다.

③ 판촉물을 이용한 홍보

개업기념일 등의 경우에 사용할 판촉물은 일반적으로 열쇠고리, 볼펜, 라이터, 병따개 등을 사용한다. 계절에 따라 부채나, 주머니난로, 또는 마우스패드 등을 이용한 방법도 효과적이다. 판촉물의 종류가 다양하므로 고객층의 선호를 감안해 꼭 필요하고 갖고 싶은 제품을 택하는 것이 좋다.

④ POP 광고

POP은 Point of purchase의 약자로서 판매촉진을 목적으로 최종구매시점에서 효과적으로 사용되는 수단이다. 매장 내부에 가맹본부에서 제작하거나 매장에서 만든 POP를 적절하게 매장에 부착하여 판매를 증진시키는 효과를 노린다. POP는 과학적으로 판매 증진 효과가 검증된 판촉 수단이므로 다양한 색상의 유성펜과 마분지를 미리 구입해 두었다가 컬러풀하게 제작해서 행사 안내용이나 제품 강조용 등으로 활

용하도록 한다.

POP광고는 이해하기 쉽고 읽기 쉬운 표현으로 이루어져야 하며 형광지나 형광펜을 사용하여 주의를 끌어도 좋다.

(6) 이벤트마케팅

매장을 창업하게 되면서부터 경영을 하면서까지 때때로 이벤트마케팅이 실행되어야 고객의 관심을 끌 수 있다. 모든 업종에서 이벤트는 수도 없이 터져 나온다. 백화점이나 대형 의류매장 앞에서는 젊은이들을 모으기 위한 댄스 경영 대회가 벌어지는 가면 특별 할인 가격을 제시하기도 한다.

이벤트는 기업이나 단체가 그 목적을 달성을 위해 사전 치밀하게 계획된 메시지나 해당대상을 참여시켜 체험시키는 일련의 비일상적인 행사의 총칭하여 말한다.

점포경영의 이벤트는 창업 때는 반드시 한번쯤은 비용이 들더라도 해야만 한다. 음식점종에서는 단연 시식회를 들 수 있다. 시식회를 통하여 고객들은 가게에 대한 이미지와 음식에 대한 맛을 확인할 수 있게 된다. 눈으로 보기만 하는 홍보가 아니라 직접 체험하게 하는 것이다. 창업이벤트는 고객에 대한 적극적인 홍보활동이다. 따라서 눈에 띄어야 하는 것은 물론이거니와 청각적인 요소로 음악과 축제적인 분위기를 연출해야 하는 것이다.

1) 분류

- 세일즈 이벤트(Sales Event)-단기적 전략-매출촉진
- PR 이벤트(Public Relation Event)-중장기 전략-이미지 제고

2) 판촉이벤트의 목적

- 커뮤니케이션의 형성 : 고객접점 강화, 고객 네트워크 확대
- Mouth Communication : 참여자를 통한 구전홍보
- 코디네이션 : 개성형성 및 창출-타 점포와의 차별화
- 내부 활성화 : 조직 결속력 강화, 조직 참여의식, 자신감
- 고객 PR 강화 고객에 대한 Goodwill 획득
- 판매 , 판촉 증진
- 고객의 조직화 : 고객 DB구축, 고정고객 확보
- 비용의 효율성 : 4대 매체(TV, 라디오, 신문, 잡지) 대비 저비용

3) 판촉이벤트의 전개순서

① 준비

- 목표설정(상품, 고객), 목표수립

② 기본계획

- 주제, 장소, 규모, 시기, 홍보방법

③ 실행계획

- 운영매뉴얼 : 홍보, 매장연출(POP, 가격표 등), 업무분장

④ 실시

－운영매뉴얼 : 매뉴얼 체크 및 리허설 비상대책수립

⑤ 평가 및 감독

－고객 DB화, 사후관리, 피드백

제7절 인터넷의 활용

1. 인터넷의 환경

우리나라 인터넷 이용인구는 2,000만 명을 넘었으며 우리나라 국민 10명 중 7명이 인터넷을 이용하고 있다고 한다. 특히 10대의 경우 95%가 넘었으며 20대는 86.2%, 30대는 72.6%, 40대는 56.3%, 50대는 21.6%의 이용률을 보이고 있는데 전 연령층에 걸쳐 인터넷을 이용하고 있는 것이다.

인터넷 이용에 대하여 통계청의 2002 청소년 통계조사 자료에 의하면 20~24세 인터넷 이용자들이 전자우편 76.4%, 게임오락 55.7%, 여가활용 72.9% 순으로 인터넷을 이용하고 있는데 비해 15-19세는 게임오락 72.9%, 전자우편 71.1%, 교육관련 48%의 순으로 나타났다. 또한 전자상거래로는 한 달에 4,000억원 이상이 거래되고 있다고 한다. 인터넷의 이용인구의 증가와 인터넷 활용을 통한 비용절감과 새로운 수익창출, 홍보 및 마케팅의 새로운 매체로서의 효과 등 때문에 모든 기업들이 인터넷을 사업에 이용하거나 전자상거래, 쇼핑몰 같은 인터넷사업에 적극적으로 참여하고 있다. 특히 인터넷을 통한 마케팅은 자본이나 조직규모가 적은 가맹본부 같은 중소기업에 있어서 매우 효과적이다.

인터넷 마케팅의 장점에는

- ① 기존의 마케팅 비용보다 저렴한 비용으로 구현할 수 있다.
- ② 고객과의 쌍방향 마케팅이 가능하다.
- ③ 24시간 마케팅이 가능하다.
- ④ 타겟에 맞는 맞춤형 마케팅이 가능하다.

2. 프랜차이즈와 인터넷

프랜차이즈산업에 있어서 인터넷 기술은 우선 가맹점사업자와 고객과의 관계를 더욱 밀접하게 하고 증진시키기 위해 많이 사용된다. 또한 기존의 판매채널이나 딜러판매를 증진시키기 위해서도 필요하다.

엑스트라넷(Extranet)을 통하여 가맹점사업자들이 가맹본부 및 회사의 정보에 접근 할 수 있도록 한다.

가맹본부의 홈페이지에서는 기본적인 회사 정보를 제공하고, 프랜차이즈시스템에 대한 자세한 정보와 가맹점사업자 계약 절차, 상품과 서비스에 대한 카탈로그를 제공하며, 상품권구매, 가맹점의 위치를 제공할 수 있다. 또한 인트라넷(Intranet)을 통하여 전국의 가맹점사업자들과 24시간 연결되어 그들의 건의사항이나 문제점을 파악하여 신속하게 대처할 수 있으며 본부의 정책이나 관련 산업의 정보, 프랜차이즈 네트워크와 관련된 소식들을 제공하여 정기적인 리서치를 실시하여 가맹점사업자에 대한 관계유지에 도움이 된다. 특히 가맹점사업자들이 메일, 뉴스그룹, 토론그룹에 참여하여 가맹점을 운영하면서 만나게 되는 여러 가지 문제점들과 아이디어들을 서로 공유하고 의논할 수 있다. 또한 온라인 도서관을 통하여 다양한 자료를 제공하

기도 하며 가맹점사업자들이 가맹점 운영에 필요한 여러 가지 서류양식들을 다운로드 받을 수 있다.

인터넷은 맥도날드가 어린이들에 대한 정보를 수집하는 또 다른 강력한 도구가 되었다. 1998년에 이루어진 아동 대상 웹사이트에 대한 조사에 따르면 전체 사이트의 89%가 아이들의 개인 정보를 요구했는데, 그 중 아이가 개인정보를 보내기 전에 부모의 동의를 받도록 명시한 것은 1%에 지나지 않았다. 맥도날드의 웹사이트에서는 만화, 캐릭터가 등장해 아이들에게 로널 맥도날드는 전지전능한 존재라고 말하면서, 그들에게 맥도날드에서 제일 좋아하는 메뉴가 무엇이며 가장 좋아하는 책과 스포츠 팀은 무엇인지, 그리고 이름을 이메일로 보내달라고 요청하였다.⁸⁷⁾

3. 인터넷마케팅의 활용

(1) 인터넷비즈니스를 위한 본질적인 법칙

- ① 중요한 것은 방문자의 방문 횟수가 아니라 방문자들이 느끼는 사이트에 관한 내용이다.
- ② 광고는 단순히 보이기 위해서라 아니라 고객들을 유인하기 위한 커뮤니케이션 존재 이어야 한다.
- ③ 소비자들은 그들 자신에 관한 노출된 정보를 보상받아야 한다.
- ④ 소비자들은 정보가 풍부한 상품에 대해서만 온라인 구매를 할 것이다.
- ⑤ 신뢰감 있는 브랜드는 웹상에서 더욱 중요하다.
- ⑥ 웹사이트는 끊임없이 시장에 적응해야만 한다.

(2) 인터넷마케팅 전략

1) 인터넷사용자들을 이해한다.

인터넷사용자들의 상품 구입형태나 소비형태에 따라 상품 배달이나 메시지 전달 방법을 결정해야 한다.

2) 목적을 설정하고 그 목적에 대한 명확한 정의를 한다.

인터넷마케팅은 정보제공, 상품 및 서비스판매, 네트워크 구축 등의 목적으로 방문자를 이해하고 판매증진을 자극하기 위해 사용되어질 수 있다.

성공적인 가맹본부는 그들이 인터넷마케팅을 통해서 무엇을 원하는지 알고 있다. 그것에 따라서 웹사이트의 구축과 인터넷마케팅 전략을 수립한다. 그러나 웹사이트의 구축은 가맹본부에 맞는 인터넷마케팅 전략을 개발하여야 하며 따라서 사이트 구축 전에 목표를 분명하게 설정하여야 한다.

- 왜 웹에 사이트를 개설하나?
- 웹상에서 무엇을 얻을 것인가?
- 어떤 계획으로 성취할 것인가?

3) 성공하려면 목표고객을 대상으로 웹사이트가 구축되어야 한다.

웹사이트를 구축하기 전에 본부가 설정하는 고객이 누구이며 그들에게 가치 있는 정보와 가치 있는 서비스가 무엇인지를 파악하여야 한다.

87) Eric Schlosser, 김은령 옮김, 『패스트푸드의 제국』, 에코리브로, 2003, p.67.

- 4) 성공한 사이트는 잠재고객을 위하여 발전된 관계를 도와주고 고객들에게 강력한 관계 형성을 도와준다. 그러기 위해서는 고객과 커뮤니케이션 할 수 있는 수단을 제공해야 한다.

(3) 인터넷마케팅의 중요한 요소

1) 도메인 네임

인터넷마케팅은 어떻게 고객과 커뮤니케이션 할 것인가에 관한 전략이라고 볼 수 있다. 도메인 네임은 독립된 하나의 브랜드로 자리잡을 수 있으며 사용자들과 커뮤니케이션하여 상품이나 서비스를 이용하도록 설득할 수 있는 마케팅 도구 중에 하나이다.

도메인 네임은 고객과 커뮤니케이션 할 수 있는 최접점에 있기 때문에 간단하면서 쉽게 인식할 수 있어야 한다.

도메인 이름 짓기에 대한 기본원칙은

- 기억하기 쉬워야 하므로 인지도가 높은 이름으로 한다.
- 발음하기 쉬어야 한다.
- 사업이 특징이나 웹사이트의 특징을 한눈에 알 수 있게 한다.
- 유행을 타지 않는 것으로 하는 것이 좋다.
- 연상할 수 있게 하라
- 단어 길이는 최대한 짧게 하라

2) 웹사이트구축

10여년 전만 해도 웹사이트 구축이 큰 뉴스거리가 되어 방문자들을 웹사이트로 불러모으는데 홍보구실을 톡톡히 하였다. 그러나 지금은 하루에도 무수히 많은 웹사이트가 새로이 개설된다. 그것도 독특한 콘텐츠와 눈길을 끄는 디자인으로 중무장한 사이트가 봇물처럼 탄생하고 있어서 방문자들을 자신의 사이트로 방문객을 유도해야 하는 어려운 입장에 처해 있다. 따라서 방문객을 끌어들이기 위해서는 충실한 구성과 디자인도 중요하지만 무엇보다도 방문자들이 쉽게 찾아 올 수 있도록 다양한 수단을 동원하여 홍보하는 웹프로모션(Web Promotion)이 중요하다.

웹프로모션은 단지 자신의 사이트를 알린다는 차원을 뛰어 상품이나 서비스의 판매증대를 꾀할 수 있고 다양한 방문자들의 성향을 분석하여 고객에 맞는 상품개발과 서비스의 개선에 반영하기도 합니다.

웹프로모션 중에서 가장 기본적이고 대표적인 것은 검색엔진에 제대로 등록하는 것이다. 검색엔진 마케팅은 비용대비 효과가 아주 뛰어난 웹프로모션 방법이다. 만일 검색순위에서 상위에 등록될 경우는 대단한 효과를 볼 수 있으며 검색엔진 사이트에서 일반적으로 시행하는 값비싼 키워드 광고 등을 시행하지 않아도 사이트 성격에 따라서 연간 수천만원의 광고효과를 볼 수 있다. 그래서 인터넷 웹사이트를 보유한 기업들이 회원확보나 상품판매를 위해 인터넷을 활용한 다양한 프로모션을 전개하고자 노력하고 있는 것이다.

기업이 인터넷프로모션을 하는 경우에는,

첫째, 기업인지도 및 이미지 제고를 위하여

둘째, 신제품 출시할 때 인지도 강화를 위하여

셋째, 인터넷 사이트 회원확보를 위하여

넷째, 오프라인 이벤트 알리기 위해
다섯째, 제품판매 채널확보를 위한 목표
검색엔진에 홈페이지를 등록하려면 각 검색엔진별 특성 및 원리를 충분히 이해한 후에 이들에 맞춰(최적화) 등록하는 것이 중요하다.

3) 이메일마케팅의 효과

이메일마케팅이란 e-Mail을 도구로 하여 다양한 마케팅활동을 수행하는 것이다. 다양한 형태의 고객 데이터를 수집, 분석한 후 목표고객을 타겟팅하여 이메일을 보낸다. 이메일을 보냄으로써 광고, 홍보 및 다양한 프로모션 활동을 수행하여 구매동기를 유발하거나 고객의 만족도를 높이는 전략을 이메일을 통하여 수행할 수 있다.

이메일은 고객 개개인을 겨냥한 원투원(one to one) 마케팅을 구현하는 가장 중요한 수단으로서 시장에 자리잡은 지 이미 오래되었다.

① 원투원(one to one) 마케팅

성별, 나이, 직업 등의 인구통계학적 정보뿐만 아니라 회원의 관심, 성향 등의 분석자료를 기초로 하여 기업의 마케팅 목적에 부합하는 가장 반응률 높은 고객을 먼저 타겟팅(선정)한다. 이와 같이 타겟팅한 고객을 상대로 원투원 마케팅을 실행하는 것입니다. 원투원 마케팅을 통하여 기업은 고객의 욕구(needs)와 선호도에 대한 추가정보를 수집할 수 있으며 이를 활용하여 고객에게 더 나은 서비스를 제공하고 고객의 기업에 대한 평생가치를 극대화할 수 있다.

② 쌍방향 의사소통

이메일은 발송되는 시점이 곧 고객을 상대할 수 있는 실시간의 접점역할을 한다. 이는 이메일이 고객과의 쌍방향 커뮤니케이션 역할을 할 수 있다는 의미이기도 하며, 기존 DM의 경우 발송 후 효과가 나타나기까지 수 일 혹은 수 주일의 시간을 필요로 하는 반면, 이메일 마케팅은 고객이 원하는 메시지를 신속 정확하게 전달하는 고속 발송기술을 바탕으로 고객의 즉각적인 반응을 유도하여 고객의 요구에 빠르게 대응할 수 있다.

③ 분석기술을 통한 e-CRM의 기반구축

이메일 발송후 고객의 수신율, 개봉여부, 설문응답결과, 구독시간 등을 추적, 분석할 수 있으며, 이 결과를 고객 DB에 반영함으로써 좀더 효율적인 마케팅수행을 위한 다양한 통계분석을 실행하고, 새로운 캠페인 수행 시 고객 개개인에 더욱 적합한 e-CRM기반을 구축할 수 있다.

④ 경제적인 비용

고객들에게 종이 매체를 이용한 DM 1통을 발송하기 위해서는 약 300-400원의 비용이 소요된다. 하지만 이메일을 이용하면 DM과 비교할 때 약 1/9의 저렴한 비용으로 더욱 효과적인 캠페인 메시지를 전달할 수 있다.

⑤ 개인화된 정보제공

고객은 자신의 관심분야와 취미에 따른 다양한 정보를 선택하여 받아볼 수 있으며, 고객이 받아본 콘텐츠에 대한 고객의 개별적인 반응 분석결과를 다시 타겟팅한 후 고객 개개인의 성향에 더욱 적합한 정보를 발송할 수 있다.

⑥ 허락(Permission) 마케팅

이메일마케팅은 무차별적으로 보내는 스팸(spam)과는 기본적으로 구별되는 특징이 있다. 이는 자발적으로 정보를 받아보겠다고 허락한 고객에 대해서 고객의 관심분야와 성향에 맞는 정보를 발송함으로써 고객으로부터 높은 호응도를 얻을 수 있다.

⑦ 구매연동 가능

캠페인 수행 시 발송하는 이메일을 통하여 충분한 상품정보 제공과 함께 그 자리에서 바로 구매할 수 있도록 전자결제시스템과 연동하여 운영할 수도 있다.

⑧ 광고효과의 극대화

고객들에게 무차별적으로 발송되는 DM이나 클릭률이 낮은 일반 배너광고에 비하여 이메일 광고는 10-15%의 높은 클릭율을 보이며, 고객으로 하여금 더 많은 정보탐색 및 구매의욕을 불러일으킬 수 있는 동기를 부여할 수 있다.

제5장

가맹점 모집과 프랜차이즈 관계

- 제1절 가맹점사업자(Franchisee) 모집
- 제2절 프랜차이즈 관계(Franchise Relationship)
- 제3절 분쟁과 갈등 해결프로그램

제5장 가맹점 모집과 프랜차이즈 관계

제1절 가맹점사업자(Franchisee) 모집

1. 가맹점사업자의 의미와 중요성⁸⁸⁾

가맹본부가 개발해서 패키지화한 시스템이 아무리 우수한 것이라 하더라도 가맹점의 모집 및 개점까지의 단계를 철저히 진행하지 않으면 아무 소용이 없게 된다. 가맹점 모집에서 개점까지의 과정은 업종 업태에 따라 다르고 또한 각 본부의 경영방침의 여하에 따라 다르다. 그러나 가맹점사업자의 선택은 매우 중요하다. 그 사업에 적합하지 않는 사람에게 프랜차이즈시스템을 팔아서서는 안 된다. 가맹점사업자는 본부의 프랜차이즈 사업을 지속하고 성장하는데 매우 중요한 매니저이다. 따라서 매니저로써 적합하지 않는 가맹점사업자는 결코 고용해서는 안 된다. 가맹점사업자를 자신의 팀의 일원으로 대하고 프랜차이즈시스템을 자신의 마케팅 확장의 무기로 여겨야 한다.

가맹점사업자가 판매하는 상품과 서비스는 자신의 사업운명과 같이 할 자사의 상표나 상호로 판매된다는 사실을 잊게 해서는 안 된다. 사업의 이익이 된다면 과감히 가맹점사업자를 프랜차이즈 네트워크에서 탈퇴시켜야 하며 어려움이 있다면 자신의 매니저인 가맹점사업자를 돕는데 결코 주저하거나 회피해서는 안 된다. 가맹점사업자를 자신의 직영점, 대리점의 대리인이라고 생각한다면 가맹점사업자에 대한 본부의 태도는 긍정적으로 될 것이며 가맹점사업자를 돕는데 적극적일 것이다.

가맹본부를 운영한다는 것은 단순히 돈 문제가 전부는 아니다. 사업은 자신의 인생, 자신의 생활습관, 가족관계, 좋아하는 것과 싫어하는 것, 생활리듬, 바이오리듬, 가치관, 윤리관, 꿈 등과 관련돼 있다. 기억해야 할 것은 사업은 이상이나 꿈이 아니며 현실세계이다. 가맹본부의 운영이 자신을 새로운 사람으로 바꾸어 주는 것은 아니며 또한 혼자만의 게임도 아니다. 가맹본부의 설립을 결정하기 전에 자기 스스로가 자신에 대하여 정직하고 냉철하게 평가해야 한다.

가맹본부를 운영하는 것은 사업가가 되는 것이다. 한편으로는 자신의 시스템을 이용하기 위한 권리를 획득하기 위해 투자를 해야 하고, 창업이후에도 사업을 운영하는데 또한 많은 돈을 투자해야 할지도 모르는 가맹점사업자들의 미래를 책임지고 있는 것이다.

프랜차이즈 사업의 시작을 결정하고 업종을 결정하고 시장을 결정할 때 대부분의 사람들은 이성적인 면보다는 감정적인 측면에 많이 좌우된다. 오로지 제시되는 자신의 프랜차이즈시스템의 장점만 보고 결정해서는 안된다. 먼저 가맹점사업자의 모집대상자에 대한 분석과 니즈를 파악해야 한다.

소비자보호원의 조사자료에 의하면 한국의 가맹점사업자들이 독립적 창업이 아닌 가맹점 창업을 하게 된 동기는 사업경험 없어도 쉽게 할 수 있을 것 같아서가 52.6%로 가장 많았고, 주변사람 권유가 23.4%, ‘일이 쉽고 편할 것 같아’가 17.8% 순으로 나타났다. 또한 현재의 가맹본부의 선택이유는 ‘업종(아이템)이 좋아서’가 54.5%로 최다였고 ‘성장 가능성이 높아 보여서’가 24.5%, ‘거래조건이 다른 곳보다 좋아서’가 16.3% 등의 순으로 나타났다.

88) Mary E. Tomzack, *TIPS & TRAPS WHEN BUYING A FRANCHISE*, (Source Book Publications, 1999), pp.18-48.

<표-9> 프랜차이즈 창업을 시작하게 된 동기

구 분	응답자수(명)	비율(%)
사업경험이 없어도 쉽게 할 수 있을 것 같아서	263	52.6
주변사람의 권유로	117	23.4
일이 쉽고 편할 것 같아서	89	17.8
기타	31	6.2
계	500	100.0

<자료원 : 소비자보호원>

위의 조사결과에서도 알 수 있듯이 예비창업자가 프랜차이즈 창업을 하는 것은 경험이 없어도 쉽게 할 수 있다는 장점 때문이다. 따라서 가맹본부는 사업경험이 없고 전문지식이 없는 가맹점사업자들이 쉽게 자신의 사업을 할 수 있도록 자신의 시스템을 구축해야 한다. 물론 가맹본부를 창업하기 전에 자신이 팔고자 하는 상품과 서비스에 대한 고객이 있는지, 수익성과 사업타당성이 있는지, 경쟁사는 어느 정도 있는지, 가맹점사업자들이 본부에 수수료를 지불하고 자신이 기대하는 가치를 얻을 수 있는지, 가맹점사업자의 사업 성공을 위한 지속적인 프로그램은 갖고 있는지, 사업아이템이 유행적이거나 누구나 쉽게 모방할 수 있는 것은 아닌지를 결정해야 한다.

예비창업자들은 결코 어리석지 않다. 가맹본부의 허위정보가 과장광고에 쉽게 현혹하거나, 본부의 일방적인 설명에 설득당하지도 않는다. 따라서 본부는 예비창업자들이 무엇을 원하는지를 잘 파악하여 그러한 자료를 통해 자신의 시스템을 구축하도록 해야 한다.

<표-10> 현 가맹본부를 선택한 이유

구 분	응답자수(명)	비율(%)
업종(아이템)이 좋아서	271	54.5
성장 가능성이 높아 보여서	122	24.5
거래조건이 다른 곳보다 좋아서	81	16.3
기타	23	4.6
계	497	100.0

< 자료원 : 소비자보호원>

2. 우수한 가맹점사업자 조건과 선택

이제 막 사업을 시작하는 가맹본부는 자금과 시간 그리고 모든 자원들을 가장 효율적으로 사용하기 위해서 가장 적합한 가맹점사업자 프로파일(franchisee profile)을 작성해야 한다.⁸⁹⁾

프랜차이즈 사업의 특징들은 필요한 가맹점사업자의 종류나 프로파일을 작성 한 후 광고비를 사용하기에 가장 효과적인 지역을 결정하고 가맹점사업자를 모집하기 위해 예산과 목표를 설정한다.

일반적으로 가맹본부는 신문, 잡지, DM, 박람회, 세미나, 대중관계(Public relation), 방송매체를 활용하여

89) Dave Thomas, Michael Seid, *Franchising for DUMMIES*, IDG Books, 2000, p.290.

그들에게 강한 인상을 주기위해 가맹본부는 사업의 독특한 특징들과 장점들을 결정하고 그들을 광고나 판매 브로슈어에 표현한다. 이러한 매체들을 통해 문의를 하거나 본부를 방문한 예비창업자들에게 설명회와 상담을 통해 가맹점계약을 체결하게 된다. 따라서 예비 가맹점사업자들을 접촉하는 영업사원들은 가맹본부의 사업이나 효과적인 판매기술에 대해 잘 훈련되어 있어야 하고, 상담에 있어서도 가맹점사업자가 의사결정을 하는데 도움이 될 수 있는 자료들을 제공해야 하며 그 자료들은 사실에 근거한 객관성을 갖고 있어야 한다.

가맹본부는 가맹점사업자 모집 과정을 개선하고 효율성을 모니터링 할 수 있는 시스템을 갖추고 있어야 한다.

(1) 가맹점사업자 조건

가맹점희망자에게 있어 좋은 본부를 선정하는 것만큼 중요한 것은 없다. 마찬가지로 가맹본부 역시 좋은 가맹계약자를 선정해야 정상적인 공동사업자관계를 유지할 수 있다. 따라서 본부는 가맹점사업자를 선정함에 있어 신중에 신중을 기하여야 한다. 많은 경우 가맹본부는 가맹점을 모집함에 있어, 자금의 확보라는 현실적 경영여건에 쫓겨, 선정기준을 거의 무시한 채 가맹점희망자 모두를 가맹점으로 받아들이고 있다. 그러나 가맹본부는 최소한 가맹점희망자가 진실로 우리 시스템에 좋은 파트너로 될 수 있는 사람인지 아닌지에 대한 간단한 판단만은 간과해서는 안 될 것이다.

최소한 가맹본부의 경영의사 결정권자는 반드시, 참모들에 의해 가맹점 선정대상자로 천거된 가맹점희망자를 면담해야 한다. 그 자리에서 본부의 경영의사 결정권자는 가맹점희망자에게, 가맹본부로서 반드시 강조해야 할 사항 몇 가지를 주지시킴으로써 본부와 가맹점간에 발생할지 모르는 불협화음의 소지를 최소화 하도록 노력해야 한다.

미국의 많은 프랜차이즈시스템들은 잠재적인 가맹점사업자를 선택하는데 있어서 그들이 갖고 있는 여러 가지 배경을 철저하게 조사한다. 즉 자금이나 경험, 특징 등을 분석하는데 대부분의 경우에

첫번째 자격조건은 예비 가맹점사업자의 재정능력이다.

- 유동자산 : 현금, 주택보유 및 가치, 저축금액, 다른 부동산, 주식, 자동차, 기타 자산
- 부채 : 은행 대출 및 기타 대출
- 수익 : 자산-부채
- 수입구조 : 월급, 보너스, 이자, 임대수입 등⁹⁰⁾

두번째 조건은 교육수준 및 직장 경력이다.

물론 좋은 대학의 졸업이나 대기업의 직장 경험이 사업의 성공에 반드시 중요한 조건이 되는 것은 아니다. 그것은 프랜차이즈시스템의 특성이나 판매하는 상품과 서비스의 성격에 따라 다르겠지만 가맹점의 운영이 결코 쉬운 일이 아닌 만큼 운영에 필요한 전문지식과 경영능력이 필요한 것은 아니다. 따라서 가맹본부는 자사의 시스템에 따라 사전에 가맹점사업자에 대한 자격조건을 결정하는 것이 바람직하다.

국내의 한 본부의 가맹점 심사기준을 보면

첫째, 50대 이상에겐 가맹점을 내주지 않는다. 나이 차별하는 것은 아니지만, 식당업은 체력이 많이 소모되는 사업인데다 점주가 직접 일하지 않으면 망한다는 지론 때문이다.

둘째, 동업은 절대 안된다. 하루 매출을 결산하면서 계산이 맞지 않아 의리가 상하고 결국 갈라서는 경

90) Ma교 E, Tomzack, *TIPS & TRAPS WHEN BUYING FRANCHISE*, (Source Book Publication,1999), p.19.

우를 여러 번 봐온 까닭이다. 이 밖에 가족의 전폭적인 지지 없이 창업을 하는 경우, 식당 운영 경험이 많은 사람 등도 관심대상이다.⁹¹⁾

(2) 가맹점사업자 선택

1) 가맹점사업자 선정 심사기준

① 우리 시스템의 경영이념에 얼마나 공감하는 사람인가?

프랜차이즈시스템 비즈니스는 공동운명체라고도 한다. 이 말은 시스템의 비즈니스가 실패하면, 가맹본부도 가맹점사업자도 모두가 공멸한 것을 각오하지 않으면 안 된다는 의미를 내포하는 것이다. 따라서 프랜차이즈 사업은 경영이념공동체이며 공동사업자관계가 구축되지 않으면 시스템의 성장과 발전은 기대할 수 없게 된다. 따라서 가맹본부는 가맹희망자가 프랜차이즈시스템의 경영이념에 얼마나 적극적으로 공감하고 있는가를 철저히 점검해야 한다. 즉 이것이 가맹점 결정의 최대의 조건이 되어야 한다는 것이다. 그러므로 가맹점사업자 선정과정에서는 한 번이 아니라 두 번 세 번의 면접을 거치면서, 진정한 자세로 우리 시스템의 경영이념을 가슴 깊이 받아들이고 있는 사람인가를 판단하지 않으면 안 된다는 것이다.

이렇게 해서 선정된 사람이라야 가맹본부와 정상적인 공동사업자 관계를 구축하고 서로의 공익을 위해 노력을 경주할 수 있다. 이처럼 프랜차이즈시스템의 이념과 비전을 공유할 수 있는 가맹점사업자를 선정하는 과정은 시스템의 발전과 성공을 위해 요청되는 최대의 조건이다.

② 우리 시스템의 비즈니스에 전념할 수 있는 사람인가?

가맹점을 개점하면서 동시에 다른 비즈니스를 겸하는 사람이라면, 그 가맹점에 미치는 가맹점사업자 능력은 반감될 수밖에 없을 것이다. 아무리 좋은 조건으로 개점했던 가맹점이라 할지라도 그 가맹점의 영업실적은 상대적으로 저조할 수밖에 없을 것이다. 더군다나 그 가맹점사업자가 경영하고 있는 다른 비즈니스가 호조를 보인다고 하면, 가맹점의 운영에 대한 그의 관심은 그만큼 소홀해 질 수 밖에 없을 것이다. 가맹본부는 가맹점희망자들 중 자신이 경영하고 있는 비즈니스가 현재는 순조롭지만 향후의 시장전망이 좋지 않다고 판단하면서 다각화를 생각하고, 이에 대한 대안으로 프랜차이즈 사업을 택하는 경우가 의외로 많다는 것을 간과해서는 안 된다. 이런 경우 대부분 가맹점 경영을 쉽게 생각하고 그만큼 가맹점 경영에 노력을 쏟지 않음으로서 본부에도 타격을 입히는 사례가 많다. 심지어는 가맹점사업자가 운영하던 기존 비즈니스가 부진하게 되자 일단 가맹점 계약에서 자금을 융통하여 본인사업에 투입하고 이로 인해 가맹점 채무구조도 부실화되는 경우가 발생한다. 이것은 가맹본부에 대한 대금지불이 지체되는 결과로 나타나고 자연스럽게 본부도 해당 가맹점의 채무부실에 타격을 입게 되는 것이다. 두 마리 토끼를 한꺼번에 쫓다가는 한 마리도 잡지 못한다는 속담처럼 가맹사업은 프랜차이즈시스템의 운영에 전심전력할 수 있는 사람으로 선정하는 것이 옳다.

③ 가족의 동의와 협력을 얻을 수 있는가?

가맹희망자가 만일 가족의 동의를 얻지 못하고 있는 상태에 있는 사람이라면 그 사람은 가맹점사업자로서 문제가 있는 사람이다

가족이란 비록 현재의 생활에는 불만을 가지고 있다 하더라도, 가정의 안정을 바라는 마음은 한결 같다.

91) 최계경 지음, 『음식점 성공창업 그래! 이 맛이야』, (도서출판 자전거, 2003), p.12.

그런 가족들이 그 희망자의 가맹점 사업을 모험이라 인정하고 투자를 반대한다면 그 가맹점은 개점을 했다 하더라도 성공 비즈니스는 기대할 수 없다는 것이다. 일반적으로 프랜차이즈 사업의 성공과 실패는 그 누구도 예단할 수 없는 것이므로, 아무리 성공률이 높은 프랜차이즈시스템이라고 하더라도 결코 실패제로라는 단언을 할 수는 없는 것이다. 그러므로 가족이 이 비즈니스에의 참여를 동의하기 까지는 가맹점 계약을 유보하는 것이 현명하다, 비록 그 뒤 동의를 받았다 하더라도 동의과정에 무리가 개입된 동의라는 것이 확인된다면 이 또한 가맹계약자로서 적합하지 않다는 것이다.

혹 가맹점을 부부가 공동으로 운영한다면 철저히 부부가 서로 협력해서 가맹점 경영에 전념할 수 있어야만 비로소 가맹점사업자로서의 요건을 충족시킨다고 할 수 있다. 소규모 사업일수록 부인의 동의가 없는 사업은 성공을 확신할 수 없다는 것이 일반론이다.

④ 자립심이 어느 정도 되는 사람인가?

프랜차이즈시스템에 가맹하기만 하면 성공한다고 하는 생각이 상당히 확산되고 있으며, 이 현상은 결코 바람직한 현상은 아니다. 그러나 간과하지 말아야 할 것은 프랜차이즈 사업에서의 가맹점사업자는 어디까지나 별개의 독립된 사업가이며, 가맹본부의 수퍼바이징이 있다고 하더라도, 경영을 책임지고 수행하는 것은 어디까지나 가맹점사업자 자신이라는 사실을 잊게 해서는 안 된다.

가맹점 실적이 부진하더라도 그 책임의 반 이상 상당부분은 가맹점사업자 자신의 노력 부족이거나 경영능력 부족이라고 생각하지 않는 사람이라면, 성공에 대한 기대는 그만큼 희박해 질 수 밖에 없는 것이다. 독립하고 독보적으로 걸어가야 한다는 것을 인식하는 정신적 자립가가 아니라면 가맹점사업자로 받아들이지 말아야 한다. 이것은 가맹점희망자 그 본인을 위해서도 바람직하고 또 필요한 사항이다.

⑤ 프랜차이즈패키지를 존중할 수 있는 사람인가?

가맹점은 프랜차이즈 사업에 처음 접하게 되면, 새로운 도전과 성공의 기대심 때문에 대부분이 가맹점 운영에 열중하게 되므로 나날이 발전하게 된다, 그러나 어느 정도 비즈니스의 기틀이 잡히고 실적이 기대치를 웃돌게 되면, 가맹본부가 제공하는 패키지에 대한 고마움을 잊어버리고, 자신의 노력만으로 이론 성공이라는 자만심과 교만에 빠지게 된다. 가맹본부는 노하우를 제공해 주지 않았고 지원도 해 주지 않았다는 생각을 갖게 되거나 또는 시스템에 대한 신뢰를 잃어버리는 경우가 많다. 따라서 왜 본부에게 로열티를 지불해야 하고 본부의 지침이나 기준들을 왜 따라야 하는지에 대해 의구심을 가질지 모른다. 그러나 프랜차이즈시스템의 가장 중요한 것은 일관성이다. 만일 프랜차이즈시스템이 일관성을 잃어버린다면 프랜차이즈 관계는 더 이상 지속하지 못할 뿐만 아니라, 사업당사자인 가맹본부와 가맹점사업자 모두 공멸할 것이다. 따라서 가맹점사업자가 시스템을 철저히 따를 수 있도록 교육과 관리를 하여야 하며, 무엇보다도 가맹점사업자는 성실함이 몸에 배어 있고 은혜에 감사할 줄 아는 인간적 기초가 있는 사람이라야 한다. 또한 알고 한번 결정한 사안은 신뢰와 소신으로 강력하게 추진해 가는 사업가적 기질을 가진 사람이라야 꾸준히 본부와 공동사업자 관계를 유지해 갈 수 있다.

⑥ 비즈니스 그 자체를 소중하게 인식하고 흥미를 가지고 있는 사람인가?

프랜차이즈가 아무리 독립사업가가 될 수 있는 것이라 하더라도 일 그 자체를 소중하게 생각하고 흥미를 가지고 있지 않는 사람이라면, 처음은 오너가 되고 싶다는 욕망이 달성됨으로써 갖는 만족감으로 가맹점 경영에 열중하게 되지만, 서서히 일에 익숙해지는 단계에 따라 그 일을 고통이라 생각하고 싫증을 내고 기피하려고 하는 태도로 바뀌고 만다. 이렇게 되면 그 가맹점사업자는 어떤 상황에 대해서도 이를 모두 불평하고 이것은 급기야 점포를 부진하게 만들어 결국 불량점으로 전락시키는 원인이 된다.

⑦ 리더십을 발휘할 수 있는 사람인가?

가맹점 개점으로 영업을 시작한 점포는 실적이 서서히 순조로워지는 경우가 많지만, 여기에는 가맹점사업자의 리더십 여하가 절대적으로 영향을 미친다는 것을 인식해 둘 필요가 있다. 특히 예상치 못한 문제점이 발생한다든지 믿을 수 없는 클레임이 발생하기도 한다, 더욱이 클레임이란 한 번 발생하면 잇따라 발생되기도 한다. 이런 상황에서는 무엇보다도 확고한 정심으로 이끌어 가는 경영자의 리더십이 필요한 것이다.

가맹점희망자에게 이런 자질이 있는 것인지? 그것을 먼저 알아야 한다.

⑧ 스텝을 인간적으로 중시할 수 있는 사람인가?

점포에서는 수명의 종업원을 고용해야 한다. 이들을 단순한 종업원으로 보면 거기에는 주종의 관계의 인식이 농후해 지기 쉽다. 시간제 근로자나 아르바이트의 경우라도 이들은 어디까지나 가맹점 경영자에게 있어서는 가맹점의 성공을 위한 비즈니스 대열에 동참한 비즈니스 파트너인 것이다.

가맹점을 경영하고자 하는 사람 역시도, 고객이 있고서 가맹점이 있고, 이들 파트너가 있고서 내 가맹점이 있을 수 있다고 하는 가맹점의 경영이념은 가지고 있어야 된다. 단순한 정신적, 개념적 인식만으로는 그것이 바로 사문화되어 버릴 수 있으므로 안 된다. 이들 파트너에 대한 교육훈련 또는 이들에 대한 대우 등이 그 어느 가맹점 보다 높다는 것을 자랑할 수 있는 종업원 관리 체제를 가지고 있어야 한다는 것이다. 이와 같은 경영철학을 가지고 있다면 가맹점의 운영은 당연히 번창할 것이며 가령 그 종업원들이 퇴직한 후라도 그들은 고객으로서 그 점포를 찾아 주게 될 것이다. 그렇지 못하다면 그들은 많은 사람들에게 그 점포의 부정적 이미지를 구전하고 다니는 무리가 되고 말 것이다.

⑨ 스스로 점포 종업원에게 모범을 보일 수 있는 사람인가?

매장관리에서 가장 중요한 것 중 하나가 바로 가맹점사업자 자신 또는 그 부인의 일거수일투족이다. 그들이 종업원 앞에서 얼마나 모범적으로 점포관리에 정성을 다하고 있는가는, 그 어떤 매뉴얼보다 중요하다는 것이다. 교육훈련도 중요하지만 보면서 닮아 간다는 일반적인 인성을 잊어서는 안 된다는 것이다. 나쁜 습관은 바로 습득하게 되지만, 한번 나쁜 습관에 젖고 나면 그것을 바로 잡는 데는 상당한 노력과 시간이 필요한 것이다. 이것이 바로 잡아지지 않는 경우가 더 많다는 것을 안다면, 경영자야말로 솔선수범이 얼마나 중요한 것인가를 깊이 인식하여야 할 것이다.

종업원을 중시하는 것과 예의범절을 엄하게 한다는 것은 전혀 다른 것이다. 가맹점을 훌륭하게 관리한다는 것은 확실한 예의범절과 규율이 체계화되어 있다는 것을 말한다. 프랜차이즈 사업이 성공하기 하기 위한 최대의 조건은 프랜차이즈시스템의 기본 철학인 Q.S.C가 그 시스템에서 완벽하게 확립되고 또한 유지되고 있어야 하는 것이다. 그러나 여기서 중요한 전제는, 먼저 규율과 예의범절이 확립되어 있어야 하고, 종업원이 이것을 예의 바르게 실천하고 있어야 한다는 것이다. 이것을 갖추지 않고서는 결코 좋은 이미지의 가맹점으로 바로 서지 못한다는 것을 우리는 잊어서는 안 될 것이다. 다음에 소개하는 항목들은 가맹점사업자가 점포 관리 시에 솔선수범해야 될 포인트들이다. 가맹점사업자 선정 시 참고로 활용한다면 좋은 파트너를 구별해 내는 척도가 될 수 있을 것이다.

- 점포에 오신 고객을 고객으로 인식하는 사람인가?
- 고객의 소리에 순순히 귀를 기울일 줄 아는 사람인가?
- 고객의 이름을 기억하고 고객의 이름을 불러 주면서 인사하는 습성을 가진 사람인가?
- 고객의 눈을 바로 보면서 인사를 할 수 있는가?
- 고객의 불평을 그 고객의 인성으로 돌리려 하는 사람은 아닌가?

- 항상 미소로 고객을 접할 수 있는 사람인가?
- 항상 청결을 지키고 솔선해서 청소할 수 있는 사람인가?
- 항상 철저하게 주변을 정리 정돈할 수 있는 사람인가?
- 떨어져 있는 쓰레기는 자신이 줍고 그 자리를 자신이 깨끗이 할 수 있는 사람인가?
- 지역행사에 적극적으로 참여하는 지역밀착형 경영을 실천할 수 있는 사람인가?

⑩ 바른 생활태도를 가진 사람인가?

경영자의 가정생활 특히 부부간에 사이가 좋아야 한다는 것은 가맹점 경영에 있어 매우 중요하다. 만일 부부간의 관계가 좋지 못하다면 그 사람에게는 가맹점을 허락해서는 안 된다.

자연스러운 태도로 그 모습이 바른 사람, 아이들에게 인기가 있는 사람, 사생활에서도 항상 어느 시스템의 일원이라는 것을 잊지 않는 사람, 이런 사람이 가맹점사업자로서 최적의 대상일 것이다. 사생활 역시도 비즈니스의 근본이 된다는 것을 염두에 두고 비즈니스를 구축하고 수행해 갈 수 있는 사람이 바로 가장 적합한 가맹점 경영자인 것이다. 바로 이런 사람을 가맹점사업자로 선정하자는 것이다. 자신이 하고 있는 일을 즐기는 것이 돈이나 경제적, 시간적 독립보다는 가장 큰 동기부여가 된다.

2) 이상적인 가맹점사업자

초창기 프랜차이즈 가맹점 운영자의 좋은 가맹희망자는 이전 직장에서 열심히 일한 사람이었다. 직장에서 필요 없는 사람들은 프랜차이즈 사업에 있어서도 실패할 확률이 높기 때문이다. 열심히 일하려는 의지와 능력이 가맹점사업자로서 성공하기 위한 필수조건이기도 하다. 물론 자신이 하고자 하는 산업 또는 업종과 아이템을 기본적으로 잘 알고 경험이 있는 사람이 가장 이상적인 가맹점사업자라고 할 수 있다. 그러나 대부분의 사람들은 경험이 부족하거나 사업경험이 없는 사람들이다. 따라서 가맹본부가 찾는 이상적인 가맹점사업자를 찾기란 쉽지 않다. 특히 가맹본부를 처음 창업하는 회사 입장에서 가맹점사업자를 평가하면서 선택하는 것도 어려운 일이다. 그러나 가능하다면 다음의 조건을 고려하여 선택하는 것이 사업의 성공은 물론이고 프랜차이즈 관계에 있어서도 바람직할 것이다.

- 자기 스스로 의사결정 능력을 갖고 있거나 모든 것을 혼자 처리 할 수 있는 능력이 있는 사람
- 출근하지 않은 직원들의 일을 대신할 수 있을 정도로 매일매일 프랜차이즈 운영을 처리 할 수 있는 사람
- 동기부여가 높고 강한 성공의지를 갖고 있는 사람
- 프랜차이즈 운영이 단지 직업을 바꾸기 위한 목적은 아닌 사람
- 사업 성공을 위해 오랫동안 일을 할 수 있는 사람
- 자신을 지원하는 직원이나 감독자 없이 일을 할 수 있는 사람
- 자신의 시간과 일의 우선순위를 조정할 수 있는 사람
- 5년 이상 남을 가르친 경험이나 경영 경험이 있는 사람
- 직원을 고용하거나 해고해 본 경험이 있는 사람
- 다른 사람들을 훈련 시켜본 적이 있는 사람
- 영업에 대해 긍정적이거나 경험이 있는 사람
- 자금이 충분한 사람
- 여러 가지 중요한 계약서나 서류에 사인을 해야 하는데 그럴 준비는 되어 있는 사람

- 배우자의 지원과 도움을 받을 수 있는 사람
- 만일 계획대로 사업이 되지 않아도 쉽게 포기하지 않는 사람

3) 가맹본부가 기대하는 가맹점사업자⁹²⁾

사실 위의 조건을 갖춘 이상적인 가맹점사업자들을 찾기가 쉽지만 대부분의 가맹본부들은 그들의 가맹점사업자들이 다음의 특성들을 갖추기를 바란다.

- 동기부여가 강하고 성공에 대한 신념이 강한 사람
- 이익을 내려는 생각보다는 판매되고 있는 상품과 서비스에 대하여 확신과 열정을 가지고 있는 사람
- 새로운 것을 배우는데 능숙할 뿐만 아니라 남을 가르치고 격려할 수 있는 사람
- 가맹본부가 하고 있는 사업의 산업에 대해 많은 지식을 갖고 있거나 경험이 있는 사람

사실 패스트푸드 시스템 같은 산업에서는 마지막 항목의 사람들을 선택하지 않는 기업도 있다. 가맹본부의 절차를 새롭게 훈련받은 가맹점사업자가 전혀 다르거나 서로 모순되는 같은 산업의 가맹점사업자들보다 훨씬 성공적이라고 생각하기 때문이다. 가맹본부들은 경영기술, 고객서비스에 귀를 기울이고 판매기술이 가장 중요한 자격 요건이라고 믿고 있다.

가맹희망자의 자질을 평가하기 위해 맥도날드(Mcdonald's)나 도미노피자(Dominors) 같은 미국의 회사들은 예비 가맹점사업자들을 가맹계약을 체결하기 전에 회사의 직영매장이나 시범매장에서 직원으로 일하도록 요구하기도 한다.

4) 가맹점사업자의 견해

좋은 가맹점사업자에 대한 공통적인 의견은 우수한 영업사원이라고 한다. 따라서 영업경험이 없는 사람은 가급적이면 빨리 배워야 하며 그렇지 않으면 실패할 수도 있다. 가맹점사업자는 자신의 사업을 운영하면서 발생 할 수 있는 모든 거절들을 쉽게 받아들이고 긍정적으로 처리 할 수 있어야 하며 모든 거절들을 개인적인 모욕으로 받아들이지 않는 것이 중요하다. 대부분의 성공한 가맹점사업자들은 판매를 열심히 노력하면 목표를 달성할 수 있는 게임이라고 생각한다. 또한 강한 체력을 갖고 있어야 한다. 보통 일주일에 80시간을 일을 해야 하거나, 혹 자신이 투자한 시간과 노력에 따른 결과가 기대에 미치지 못할 때 큰 좌절도 느낄 수 있기 때문에 가맹점사업자들은 이러한 육체적 노동과 정신적 피곤함을 견딜 수 있어야 한다.

이상적인 가맹점사업자와 가맹본부 또는 가맹점사업자가 생각하는 가장 좋은 가맹점사업자의 공통적인 특징은

- 일정 수준의 사업 Know-how을 가지고 있고 사업운영과 금융을 이해할 수 있는 사람
- 열심히 일을 하고 오랫동안 사업을 할 사람
- 다른 사람을 관리하고 지도할 수 있는 사람 그리고 직원들이 업무를 잘 이행할 수 있도록 동기부여와 훈련을 할 수 있는 사람
- 성공에 대한 강한 의지를 가지고 있는 사람
- 자금관리능력이 뛰어난 사람
- 고객을 즐겁게 할 수 있는 사람
- 한꺼번에 많은 일을 처리할 수 있는 능력을 갖추고 있는 사람

92) Mary E. Tomzack, *Tips & Traps When buying a franchise* (Source Book Publications, 1999), pp.26-27.

프랜차이즈시스템에 적합한 가맹점사업자를 선택해야 성공하는 가맹점사업자가 많이 발생할 수 있다. 우수한 시스템이란 시스템에 만족하고 그 가맹점을 통해서 행복하다는 것을 느끼는 가맹점사업자가 많은 시스템 일 것이다. 많은 사업들이 첫 해에 실패한다. 그것은 사업선택이 잘못되었거나 운영을 잘못하였기 때문이다. 따라서 지식, 성실, 철저한 준비, 인내심 등이 실패를 가져올 수 있는 위험을 제거하는데 도움이 될 수 있으므로 사전에 이것들을 준비되어 있는 것이 중요하다.

(3) 가맹점사업자 대상

프랜차이즈는 현재의 직업을 바꾸고 싶거나, 직장생활에 싫증을 느끼거나, 자신의 사업을 소유하고 싶거나 아니면 제2, 제3의 다른 경력을 원하거나, 또는 현재 자신의 독립사업을 프랜차이즈로 바꾸고자 하는 사람들이 선택하는 방법이다.

이전까지의 단순히 부업개념의 창업에서 이제는 직업으로서, 자신의 꿈을 능력을 발휘할 수 있는 사업으로서 프랜차이즈 창업을 시작하는 사람들이 많아졌다. 대상 또한 구조조정을 통해 직장을 잃은 실업자나 취업을 하지 못하는 사람들의 어쩔 수 없는 선택 항목이 아니라 대학을 졸업한 젊은이들부터 다양한 분야의 전문가, 기술자, 전문여성들 까지 프랜차이즈 창업에 뛰어들고 있다. 특히 프랜차이즈 분야에 여성들의 참여가 점차 증가하고 있으며 많은 가맹본부들도 이러한 경향들을 적극적으로 활용하게 위해 여성들을 모집하기 위한 별도의 전략을 실시하고 있거나 개발하고 있다. 또한 30세 이하의 젊은이들 또한 프랜차이즈에 대한 관심이 높아지고 있으며 이들은 프랜차이즈 사업을 자신의 꿈과 성공을 이룰 수 있는 사업전략으로 보기도 한다.

물론 정년 퇴임자들 또한 꾸준히 증가하고 있으며 직장인들 또한 꾸준히 증가하고 있다.

1) 직장 퇴직자들

프랜차이즈에 있어서 직장 퇴직자들은 몇 가지 장점이 있다. 그들은 시스템(system)에 익숙하여 금방 프랜차이즈에 친숙함과 편안함을 느끼며 그들의 전문적인 지식과 기술과 경험이 프랜차이즈와 쉽게 융합이 될 수 있다. 예를 들면 대부분의 퇴직자들은 영업 및 마케팅에 많은 경험을 가지고 있거나 회계, 경리파트에 근무한 경력이 있어 가맹점을 운영하는데 매우 중요한 영업과 자금운영에 직장에서의 경험이 많은 도움이 될 것이다. 또한 컴퓨터 활용기술도 기본적으로 갖추고 있어서 가맹본부의 네트워크에 적극적으로 참여하거나 마케팅활용에 매우 능숙하게 이용할 수 있다. 이와 같은 장점들 때문에 직장 경험이 없는 가맹점사업자들보다 사업을 시작하는데 훨씬 유리할 수도 있다.

물론 부정적인 면도 갖고 있다. 직장 퇴직자들은 지원조직 없이 일하는데 익숙하지 않아 극소수의 직원들을 데리고 모든 일을 처리해야 하는 프랜차이즈 사업에 있어서 처음에는 다소 어려움을 겪을 수도 있다. 또한 그들은 대체로 이익추구에 대한 열정이 부족하고 손익분기점에 대한 관심이 부족하며, 예산 범위 내에서 운영하려는 경향이 갖고 있다. 또한 퇴직자들은 거칠고 힘든 프랜차이즈 세계에 적응하는데 신체적으로나 정신적으로 매우 힘이 들것이다. 또한 기업정신이 부족하며, 시스템을 따르려는 의지뿐만 아니라 남보다 더 잘하려는 추진력과 고도의 에너지가 필요하다.

만일 현재하고 있는 일이 흥미가 없거나 따분함 때문에 창업을 하려고 한다면 가맹점사업자로 반드시 좋은 대안은 아니다. 그러나 스트레스와 긴 근무시간 때문이라면 가맹점사업을 고려하지 않는 것이 바람직하다. 왜냐하면 대부분의 가맹점사업자들은 일주일에 60-80시간 일을 하며 스트레스는 거의 매일 존재하

기 때문이다.

2) 여성

대부분의 여성 가맹점사업자들은 두 가지 범주에 속하게 된다고 한다. 하나는 개인기업에서 빠른 승진을 기대했으나 실망한 직장인들이고 다른 하나는 가맹본부와의 계약을 통해 그들이 필요로 하는 경제적 문제의 해결 또는 자신의 사업능력을 발휘해보고 싶은 사람들일 것이다.

어떤 여성들은 자신의 사업을 운영함으로써 개인적 자유와 유연성 때문에 프랜차이즈 창업을 하기도 하지만 대부분은 부업 또는 경제적 상황 때문에 창업을 하게 된다. 그러나 프랜차이즈에 대한 이해는 물론이고 가맹점 운영에 있어서 매우 우수한 것으로 나타나고 있다. 그래서 많은 가맹본부들은 여성들이 우수한 가맹점사업자들이 될 수 있다고 믿고 있다. 대기업에서 근무한 경력이 있는 여성들은 비즈니스 서비스 분야나 육아 및 아동관련 교육 및 시터, 의류 및 제과분야에 특히 많이 참여를 하고 있다. 여성들은 프랜차이즈시스템 안에서의 협력과 팀워크에 매우 탁월하며 가맹본부의 지원과 조직에 매우 적극적이다. 미국의 Decorating Den and A choice Nanny사는 거의 모든 가맹점을 여성에게만 허용한다. 여성들은 소매, 건강, Beauty, 청결서비스 분야에 많은 관심을 가지고 있으며 자동차서비스, 보안시스템, 레스토랑에도 점점 증가하고 있다.

3. 가맹점 모집과 절차

가맹점을 모집하는 방법은 시스템에 따라 다양하지만 이를 크게 분류하면 광고에 의한 방법과 사업 설명회를 통한 개별권유 방법, 가맹점사업사를 통한 소개 등이 있다.

(1) 가맹점 모집

1) 광고에 의한 방법

광고없이 판매 없더라는 말이 있듯이 가맹본부와 광고는 불가분의 관계로서 광고전략과 표현 및 관리에 따라 본부위 운명이 좌우되기도 한다.

광고란 기업이 광고주가 되어 광고대금을 지불하고 그들이 가지고 있는 아이디어나 제품 및 서비스를 사람이 아닌 수단을 통해 일시에 다수의 잠재고객에게 대량으로 커뮤니케이션함으로써 장단기적 수요를 자극하여 판매촉진을 일으키는 활동을 의미한다. 가맹본부 측면에서는 광고는 브랜드인지도와 가맹점모집 그리고 상품과 서비스에 대한 특징을 알리는 좋은 수단이다, 그러나 광고는 많은 예산이 필요하고 정확한 광고효과 측정이 어려워서 이제 사업을 시작하는 가맹본부는 효과적인 광고전략과 효과적인 매체선택을 통하여 저비용으로 할 수 있는 방법을 마련해야 한다. 또한 상품과 서비스에 따라 허위광고와 과장광고에 대한 법적인 규제가 까다롭다. 실제로 소비자보호원 가맹본부 가맹점 모집광고, 계약상담시 설명, 구두약속, 계약서 등과 실제 거래관계를 비교할 때 가장 차이나는 것이 무엇인지 조사한 바, 광고 및 판촉활동이 38.2%로 당초 약속과 가장 차이가 심했고, 예상매출액 마진율 31.2%, 판매전략 수립 및 관련자료 제공 24.8% 등이 대체로 차이가 높은 것으로 나타나고 있다.

가맹본부들이 가맹점주 모집을 촉진하기 위해 판촉지원 및 소득관련 사항 등에 대해 다소 무리한 약속을 하거나 광고를 하고 있다는 것이다. 그러나 이제는 이전과 달리 허위정보제공과 과장광고에 대하여 관

런 규정을 담고 있는 법이 제정되어 시행하고 있으며 처벌조항 또는 매우 엄격하기 때문에 당장의 가맹점 모집을 위해 무리한 광고와 허위정보를 제공하기 보다는 경쟁력 있는 시스템을 구축하는데 많은 노력을 기울여야 한다.

2) 사업설명회

사업설명회는 프랜차이즈시스템에 관심을 갖고 있는 대상자들을 상대로 직접 시스템의 우수성을 설명할 수 있기 때문에 매우 효과적이라고 할 수 있다. 그러나 이제 예비창업자들도 매우 현명해졌고 본사 선택에 있어서 매우 꼼꼼하기 때문에 사전에 철저한 준비가 필요하다. 때문에 결과 또한 한번으로 끝내기보다는 여러 번 실시하여 단계별로 자세하게 설명을 할 수 있도록 해야 하며 제한된 시간 내에 많은 인원이 참석하므로 창업 희망자가 궁금한 사항들은 모두 알아내기 힘든 경우가 있을 수 있으므로 구체적으로 관심이 있는 희망자들은 별도의 시간을 갖도록 하는 것도 바람직하다. 또한 사업설명회를 통하여 예비창업자들이 어떤 업종에 관심을 갖고 있으며 그들의 업종선택과 본사 선택 기준은 무엇인지에 대한 정보수집에도 매우 유익한 방법이다.

국내의 한 가맹본부는 매월 자사의 시스템에 관심있는 예비창업자 및 가족들을 초청하여 본부 방문과 가맹점을 직접 방문하는 프로그램을 실시하고 있는데, 실제로 반응이 매우 좋고 가맹점모집에도 큰 효과가 있다고 한다.

3) 가맹점사업자의 소개를 통한 가맹영업

사람들의 입을 통한 구전마케팅은 매우 효율적인 방법이다. 예비창업자이거나 가맹희망자들은 업종선택과 본사선택에 있어서 수시로 기존의 직영점이나 가맹점의 방문과 가맹점사업자와의 상담을 통해 의견을 수렴하고 자신이 수집한 정보와 가맹본부가 제공한 정보와 일치하는지를 확인하는 경우가 많다. 이 때 기존 가맹점사업자의 프랜차이즈 창업과 업종 그리고 본부에 대한 평가는 가맹희망자들의 사업여부 결정에 결정적이라고 할 수 있다.

기존 가맹점사업자들이 만족하다는 것은 프랜차이즈시스템의 신뢰도가 매우 높다고 할 수 있으며 가맹점모집 또한 매우 유리할 것이다. 그러나 기존 가맹점주의 만족을 이끌어 내기란 쉽지 않다.

따라서 10개의 성공가맹점을 확보하는 일보다는 1개의 불만 있는 가맹점을 위해 최선의 노력을 다하는 것이 성공의 지속을 위해서 바람직하다.

4) DM

가맹이 예상되는 집단의 자료를 확보해서 DM을 발송하는 방법은 효과적인 측면에서는 매우 미진하다. 매일 집으로 배달되는 DM이 많아지면서 대부분은 읽혀지지도 않은 채 쓰레기로 전락하고 만다. 특히 가맹영업은 다른 상품과 달리 수천만 원에서 수억 원대의 투자를 요한다는 점에서 알지 못하는 회사로부터 가맹사업을 알리는 DM은 더욱 냉소적일 수밖에 없다. 그러나 새로 오픈하기 전에 알리는 것이나 기존 가맹점의 이벤트 행사에 대하여 알리는 방법으로는 적합하다. 특히 경쟁이 치열한 외식산업이나 패스트푸드 그리고 서비스업종은 DM을 통해 정기적으로 새로운 상품과 서비스에 대해 알리는 것이 바람직하다.

DM의 형식과 내용 또한 너무 많은 정보를 게재하기 보다는 받아보는 사람이 한눈에 알아볼 수 있도록 구성하여야 하고, 지나치게 화려하게 만들 필요는 없다. 그리고 DM의 효과를 측정하기 위해 쿠폰을 함께

게재하여 쿠폰을 소지하고 방문하거나 주문하는 소비자들에게 혜택을 주는 것도 좋은 방법이라고 한다.

(2) 우수한 가맹점선택 요인

1) 시범점포를 통하여 얻어진 대중적 이미지를 이용하라.

먼저 시범점포가 성공하도록 모든 역량을 집중해야 한다. 시범점포의 성공은 그 어떤 방법보다도 능력 있는 잠재적 가맹점사업자들의 관심을 가지게 할 수 있는 좋은 방법이다. 그리고 프랜차이즈 관련 신문이나 잡지에 광고를 하거나, 여러분이 확장을 하고 싶은 지역의 지역신문에 광고를 하거나 인상적이면서 객관적인 자료들을 가맹점사업자가 될 수 있는 해당 사람들에게 보낸 다음 참을성 갖고 선택을 해야 한다.

2) 가맹점사업자에 대한 평가

가맹희망자에 대한 가맹본부의 질문사항에 대한 응답을 살펴본 다음 그들을 초청하여 인터뷰를 하여 진정으로 자신의 사업을 하고 싶어 하는지, 그리고 배우자의 지원을 받을 수 있는지 확인해야 한다. 배우자는 가맹점 운영에 직접 참여하거나 아니면 오랫동안 일을 해야 하는 경우에도 이해하고 지원해야 한다.

자금능력이 있는지도 확인해야 하고 조직능력과 열심히 노력하려는 의지를 갖고 있는지 그리고 배우려는 자세가 있는지 확인해야 한다. 또한 인간성과 정직성을 파악해야 한다.

동일성은 프랜차이즈 사업의 성공에 있어서 매우 중요하다. 충분한 이유 없이 협상과정에서 시스템이나 프로그램을 바꾸어서는 안 된다.

3) 동시에 너무 경직된 협상 태도로 우수한 가맹점사업자가 달아나지 않도록 해야 한다.

훌륭한 협상태도는 예비 가맹점사업자의 협상요구를 신중하게 검토하되 동일성 유지의 필요성에 대해서도 이해를 구해야 한다. 만일 예비 창업자가 너무 강하게 나오면 그의 요구를 수용하기 위한 협상을 하되 프랜차이즈시스템의 가장 중요한 부분까지 바꾸어서는 안 된다.

(3) 가맹점사업자 개점 절차

1) 가맹점모집에서 개점까지의 과정

- a. 가맹점희망자 모집
- b. 사업설명회
- c. 프랜차이즈제안서 제시
- d. 정보공시 사항 설명
- e. 상권과 입지 및 점포조사
- f. 예상매출액 점포 투자금액 산출
- g. 신용조사
- h. 경영계획 자금조달 계획의 수립과 제시
- I. 계약내용에 대한 설명
- j. 계약체결
- k. 점포레이아웃

1. 점포설계도, 공사견적서 제시

- m. 설비기기견적서
- n. 집기비품 견적서 제시
- o. 공사계약 체결
- p. 대관청 업무
- q. 점포검수
- r. 개점 전 홍보
- s. 연수훈련
- t. 종업원훈련
- u. 시험가동
- v. 개점

2) 주요 내용

① 상권입지 및 점포조사 의뢰

상권입지 및 점포조사는 매우 미묘한 문제이다. 나중에 갈등과 분쟁이 발생할 수 있는 가능성을 내포하고 있기 때문이다. 위치선정은 가맹점희망자가 원하는 지역이나 상권에 대해 제시를 하면 본부가 검증을 하여 평가를 하는 것이 제일 바람직하다.

② 예상매출액, 점포 투자금액 산출

해당 지역에서 점포의 예상매출액을 추산하고 점포 조사결과를 근거로 점포의 설비, 집기 비품 등 시설설치에 필요한 소요비용을 추산하여 해당 점포의 개점을 위한 예산을 산출한다. 각 가맹본부는 사업 아이템 별로 규모별 적정 소요비용과 손익계산서의 자료들을 보유하고 있어야 하면 그 근거가 명확해야 한다.

③ 경영계획, 자금 조달 계획의 수립

예상매출액을 기초로 향후 3년간 정도의 기간 월별로 매출액과 이익을 추산하는 추정손익 계획을 수립하여야 한다. 이 계획에는 계절요인, 차입금, 마케팅과 시장여건, 자금운용 등 모든 관련 요인을 체크해보아야 한다.

④ 계약 내용에 대한 검토

계약서는 조항 하나하나를 구체적으로 살펴보고 충분히 이해해야 한다. 계약 내용에 동의하고 인정을 하여 계약서를 작성한 후에는 가맹본부와 가맹희망자 간에 상호권리와 의무의 내용이 생기므로 충분히 잘 살펴보아야 한다.

⑤ 계약체결

계약서 날인은 당사자 쌍방과 필요하면 보증인인 각각 서명하고 날인하도록 한다.

⑥ 점포레이아웃

점포, 출입구의 위치와 방향, 객석과 카운터의 배치, 주방기기, 가구배치 등 점포 내부의 인테리어, 그리고 주차장의 배치, 도로부터의 차량 입 출구의 위치 등 점포 외부의 설계에 이르는 전체적인 점포의 외관과 점포 내의 시설에 대해 가맹본부와 협의를 하여야 한다.

⑦ 점포설계도 공사견적서 확정

점포 레이아웃에 대한 설계가 되면 점포 조사서 및 설계도를 기초로 점포 설계도에 관한 공사비 견적서

를 받아보고 최종 계획서를 확정한다. 이 단계에서는 가맹 본부와 가맹점이 서로의 의견을 제시하고 내용을 최종계획서에 반영할 수 있도록 하여야 한다.

⑧ 설비기기

점포에 설치 될 대형설비, 기기들은 점포 설계에 직접 관련되는 것들이므로 그 품목과 구입방법, 가격 및 결제방법, 설치 시운전 방법 등에 관한 정보를 가맹본부는 미리 설명하고 교육시키며 관리감독을 해야 한다.

⑨ 집기비품

가맹본부는 점포에 필요한 집기비품의 일량표와 그 가격 및 구입방법에 관한 정보를 제공해야 한다.

⑩ 점포 검수

공사가 완료되면 가맹본부는 가맹점희망자와 함께 시공상태를 점검하여 시스템의 컨셉과 일치하는지를 검토해야 한다.

⑪ 개점 전 홍보

개점 전 홍보방법은 전단지를 활용하는 경우가 많다. 개점 전 홍보는 개점 1주일 전, 3일전, 개점 당일 등 3회 정도 전단지를 배포하도록 한다.

⑫ 연수교육

점포 내 외장 공사는 일반적으로 1개월 내외의 기간이 소요된다. 이 기간을 이용해서 가맹본부는 가맹점에 대한 개점 전 훈련을 실시한다. 훈련기간은 업종 및 아이টে에 다르지만 일반적으로 2-4주간이 걸린다.

대단위 규모의 가맹점에는 개별 점포가 상당수 인원의 종업원을 고용하게 되므로 이런 경우는 종업원에 대한 교육을 본부가 일괄적으로 실시하거나 가맹점 경영자와 슈퍼바이저가 협력해서 자체적으로 실시하는 경우도 있다.

⑬ 시험가동

개점 전 1-2일 정도 점포에서 점포운영에 관한 모든 과정을 가맹본부에서 파견된 슈퍼바이저나 담당자에게서 직원 각자가 자기 포지션에서 분담업무를 원활히 수행할 수 있도록 점포의 시험운영을 해본다.

⑭ 개점

가맹점이 개점 준비를 완료하고 오픈을 하게 되면 가맹본부는 개점에 필요한 지원을 해야 한다. 일반적으로 가맹본부에서는 개점 전 1-3일은 상품, 원재료의 구입, 상품의 진열, 판촉, 물품확보 등에 관해서 개점 당일부터 그 후 3일까지는 전단지 배포 등 영업에 관한 사항을 지도하고 지원한다.

이 외에 창업 시 요구되는 여러 가지 제반규정을 사전에 잘 파악하여 가맹점사업자가 창업을 하는데 어려움을 겪지 않도록 해야 한다. 예를 들면 식품관련 업종에서는 식품위생법 상 공통시설기준 및 업종별 시설기준을 갖추어야 한다. 일반 음식점의 경우도 영업허가신고를 하기 위해서 적합한 기준을 마련하여야 한다. 또한 미리 위생에 관한 교육을 받아야 하며 보건복지부장관이 지정, 고시하는 위생 전문기관 또는 단체에서 6시간의 교육을 받아야 한다.

그리고 종사원의 건강진단, 영업허가, 인허가 관련 규정 등에 대한 제한 사항 등에 대한 충분한 이해와 경험을 통해 가맹점희망자들이 당황하지 않도록 지원을 해야 한다.

(4) 가맹점 체크사항

1) 오픈 전에 준비사항

- 가맹점사업자의 시간별 준비사항
- 가맹점사업자의 위치선정
- 위치인증 및 인정
- 임대 인증
- 임대 계약
- 임대 계약 이후 일정기간 동안 인테리어 공사 개시
- 인테리어 공사 완료
- 가맹점사업자의 재정상태 및 창업비용의 점검
- 등록서류에 필요한 사항 체크리스트
- 건축이나 디자인과 관련하여 Franchisor의 점검
- 비품, 장비, 가구 리스트
- 필요한 서류, 품목, 서비스의 조달
- 공급자
- 전화
- 보안
- 청소
- 벌레
- 약도
- 소방
- 음악 및 오디오 설치
- 은행
- 허가
- 세금
- 임금체계 작성
- 청소도구
- 연장

2) 오픈 전, 후 훈련

- 일반적인 매일매일 해야 할 운영정책
- 판매할 상품과 서비스
- 메뉴개발
- 전문화
- 구매
- 판매사원 준비
- 유니폼과 장식

- 배달고객 서비스
- 판매준비와 제정 리포트작성
- 부기 및 회계 방법
- 오픈 행사 절차
- 매일 운영 기능 점검
- 문제 해결 및 분쟁 해결

<사례분석① : 패스트푸드점의 일반적 개점 절차>

1. 가맹점 상담 및 신청
2. 입지조사-심사-계약
3. 점포계약
 - 점포설계-점포발주-점포공사
4. 주방설계, 견적, 발주 및 설치
 - 주방설계-주방발주-주방설치
5. 비품발주 및 조달
 - 비품발주-비품구입
6. 인테리어
 - 전기공사-수도공사-가스공사-
7. 기계기구 설치
 - 기계기구발주-도입
8. 관공서 인허가
 - 건축확인신청-음식점영업허가-세무서-구청-등기소-기타
9. 원부재료 구입
 - 주원재료의 발주-주원재료의 구입-재료외의 발주-구입
10. 종업원 모집 및 채용
 - 모집-면접 및 채용결정
11. 전화개설
 - 종업원교육
12. 학습-실습
 - 개점준비
13. 주방계기테스트-기계테스트-메뉴시작
14. 판매촉진활동
 - 전단지제작-기념품준비-화환 간판류, POP

<사례② : 본부의 가맹점 평가제도 >

1. 평가 실시
 - (1) 매월평가
 - 항목 : 상품명, 회전일, 원부재료 평가

—유통기한 경과품 판매금지, 미승인제품 판매금지, 규정준수, 본부이미지 손상,

구분 : A등급, B등급, C등급, D등급

대상 : 전 가맹점

(2) 반기평가

항목 : 매월평가, S/V평가, 고객만족도

구분 : 대상, 최우수, 우수, 장려

대상 : 매월평가 2회 이상 점포

2. 슈퍼바이저 점포방문 평가

(1) 점포활동 표준화를 통한 베스트 점포 육성

(2) 필수적인 점포 점검사항을 객관화하여 평가결과를 SV와 가맹점 대표가 서명날인하고 평가결과를 반드시 피드백한다.

(3) 평가표는 매월 1장으로 구성되어 방문할 때 마다 평가한 결과를 근거로 종합평가를 함

(4) 종합평가표는 2장으로 구성되어 있으며 본사와 가맹점간 1매씩 보관한다.

(5) 가맹점 재계약시 본 평가자료와 종합평가의 자료를 근거로 재계약 여부를 결정한다.

4. 교육과 훈련

가맹점사업자 훈련 프로그램은 프랜차이즈시스템, 경영스킬, 지식, 경영노하우를 가르칠 뿐만 아니라 프랜차이즈프로그램에 열정을 갖게 하고 상호간의 이익과 장점을 위해서 협력할 수 있도록 하며 기업 스킬을 가르치고 가맹점사업자가 성공하는데 확신과 욕망을 갖도록 하며 태도를 개선하는데 도움이 된다.

훈련프로그램 목적 중의 하나는 가맹점사업자가 회사에 강한 유대감을 갖도록 만들기 위해서이다.

프랜차이즈 관계(Franchise relationship)에서 초기 교육만큼 며칠을 함께 지낼 수 있는 기회가 거의 없다. 이 기간동안 가맹본부는 체계적이고 구조적인 훈련프로그램을 통해 가맹점사업자를 준비시켜야 한다.

교육과 훈련은 매우 중요하다. 우수한 프랜차이즈 사업의 주요 방법은 훈련, 훈련, 훈련, 그리고 많은 훈련이다. 오늘날의 프랜차이즈 사업은 복잡한 사업이다. 가맹점사업자들은 지속적인 업데이트가 필요하며 그들이 그들 시장에서 선두가 되도록 재훈련이 필요하다.

가맹점사업자들에 대한 교육 및 훈련은 계약체결 이후에 이루어지는 교육과 가맹점을 운영하면서 지속적으로 이루어지는 교육이 있는데 이들의 교육강좌와 내용을 그 교육의 목적에 적합해야 하고 강사 또한 전문지식과 경험이 풍부한 사람이어야 한다. 또한 계약하기 전에 가맹점사업자에게 교육에 대한 자세한 설명과 정보를 제공하여야 한다.

(1) 계약 전에 교육에 대하여 제공해야 할 정보

- 위치, 기간, 비용
- 참가자
- 직원들도 같이 참여하는지 여부
- 교육일정 및 내용
- 강사의 배경 및 경험

- 새로운 직원들에 대한 교육
- 운영매뉴얼 외에 새로운 직원들에 대한 훈련을 위한 교재를 제공하는지 여부
- 새로운 상품 및 서비스에 대한 교육
- 정기적인 교육프로그램과 비용

(2) 개점 전에 우수한 교육

초기 훈련은 가맹점사업자와 그의 직원들에게 상품을 고객들에게 어떻게 언제나 같은 방법으로 전달하는지를 가르치기 위한 것이다. 우수한 교육은 상품을 어떻게 만드는 그 이상의 것을 말한다.

가맹점사업자들이 배워야 할 것들

- 기준들과 운영 절차들
- 음식에 대한 안전한 보관
- 상품과 서비스에 대한 기술적인 운영
- 리더십과 사업경영
- 문제해결
- 고객의 태도나 경험을 이해하는 법
- 브랜드 포지셔닝(Brand Positioning)
- 가격결정
- 직원채용, 감독, 동기부여에 대한 방법
- 직원 교육방법
- 청소, 청결유지
- 안전, 보안
- 재무경영과 사업계획 개발
- MIS(Management information system)과 POS(Point-of-sale system)
- 커뮤니케이션
- 위치선정과 Store 장식

5. 지속적인 감독과 관리

가맹본부가 능력 있고 우수한 가맹점사업자를 선택하는 것도 매우 중요하지만 가맹점사업자가 가맹점 운영에 있어서 성공할 수 있도록 지속적인 감독과 관리 또한 매우 중요하다.

특히 상품 및 서비스의 품질을 정기 또는 비정기적으로 확인하는 관리와 상품가격 및 이행권한, 원료 및 상품조달 시 본부방침에 대한 이행권한 등을 철저히 관리 및 감독을 해야 한다. 또한 어떠한 방법이든 동기부여를 위해 가맹점간의 성과비교를 통한 경쟁체제 도입과 판매성과에 근거한 차등적 인센티브 제공, 계약기간 등 계약조항의 유리한 변경, 복수점포 소유허용 등의 방법들을 채택하여 시행하는 것도 바람직하다.

6. 가맹점으로 인해 발생하는 문제

(1) 사업시작 초기에 발생하는 문제점

1) 판매문제

가맹점사업자들은 사업의 판매목표 때문에 많은 도전을 받게 되는데 지속적인 판매의 증가에 대한 부담감과 냉담한 반응 때문에 더욱 힘들 수도 있다. 판매를 위해서는 누군가가 구매결정을 하도록 만드는 능력이 필요하며, 판매에 대한 부담감과 거절을 극복할 수 있도록 하여야 한다. 비록 판매에 더 많은 시간을 요구하는 사업도 있지만 모든 사업이 어떤 형태든 판매를 해야 하며 예외는 없다. 그러므로 만일 가맹희망자가 어떤 종류의 판매도 할 자신이 없다면 자사의 가맹사업사가 되는데 적합하지 않다고 생각해야 한다.

2) 좋은 직원을 채용하는 것

비록 실업률은 매우 높지만 좋은 직원을 채용하여 오랫동안 일을 함께 하기란 쉬운 일이 아니다. 특히 최저 임금의 직원들에 의존해야 하는 사업들은 매우 심각한 문제일 수 있다. 따라서 낮은 임금의 직업에 있어서 이직률을 줄일 수 있도록 노력해야 하지만 한 가지 방법은 일정기간을 근무하면 시간당 임금을 인상하거나 생산량의 증가에 따라 보상을 하는 인센티브 제도를 운영하는 것이다. 그러나 경영자나 오너가 직원들과 친밀한 관계를 유지하는 것이 가장 좋은 방법이다.

3) 자본잠식(Undercapitalization)

충분한 자금을 가지고 사업을 시작하는 것이 가장 바람직하다. 모든 사업이 계획대로 진행이 되는 것이 아니기 때문에, 대부분은 순이익이 발생하는 시기가 늦어질 수도 있고, 예상했던 비용보다 더 발생할 수 있으며, 더 많은 비용이 필요하여 처음 생각했던 금액보다 훨씬 증가한다. 이러한 문제들을 피할 수 있는 최선의 방법은 손익분기점에 필요한 비용과 매출에 대한 철저한 사전조사와 합리적인 예산집행이다.

4) 판매감소

계획했던 판매액의 미달성 또한 문제이다. 목표로 설정했던 판매액이 사업의 여러 가지 여건을 고려하여 설정되었다면 가맹점사업자는 사업의 모든 면을 분석하여 문제점이나 약한 부분을 보완하도록 해야 한다. 이 경우 가맹본부의 경영진이나 슈퍼바이와 함께 해당 문제를 해결하도록 하는 체계를 갖추는 것이 중요하다.

5) 결재지연

결재지연은 모든 산업에서 일어나는 일이다. 프랜차이즈 사업도 마찬가지이다. 특히 가맹점사업자로부터의 수입으로 운영을 해야 하는 가맹본부는 가맹점사업자로부터의 결재지연은 사업운영에 매우 심각한 영향을 미칠 수 있다. 또한 결재지연이 비용지불에도 많은 영향을 미칠 수 있다. 따라서 효율적인 자금운영으로, 결재지연에 따라 발생할 수 있는 문제들을 해결할 수 있도록 해야 한다.

6) 시간경영

사업을 하는데 있어서 일의 우선순위를 정해야 한다.

사업 초기에 가맹점사업자들은 자신들이 처리하기에 힘들 정도의 많은 일을 하려고 한다. 물론 이 문제는 사업이 정상궤도에 올라서면 직원들과의 업무공유를 통하여 사라지게 되지만 경험이 없어서 발생하는 문제이므로 성실함과 시간이 해결한다.

제2절 프랜차이즈 관계(Franchise Relationship)

가맹본부와 가맹점사업간의 관계(relationship)은 매우 중요하다. 사업적 관계와 법률적관계가 함께 이루어지는 이러한 특수 관계의 사업을 시작하려고 한다면 어떤 관계를 맺고 지속할 것인지를 결정해야 하며 그 이후에는 서로가 진지하게 노력해야 하며 상호간에 이득이 되는 프랜차이즈 계약서를 체결해야 한다.

첫 단계로써 가맹본부는 프랜차이즈 프로젝트를 위한 사업개념을 세밀하게 작성하고, 진입할 시장에 대한 조사와 상호, 상품명, 서비스마크와 추구하는 이미지를 결정하여야 한다. 또한 가맹본부와 가맹점사업자입장에서 서로 투자에 대한 수익성을 분석하고 재무 및 회계의 적절성과 프로젝트의 시간을 주의 깊게 고려하여야 한다. 그러나 가장 중요한 것은 철저하게 계획하고 준비한 시범점포를 한 곳 또는 여러 개를 시작하여 실제로 시장에서 프랜차이즈 사업의 가능성을 결정하고 운영하는 동안 발생할 문제들을 정확하게 확인해야 한다.

모델샵으로서의 시범점포는 프랜차이즈패키지에 포함 될 프랜차이즈 계약서 모델과 최종적인 프랜차이즈 프로그램의 요소들을 결정하기 위해서 반드시 필요하며 실현 가능한 확장계획과 예비 가맹점사업자에게 제시할 프랜차이즈패키지를 결정하여야 한다.

가맹점사업자와 가맹본부가 생산적인 관계를 지속하기 위해서는 업종의 선택이나 본부의 선택 또한 매우 중요하다. 먼저 자신이 판매하고 싶은 상품과 서비스가 무엇인지를 결정해야 하는데 개인적 취미를 고려하되 가장 중요한 것은 잠재적인 수익성이다. 그리고 자신의 매장이 커버해야 할 지역에서 상품과 서비스의 잠재성을 검토해야 한다.

프랜차이즈 관계들의 이슈들은

- 규모의 경제와 운영의 효율성을 획득할 수 있다.
- 브랜드 가치 구축과 시장점유율의 증가
- 많은 고객을 유치하고 유지하기 위한 시스템으로써 프랜차이즈의 힘을 이용
- 적은 비용으로 빠른 시장 침투 효과
- 협력적인 광고와 프로모션을 통하여 타겟 목표 고객에 대하여 더욱 효과적으로 접근
- 혁신적인 가맹점을 통한 상품과 서비스의 판매
- 동기부여가 높은 오픈 운영자들로 인한 내부직원의 절감
- 위치선정, 직원 훈련, 경영, 지역광고 등에 대한 1차적 책임을 가맹점이 진다.

산업자원부의 조사자료에 의하면 가맹본부 경영서비스에 대한 가맹점사업자의 전반적인 만족도 평가에서 전체 가맹점의 절반정도 (48%)가 보통수준으로 평가하였고, 만족스럽게 평가하는 가맹점은 29%였으며, 23%의 가맹점이 만족스럽지 못하다고 평가를 하고 있었다.

전체 가맹점의 절반정도(46%)가 현재 프랜차이즈 본부와와의 계약 만료 시 재계약을 할 것이라고 응답하였고 재계약을 하지 않을 것이라고 응답한 가맹점은 전체 가맹점의 1/5 수준(20%)에 불과했다. 업종별로는

신발구두 도소매업과 제과제빵업이 재계약을 할 것이라고 응답한 가맹점이 가장 많았으며 (69%), 다음이 의류 도소매업 (63%), 교육관련 사업 (57%), 약세서리 도소매 업(56%)순 이었다. 반면 재계약을 하지 않을 것이라고 응답한 가맹점은 유지 관리 서비스업(35%)과 서비스업(34%), 식품 소매업(33%)이 다른 업종에 비해 많은 것으로 나타났다. 93)

가맹본부의 가장 큰 관심은 가맹점숫자를 늘리는 것이겠지만, 본부에 대해 만족하지 못하는 가맹점사업자에 대하여 문제해결 노력도 매우 중요하다.

1. 프랜차이즈 관계 (Relationship)의 원칙⁹⁴⁾

프랜차이즈 관계는 가맹본부와 가맹점사업자가 서로가 동반자 관계이고 파트너 관계라는 동지적 연대감을 갖고 서로가 노력을 해야 한다. 본부는 가맹점사업자를 가맹비와 로열티를 지불해야 하는 채무자가 아니라 자사의 상품과 서비스를 판매하는 가장 중요한 대리점이라는 인식을 가지고 있어야 한다. 비록 그들이 자기 자본으로 투자하고 자신의 노력과 경영으로 가맹점을 운영하지만 그들이 기대하는 목표들을 달성할 수 있도록 적극적인 지원과 관리를 해야 한다. 가맹점사업자 또한 모든 것을 본부에게 의존할 것이 아니라 프랜차이즈시스템의 철저하게 이행을 해야 하고 본부의 정책이나 마케팅활동에 적극적으로 참여를 해야 한다. 한편으로는 개인적으로 가맹점의 성공을 위해서 고객관리와 서비스를 위해 최대한 노력을 해야 한다.

가맹본부는 사업을 하는데 있어서 일관성이 매우 중요하지만 어느 부분에서는 유연성을 가져야 한다. 가맹본부는 비록 법률적으로는 파트너는 아니지만 가맹점사업자들과 파트너쉽 관계를 갖도록 노력해야 한다, 또한 가맹본부는 그들의 프랜차이즈시스템을 사기 위해 가맹점사업자들은 자신들의 집을 팔기도 하고 많은 부채를 감당하기도 하며, 아이들의 미래를 위협속에 맡기기도 한다는 사실을 항상 기억해야 한다.

가맹본부와 가맹점사업자의 우호적인 관계성립은 프랜차이즈시스템의 발전은 물론이고 쌍방의 지속적인 사업 성공에도 지대한 영향을 미친다. 마음을 열고 상대방의 의견을 존중하며 상호간의 신뢰구축을 위한 노력은 생각보다 쉽다. 그러기 위해서는

첫째, Rule을 지키자

가맹본부와 가맹점사업자는 함께 일하기로 합의하고 계약을 함으로써 서로가 신뢰관계를 맺는 것이다. 또한 그 시스템 안에 있는 다른 가맹점사업자와 한 팀원이 되는 것이다. 만일 한 가맹점사업자가 시스템을 잘 지키지 않고 실패한다면 팀원들이 그들 사업에 있어서 세웠던 가치들이 감소 할 것이다. 서로가 규정을 잘 지킴으로서 전체 팀이 시너지 효과를 낼 수 있으며 이것은 곧 모든 가맹점사업자의 성공으로 이어진다.

둘째, 프랜차이즈시스템의 기준들을 충족시키자

좋은 시스템을 유지하기 위해서는 직영점이든 가맹점이든 시스템의 기준들을 충족시키도록 노력해야 한다. 시스템 기준들을 위반하는 것은 시스템을 위협하는 것이고 자신들의 사업을 위협하는 것이다.

셋째, 시스템을 지원하고 살펴보자

가맹본부에서 가맹점사업자들을 관리하고 지원하는 직원들에는 슈퍼바이저, 필드컨설턴트, 지역매니저들이 있다. 이들은 가맹점사업자들과 직접적으로 같이 일 할 가맹본부의 직원으로써 가맹점사업자들과의

93) 한국프랜차이즈 총람, 산업자원부, 한국프랜차이즈협회, 2002.

94) Dave Thomas, Michael Seid, *Franchising for DUMMIES*, IDG Books, 2000, pp.149~154.

우호적인 관계유지를 위해 상호간의 존경과 신뢰를 쌓을 수 있도록 해야 한다.

특히 슈퍼바이저는 가맹점사업자들과의 생산적인 관계를 위해서 매우 중요하다. 이들은 가맹점사업자들이 그들의 사업 운영의 성취도를 높이기 위해 도와주는 사람으로 정기적으로 방문하여 문제점을 지적하기도 하고 함께 해결도 하며 좋은 방법들을 추천하기도 한다. 일반적으로 슈퍼바이저가 평균적으로 관리하는 가맹점은 20~40 곳이다.

그러나 가장 중요한 것은 시스템안의 가맹점사업자들 스스로가 시스템을 관리감독하는 일이다. 실제로 가맹점사업자들의 가장 좋은 조언자는 경험이 풍부한 가맹점사업자들이다. 미국의 어떤 가맹본부들은 “Senior Franchisee”를 가지고 있는데 이들의 역할은 특별한 환경에 있는 가맹점사업자들을 도와주는 일이다. 가맹점사업자 또한 전체 팀의 한 부분으로서 가맹점 운영에 있어서 어떤 문제가 있다면, 가맹본부에 도움을 요청하여 함께 해결할 수 있도록 해야 한다. 그러나 모든 것을 가맹본부가 해결 할 수는 없다. 가맹점사업자 스스로가 사업운영의 경영과 자신의 능력을 강화하기 위해 외부강연이나 세미나에 참석하는 적극적인 자세가 필요하다.

넷째, 시스템을 변화시키는 것

모든 시스템들이 가맹점사업자들로부터 좋은 아이디어들을 제안 받고 있다. 가맹점사업자들이야 말로 시스템을 개선시킬 수 있는 방법들을 발견할 수 있고 문제점을 가장 먼저 느낄 수가 있다. 단 프랜차이즈 시스템의 일관성을 훼손하지 않고 가맹점사업자들의 수익성을 높일 수 있어야 한다.

미국에 많은 가맹본부들은 가맹점사업자 자문위원회(Franchisee Advisory Council)산하에 신상품 위원회(New product committees)를 가지고 있는데 여기에서는 새로운 상품과 서비스 추천을 승인하는데 필요한 기준들을 결정한다.

2. 가맹본부와 가맹점사업자의 관계⁹⁵⁾

우수한 가맹본부는 가맹점사업자에게 그들이 직접 경험하지도 않고도 그들의 사업을 운영하는데 필요한 훈련과 시스템을 제공한다. 가맹본부는 이미 전부는 아니지만 시장에서의 직접 경험을 통해 많은 시행착오를 겪었다. 가맹점사업자는 가맹본부의 경험을 이용하여 사업을 하는데 있어서 직면하게 될 위험요소들을 줄일 수 있다. 결국 가맹점사업자는 가맹본부의 전문적인 기술과 지식, 브랜드네임, 경험, 방법들과 사업초기의 지원은 물론이고 지속적인 지원을 받을 수 있는 권리를 사는 것이다.

사업의 실패는 상품과 서비스의 품질저하가 아니라 경영자가 준비되어 있지 않았거나 집중하지 않을 때 발생한다. 우수한 가맹본부의 목표는 훌륭한 시스템을 제공하는 것이지만 마음속의 친절까지 제공하지 않는다는 것을 가맹점사업자들이 알아야 한다. 상품과 서비스를 구매하는 가맹점의 고객들에게 시스템의 서비스를 전달하는 것은 가맹점사업자와 그 직원들이라는 것을 명심해야 한다.

(1) 파트너(Partner)관계

프랜차이즈 관계는 법률적으로는 아니지만 어떤 의미에서는 가맹본부와 가맹점사업자는 파트너 관계이다. 가맹본부는 시스템을 제공하고 가맹점사업자는 자본과 노동을 제공한다. 결국 함께 이 사업을 운영하는 것이다, 각 파트너들을 서로의 역할이 주어지게 되고 서로의 성과나 결과에 의존하게 된다. 물론 서로

95) Dave Thomas, Michael Seid, *Franchising for DUMMIES*, IDG Books, 2000, pp.14~16.

가 동등한 파트너는 아니며 준 파트너라고 보면 좀 더 정확할 것이다. 그러나 법률적으로는 아니기 때문에 지나치게 강조하는 것은 바람직하지 않다

(2) 부모(Parent)관계

부모처럼 가맹본부는 가맹점사업자가 건강하게 성장하도록 초기에 필요한 훈련과 지속적인 지도를 하며 꾸준하게 영양공급을 제공한다. 그리고 가맹점사업자들이 잘 못되었을 때는 제자리로 돌아 올 수 있도록 도와줄 수 있는 지원체제를 갖추고 있어야 한다. 또한 새로운 가맹점사업자들이 스스로 자전거의 페달을 돌릴 수 있을 때 균형을 유지할 수 있는 훈련용 바퀴를 제공한다. 부모처럼 가맹점사업자가 성장하는데 필요한 지혜, 아이디어, 지속적인 조언을 제공하기도 한다. 그러나 가맹본부는 정확하게 부모는 아니며 가맹점사업자는 어린이가 아니다. 어린이는 자신의 부모를 선택할 수 없지만 가맹점사업자는 자신의 가맹본부를 선택할 수 있다.

(3) 독재자

어떤 가맹점사업자들은 그들의 가맹본부를 독재자 또는 폭군이라고도 한다. 독립적인 사업과 달리 유연성이 부족하며 관리와 통제가 요구되기도 한다.

가맹본부는 가맹점사업자들이 고객의 요구에 어떻게 대처해야 하는가를 결정하는데, 진정한 기업 개념에서 보면 가맹본부의 규제나 통제는 독재처럼 억압적인 면이 있기도 한다. 그러나 만일 가맹점사업자들이 그런 자유를 누리고 싶다면 독립적인 사업을 해야 할 것이다.

물론 프랜차이즈시스템의 일관성을 유지하기 위해서는 통제와 관리는 반드시 필요하다. 모든 맥도날드 메뉴는 똑같아야 한다. 모든 매리어트 호텔(Marriott Hotel)의 방(Room)은 커피포트, 쇼파, 모뎀이 설치된 전화를 갖추고 있어야 한다. 이것이 일관성이다.

일관성을 유지하기 위해서 가맹본부는 사업의 운영방법을 결정해야 한다. 물론 가맹점사업자가 기발한 아이디어를 가지고 있을 지도 모른다. 실제로 가맹점사업자의 아이디어가 프랜차이즈시스템에 반영되어 성공한 사례도 많이 있다. 그러나 그 아이디어는 가맹본부가 좋은 아이디어로 인정 할 때 가능하다. 아니면 거절할 수도 있다. 만일 가맹본부가 모든 아이디어를 가맹점사업자에게 의존한다면 좋은 부모나 파트너가 아니다. 요즘은 가맹본부와 가맹점사업자가 제한적이기는 하지만 의사결정의 한 부분을 공유하는 경향이 많아지고 있다.

그러나 가맹본부와 가맹점사업자가 어떤 형태의 관계를 유지하던 가장 기본적인 서로가 공동운명체라는 인식을 가져야 한다는 것이다.

미국의 많은 우수한 프랜차이즈 본부들은 가맹점사업자와의 파트너십을 위해 가맹점사업자 자문위원회(Franchisee Advisory Council)를 운영하고 있다. FAC 기능 중의 한 가지는 가맹본부가 제안했던 가맹점사업자가 제안했던 간에 새로운 상품과 서비스의 아이디어에 대한 검토와 승인이다. 또한 FAC는 가맹본부와 함께 광고 공동기금조성, 서로의 이익을 위하거나 시스템을 개선하기 위해 필요한 여러 가지 변화를 검토하기도 한다.

결국 가맹본부와 가맹점사업자간의 애증관계는 처음부터 중요하다. 먼저 가맹점사업자는 자신에 능력과 적성에 맞는 본사를 선택해야 하고, 가맹본부 역시 자사의 시스템을 충분히 운영할 수 있는 후보들을 선택하여야 하고, 가맹계약 이후에는 서로가 신뢰와 믿음을 성공을 위해 최선을 다해야 한다.

3. 효율적인 프랜차이즈 관계를 위한 가맹본부의 전제조건

(1) 검증되고 입증된 시범점포

프랜차이즈시스템은 시장에서 실험되고 개선되어 성공적으로 운영되었으며 일정하게 수익성이 발생해야 한다. 시범점포의 성공이 시스템 설립자의 특별한 경험이나 신체적 태도에 지나치게 의존되어서는 안 된다.

(2) 강력한 경영팀

가맹본부의 경영팀은 기업이 하고 있는 특정 산업, 확장 방법으로써의 사업적인 면과 법률을 이해하는 내부 임직원 그리고 컨설턴트들로 구성되어야 한다.

(3) 충분한 자금

프랜차이즈 프로그램을 시작하고 유지하기 위한 자금이 충분하게 마련되어 있어야 한다. 충분한 자본은 가맹본부가 가맹점사업자들을 사업초기 및 지속적인 지원과 도움을 주는데 매우 중요하다. 잘 만들어진 사업계획을 가지고도 적절한 자금구조의 부족으로 많은 가맹본부들이 망하는 경우가 많다.

(4) 독특하고 보호받은 지적재산권, 사업징표들, 상표, 유니폼, 간판, 슬로건 등

(5) 소유권이 인정되고 검증된 운영 및 경영방법

(6) 경쟁자에 의해 쉽게 모방될 수 없는 광범위한 운영매뉴얼 작성

(7) 포괄적이고 체계적인 훈련프로그램

교육프로그램은 최근의 교육 및 훈련 기준들을 포함해야 하고 본부와 가맹점 경영자들의 지역에서 이루어져야 한다. 효과적인 훈련프로그램은 시스템 경영노하우를 가르치고 열정을 가지고 사업을 할 수 있도록 만들어야 하며 리더십과 확신을 갖게 하고 도덕성을 가지고 사업을 운영하도록 만들어야 한다.

(8) 직원(슈퍼바이저)의 현장지원

슈퍼바이저, 교육담당자들은 능숙하고 경험이 많은 훈련자이며 커뮤니케이터(Communitor)이어야 하며 정기적으로 가맹점을 방문하고 도와주어야 한다. 품질관리에 대하여 기준은 따르는지 체크해야 한다. 현장지원 담당자들은 모든 종류의 서비스 즉 교육, 컨설팅, 자문 등을 제공할 수 있도록 훈련되어 있어야 한다.

(9) 광범위한 법률서류

법률서류들은 회사의 전략들과 운영 정책들이 반영되어 있다. 서류 제시는 가맹사업거래공정화에관한

법률의 정보공개제도나 계약서의 법규정에 일치하여 작성되어야 한다.

프랜차이즈 계약서는 가맹본부와 가맹점사업자의 의무사항과 권리들이 공정하게 작성되어야 한다.

(10) 증명이 된 시장 수요

상품과 서비스에 대하여 증명이 된 시장의 수요는 가맹점사업자들을 통하여 판매할 가맹본부에 의해 개발이 된다. 가맹본부의 상품들과 서비스는 어느 정도 최소한의 품질기준에 충족해야 하며 소비자의 변화에 신속하게 대응해야 한다. 시장조사 및 분석은 경제나 특정 산업의 트렌드에 직간접 경쟁자의 계획, 소비자의 선호도의 변화에 대해 민감해야 한다. 가맹본부를 하려고 하는 사람들은 자신이 실제로 하고 있는 사업이 어떤 것인지를 이해하는 것도 중요하다.

(11) 신중하게 개발한 동일한 입지분석과 인테리어

(12) 경쟁에 대한 분명한 이해

가맹본부가 직간접적으로 가맹점사업자나 예비창업자에게 팔거나 마케팅을 해야하며 가맹점사업자가 상품과 서비스를 고객들에게 마케팅할 때 직면하게 될 경쟁에 대처해야 한다.

(13) 가맹점사업자 프로파일과 선택 시스템

예비 가맹점사업자들은 최소한의 자금 확보, 사업능력, 산업에 대한 이해를 하고 있어야 한다.

(14) 매출 관련 자료 기록 시스템

가맹점사업자의 성과를 유지하고 로열티에 대한 정확성을 기하기 위한 기록 작성과 유지는 매우 중요하다. 여기에는 매출액, 마케팅, 고객자료가 있어야 하며 정기적으로 분석해야 한다.

(15) 조사 및 개발(Research and Development)

새로운 상품과 서비스의 소개를 위한 리서치와 개발 능력은 매우 중요하다.

우수한 가맹본부가 되기 위해서는 그들의 가맹점사업자들을 경쟁에서 한 발 앞서가도록 만들어야 한다. 리서치와 개발을 통해 시장의 변화를 이해하고, 가맹점사업자들이 일반 사람들에게 팔 수 있는 새로운 상품과 서비스의 기회들을 발견하고 개발하여 새로운 상품과 서비스들을 시장에 내놓아야 한다. 대부분의 가맹본부들은 새로운 상품과 서비스를 그들의 가맹점사업자들에게 제공하기 전에 직영점을 통하여 실험을 해야 한다.

(16) 커뮤니케이션 시스템

가맹점사업자들과의 대화와 지속적인 관심은 프랜차이즈 네트워크 안에서의 갈등과 소송의 횡수를 줄

여 줄 것이다. 지속적인 커뮤니케이션, 모임, 자문그룹, 정보공유, 프랜차이즈 성과의 인식이 중요하다. 컴퓨터, 인터넷, 통신기술의 발달, 오디오기기의 기술로 인해 가맹본부와 가맹점사업자간의 커뮤니케이션을 조장하거나 증진시키는데 사용된다.

(17) 적극적인 마케팅과 홍보

전국적, 지역적 광고 및 마케팅, 홍보는 예비창업자의 모집은 물론이고 가맹점사업자의 매장에 고객들을 모집하는 효과도 있다.

4. 프랜차이즈 관계 (relationship)를 위한 본부의 역할

가맹본부와 가맹점사업자 간의 우호적이고 생산적인 관계를 위해서는 본부의 역할이 매우 중요하다. 대부분의 가맹점사업자들은 가맹점만 개점하면 성공하고 돈을 벌 수 있다고 생각하거나 아니면 자신의 생각대로 가맹점을 운영하려고 한다. 그러다보면 시스템의 가장 중요한 일관성이 훼손되고 결국은 몇 년 동안 쌓았던 이미지가 훼손하게 된다.

성공적이고 전략적인 프랜차이즈의 힘은 사업당사자인 가맹본부와 가맹점사업자가 서로의 이익을 위해서 어떻게 함께 일하는 가이다. 반면에 적은 서로의 이익을 위해서가 아니라 경쟁을 한다. 자신의 가맹점사업자들이 경쟁에서 성공하고 만족하기를 원하는 가맹본부는 정직, 신뢰, 열정, 진솔한 자세가 필요하다. 물론 어느 정도의 프랜차이즈 실패는 불가피하다. 일반적으로는 두 가지 요소가 있다. 하나는 통제할 수 있는 것과 통제할 수 없는 것이 있다.

여러분은 시스템의 품질, 훈련, 지원조직, 성공기회를 높이는데 도움이 되는 마케팅의 혁신 등은 통제할 수 있다. 그러나 여러분은 시장의 조건이나 가맹점사업자의 성과에 영향을 미칠 수 있는 가맹점사업자의 개인생활의 변화들은 통제할 수 없다. 따라서 본부는 통제가 가능한 요소들을 최대한 노력하고 통제할 수 없는 부분은 교육과 훈련을 통하여 가맹점사업자 스스로가 관리하도록 해야 한다.

가맹본부가 가맹점사업자들과의 관계를 갈등과 분쟁 보다는 생산적이고 효율적인 관계를 유지하기 위해서는 여러 가지 요소가 필요하다.

(1) 사람을 좋아하는 전문가를 고용하라.

우호적인 관계는 상호간의 존경, 협상, 양측의 문제와 필요성에 대한 반응에 의해서 좌우된다. 만일 가맹본부의 직원들 특히 슈퍼바이저가 프랜차이즈에 대해 관심이 없거나 우호적인 관계의 중요성을 인식하지 못한다면 가맹점사업자와의 관계증진을 위한 가맹본부의 노력은 실패할 가능성이 높다. 일단 가맹본부는 같은 생각과 관심을 가지고 있는 사람들로 조직을 구성하고 가맹점사업자와의 우호적인 관계성립의 중요성을 모두가 공감해야 한다.

(2) 원활한 커뮤니케이션을 하라

가맹본부는 가맹점사업자와 자주 그리고 솔직하게 대화를 해야 한다. 가맹점사업자와의 대화방법에는 여러 가지가 있다.

- 지역별 가맹점사업자 모임
- 가맹점사업자와 브랜드에 대한 최신 소식을 담은 Newsletter
- 비용절감이나 시스템 업데이트 그리고 이벤트와 관련된 지침서
- 인터넷을 통한 가맹점사업자와의 정보 교환
- 프랜차이즈 자원 경영(Franchise Resource Management)

FRM은 24시간 이내에 가맹점사업자들의 질문과 문제들을 해결해주는 제도로 가맹본부들의 가맹점사업자들이 정기적으로 사업과 관련된 중요한 정보들을 알게 하고, 그들의 건의사항과 관심사항에 대해 진지하게 받아들이고 신속하게 응답을 해주는 것이 우호적인 관계성립에 매우 중요하다.

현재 한국의 가맹점사업자들은 본부와의 업무상 의사소통은 절반 이상(56%)이 원활하다고 응답하였고, 일부 (17%)가 원활하지 않다고 조사되었다. 의사소통 빈도는 월 11.4회(주 2.7회)로서 영업일로 볼 때 2일에 한번 정도 본부와 업무상 의사소통을 하고 있는 것으로 나타났다.⁹⁶⁾

(3) 긴밀한 협력관계를 유지해야 한다.

상호간의 협력이 믿을 수 없는 결과를 가져온다는 것은 잘 알고 있을 것이다. 특히 프랜차이즈 관계는 사업당사자인 가맹본부와 가맹점사업자가 공동운명체이기 때문에 서로의 성공을 위해서 협력이 절대적이다. 그러기 위해서는 서로가 상대방의 입장에서 이해하고 서로의 의견과 제안이 충분히 수용되고 전체 시스템에 반영될 수 있도록 해야 한다.

대부분의 등록법을 제정하고 있는 미국의 주정부들은 가맹점사업자의 권리에 가맹본부들의 간섭을 배제하기 위해 가맹점사업자 협회(Franchisee Association)를 갖도록 하는 법규정을 갖고 있다. 이것은 가맹본부에 의해 결성되어야 하며 운영에도 간여해야 한다. 일반적으로 가맹점사업자 협회는 일정 지역에 7~10개의 가맹점사업자들이 운영하고 있을 때 필요하다.

세계적인 패스트푸드 업체인 맥도날드는 그들의 시스템을 가맹점사업자들의 제안과 아이디어를 통해서 개선되고 발전되었다. 그러나 국내는 아직 시기상조라고 할 수 있다. 많은 본부들이 가맹점사업자들이 모임을 만드는 것을 매우 두려워하고 있다. 실제로 조사결과에 의하면 전체 가맹점의 2/3(67%)가 현재 가맹점 자문회의를 운영하고 있지 않다고 응답했고, 1/3 정도(32%)가 자문회의를 운영하고 있다고 응답하였다. 업종별로는 제과제빵업이 가맹점 자문회의를 운영하고 있는 비율이 높았고 (62%), 스포츠사업(60%), 신발구두 도소매업(58%)순이었다.

가맹점사업자 광고위원회 또한 매우 효과적이다. 각 가맹점사업자는 대개 어떤 광고가 이상적인지 알고 있는데 대부분은 비용절감적인 방법들이다. 그들은 각자의 지역에서 어떤 방법이 저렴하면서도 효과적인 방법인지를 알고 있다.

훌륭한 프랜차이즈 계약서는 가맹점사업자에게 모든 형태 특히 판매자료에 대한 보고서를 제출하도록 하고 있다. 이러한 자료들은 프랜차이즈시스템의 모든 가맹점사업자들에게 매우 중요한 자료가 된다. 가맹본부가 직영점을 통해서 터득한 경험이나 이론보다 각 가맹점사업자가 직접 체험한 경험은 완전한 시스템의 형성을 위해서 분석되고 정리되며 응용되는데 매우 중요한 자료로 프랜차이즈 사업의 장점이기도 하다.

신뢰할 수 있는 가맹본부를 만들기 위한 방법 중의 하나는 가맹본부와 가맹점사업자가 서로 조화를 이루어가며 공존할 수 있게 노력하는 것이다.

96) 한국프랜차이즈 총람, 산업자원부, 한국프랜차이즈협회, 2002.

(4) 성과(Performance)를 측정하라.

가맹본부가 가맹점사업자와 우호적인 관계를 맺고 싶다면 먼저 본부의 목표와 목적을 설정하고 그에 따른 계획수립과 철저한 이행이 필요하다. 그리고 정기적으로 스스로의 평가를 통해 문제점을 해결하고 개선할 수 있도록 해야 한다. 또한 각 가맹점사업자들의 평가와 시스템이행을 평가하여 전체적으로 일관성을 유지할 수 있도록 해야 한다. 가맹점사업자에 대한 조사는 대개 매년 조사하는 것이 일반적이다.

(5) 가맹점사업자들에게 믿음을 주어라.

프랜차이즈 관계는 계약에 의해 이루어지는 관계인만큼 처음부터 신뢰를 바탕으로 하지 않으면 안된다. 우선 본부는 진실한 자세로 예비창업자들에게 시스템에 대하여 설명을 해야 하고 계약이후에는 계약서 또는 운영매뉴얼에 있는 의무사항과 지원사항을 성실하게 지킬 수 있도록 해야 한다. 그래서 가맹점사업자들이 자신들의 가맹본부들을 믿고 가맹점의 성공을 위해서 최선을 다할 수 있다.

정부의 조사결과에 의하면 본부와 가맹 계약 시 계약의 공정성에 대해 절반 정도(49%)가 공정하였다고 응답하였고, 1/3(34%)이 보통수준으로, 나머지(16%)가 불공정하였다고 응답하였다. 5점 척도 평가결과, 의류 도소매업(3.65점)과 자동차 관련사업 (3.64점) 으로 다른 업종에 비해 공정한 것으로 평가하였고, 서비스업(2.94점)과 식품 소매업(3.06점), 유아 관련 사업(3.10점)으로 다른 업종에 비해 공정하지 않은 것으로 나타났다.⁹⁷⁾

(6) 팀플레이가 되자.

계약과 동시에 가맹본부는 오랫동안 가맹점사업자와의 관계를 지속해야 한다. 서로가 지켜야 할 의무사항에 동의한 것이므로 최대한 지키도록 노력해야 한다. 또한 상호신뢰와 존경을 가지고 우호적인 관계를 만들어가야 한다. 가맹점사업자가 한 팀의 일원이 되게 하는 것은 가맹본부가 가장 노력해야 할 부분 중의 하나이며 여기서 가맹본부는 코치가 되어 전체 팀을 지도하고 이끌어야 한다.

가맹본부와 가맹점사업자의 관계가 원활하고 강화되면 비록 처음에는 매장이 한 개 뿐이라 해도 그 한 매장이 장사가 잘 되어서 수익이 높고 본사의 매장지원 및 관리에 있어 가맹점주가 긍정적으로 평가하게 되고, 결국 본부가 아무말 안해도 장사가 잘 되는 가맹점사업자는 자기주변의 친구, 선후배, 심지어 매장을 찾는 고객에게도 자기 브랜드를 적극 권유하게 된다.

5. 기타 프랜차이즈 관계

(1) 가맹점사업자들간의 관계

프랜차이즈의 가장 중요한 것은 소비자들이 프랜차이즈시스템의 가맹점을 통하여 경험하게 될 품질(Quality)이나 일관성인데, 만약 소비자가 한 곳에서 만족을 하게 되면 다른 가맹점들도 같은 좋은 평가를 받게 되지만 만일 실망한다면 전체 가맹점이 같은 평가를 받게 되어 자신의 노력과 상관없이 다른 가맹점사업자의 능력에 의해 평가되기도 한다.

97) 한국프랜차이즈 총람, 산업자원부, 한국프랜차이즈협회, 2002.

예를 들면 어느 가맹본부의 한 가맹점이 더럽고 서비스가 형편없다면 그 고객은 주위 사람들에게 알릴 것이며 혹 이것이 신문이나 방송에 의해 전파된다면 일반 사람들은 나머지 그 본부의 가맹점들도 같을 것으로 인식하게 될 것이다. 따라서 가맹본부의 전 가맹점사업자들이 서로 시스템의 일관성을 유지하고, 시스템의 발전을 위해서 노력해야 하며, 본부는 다양한 행사와 프로그램을 통해 적극적으로 지원해야 한다.

(2) 공급업자(Supplier)와의 관계⁹⁸⁾

공급자, 임차인, 부동산업자들과의 우호적인 관계(Relationship)가 중요하다. 위의 관계들은 전체 시스템의 효율성을 가져올 수 있도록 유지를 해야하며 공동구매 프로그램의 운용, 공동광고, 할인 같은 혜택을 통해 가맹점사업자들이 비용을 절감하도록 만들어야 한다.

(3) 직원들과의 관계

프랜차이즈 관계에 있어서 직원들과의 관계 또한 매우 중요하다. 직원들이 시스템에 대하여 만족하고 열정을 가지고 있어야만 시스템의 경쟁력도 강화되고 가맹점사업자와의 관계도 더욱 밀접해진다. 특히 가맹점사업자들을 관리하는 슈퍼바이저는 전문성과 풍부한 경험을 가지고 있어야 하며 이들이 본연의 임무에만 충실하게 수행할 수 있도록 배려를 해야 한다. 또한 전 직원들이 하나의 시스템을 운영하고 관리하는 만큼 지식을 함께 공유하고 원활한 커뮤니케이션이 이루어져 한다. 그러기 위해서는 효율적인 리더십이 필요하다.

1) 효율적인 리더십

경영자들이 많이 실수하는 부분 중의 하나가, 자신들은 몇 년 동안 또는 몇 개월 동안 배웠고 경험했기 때문에 프랜차이즈시스템이나 업무의 성격을 잘 안다. 그러나 새로운 직원에게 짧은 기간에 모든 것을 배우기를 원한다면 그것은 지나친 욕심이다. 교육은 논스톱이며 결코 끝이 없다.

직원들이 자신의 업무를 지루해하거나 권태감을 느끼지 않게 하는 방법 중의 하나는, 직원들이 본부의 여러 가지 일을 할 수 있도록 하는 것이다. 이 방법은 직원들이 어려운 상황에 직면했을 때 처리할 수 있는 능력을 키워준다. 어떻게 할 줄 모르는 직원들에게 어떻게 하기를 기대할 수는 없다.

2) 직원들을 오래 머무르게 하는 방법

프랜차이즈 사업에 있어서 보통 직원들의 일은 매일매일 똑 같은 일을 반복적으로 하게 된다. 따라서 그들을 여러 파트의 일을 훈련시켜서 그들의 일에 변화를 주거나 다양성을 주어야 한다. 그렇지 않으면 지루함을 느껴서 떠나버린다.

- 어떤 상황이 돌발했을 때는 꾸지람보다는 격려를 해주어라.
- 직원들과 깊은 신뢰관계를 쌓아라.
- 동기부여와 보상을 해주어라.
- 여러 가지 주제를 정하여 예를 들면 출근, 서비스, Store Performance을 평가하여 현금보너스나 콘서트 티켓 아니면 여행티켓을 주어라.

98) The Franchising Law Group of Rudnick & Wolfe, *HOW TO BE A FRANCHISOR*, IFA, 1999, p.38.

- 승진을 시키거나 특별 휴가를 주어라.
- 직원들의 성과를 기억하고 생일을 기억하여 특별 행사나 선물을 주어라.
- 학생들에게는 장학금을 주어라.
- 본부가 주최하는 행사에 같이 참여하라
- 여러 가지 인센티브 제도를 만들어 직원들의 자발적 참여를 유도하라.

3) 좋은 직업환경을 만들어라

가맹본부는 가맹점사업자들을 통하여 항상 고객을 행복하게 만들려고 노력한다. 그러나 본부의 직원들이 가맹점사업자의 직원들이 행복하지 않다면 어떻게 그 시스템의 고객을 행복하게 만들겠는가? 직원들을 행복하게 만드는 가장 중요한 방법은 좋은 직장 환경을 만드는 것이다.

그것은 가게의 벽에 웃는 얼굴의 스티커를 붙이거나 웃는 연습을 매일 수십번 한다고 해서 되는 것이 아니다. 직원들이 공정하고 안정된 직장으로 느끼도록 만들어야 한다. 이러한 감정을 가지게 하는 방법에는

- 직원들이 차별대우를 받는다고 느끼게 해서는 안된다.
- 본부의 교육이나 개별적인 인간관계를 통하여 믿음과 신뢰를 주어야 한다.
- 직원들이 그들의 관심사항이나 건의사항을 자유롭게 이야기 하도록 해야 한다.

(4) 고객과의 관계

프랜차이즈시스템의 성공은 고객이 얼마나 자신의 상품과 서비스를 구매하고 이용하는가 이다. 상품과 서비스의 판매를 통한 매출의 극대화는 본부나 가맹점사업자 구분 없이 모두가 각자의 역할에 따라 최선을 다해야 한다. 먼저 가맹본부는 시스템을 구축하는 과정에서 자신의 상품과 서비스에 대한 고객 데이터를 갖고 있어야 한다. 그 자료를 통하여 고객의 니즈를 파악하고 마케팅전략을 수립하고 고객서비스와 가맹점사업자 교육을 할 수 있는 것이다. 만일 자신의 상품과 서비스를 구매할 고객이 누구인지, 그들의 취향, 선호, 생활방식 등에 대해서 아무것도 아는 바가 없다면 어떻게 상품과 서비스를 선택하고 개발하겠는가? 그러나 자신의 오래된 친한 친구들을 잘 아는 것만큼 자신의 상품을 잘 고객(소비자)을 안다면, 훨씬 더 정확하게 소비자들이 환영하고 좋아할 만한 제품과 서비스를 제공하게 될 것이다. 소비자들을 더 잘 이해하면 이해할수록 소비자들에게 더 효과적으로 상품에 대해 말할 수 있고, 그 상품을 원하는 사람들에게 전달해줄 수 있으며, 소비자들이 기꺼이 지불할 가격을 책정할 수 있을 것이다. 그래야만 예비창업자들이 가맹점모집에 적극적으로 나설 것이며 가맹점사업자 또한 자신이 투자한 자금에 대한 수익도 발생할 수 있을 것이다.

1) 진실된 마음으로 소비자를 만나자.

고객을 잘 알 수 있는 방법은 한걸음 물러서서 관찰과 분석만 하기보다는 소비자와 대화하고 그들이 무엇을 생각하고 믿는지, 무엇을 좋아하고 싫어하는지, 무엇을 하고 무엇을 하지 않는지 알아야 한다. 그들의 니즈, 욕망, 열망에 대해 앞으로써 그들이 원하는 상품과 서비스를 만들 수 있고 그들이 기대하는 만족과 서비스를 할 수 있다.

2) 자신과 싸워라

치열한 경쟁속에서 승리할 수 있는 방법은 남들이 아닌 자신과 싸워 이기는 것이다. 즉 경쟁사를 지나치게 의식하여 마치 전쟁을 치르듯이 할 필요는 없다. 기업의 가장 기본적인 목적은 이윤창출이지 적을 섬멸하는 것은 아니다. 경쟁회사가 잘 나간다 해도 자신의 회사 역시 잘 나가고 있으면 된다. 따라서 자신을 포함한 모두에게 해를 끼치는 파괴적인 가격전쟁과 상품모방을 해서는 안된다. 차라리 자신의 소비자에 대해 더 배우고 그들이 원하고 필요로 하는 것들을 제공하기 위해서 무엇을 해야 할지를 고민하고 배워라. 소비자가 왜 구매하는지에 대해서는 평생 배워도 다 알 수 없을 것이다. 만약 모든 것을 이해했다고 해도 그것을 적용할 썬에는 이미 낡은 지식이 되어 버린다. 이러한 소비자가 왜 구매하는지를 알기 위해서는 끊임없이 질문과 자문을 해야 한다.

- 우리 상품이 제일 우수하게 충족시킬 수 있는 니즈 단계는 어디인가?
- 구매동기는 무엇이고 어떤 방법이 효과적일까?
- 소비자와는 어떤 방법으로 커뮤니케이션을 할 것이며 그들이 거부하는 태도는 어떻게 극복할 것인가?
- 자신의 상품과 소비자들의 니즈 사이를 어떻게 좁힐 것인가?
- 자사의 상품에 대한 소비자들의 태도를 어떻게 긍정적으로 변화시킬 것인가?
- 자사의 소비자들은 어떤 그룹에 속하며 그 그룹은 전체 소비자에게 어떤 영향을 미치는가?

소비자를 이해한다는 것은 이해하고 있다는 사실 자체가 아니라 이해한 것을 기업의 마케팅 활동에 이용하는 데에 진정 가치가 있다. 모든 장점을 최대화하고, 모든 단점은 최소화하면서, 모든 기회를 최대한 활용하는 마케팅 프로그램이 되도록 최선의 노력을 기울여야 한다.

제3절 분쟁과 갈등 해결프로그램

가맹본부는 적게는 수십 명에서 많게는 수천 명의 가맹점사업자와 계약관계를 맺고 지속한다. 따라서 갈등과 분쟁의 발생소지가 늘 존재하기 마련이지만, 그러나 소송이나 분쟁은 가급적 피해야 한다. 우선 소송비용도 비싸지만 이런 기록들은 정보공개서에 포함되어, 가맹점모집에도 부정적인 영향을 미치기 때문이다.

분쟁과 갈등이 합리적으로 해결되지 않으면 재계약에도 영향을 미치기 때문에 가맹본부는 시스템구축 시 갈등 분쟁 해결프로그램을 개발해야 한다.

분쟁과 갈등의 해결은 가맹계약의 두 당사자인 가맹본부와 가맹점사업자가 갈등과 분쟁을 원만하게 해결하는 것이 가장 바람직하고 그것이 이루어지지 않을 시에는 분쟁조정협의회를 통하여 해결을 하도록 되어 있다. 그러나 현실적으로는 많은 가맹본부들이 시스템 내부에 갈등과 분쟁 해결을 위한 프로그램을 갖고 있지 않고 있으며 분쟁조정협의회가 있음에도 불구하고 소비자보호원에 고발하거나 상담하는 경우도 매우 많이 발생하고 있다.

2002. 1. 1 ~ 12. 31까지 각종 대리점·가맹점 계약과 관련하여 소비자보호원에 접수된 소비자상담 건수는 총 1,001건이다.

<표-11> 소비자 상담건수

2000년	2001년	2002년
559건	1,031건	1,001건

상담 건수를 업종별로 살펴보면, 외식업인 187건(18.7%)으로 가장 많았으며 다음으로 인터넷쇼핑몰 162건(16.2%), 액세서리 판매 153건(15.3%), 공부방과 학습지 등 교육관련 81건(8.1%), 기타 의류판매, 도서비디오 대여점 등의 순이다. 그러나 소비자보호원에 상담은 갈등과 분쟁의 해결을 위한 방법은 아니었다.

이제는 가맹사업거래공정화에관한법률에 의한 분쟁조정협의회가 설치됨으로서 조정을 통하여 해결할 수 있는 통로가 마련되었다는 점에서 매우 다행이라고 생각한다. 물론 아직까지는 가맹사업거래공정화에 관한법률과 분쟁조정협의회에 대한 인식부족으로 소비자보호원에 상담건수만큼 많지 않지만 분쟁조정협의회의 조정을 통해서 해결을 할 수 있다는 점에서는 매우 유효한 방법이라고 할 수 있다. 실제로 2003년도에 분쟁조정협의회에 총 174건이 접수되어, 조정절차종료 건수는 116건 조정절차 진행 중인 건은 53건이다.

<표-12> 분쟁조정협의회 조정현황

<기간 : 2003.1~2003.12>

	조정성립	조정불성립	진행사건	조정거부	계
사건 수	116	56	53	18	243

그런데 그 내용을 분석해보면 분쟁조정에 해당되지 않는 내용으로 조정을 신청한 건수도 많으며 서로가 협의를 하지 못하고 조정이 실패로 돌아간 경우도 매우 많다. 이러한 결과는 사건의 당사자인 가맹본부와 가맹점사업자가 자체적으로 해결할 수 있는 문제까지도 분쟁조정협의회에 신청을 하기 때문이다. 다시 말해서 프랜차이즈시스템 내부에 분쟁 갈등 해결프로그램의 미비나 서로간의 의견을 개진할 수 있는 대화채널이 없기 때문이다.

1. 분쟁과 갈등의 원인

가맹본부와 가맹점사업자간의 분쟁과 갈등의 원인은 여러 가지가 있다. 본부의 잘못 때문에 발생하기도 하고, 가맹점사업자의 잘못 때문에 발생하기도 하지만 가장 큰 원인은 서로가 가맹계약을 하기 전에 프랜차이즈에 대하여 완전하게 이해를 하지 못하고 또한 관련 법률이나 계약서에 대하여 잘 모르거나 잘못 이해한 상태에서 체결하기 때문이다. 그렇다고 전문가의 도움을 받아 가맹본부나 가맹점운영을 하고 있는 실정도 못된다. 따라서 두 당사자의 지식과 경험에 의존하여 가맹계약을 체결할 수밖에 없는데, 다행이 서로의 사업이 잘 되어간다면 문제는 없지만 만일 자신들이 기대하는 결과를 얻지 못할 때는 그 원인을 찾게 되고 갈등이 시작되는 것이다.

소비자보호원에 신고된 건수를 분석해보면 알 수 있다.

<표-13> 신고된 내용

내 용	건 수	비 율
가맹비·보증금 등의 환불 관련	76건	40.6%
광고 관련(계약내용, 수익저조 등)	21건	11.3%
해약처리 관련	20건	10.7%
수익저조로 인한 해약 관련	14건	7.5%
고가의 재료비, 설비대금 및 추가비용 관련	14건	7.5%
기타(상권침해, 연락두절, 설비하자 등)	25건	13.4%

<자료원 : 소비자보호원, 외식업 프랜차이즈 광고 실태조사>

위의 표에서 알 수 있듯이 대부분은 가맹본부들의 수입이나 가맹점사업자가 지불해야할 비용과 관련된 내용들과 가맹계약서의 내용들이 많다. 이러한 결과는 분쟁조정협의회의 분쟁조정 결과와도 비슷하다.

<표-14> 분쟁조정협의회의 조정처리 내용

구 분	조정성립	조정불성립	조정거부	진행 중	계
가맹계약해지 및 가맹금반환	58	39	10	36	143
일방적 계약변경의 철회	8				8
일방적 계약해지	6	5	1	3	15
계약이행의 청구	4	8	1	1	14
부당이득반환	22	1	2	2	27
영업권보장	1	1	2	1	5
특허 침해	1	1			2
기타 불공정거래 행위	15	1	2	11	29
합계	115	56	18	54	243

(1) 가맹금반환

국내의 가맹본부들은 미국과 달리 가맹비와 로열티 그리고 광고분담금 등 본부의 운영에 많은 부분을 차지할 수입항목에 있어서 적은 금액을 받거나 아예 받지 않고 있다. 오히려 가맹비, 로열티를 받지 않는 것을 시스템의 차별화라고 자랑하고 있으며 광고분담금은 생각조차 하지 못하고 있다. 따라서 본부들은 다른 항목을 통해서 본부 수익을 발생시켜야 하는데 가맹점사업자가 기꺼이 지불하는데 동의할 항목이 없다는 것이다. 결국 인테리어비용이나 상품판매의 마진 등을 통해서 본부 운영비용을 충당할 수밖에 없다. 설사 가맹금을 받는다고 해도 해당 수수료(Fee)에 대한 정확한 설명을 하지 못하거나 금액결정에 있어서도 근거나 합리적인 이유를 설명하지 못하고 있다. 또한 가맹비, 로열티, 보증금, 초도상품비 등을 합쳐서 가맹금을 받는 본부들도 매우 많다. 그러다보니 가맹점사업자 입장에서는 부담을 느낄 수밖에 없고, 갈등과 분쟁 시에 반환에 대한 대상이 되는 것이다. 또한 가맹희망자와의 상담할 때와 가맹계약서에 기재된 지원사항에 대하여 철저하게 이행하지 못하기 때문이다. 따라서 가맹본부들은 사전에 가맹비, 로열티, 보증금, 광고분담금 등 가맹금의 항목들에 대한 금액을 설정할 때 전체적인 시스템의 수익구조나 지원사항과 가맹점

사업자의 지불능력을 고려하여 결정해야 한다. 또한 가맹본부가 제시하는 여러 가지 수수료에 대하여 가맹점사업자가 왜 지불해야하고 본부는 그 돈으로 무엇을 하는지를 명확하게 설명하고 이해시켜야 한다.

(2) 프랜차이즈 수수료와 로열티

많은 실패한 가맹본부들은 초기에 높은 가맹비와 인테리어비 그리고 상품판매비용을 받음으로써 즉각적인 이익을 고려했기 때문이다, 대부분의 가맹점사업자들은 높은 가맹비나 인테리어비를 감당할 능력이 없다. 따라서 사업운영에 있어서 가맹점사업자들에게 최고의 서비스를 제공하는데 최소한의 비용을 유지하는데 노력해야 한다.

(3) 가맹점계약을 둘러싼 분쟁

프랜차이즈시스템 비즈니스에서 가장 많이 야기되는 분쟁이 계약을 둘러싸고 일어나는 분쟁이다. 비록 분쟁이 가지 않는다 하더라도 가맹단계에서의 불평 또는 불만은 반드시 본부와 가맹점 간에 원활한 의사소통을 저해하는 요인이 된다. 따라서 초기단계에서의 분쟁요인의 방지는 시스템의 평온하고 건전한 발전을 위해 본부나 가맹점사업자 양측에게 가장 중요한 과제라 해도 결코 무리한 표현은 아닐 것이다.

(4) 예상이익의 문제

초기 분쟁의 대표적 사례는 가맹점사업자가 기대했던 예상이익이 달성되지 않는다는 불만으로부터 시작된다. 가맹점 개점 전 이미 계약단계에서 본부는 그 점포의 예상 매출액 또는 예상이익에 대한 자료를 가맹점에게 제공한다. 가맹점의 입장에서는 그 수치를 그대로 신뢰하고 계약을 체결함으로써 이 시스템의 일원이 된다.

그러나 개점 후 실제경영을 통해 가맹점사업자는 예상 수준의 매출 또는 이익이 달성되지 않는다는 것을 확인하게 되면서부터 이것은 분쟁의 기본 요인이 된다.

개점전의 예측은 어디까지나 예상이다. 예상인 이상 예상을 빚나가는 경우도 있을 수 있는 것이다. 사업이라 해서 반드시 성공한다는 것은 아니다.

2. 분쟁과 갈등의 예방

갈등과 분쟁의 해결에 있어서 프로그램이나 과정도 중요하지만 근본적으로는 분쟁을 사전에 예방하는 것이 가장 바람직하다. 분쟁예방은 분쟁해결에 필요한 비용의 절감을 물론이고 전체 프랜차이즈시스템의 단합을 위해서도 매우 중요하다. 분쟁예방을 위해서는 사업의 당사자인 본부와 가맹점사업자 모두가 노력을 해야 하지만 특히 중요한 것은 가맹본부의 자세가 더욱 중요하다.

(1) 가맹계약 체결 시 분쟁예방을 위한 본부의 기본자세

- 계약 전 철저하고 충분한 입지선정을 실시하고 성공확률이 높은 경우에만 계약을 체결 하도록 한다.
- 질보다 양을 추구하는 가맹점 우선 방침은 절대 금물이다. 특히 안이하고 달콤한 예측은 금물이다. 오히려 조심스런 예측치지를 가지고 설명하도록 한다.

- 손익분기점은 안전선에서 설정하도록 한다.
- 제시된 수치는 어디까지나 가맹점사업자의 경영능력과 성실한 경영자세 여하에 따라 달라질 수 있다는 것을 확실하게 설명하여야 한다.

(2) 가맹계약 체결 시 분쟁예방을 위한 가맹점사업자의 자세

- 본부의 예상매출 또는 이익에 대한 설명을 듣게 될 경우는 그 근거를 자세히 들어야 하며, 본인이 충분히 이해할 수 있을 때까지 이를 검토하고 검토해야 한다.
- 본부의 설명을 무조건 믿는 것은 가맹점사업자의 잘못이다. 자신의 독자적 사업을 위한 사업계획의 수립 또는 검토과정이라는 자세에서 모든 것을 스스로 판단해야 한다는 의지로 본부와 협의를 진행하여야 한다.
- 만일 본부가 일정한 매출액 또는 이익을 보증한다는 약속조건부 계약을 유도하는 경우에는 이를 확실하게 서면으로 작성하여 보관하도록 한다.

3. 분쟁과 갈등의 해결

가맹본부와 가맹점사업자와의 분쟁과 갈등의 대부분은 두 당사자가 사전에 원활한 커뮤니케이션만 이루어진다면 해결할 수 있으며, 설사 분쟁조정협의회에 신청되었다고 끝까지 해결할 수 있도록 하여 법적소송으로까지 가지 않도록 최대한 노력해야 한다.

프랜차이즈 사업의 성공은 프랜차이즈 관계(Relationship)의 유지에 의해 결정된다고 할만큼 중요한 요소이다. 가맹본부와 가맹점사업자는 서로의 사업관계가, 계약관계가 성공적으로 유지되고 발전되기 위해서 서로의 의무사항과 책임을 다해야 하지만 무엇보다도 필요한 것은 서로의 생각과 의견을 논의하고 토론할 수 있어야 하며, 서로의 의견을 존중하고 들어줄 수 있는 자세가 필요하다.

국내 프랜차이즈시스템 내부의 불만사항에 대한 처리방법에 대한 조사결과를 보면

<표-15> 불만사항 처리방법

구분	응답자수(명)	비율(%)
그때마다 본부에 시정조치를 요구함	252	59.6%
아무 조치도 취하지 못하고 꼭 참았다.	118	27.9%
다른 가맹점사업자들과 공동으로 대응하였다.	48	11.3%
공공기관에 고발 또는 상담하였다.	2	0.5%
기타	3	0.7%
계	423	100.0

<자료원 : 소비자보호원, 「프랜차이즈 계약 및 운영상의 문제점과 개선방향」, 1998>

그러나 가맹점사업자의 시정요구나 공동대응 결과 대부분 해결된 경우는 20.5%, 전혀 해결되지 않는 경우가 16.7%, 오히려 불이익만 받는 경우도 1.3%이다.

<표-16> 가맹본부에 대한 시정요구나 공동대응 결과

구분	응답자수(명)	비율(%)
대부분 해결되었다.	61	20.3
다소 해결되었다.	185	61.7
전혀 해결되지 않았다.	50	16.7
오히려 불이익만 받았다.	4	1.3
계	300	100.0

<자료 : 소비자보호원>

즉 가맹본부가 가맹점사업자의 불만이나 시정요구를 수용하기 보다는 귀찮아하거나 오히려 압력을 가한다는 것이다. 이러한 불만처리 방법은 프랜차이즈시스템의 발전과 성공에 있어서 결코 도움이 되지 않는다.

불편사항에 대한 본부의 유의사항과 대응대책 방안을 보면

첫째, 건설적인 비판은 폭넓은 아량으로 받아들여야 한다.

이것은 때로 본부 경영에 자극제가 되기도 한다. 시스템의 개선에 기여하는 효과가 있고 가맹점의 자주성 향상과 가맹점의 적극성에 동기부여효과가 있다.

둘째, 시스템의 기본에 관계되는 문제인 경우 무조건 고쳐야 하는 것은 아니다

특히 시스템은 다수의 개별의 제도가 유기적으로 연결되어 하나를 이루고 있는 것이므로 일부분의 개선으로 전체에 심각한 영향을 줄 수는 없기 때문이다. 이런 경우 가맹점에 대하여 본부 시스템의 기본적 구조를 자세하게 설명함으로써 가맹점이 이를 충분히 이해할 수 있도록 해주어야 한다.

4. 미국의 가맹점사업자 자문위원회(FAC)⁹⁹⁾

프랜차이즈 사업에 있어서 가맹본부와 가맹점사업자들은 프랜차이징(franchising)을 서로 간의 상호의존성과 믿음이 관련된 공존공생 관계이다. 가맹본부와 가맹점사업자들은 그들의 공동 목표들과 상호간의 이익을 추구하기 위해 함께 연결된 것으로 성공적인 프랜차이즈시스템이 그들의 목표를 극대화하고 불협화음을 최소화 시킬 수 있음을 깨달아야 한다. 만일 가맹본부와 가맹점사업자들이 경쟁자보다 더 오히려 적대적 감정을 가진다면 치열한 경쟁이 공존하는 경제에서 생존하기가 어려울 것이다.

이러한 공존공생 관계속에서 서로의 성공을 위한 방법 중의 대표적인 것이 미국의 많은 가맹본부들의 가맹점사업자 자문위원회(FAC, Franchise Advisory Council)이다.

(1) FAC의 정의

FAC와 같은 조직은 여러 가지 이름으로 불리어지는데 가맹점사업자 자문위원회(Franchisees Advisory boards)나 가맹점사업자 자문협의회(Franchisees advisory councils) 등이 대표적이다.

여기에는 다양한 수준의 형식이나 절차들이 있는가 하면 그렇지 않은 경우도 있다. 그러나 이름은 다르지만 그 목표는 같다. 그 시스템의 가맹본부와 가맹점사업자 사이에 건설적이고 구조적인 쌍방향 커뮤니케

99) Erik B. Wulff, Esquire Reed Smith Shaw & McClay, *Effective Two-way Communication for Franchise Systems*, (IFA, 1997).

이션(Two-way communication)을 만들기 위한 것이다. 이것은 가맹본부와 가장 기본적인 상호간의 이익을 의논하기 위해 가맹점사업자들의 대표들에 의해 구성되며 이러한 가맹점사업자 그룹은 그 시스템 안의 모든 가맹점사업자들의 공동이익을 위해 대표자격으로 활동한다.

(2) FAC의 필요성

미국 프랜차이즈협회는(IFA)는 FAC의 설립을 오랫동안 권유해 왔다. FAC을 위한 방법을 설명한 대표적인 서적인 “How to organize a Franchisees Advisory council”를 1979년에 출판하였다.

IFA가 가맹본부 회원들에 대한 조사에 의하면 대부분이 FAC을 가지고 있으며, FAC의 90%이상이 가맹본부에 의해 임명되기 보다는 가맹점사업자들에 의해 선출된 것으로 나타났다. FAC는 정기적으로 가맹본부들을 만나며 회원들은 위원자격으로 먼저 활동하게 된다. 물론 FAC가 가맹본부의 결정에 대해 거부권을 행사하거나 본부의 의사결정에 영향을 미치는 결정을 하는 것은 아니다. 그러나 가맹본부는 FAC의 추천을 무시하지는 않는다. FAC에서 의논되는 주제들은 매우 다양한데 상품과 서비스들에 대해 다루거나 장비, 광고, 운영, 기업정책 커뮤니케이션 등을 다룬다.

(3) FAC의 설립과 운영

일반적으로 사람들은 그들이 인식되고 그들의 의견들이 고려되어지거나 들어주기를 바란다. 프랜차이즈 조직들이 커지면서 이러한 인간의 기본심리들이 충족시키기 위한 능력이 가맹본부 경영진과 가맹점사업자간의 개별적 관계들이 줄어들면서 제기되었다. 특히 적은 규모의 프랜차이즈 조직을 운영하기 위한 인간관계는 성장하면서 희미해지게 된다. 그리고 프랜차이즈 조직 등은 새로운 형태의 모임을 고려하게 되었다. 책임있는 가맹본부는 이러한 필요성을 인식하여 많은 공식적인 커뮤니케이션 채널들을 만들었다. 이러한 인간의 욕구를 인식하지 못한 가맹본부는 불가피하게 발생하는 도전들은 공유하지 못하고 그들의 가맹점사업자들과 관계를 맺거나 그들의 의견을 수렴하는데 실패하였다. 물론 이러한 형태의 커뮤니케이션을 만드는데 가맹본부들도 그들의 가맹점사업자들을 신뢰할 것이다. 프랜차이즈 조직이 커지면서 가맹점사업자들은 어떤 대표 그룹을 통해 계속 듣기를 원한다. 자신들의 가맹점사업자들이 그러한 관계를 만들기를 기다리는 가맹본부는 가맹점사업자 그룹과 처음부터 대결하는 입장에서 시작해야 하는 위험성이 있다. 이러한 대표들은 효율적인 커뮤니케이션의 부족으로 인한 불만족과 좌절 때문에 목소리가 클 것이다.

프랜차이즈 관계에 따른 측면에서 가맹점사업자들은 가맹본부의 리더십 부족으로 인한 공허감을 채우려고 할 것이다. 이러한 환경 속에서 초기의 커뮤니케이션을 다루는 형태가 된다. 불만족한 사람들은 목소리가 커질 것이며 가맹점사업자가 승인이 되어 시작한 위원회는 대부분 불만 있는 가맹점사업자들로 구성된 것이다. 이것은 매우 어려운 시작을 하는 것이다.

(4) FAC의 장점과 단점

① 장점

1. 가장 중요한 것은 FAC는 가맹점사업자들이 그들의 의견과 생각을 들어주기를 원하는 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 메카니즘(Mechanism)을 제공한다. 이것은 프랜차이즈 사업이나 시스템에 중요하다고 생각되는 것들을 제안할 수 있는 능력을 갖게 해준다. 미국의 이러한 FAC는 프랜차이즈 네트워크의

유대강화는 물론이고 새로운 상품과 서비스의 개발에도 많은 영향을 미치고 있다. 실제 대부분의 큰 프랜차이즈 시스템에서 상품과 서비스들의 획기적인 개선이나 프랜차이즈 시스템 운영의 방법들이 가맹점사업자들로부터 나온 것들이다. FAC의 활동은 가맹점사업자들 사이에 이러한 종류의 창의적인 대화를 유도하거나 가맹본부의 경영진의 관심을 불러일으킬 수 있는 혁신적이고 참신한 아이디어를 제기할 수 있다.

ㄴ. FAC는 프랜차이즈 조직들이 민첩성을 갖는데 많은 도움이 된다.

어떤 프랜차이즈시스템이든지 가장 기본적인 도전 중의 하나는 가맹점사업자들이 프랜차이즈 시스템의 경쟁력을 유지하기 위해 필요한 정기적인 변화를 받아들이도록 하는 것이다. FAC을 통하여 가맹본부는 시장에서의 경쟁환경에 적응하기 위해 변화들을 이행하도록 의사소통할 수 있다. 프랜차이즈 시스템이 직면한 중요한 문제들은 FAC와 의논함으로써 가맹본부가 시스템을 자신들이 가고자 하는 방향에 대하여 승인을 받게 되는 것이다. 그러나 미국 프랜차이즈산업의 FAC는 단점보다 장점이 훨씬 많음이 입증되고 있다.

FAC는 현대화된 프랜차이즈정(Franchising)의 모습이라고 할 수 있다. 가맹본부가 가맹점사업자들에 대하여 가장 명심할 것은, 그들은 본부의 가장 효과적인 프랜차이즈 세일즈맨들이라는 것이다. 따라서 본부는 쌍방향 커뮤니케이션(Two-way communication) 등 여러 가지 방법을 통하여 화목한 프랜차이즈 관계를 형성함으로써 가맹본부가 사업을 계속 확장할 수 있도록 해야 한다. 물론 본부가 모든 가맹점사업자들을 만족시킬 수는 없다. 그러나 미국의 FAC처럼 가맹점사업자들이 그들의 대표 등을 통하여 그들의 관심사항을 전달함으로써 공동으로 공유할 수 없는 내용들이 걸러지게 되는 필터기능을 갖는 것도 매우 바람직하다. 그러한 과정을 통해서 비평이나 불만 또한 전체적으로 시스템을 개선시키려고 하는 건설적인 노력으로 바뀌어지게 된다.

② 단점

FAC의 단점 중의 하나는 자칫하면 위원들 중심으로 운영하는 조직으로 될 수 있는 위험성이 있다. 만일 적절한 조직을 갖추지 않거나 분명한 목적 없이 운영되지 않으면 프랜차이즈시스템은 방향을 잃을지도 모른다. 만일 AC위원들이 민주적으로 선출이 된다면 AC가 불만있는 가맹점사업자들로 구성되어 불균형적으로 될 위험이 있다. 만족스러운 가맹점사업자들은 그렇지 않은 가맹점사업자들보다 자기만족적일 것이다. 또한 공정한 경쟁을 해치는 행동이나 의사결정이 이루어지지 않도록 많은 관리와 지도가 있어야 한다.

(5) FAC 구성

FAC를 가지고 있는 가맹본부들은 이와 관련하여 내규(준칙)들을 가지고 있으며 이것이 FAC의 기본 규정이 된다.

위원회 조직의 첫 번째 단계는 위원회의 이름, 목적, 조직, 운영절차들을 명기한 규정들을 개발하는 것이다. 규정들은 위원회의 성격이나 구조를 정의하고 위원회의 지속적인 업무들을 관리하기 위한 가이드 역할을 하게 된다. FAC규정들은 정확한 법률용어로 씌여져 있는 조항들을 포함하고 있기도 하며, 위원회의 직무에서 일어날 수 있는 모든 우발적 사건들을 사실적으로 설명되어 있다. 다른 규정들은 짧기도 하며 덜 형식적이고 위원회의 목적, 회원 같은 기본적인 문제들을 제한하기도 한다.

그러나 공통적인 내용은

- FAC의 목적
- FAC의 구성과 선출과 관련된 내용
- FAC의 모임의 날짜나 비용부담과 관련된 내용
- FAC의 모임에 있어서 기록은 누가 할 것인가

모든 FAC는 어떤 형태든 내부규정을 필수적으로 가지고 있는 반면에 내용의 구성은 단순하거나 아니면 자세하게 만들어져 있기도 한다. 또한 시대, 환경, 산업의 트렌드들이 변화므로 규정 또한 수정을 위한 절차나 규정을 포함하고 있다.

① 위원회의 목적과 목표

성공적인 FAC는 그들의 규정에 명확한 목적이나 목표들을 제시하고 있다. 전형적인 목적은 가맹점사업자와 가맹본부 간의 커뮤니케이션의 개선에 초점을 맞추고 있다. 다른 것들에는 “상호간의 문제를 의논” “정보공개” “가맹본부 프로그램들과 정책들을 평가” 등 여러가지가 있다. 그러나 “커뮤니케이션 (Communication)” 목적들이 FAC을 위한 유일한 목적만은 결코 아니다. 물론 FAC가 담당하게 될 사항들의 범위에 상관없이 규정들이 위원회의 토론들이 본질적으로는 시스템에 대한 자문이어야 하며 위원회가 결정한 의사에 권한이 부여되는 것은 아님을 명백하게 서술되어 있는 것은 적절한 일이다 위원회를 구성하게 될 가맹본부 임원들이나 가맹점사업자들은 그룹의 실질적인 목적을 결정하게 된다. 중요한 것은 위원회의 모든 사람들이 똑같이 실질적인 기대를 가질 수 있도록 목적들이 명확하게 제시되어야 한다는 것이다.

② 위원회의 위원

적당한 수의 가맹점 소유주들과 적정 규모의 가맹본부 임원들로 균형있는 구성이 필요한데 대개는 가맹본부에 의해 임명되는 가맹점사업자 위원들과 가맹점사업자들에 의해 선출된 위원들로 구성되는 경우가 있다.

가맹본부에 의해 임명된 FAC의 가맹점사업자 위원들이 일반적이지는 않지만 그럴 경우에는 경험자, 신규, 지역적 안배를 고려하여 선출한다. FAC가 선출이 되면 가장 정치적으로 어려운 문제중의 하나가 각 가맹점사업자들이 한 표의 투표권을 가질 것이냐 아니면 각 매장이 한 표를 가질 것이냐 하는 문제이다 또 다른 문제는 가맹본부의 임원들이 위원회의 정식 회원이 되는냐 하는 문제이다. 일단은 FAC는 가맹점사업자들로 구성을 하고 다른 중요한 사람들은 책임이나 전문적인 기술이나 지식이 필요한 특정 부분과 관련하여 토론을 할 때 초대한다.

위원들의 임기는 회사마다 다르다. 선출이 되든 임명이 되든 위원들은 자신들의 프랜차이즈 규모보다는 지역적인 가맹점사업자 대표 자격을 갖게 되는 것이다.

③ 위원회의 종류

- a. 운영(Operatio)위원회
- b. 서비스(Services)분과위원회
- c. 마케팅(Marketing) 위원회
- d. 재무(Finance) 위원회

이러한 분과 위원회들은 해당 부분의 문제들을 조사하고 해결하고 상담을 지원하는 역할을 한다. 또한 FAC에서 처리할 내용인지, 어느 한 가맹점사업자의 문제인지 또는 가맹본부가 개별적으로 해결해야 할 문제인지를 결정한다.

④ 모임과 장소

전체 FAC 모임은 1년에 1회 정도이고 분과위원회나 지역위원회는 일년에 몇 번 정도 개최하고 장소는 지역을 바꾸어 가면서 한다.

⑤ FAC안건

내부 규정에 FAC는 정해진 안건을 다루도록 되어 있다. 어떤 FAC 모임 안건들은 지역위원회나 분과위원회에 기초하여 가맹점사업자들에 의해 준비된다. 안건들은 모임 전에 가맹본부의 대표들에게 제출이 된다. 어떤 위원회들은 모임에 토론할 주제들은 가맹점사업자거나 가맹본부가 각각 제출하여 함께 안건을 결정하기도 한다.

주요 안건은

• 운영(Operation)

장비, 훈련, 운영메뉴얼, 가맹점사업자 또는 직원들의 훈련지원, 커뮤니케이션과 고객만족

• 마케팅

광고, 프로모션, 판매기술, 장단기 시장예측, 경쟁자 정보, 현재 시장 현황

• 경영 및 회계

회계 및 재무구조와 일반적인 가맹점사업자의 경영, 표준회계 시스템, 프랜차이즈, 가맹점사업자의 설비 및 장비들과 지원, 가맹점사업자의 사업지속성과 상품의 품질

• 상품 및 서비스

상품 및 서비스의 증진과 적용과 새로운 상품과 서비스의 개발

그 외에도 수백가지의 안건들이 포함될 수 있다. 그러나 위원회는 토론될 수 있는 주제들에 대한 제한을 두어서 한다.

(6) FAC내에서의 가맹본부의 역할

FAC에서의 가맹본부의 참여와 역할은 매우 다양하다. 그러나 일반적으로 사전에 합의된 규정에 의해 정해지게 된다. 그러나 중요한 문제는 가맹본부의 대표들이 FAC의 한 부분으로써 공식적으로 인정될 수 있는지 인데 일반적으로는 FAC가 공동의 이익을 위한 문제들을 다루기 위한 기구인 만큼 참여는 바람직하다는 것이 지배적이다.

다른 한편으로 가맹점사업자 대표들로 구성된 FAC는 가맹점사업자들에게는 훨씬 신뢰성을 줄 수 있다. 어떤 위원들은 항상 참석하는 가맹본부 대표들 앞에서 자유롭게 의견을 제시하기가 불편하다고 생각하기도 한다. 대부분의 프랜차이즈시스템들은 가맹본부의 임원들이 FAC에 참여시킬 것인가 배제시킬 것인가를 자체적으로 결정한다.

FAC안의 가맹점사업자들은 가맹본부의 임원들과 문제들을 의논하기 전에 그들끼리의 모임을 통해 자신들의 견해들을 공유한다. 가맹본부 대표들이 FAC의 한 부분이 되는 문제와 상관없이 가맹본부의 임원들이 FAC와 함께 의사결정을 하게 되는 것이 위원회의 효과적인 기능으로써 중요하다. 왜냐하면 가맹본부의 경영진의 참여 없이 가맹점사업자들의 중요한 의사결정들이 경영진으로부터 관심을 얻을 수 없다는 것을 인식하고 있기 때문이다. 결국 이것은 FAC의 기능과 가맹본부의 가맹점사업자들에 대한 신뢰성을 약화시키는 기능을 할 것이다.

가맹본부의 참여를 허용하는 규정들은 가맹본부가 중요한 토론과 관련해서 관련 주제의 전문가인 직원

들을 출석시킬 수 있도록 하는 규정도 포함하고 있다. 예를 들면 안건이 가맹점 모집과 관련된 것이라면 영업담당 임원이 참석하여 토론에서 그의 전문적인 기술과 지식을 제공할 것이다.

(7) FAC의 운영비용

FAC활동을 지원하는데 있어서 가장 우선적인 것은 가맹본부가 전부를 부담하거나 일부분을 부담하고 나머지는 가맹점사업자들이 부담하는 경우 두 가지가 있다. 그리고 FAC의 위원들은 대가 없이 봉사하는 것이 관례이다. 부분적으로는 위원들의 비용을 모든 가맹점사업자가 공동으로 부담하여 처리하는 경우도 있다.

미국 가맹본부들의 FAC구성과 지원은 프랜차이즈시스템의 발전과 성공적인 운영에 있어서 매우 적극적이다. 이것은 FAC의 운영을 통해서 얻어지는 결과들이 매우 많기 때문이지만 법적으로 FAC의 구성을 적극적으로 권장하고 있기 때문이기도 하다.

제6장

프랜차이즈 관련 법과 중요한 서류들

제1절 프랜차이즈와 법

제2절 가맹본부 창업의 중요한 서류들

제6장 프랜차이즈 관련 법과 중요한 서류들

제1절 프랜차이즈와 법

1. 프랜차이즈와 법률에 대한 이해

(1) 법 제정의 배경

2차 세계대전 이후 미국 프랜차이즈산업은 현대화시대로 접어들어 소비자의 욕구를 충족시키고 성공하려는 가맹본부가 되겠다는 야망과 좋은 아이디어를 가진 경험이 많은 사람들이 이 산업에 등장하면서 붐을 이루었다. 동시에 프랜차이즈 사업과 관련되어 여러 가지 제도가 정비되기 시작하였다. 먼저 상표법이 바뀌기 시작하였다. 그러나 1960년대 말에 가맹점사업자가 폭발적으로 증가하면서 기존의 가맹점사업자들이 본부로부터의 지원이 줄어들기 시작했으며 가맹본부들 또한 더 많은 가맹점을 모집하기 위해 그들의 프랜차이지 제안서(Franchisee Offering)에 잘못된 정보를 제공하거나 심지어는 있지도 않은 개념의 사업컨셉을 판매하기도 하였다. 때때로 시스템을 팔기위해 가맹점사업자를 현혹하는 방법까지 사용하기도 하였다. 이러한 사기 행위는 결국 몇 개의 주가 잠재적인 가맹점사업자들에게 정보공개를 하도록 하는 법을 제정하게 되었으며 캘리포니아주가 맨 먼저 법을 제정하였고 1979년에 연방거래위원회(Federal Trade Commission)는 미국 전역에 최소한의 공개(Disclosure)를 요구하는 프랜차이즈 규정을 실시하였다. 그 이후로 Disclosure 서류의 형식과 내용들이 강화되고 수정되면서 오늘에 이르렀다.

미국 프랜차이즈 법의 기초는 예비 가맹점사업자에게 프랜차이즈시스템에 대한 모든 정보를 제공하도록 가맹본부에게 요구하는 법들에 의해 우선적으로 좌우된다. 이러한 정보들의 항목과 내용은 UFOC(Uniform franchise offering circular)에 나타나 있다. 연방법률이나 주정부 법에 근거하여, 가맹본부는 UFOC를 준비하기 전까지는 프랜차이즈를 제안하거나 팔 수 없다. 그러나 가맹본부는 연방정부에 UFOC의 승인을 얻거나 등록할 필요는 없지만 14개 주정부는 가맹본부들의 UFOC를 주정부에 등록을 하거나, 주안에서 프랜차이즈 사업을 시작하기 전에 주정부에 알려야 한다.

이러한 미국의 UFOC는 프랜차이즈산업이 발달한 유럽을 비롯하여 일본 등의 프랜차이즈 관련 법의 모델이 되었다. 한국 또한 프랜차이즈산업이 폭발적으로 성장하면서 그에 따른 여러 가지 부작용과 피해사례가 많아지면서 관련 법 제정의 필요성을 인식하게 되어 2002년에 가맹사업거래공정화에관한법률을 제정하여 시행하고 있으며, 특히 이 법의 중요한 내용인 정보공개제도의 많은 내용이 UFOC를 근간으로 하여 작성한 것이다

(2) 프랜차이즈에 있어서 법의 필요성과 역할

1) 법의 필요성

프랜차이즈 희망자는 프랜차이즈 계약을 체결하기 전에 자기가 가입하려는 가맹본부의 실태를 조사하여 그 내용을 충분히 이해하고 나서 착수하여야 할 것이다. 이 경우 프랜차이즈 희망자가 사업에 능통한 사람이라면 이에 관한 조사와 판단을 납득이 갈 때까지 밀고 나갈 수 있다.

그러나 프랜차이즈 희망자 가운데는 초보자이거나 이에 준하는 정도의 사람들도 있다. 이러한 사람들이 안이하게 프랜차이즈 계약을 체결하여 사업을 전개하려고 할 때 계약 전에 일방적으로 결심한 기대에 배신감을 갖게 되고 때로는 악덕 가맹본부에게 피해를 입게 되는 경우도 있다. 이러한 사람들을 당당한 사업가로 시장에 참가하게 하기 위하여서는 해당 가맹본부의 실정과 프랜차이즈 계약의 정확한 내용을 알려주어 프랜차이즈 사업을 전개하기 위한 필요한 최저한도의 정보를 제공하는 것이 좋다.

특히 관련 산업이나 사업의 환경들이 전세계적으로 빠르게 변하면서 프랜차이즈 사업과 관련된 법이나 규정들 또한 변하고 있다. 어떤 나라들은 프랜차이즈에 대한 특별히 적용되는 법들이나 규정들을 가지고 있으나 대부분의 다른 나라들은 프랜차이즈에 대한 특별한 법을 가지고 있지 않다. 아니면 개인적 규정들을 가지고 있다. 이러한 현상은 프랜차이즈 개념에 대한 일반 국민들의 긍정적 이미지를 훼손할 것을 우려한 각 국가의 프랜차이즈협회에서 비롯됐다.

2) 법의 역할

사업을 잘 모르는 가맹희망자들이나 가맹점사업자들이 프랜차이즈 계약을 체결하고 자본을 투입하여 사업을 시작하였으나 뜻대로 되지 않아 손해를 보고 실패하는 사례가 빈발하고 있다. 또한 가맹본부 또한 사업을 시작하기 전에 프랜차이즈 관련 법률은 물론이고 관련 산업 및 업종에 따른 법에 대한 정확한 인식은 물론이고 법의 존재유무도 모른 채 가맹사업을 실시하여 사업을 진행해 가는 과정에서 발생하는 여러 가지 분쟁과 갈등으로 인해 많은 어려움을 겪는 경우가 많다.

프랜차이즈를 보호하기 위한 법률상의 방법 내지 입법유형으로서는 입법과 사법 행정이 계약관계에 직접 개입해 나가는 방법이다. 다시 말해서 국가가 프랜차이즈 계약상에서 부당하다고 판단되는 조항을 무효로 한다든지, 시정하도록 하는 것이다. 예비창업자에 대하여 자기가 개입하려고 하는 프랜차이즈시스템의 실태를 알리고 위험을 깨닫게 하기 위하여 정보공개제도를 만들어내는 방법이다. 이른 프랜차이즈를 보호하는 동시에 다른 가맹본부와 비교하게 하여 보다 나은 프랜차이즈시스템을 구축하도록 가맹본부에게 경쟁적 압력을 가하여 사회적 감시 하에서 부당한 계약조항을 배제시킨다는 기능도 발휘한다. 프랜차이즈 관련 법들과 규정들은 다음과 같은 분야에 영향을 미친다.

- 지적재산권, 지적 마크들의 등록
- 경쟁 및 anti-trust 강화
- 외국기업의 투자, 수입/수출 관리
- 상품책임, 분쟁 해결
- 노동 및 고용
- 환율 관리 및 자본 분배

2. 프랜차이즈 관련 법률

현재 한국에 있어서 프랜차이즈규제법은 일반법이나 해당 사항과 관련된 법들을 적용하여 사법절차에 따라서 실행되어 왔으나 이제는 프랜차이즈와 관련된 사항들을 포괄적으로 담고 있는 특별법이 제정되어 시행되고 있다.

물론 프랜차이즈 사업에 관하여 발생한 분쟁은 특별법을 포함하여 법률상의 수단으로서는 민법, 상법, 상표법, 부정경쟁방지및영업비밀보호에관한법률, 독점규제및공정거래에관한법률과 같은 각종의 일반법이

준비되어 있으며 이를 적용하여 해결할 수 있다.

현재 국내에서 프랜차이즈 또는 체인사업을 다루고 있는 관련법으로는 2002년 11월부터 시행되고 있는 가맹사업거래공정화에관한법률을 비롯하여 유통산업발전법, 독점규제및공정거래에관한법률(이하 독점규제법 이라 함), 약관의규제에관한법률, 상표법, 민법, 상법 등이 대표적이라고 할 수 있다. 또한 가맹사업의 산업이나 사업의 인허가에 따라서 적용되는 법률들 까지 포함하면 매우 많다고 할 수 있다. 그러나 여기에서는 몇 가지 중요한 법률만 다루기로 한다.

(1) 유통산업발전법

1) 법의 취지

1997년 4월에 제정된 유통산업발전법의 연원은 1961년 제정된 시장법(시장법은 1986년 도·소매업진흥법 제정으로 폐지되었으며, 도·소매진흥법과 유통산업근대화촉진법은 유통산업발전법 제정으로 폐지되었음)과 1980년 제정된 유통산업근대화촉진법이다.

유통산업발전법은 대규모점포, 정기시장, 시범 도매센터, 체인사업, 상점가, 전문상가단지, 도매송업 등 상류중심의 규정과 집배송단지, 유통정보화, 물류의 표준화, 자동화, 공동화 등 물류관련 지원, 육성정책을 광범위하게 규정하고 있다

유통산업의 효율적인 진흥과 균형적인 발전을 도모하고, 건전한 상거래 질서를 확립함으로써 소비자를 보호하고 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 제정되었으며 프랜차이즈특별법이 제정되기 전에는 이 법이 주로 프랜차이즈 관련 법으로서의 역할을 하였다. 그러나 이법은 유통과 관련된 내용과 분쟁을 중심으로 다루고 있으며 프랜차이즈 형태의 한 부분이라고 할 수 있는 상품중심의 프랜차이즈인 체인사업만을 한정하여 다루고 있다.

2) 체인사업과 관련된 내용

① 체인사업의 정의

이 법에서는 체인사업을 동일업종의 다수의 소매점포를 직영하거나 계약에 의하여 동일업종의 다수의 소매점포에 대하여 계속적으로 경영을 지도하고 상품을 공급하는 업을 말한다. 즉 본부가 직영점이든 가맹점이든 계속적으로 상품을 공급하고 경영을 지도하는 관계인데 이러한 형태는 제조사와 딜러와의 관계로 이루어지는 유통채널의 일반적인 방법의 하나라고 할 수 있다.

② 체인사업의 종류

- ㄱ. 직영점형 체인사업-가맹본부(가맹본부)가 주로 소매점포를 직영하되 가맹계약을 체결한 일부 소매점포(가맹점)에 대하여 계속적으로 상품을 공급하거나 경영을 지도하는 형태의 체인사업을 말한다.
- ㄴ. 프랜차이즈형 체인사업-가맹본부가 상호, 판매가격, 판매방법, 매장운영 및 광고 등에 관한 경영방식을 결정하고 가맹점으로 하여금 그 결정과 지도에 따라 운영하도록 하는 형태의 체인사업을 말한다.
- ㄷ. 임의가맹점형 체인사업-가맹본부의 경영지도에 의하여 가맹점의 취급품목, 영업방식 등을 표준화하여 가맹본부의 경영지도에 의하여 공동구매, 공동판매, 공동시설활용 등 공동사업을 수행하는 형태의 체인사업을 말한다.
- ㄹ. 조합형체인사업-동일업종의 소매점들이 중소기업협동조합법 제 32조의 규정에 의한 중소기업협동조합을 설립하여 공동구매, 공동판매, 공동시설 활용등 사업을 수행하는 형태의 체인사업을 말한다.

3) 체인사업의 지정

체인(프랜차이즈)사업과 관련된 내용 중에서 가장 중요한 부분인 체인사업의 지정은 체인사업자를 지정함으로써 사업의 건전한 발전과 무분별한 체인사업으로 인한 피해를 최대한 줄이고자 하는 목적에서 만든 조항이다.

그 내용을 보면 시도 지사는 체인사업의 건전한 발전을 위하여 필요하다고 인정할 때는 체인사업 중 산업자원부령이 정하는 요건을 갖춘 자를 지정체인사업자로 정하고 있다. 특히 이 법은 프랜차이즈 가맹사업 등 체인사업에 대한 법적근거를 마련하고 있으며, 시 도지사가 일정요건을 갖춘 체인사업자 중에서 평가를 거쳐 지정체인사업자로 정하고 있다. 그러나 지정체인사업자 대상을 한국표준산업분류번호(5단위)에서 정한 가구조매업 등 31개 소매업과 슈퍼마켓 등으로 한정하고 있기 때문에, 현재 국내 시장에서 주류를 형성하고 있는 식자재 유통업인 외식업 등의 프랜차이즈형 체인사업 등은 동법 적용대상에서 사실상 제외되고 있다. 따라서 외식업 등은 가맹사업거래공정화에관한법률에 의해 적용되는데, 문제는 가맹사업거래공정화에관한법률과 유통산업발전법을 동시에 적용되는 업종과 본부들일 경우에 법 규정의 이해와 준수에 혼선을 가져올 수 있다는 점이다.

체인사업자의 지정신청은

- 체인사업계획서
- 직영 또는 가맹점포 명단(점포면적, 본부공급비율에 관한 사항을 포함한다)
- 직영 또는 가맹점포의 사업자등록증
- 법인등기부등본 또는 조합설립인가증 사본
- 체인사업평가서
- 직전연도 부가가치세 신고자 사본
- 가맹계약서 견본
- 가맹점별 상품공급실적을 입증할 수 있는 서류

(2) 독점규제및공정거래에관한법률

1) 법의 취지

사업자의 시장지배적지위의 남용과 과도한 경제력의 집중을 방지하고 부당한 공동행위 및 불공정거래행위를 규제하고 공정하고 자유로운 경쟁을 촉진함으로써 창의적인 기업활동을 조장하고 소비자를 보호함과 아울러 국민경제의 균형있는 발전을 도모하고자 제정되었다. 특히 이법은 공정거래법상특정사업분야에 적용되는 불공정거래행위의 유형 및 기준의 하나로서 가맹사업(프랜차이즈)에 있어서의 불공정거래행위의 기준이 있으며, 그 주요내용은 다음과 같다.

2) 법의 내용

- ① 가맹점사업자에게 계약체결 전 가맹희망자들이 가맹 여부를 적정하게 판단할 수 있도록 필요한 정보(자료)를 충분히 공개토록 하고 있으며 제공조건을 서면 요구시로 제한하고 있다.
- ② 가맹점사업자의 가맹계약자에 대한 각종 불공정거래행위 여부는 해당 가맹사업상 특성을 충분히 고려하여 판단하도록 하고 있다. 이러한 제도는 가맹계약자의 보호에는 다소 미흡한 면이 있어, 프랜차이즈 가맹사업의 거래관행 합리화 및 불공정거래행위의 사전예방에 충분한 효과를 발휘하지 못하고 있는 실정이다.

(3) 상가임대차보호법

1) 법의 취지

상가건물주의 일방적인 우위에서 임차인의 권리를 최대한 보호함으로써 안정적인 영업권을 보장해주려는 목적으로 제정되었다. 이 법은 프랜차이즈 사업의 당사자인 가맹본부나 가맹점사업자 모두에게 매우 중요한 법이다. 현재 한국 프랜차이즈산업의 대부분의 업종이나 사업아이템들은 기본적으로 점포를 필요로 하고 있으며 그것도 상권이나 입지가 사업성공에 있어서 절대적인 위치를 차지하고 있기 때문에 부동산 비용이나 임대 그리고 계약이 매우 중요하다.

2) 프랜차이즈 사업과 관련된 주요내용

① 보증금의 회수

- 임차인이 임차건물에 대하여 보증금반환청구소송의 확정판결 그 밖에 이에 준하는 집행권원에 기한 경매를 신청하는 경우에는 민사집행법 제41조의 규정에 불구하고 반대의무의 이행 또는 이행의 제공을 집행개시의 요건으로 하지 아니한다.
- 제3조제1항의 대항요건을 갖추고 관할 세무서장으로부터 임대차계약서상의 확정일자를 받은 임차인은 민사집행법에 의한 경매 또는 국세징수법에 의한 공매 시 임차건물의 환가대금에서 후순위권리자 그 밖의 채권자보다 우선시하여 보증금을 변제받을 권리가 있다.

② 임대차기간

- 기간의 정함이 없거나 기간을 1년 미만으로 정한 임대차는 그 기간을 1년으로 본다. 다만 임차인은 1년 미만으로 정한 기간이 유효함을 주장할 수 있다.
- 임대차가 종료한 경우에도 임차인이 보증금을 반환받을때까지는 임대차 관계는 존속하는 것으로 본다

③ 계약갱신요구

- ㄱ. 임대인은 임차인인 임대차기간 만료전 6월부터 1월 까지 사이에 행하는 계약갱신 요구에 대하여 정당한 사유없이 이를 거절하지 못한다.
제외사항으로는
 - 임차인이 3기의 차임액에 달하도록 차임을 연체한 사실이 있는 경우
 - 임차인이 거짓 그 밖의 부정한 방법으로 임차한 경우
 - 쌍방 합의하에 임대인이 임차인에게 상당한 보상을 제공한 경우
 - 임차인이 임대인의 동의 없이 목적 건물의 전부 또는 일부를 전대한 경우
 - 임차인이 임차한 건물의 전부 또는 일부를 고의 또는 중대한 과실로 파손한 경우
 - 임차한 건물의 전부 또는 일부가 멸실되어 임대차의 목적을 달성하지 못할 경우
 - 임대인이 목적 건물의 전부 또는 대부분을 철거하거나 재건축하기 위해 목적 건물의 점유회복이 필요한 경우
 - 그 밖에 임차인이 임차인으로서의 의무를 현저히 위반하거나 임대차를 존속하기 어려운 중대한 사유가 있는 경우
- ㄴ. 임차인의 계약갱신요구권은 최초의 임대차 기간을 포함한 전체 임대차 기간이 5년을 초과하지 않는 범위 내에서만 행사할 수 있다.
- ㄷ. 갱신되는 임대차는 전 임대차와 동일한 조건으로 다시 계약된 것으로 본다. 다만 차임과 보증금은

제11조의 규정에 의한 범위안에서 증감할 수 있다.

- ㄴ. 임대인이 제1항의 기간 이내에 임차인에 대하여 갱신거절의 통지 또는 조건의 변경에 대한 통지를 하지 아니한 경우에는 그 기간이 만료된 때에 전임대차와 동일한 조건으로 다시 임대차한 것으로 본다. 이 경우에 임대차의 존속기간은 정함이 없는 것으로 본다.
- ㄷ. 임차인에 대한 갱신거절의 통지 또는 조건의 변경에 대한 통지의 경우 임차인은 언제든지 임대인에 대하여 계약해지의 통고를 할 수 있고 임대인이 그 통고를 받은 날부터 3월이 경과하면 그 효력이 발생한다.

④ 보증금의 보호

- 임차인은 보증금중 일정액을 다른 담보물권자보다 우선하여 변제받을 권리가 있다. 이 경우 임차인은 건물에 대한 경매신청의 등기 전에 제3조제1항의 요건을 갖추어야 한다.
- 제5조 제4항 내지 제6항의 규정은 제1항의 경우에 이를 준용한다.
- 제1항의 규정에 의하여 우선변제를 받을 임차인 및 보증금 중 일정액의 범위와 기준을 임대건물가액(임대인 소유의 대지 가액을 포함한다)의 3분의 1의 범위 안에서 당해 지역의 경제여건, 보증금 및 차입 등을 고려하여 대통령령으로 정한다.

⑤ 우선변제에 관한 사항

우선변제를 받을 임차인의 범위(보증금과 차입이 있는 경우)

- 서울특별시 : 4천5백만원
- 수도권정비계획법에 의한 수도권 중 과밀억제권역(서울특별시를 제외) : 3천9백만원
- 광역시(군지역과 인천광역시지역을 제외) : 3천만원
- 그 밖의 지역 : 2천5백만원

우선변제를 받을 보증금의 범위

- 서울특별시: 1천350만원
- 수도권정비계획법에 의한 수도권 중 과밀억제권역(서울특별시를 제외) : 1천170만원
- 광역시(군지역과 인천광역시지역을 제외) : 900만원
- 그 밖의 지역 : 750만원

임차인의 보증금중 일정액이 상가건물의 가액의 3분의 1을 초과하는 경우에는 상가건물의 가액의 3분의 1에 해당하는 금액에 한하여 우선변제권이 있다.

하나의 상가건물에 임차인이 2인 이상이고 그 각 보증금 중 일정액의 합산액이 상가건물의 가액의 3분의 1을 초과하는 경우에는 그 각 보증금 중 일정액의 합산액에 대한 각 임차인의 보증금 중 일정액의 비율로 그 상가건물의 가액의 3분의 1에 해당하는 금액을 분할한 금액을 각 임차인의 보증금 중 일정액으로 본다.

3. 가맹거래공정화에관한법률

(1) 법의 취지

1) 법의 배경

국내 가맹사업은 2002년 말 현재 시장규모 약 45조원, 가맹본부 1600개, 가맹점 약 12만여개, 종업원 약 60여만 명으로 국민경제의 상당한 부분을(명목 GDP의 7.6%)을 차지할 정도로 급성장하였다. 또한 가맹사

업을 하고 있는 업종 또한 외식업, 소매업, 학원, 카센터, 이발을 비롯하여 심지어는 이전에는 상상할 수도 없었던 환경 분야까지(약250여업종)에 확산되고 있으며 향후 유통부분은 물론이고 전 산업분야로 확대될 전망이다. 그러나 짧은 시간에 프랜차이즈산업이 폭발적으로 성장하면서 그에 따른 제도와 법의 규정이 뒤받침 되지 못함으로서 사기를 목적으로 한 본부들로 인한 피해사태가 급증하기 시작하면서 프랜차이즈 사업에 대한 불신감이 고조되기 시작하였다.

2) 가맹사업의 피해와 불신감의 고조

가맹본부는 다른 기업과 달리 가맹점사업자들의 운명과 함께 하는 특수한 관계 사업이다. 따라서 가맹본부의 운명에 따라 가맹점사업자의 성공과 실패도 달라지게 되는 것이다. 최근 모 PC방 사건에서처럼 허위, 과장 광고를 통해 가맹점을 모집 한 후 가맹금을 갖고 도주함으로써 수많은 가맹점사업자들이 피해를 보았다. 또한 가맹본부의 거래상 우월적 지위를 이용한 불분명한 계약조건, 가맹본부에 일방적으로 유리한 계약조건의 강제이행요구에 대한 가맹점사업자들의 불만과 분쟁과 가맹점사업자들의 무경험에 의한 가맹계약의 일방적 불이행과 시스템의 훼손으로 인하여 가맹사업 당사자간의 불신이 심각하다.

이러한 결과는 가맹거래관계 형성을 위한 당사자간 신뢰구축 및 유지비용을 증가시키고 가맹본부의 창업 및 사업확장에 어려움을 주고 있다. 또한 가맹사업희망자에게는 투자기회의 상실을 초래하고 있으며 궁극적으로는 효율적인 유통망 형성과 발전을 통한 국민경제 발전을 저해하는 요소로 발전되고 있다.

3) 가맹사업에 대한 관심 고조

IMF체제 이후 우리사회의 고용불안 심화 및 가계소득 감소로 퇴직금 등을 이용한 창업

또는 전업주부들의 부업성 소자본 창업에 대한 관심이 고조되고 있다. 특히 경험 없는 사람이라도 쉽게 창업을 할 수 있다는 장점 때문에 프랜차이즈(가맹사업)에 대해 많은 관심을 가지고 창업시장에 뛰어들고 있다. 더욱이 이제는 기업들이 상시적인 구조조정으로 인해 직장인들의 평생직장개념이 무너진 지 오래됐다.

최근 온라인 채용정보업체인 잡링크에서 직장인 3126명을 대상으로 조사한 결과에 의하면 직장인들이 느끼는 체감 정년은 평균 36.5세라고 한다. 반면 적절한 정년퇴임 연령을 묻는 질문에는 전체의 52%가 '65'세라고 답해 30년 가까운 격차를 보였다. 또한 현재 직장에서 정년 때까지의 고용을 보장받을 확률이 60%가 넘는다는 응답자는 10.4%라고 한다. 결국 미래를 위해 준비를 할 수 밖에 없으며 그 방법 중의 하나가 창업이다.

그러나 창업을 위해서는 많은 준비와 시간이 필요하지만 대부분의 예비창업자들은 스스로의 노력과 발로 뛰어서 확인하는 꼼꼼함 보다는 고정관념이나 신문, 또는 가맹본부의 말만 믿고 선불리 창업을 결정하여 낭패보는 일이 많이 발생하고 있다. 또한 일부 악덕 가맹본부들의 각종 사기수법 또는 불공정거래행위로 경험과 지식이 부족한 프랜차이즈 창업희망자의 피해가 빈발하고 있다.

(2) 가맹사업거래공정화에관한법률의 목적

1) 가맹사업의 신뢰구축을 위한 제도적 기반 마련

가맹사업법의 시행에 따라 예비창업자인 일반서민들이 우량한 가맹본부와 그렇지 않은 가맹본부를 가려내어 안심하고 가맹점사업에 투자 할 수 있을 것이며, 가맹본부로서는 적은 비용으로 유통망을 구축유지할 수 있게 되었다.

2) 분쟁의 자율적인 해결유도

일시적 거래관계가 아니라 일정 기간 계속되는 지속적 거래관계인 당사자간 분쟁이 적시에 합리적으로 해결되어 극단적인 대립으로 발전하고 거래관계의 단절에 대한 사전방지를 위한 목적에서 법제정을 하게 되었다.

3) 가맹사업거래의 기본적인 모델을 제시

일부 가맹본부가 우월적 지위를 악용하여 또는 사기적 의도를 갖고 비정상적인 거래 모델을 정상적인 거래 모델인양 유포시키는 경우가 있으며, 일부 가맹본부가 외관성 로열티를 받지 않은 대신 가맹점에 소요되는 설비, 원재료, 상품등을 시중 가격보다 2.5배 비싸게 강제공급하여 가맹점과 분쟁을 일으키는 사례가 빈번하게 발생하고 있다.

일부 가맹점사업자는 가맹본부의 품질기준을 무시하고 불법적으로 유통되는 원재료, 물품 등을 주입, 사용하여 소비자의 피해를 야기하거나 가맹본부의 이미지를 실추시키는 사례도 있다.

가맹사업법에서는 가맹본부와 가맹점사업자가 준수 할 사항들을 규정함으로써 가맹사업거래의 바람직한 모델을 제시한 가맹사업거래의 공정함을 유지할 수 있도록 하였다.

(3) 법의 주요 내용

1) 목적

가맹사업의 공정한 거래질서를 확립하고 가맹본부와 가맹점사업자가 대등한 지위에서 상호보완적으로 균형있게 발전하게 함으로써 소비자후생의 증대와 국민경제의 건전한 발전에 이바지함을 목적으로 한다.

2) 적용범위

① 가맹사업거래로 인정되는 거래에 대하여만 적용

가맹사업으로 인정되기 위한 요건에는

- 가맹점에게 상표, 상호 등의 영업표지 사용권리 부여
- 가맹점은 일정한 품질기준에 따라 상품 또는 용역을 판매
- 가맹본부에 대하여 경영기법 및 판촉활동에 관한 지원, 교육과 통제
- 가맹점은 그 대가로 가맹금을 지급하는 계속적인 거래관계

② 가맹사업법의 적용배제 대상

가맹점사업자가 6개월 동안 지급한 가맹금의 총액이 100만원 미만이거나 가맹본부의 연간 매출액이 5,000만원 이하인 경우 이 법의 적용이 배제된다. 다만 기만적인 가맹점모집행위는 방지한다는 측면에서 허위, 과장정보 제공행위 규정(제9조)이나 이에 따른 가맹금반환규정(제10조)은 규모에 관계없이 적용된다.

그러나 정보공개에 관한 규정은 이 법 시행 이전에 체결된 계약에 대하여는 적용되지 않으나 나머지 규정은 이 법 시행 이전의 계약에 대하여도 적용

3) 가맹본부가 준수해야 할 기본사항

이 법에서 제시한 가맹본부의 의무사항은 가맹사업거래의 기본적인 틀을 제공할 뿐만 아니라 법률의 규

정에 대한 해석기준, 거래당사자가 체결해야 할 계약서의 기본적인 내용과 지침, 그리고 프랜차이즈 업계 또는 관련협회가 마련할 자율규약의 기준으로서 역할을 수행하게 된다.

① 가맹사업의 성공을 위한 사업구상

가맹본부는 가맹사업의 성공을 위해 반드시 수익성과 사업타당성을 검증된 시스템을 가지고 가맹점을 모집해야 한다는 것이다. 그러기 위해서는 적어도 시범점포를 한두 개 운영을 하면서 자신이 생각했던 사업구상을 확인하고 수정, 보완해야 한다.

② 상품이나 용역의 품질관리와 판매기법의 개발을 위한 지속적인 노력

프랜차이즈시스템의 핵심 내용인 상품과 서비스의 개발과 개선을 위해 끊임없는 투자와 노력이 필요하다.

③ 가맹점사업자에 대하여 합리적 가격과 비용에 의한 점포설비의 설치, 상품 또는 용역 등의 공급

④ 가맹점사업자와 그 직원에 대한 교육·훈련

⑤ 가맹점사업자의 경영·영업활동에 대한 지속적인 조언과 지원

⑥ 가맹계약기간 중 가맹점사업자의 영업지역 안에서 자기의 직영점을 설치하거나 가맹점사업자와 유사한 업종의 가맹점을 설치하는 행위의 금지

가맹점사업자의 독점권 또는 영업지역의 인정은 프랜차이즈시스템의 특성과 진출 시장의 여러 가지 자료들을 종합적으로 분석하여 결정하여야 한다. 특히 영업범위의 내용은 한 번 결정하여 계약을 체결하면 바꾸기가 매우 어려우므로 신중을 기해야 한다.

⑦ 가맹점사업자와의 대화와 협상을 통한 분쟁해결 노력

4) 가맹본부의 의무사항

① 가맹본부는 프랜차이즈 사업의 경영에 있어서 매우 중요한 요소인 전문화의 표준을 제시해야 하며 이러한 전문화는 곧 가맹점사업자가 전문성을 갖추는데도 잘 맞아야 한다.

② 가맹본부는 가맹점사업자에게 창업 초기 물품을 제공해야 하며 훈련도 시켜야 한다.

③ 교육 및 훈련 매뉴얼도 제공해야 하며 가급적이면 자세하고 쉽게 이해할 수 있도록 만들어야 한다.

④ 가맹점사업자는 무경험자가 대부분이므로 가맹점 운영에 필요한 개점 초기의 지원은 물론이고 지속적인 지원이 있어야 한다.

⑤ 성공하려는 가맹본부는 지나치게 이익에 얽매이지 말고 프랜차이즈 사업의 성공 가능성을 위해 필요한 지원품목과 주요 사항들을 점검해야 한다.

일단 위의 내용들이 확정되면 가맹계약서에 포함시켜야 하고 반드시 지켜져야 한다.

5) 가맹점 진출 지역

독점지역 또는 영업보호 지역은 가맹점사업자에게 매우 중요하므로 가맹본부는 물론이고 예비 창업자들 또한 매우 주의 깊게 살펴보아야 한다. 독점지역은 가맹점사업자가 사업을 하게 될 지역에 어떤 경쟁자도 갖고 있지 않다는 것을 의미한다. 일반적으로 가맹본부들은 가맹점사업자들이 자신의 지역개발에 등한시 할 것이라는 생각을 기본적으로 갖고 있다. 그래서 대부분의 가맹본부들은 독점지역을 인정하지 않고 있으며, 우선적으로 시급한 많은 가맹점을 모집하기 위해 가맹점사업자의 수익성을 고려하지 않은 채 영업지역의 범위를 설정하고 있다.

지역(상권)은 가맹점사업자들이 합리적인 이익을 창출할 수 있는 기준에 근거한 적절한 고객을 확보할

수 있는 마켓을 결정하는 것이다. 가맹본부가 하나의 가맹점사업자가 만족할 수 있는 지역에 두 개의 가맹점을 계약한다는 것은 가맹점사업자의 이익을 고려치 않고 있다는 오해를 줄 수 있기 때문에 가맹본부는 사전에 철저한 조사와 분석을 통해 가장 합리적인 영업지역의 범위를 설정해야 한다. 주로 도로를 중심으로 하거나 인구수 또는 동을 중심으로 지역을 설정한다.

6) 상표

프랜차이즈의 장점 중의 하나는 전국적 또는 지역적으로 소비자들에게 잘 알려진 상호나 상표, 서비스마크, 서비스 네임, 로고를 사용할 수 있다는 것이다. 가맹본부들은 상표나 서비스마크가 가맹본부의 이름으로 등록하여야 한다. 그리고 상표나 상호가 자신이 진출하고자 하는 시장에 잘 알려질 수 있는지 그리고 고객들에게 쉽게 인식될 수 있는지를 살펴보아야 한다.

7) 특허권, 저작권, 지적재산권

특허권이냐 저작권 특허 특허권이 프랜차이즈의 실질적인 부분이라면 매우 중요하다. 가맹본부는 특허의 이용에 제한적이거나 다른 사람으로부터 빌려서 사업을 하려고 해서는 안된다.

8) 재계약, 계약종료, 이전, 그리고 분쟁해결

위의 규정은 가맹점사업자의 투자에 대한 회수 기간을 의미하기 때문에 매우 중요하다. 훌륭한 가맹본부는 가맹점사업자들의 기억속에 존재한다. 이상적인 프랜차이즈 계약서는 합의사항이 깨지지 않은 한 자동적으로 연장되는 것이다.

혹 재계약하는데 부수적으로 실질적인 재수리나 디자인을 요구하는 단서조항을 꼭 게재해야 하며 그 조항들은 합리적이어야 하고 1년 안에 발생할 비용이어서는 곤란하다. 물론 경쟁에서 살아남기 위해서는 디자인이나 재구성이 필요하므로 어느 정도의 표준화는 필요하다.

계약해지의 조항도 매우 주의 깊게 고려해야 한다. 또한 가맹점사업자의 가맹점을 다른 사람에게 양도하는 내용에 대해서도 명확하게 해야 한다.

9) 가맹점사업자의 준수사항

- ① 가맹사업의 통일성 및 가맹본부의 명성을 유지하기 위한 노력
- ② 가맹본부의 공급계획과 소비자의 수요충족에 필요한 적정한 재고유지 및 상품진열
- ③ 가맹본부가 상품 또는 용역에 대하여 제시하는 적절한 품질기준의 준수
- ④ 제3호의 규정에 의한 품질기준의 상품 또는 용역을 구입하지 못하는 경우 가맹본부가 제공하는 상품 및 용역의 사용
- ⑤ 가맹본부가 사업장의 설비와 외관, 운송수단에 대하여 제시하는 적절한 기준의 준수
- ⑥ 취급하는 상품·용역이나 영업활동을 변경하는 경우 가맹본부와의 사전 협의
- ⑦ 상품 및 용역의 구입과 판매에 관한 회계장부 등 가맹본부의 통일적 사업경영 및 판매전략의 수립에 필요한 자료의 유지와 제공
- ⑧ 가맹점사업자의 업무현황 및 제7호의 규정에 의한 자료의 확인과 기록을 위한 가맹본부의 임직원 기타 대리인의 사업장 출입허용

- ⑨ 가맹본부의 동의를 얻지 아니한 경우 사업장의 위치변경 또는 가맹점운영권의 양도 금지
- ⑩ 가맹계약기간 중 가맹본부와 동일한 업종을 영위하는 행위의 금지 및 가맹본부의 영업기술이나 영업비밀의 누설 금지
- ⑪ 영업표지에 대한 제3자의 침해사실을 인지하는 경우 가맹본부에 대한 영업표지침해사실의 통보와 금지 조치에 필요한 적절한 협력

(4) 정보공개서

가맹사업거래의 공정화에 관한 법률의 시행으로 가맹점을 모집하려는 각 가맹본부는 가맹계약의 체결에 앞서 가맹희망자에게 정보공개서를 제공하여야 한다. 그러나 처음 시행되는 것만큼 각 가맹본부들은 어떻게 정보공개서를 작성하여야 할지 몰라 당황하기도 하고 또 나름대로 만들었지만 법에 대한 이해부족으로 대충 만들어 제시하기도 하기도 한다.

1) 정보공개서의 개념

정보공개서는 가맹본부의 사업현황, 임원의 경력, 가맹점사업자의 부담, 영업활동의 조건, 가맹점사업자에 대한 교육, 훈련, 지도, 통제, 가맹계약의 해제, 해지, 갱신, 기타 해당 가맹사업에 관한 내용을 수록하여 책자로 편철한 문서를 말한다.

2) 정보공개서의 제공

① 5일 규정

가맹본부는 물론이고 가맹지역본부 또는 가맹중개인이 가맹점사업자를 모집하는 경우에도 가맹희망자에게 가맹금을 최초로 지급하는 날부터 5일전이나 가맹계약을 체결하는 날부터 5일전에 정보공개서를 제공하여야 한다.

② 허위·과장된 정보제공 등의 금지

가맹본부는 정보공개서를 작성·갱신·수정하거나 가맹희망자에게 정보의 내용을 표시·광고 또는 설명(영상자료를 제공하는 경우를 포함한다.)함에 있어서 허위 또는 과장된 정보를 제공하거나 가맹점사업자의 부담, 영업활동의 조건 등 대통령이 정하는 중요한 사항 누락하여서는 아니 된다.

③ 수익률의 표시·광고 또는 설명에 대한 자료

가맹본부는 자기와 거래하는 가맹점사업자의 매출액·수익·매출총이익·순이익 등 과거의 수익상황이나 장래의 예상수익상황에 관한 정보를 제공하는 경우에 공인회계사가 감사한 감사보고서 등 대통령이 정하는 자료를 가맹본부의 사무소에 비치하여야 한다. 구체적인 내용을 보면

- 현재수익 또는 예상수익의 산출에 사용된 사실적인 근거와 예측에 관한 자료
- 현재수익 또는 예상수익의 산출근거가 되는 지역시장 내에 위치한 가맹사업의 점포(직영점과 가맹점을 포함한다. 이하 같다.)의 수와 그 비율
- 최근의 일정기간 동안에 가맹본부나 가맹중개인이 표시 또는 설명하는 현재수익 또는 예상수익과 같은 수준의 수익을 올리는 가맹점사업자의 수와 그 비율(이 경우 최근의 일정기간에 대하여 시작하는 날짜와 끝나는 날짜를 표시하여야 한다.)

예상 수익률은 프랜차이즈를 결정하는데 매우 중요하다. 왜냐하면 자신의 재무구조, 운영능력 그리고 창

업자금의 운영에 있어서 기준이 되기 때문이다. 대부분의 가맹본부들은 실질적이든 평균적이든 가맹점사업자의 예상 판매이익이나 매출액을 제시하기는 힘들 것이다. 혹 제공된다고 하더라도 반드시 공인회계사가 감사한 자료나 기존의 가맹점사업자들의 자료를 기준으로 하여 결정하여야 한다.

3) 정보공개서의 제공방법

- ① 가맹본부의 사무소에 비치한 후 열람하는 방법
- ② 가맹희망자에게 직접 전달하는 방법
- ③ 인터넷을 이용하여 가맹희망자에게 통보하는 법

4) 정보공개서의 변경 및 갱신

① 정보공개서의 갱신

가맹본부는 매 사업연도가 종료하는 날부터 90일 이내에 정보공개서를 갱신하여야 한다.

② 정보공개서의 변경

가맹본부는 정보공개사항의 변경이 있는 때에는 가맹계약을 교부하는 날까지 가맹희망자에게 변경된 내용을 문서로 제공하여야 하며 중요한 사항이 변경 시 변경되는 날부터 90일 이내에 수정하여야 한다.

여기서 중요한 사항이란

- 가맹본부의 상호 명칭, 사무소의 소재지 및 당해 가맹사업의 영업표지에 관한 사항
- 가맹본부 임원의 범위반사실에 관한 사항
- 가맹점사업자의 부담에 관한 사항
- 영업활동에 대한 조건 및 제한에 관한 사항
- 교육 훈련프로그램에 관한 사항

5) 정보공개서의 제공신청

정보공개서를 신청하고자 하는 가맹희망자는 일정한 양식에 의하여 서면으로 신청하여야 한다.

신청서의 기재내용

- 신청인의 성명, 연령, 주소, 및 전화번호
- 신청인의 직업, 경력 및 투자가능한 금액
- 가맹본부의 영업비밀 또는 사업에 대한 중요사항을 유출하지 않겠다는 약속
- 신청인의 서명 또는 기명날인

6) 정보공개서 기재방법

정보공개서는 표지·목차 및 정보공개사항으로 구성하되 명확하고 구체적으로 작성되어야 한다.

- ① 정보공개서는 간결하고 쉬운 문체로 명확하고 구체적으로 작성하여야 한다. 첫 장에 “ 표지”를 붙이고, 다음 장에 “목차”를 기재하며, 목차가 끝나면 그 다음 장부터 “정보공개사항”이라는 제목하에 목차의 순서에 따라 정보를 수록한다.
- ② 정보공개서는 반드시 계약체결이나 가맹금의 일부 수령일보다 5일 이상 먼저 제공하여야 하고 허위의 사실이 기재 되거나 중요한 사실을 누락하지 않아야 한다. 이를 위반할 경우 가맹금의 반환사유가 되며

공정거래위원회의 조사 및 형사처벌의 대상이 될 수 있기 때문이다.

- ③ 정보공개서는 가맹희망자에게 제공하기에 앞서 일정서식에 따른 정보공개서 신청서를 준비하였다가 가맹희망자로부터 제출받아 두는 것이 정보공개서의 신청 및 회사비밀 유지에 바람직하다.
- ④ 정보공개서는 가맹희망자에게 주어 기본적인 정보를 제공하여 궁극적으로는 가맹사업의 투명성을 제고하고자 제공되는 것이므로 이에 대한 기본정보는 반드시 제공되어야 한다.
- ⑤ 정보공개서는 아직 표준안이 제시되지 않은 상태이기 때문에 각 회사의 특성있는 사항, 기타 사업내용에 관하여서는 유관 고문변호사 등 법률전문가의 조언을 받아 작성함으로써 중요한 허위사항의 기재나 중요사항의 누락하지 않아야 한다.

7) 정보공개서의 기재내용

① 가맹본부의 일반현황에 대한 설명

- ㄱ. 가맹본부 및 특수관계인(독점규제및공정거래에관한법률시행령 제11조의 규정에 의한 특수관계인을 말한다.)의 상호·명칭·주된 사무소의 소재지
- ㄴ. 가맹본부가 외국기업인 경우에는 국내의 주된 영업소의 주소
- ㄷ. 가맹희망자가 향후 영위할 가맹사업(이하 “당해 가맹사업”이라 한다.)의 명칭·상호·서비스표·광고 그 밖의 영업표지
- ㄹ. 가맹본부의 현 임원의 정보공개일 현재 최근 5년 동안의 개인별 사업경력
여기서 임원은 당해 가맹사업에 관련된 한정하며, 당해 분야에서 실제 임원의 권한과 책임으로 업무를 수행하는 직원을 포함한다.
많은 사람들이 성공의 눈앞에 다다르기 전에 실패와 좌절을 겪는다. 그러나 그 실패가 좋은 경험이 될 수도 있다. 그러나 일반적으로 사람들은 과거에 실패한 사람들은 미래에도 실패할 확률이 높다고 생각한다. 특히 가맹본부의 경영진들은 다양한 업종에 걸쳐 몇 개의 프랜차이즈를 가지고 있는 것이 일반적이다. 회사는 파산했지만 설립자들은 많은 돈을 가지고 나갈지도 모른다. 그래서 본부 임원의 부정적인 정보로 인해 가맹점모집에 차질이 없도록 사전에 임원채용이나 관리에 많은 신경을 써야 한다.
- ㅁ. 가맹본부 및 가맹본부의 계열회사가 정보공개일 현재 최근 5년동안 당해 가맹사업과 동일하거나 유사한 사업을 경영한 사실
- ㅂ. 가맹본부의 정보공개 직전 사업연도의 대차대조표 및 손익계산서
- ㅅ. 가맹본부가 가맹점사업자에게 사용을 허가하는 지적재산권에 관한 다음의 정보
 - 등록 및 등록신청 여부
특허권이나 저작권 특히 특허권이 프랜차이즈의 실질적인 부분이라면 매우 중요하다. 가맹본부는 특허의 이용에 제한적이거나 다른 사람으로부터 빌려서 사용해서는 안된다. 프랜차이즈의 장점 중의 하나는 전국적 또는 지역적으로 소비자들에게 잘 알려진 상호나 상표, 서비스 마크, 서비스 네임, 로고를 사용할 수 있다는 것이며 이러한 것들이 일관성의 유지와 시스템의 브랜딩에도 매우 중요한 요소이다.
 - 지적재산권 소유자 및 등록신청자의 성명
 - 사용이 허가되는 지적재산권의 등록만료일

② 가맹본부 임원의 범위반사실에 대한 설명

- ㄱ. 정보공개일 현재 최근 5년 동안 가맹사업거래와 관련하여 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 및 독점 규제 및 공정거래에 관한 법률의 규정을 위반하여 공정거래위원회로부터 시정명령을 받은 사실
- ㄴ. 정보공개일 현재 최근 5년 동안 가맹사업거래와 관련하여 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 및 독점 규제 및 공정거래에 관한 법률의 규정을 위반하거나 사기죄 · 횡령죄 · 배임죄 등 타인의 재산을 영득 · 손괴 · 탈취 또는 편취하는 죄에 관련된 민사소송에서 패소의 확정판결을 받았거나 민사상 화해를 한 사실

- ㄷ. 정보공개일 현재 최근 5년 동안 사기죄 · 횡령죄 · 배임죄 등 타인의 재산을 영득 · 손괴 · 탈취 또는 편취하는 죄를 범하여 형의 선고를 받은 사실

가맹본부 임원의 범위반사실은 가맹점사업자가 본부의 선택 요인 중에서 매우 중요하게 생각하는 부분이다. 특히 현재 국내의 가맹본부 사업지속기간이 6년이 채 안되는 실정에서 본부의 CEO나 임원이 관련 사업에 대한 전문성과 경험을 갖추고 있기 보다는 여러 가지 사업아이템으로 프랜차이즈를 하였다면 이것은 매우 바람직하지 못하다고 할 수 있다.

만일 범위반사실이 있다면 숨기기보다는 정확하게 설명하고 이해를 구하는 것이 오히려 가맹희망자에게 신뢰를 얻을 수 있을 것이다.

③ 가맹점사업자의 부담에 대한 설명

- ㄱ. 개시지급금 · 예탁금 · 할부금의 첫 지불액 · 선금임차료 · 설비구입대금 등 가맹점사업자가 당해 가맹사업을 개시 또는 계속(계약갱신으로 당해 가맹사업을 계속하는 경우를 포함한다)하기 위하여 가맹본부 또는 그 관계자에게 지급하여야 하는 금전의 내역과 그 반환조건 및 반환될 수 없는 경우 그 사유

- ㄴ. 상표사용료 · 리스료 · 광고료 · 지도훈련비 · 간판류임차료 등 가맹점사업자가 당해 가맹사업을 영위하기 위하여 가맹본부 또는 그 관계자에게 계속적으로 지급하여야 하는 모든 금전의 내역과 그 반환조건 및 반환될 수 없는 경우 그 사유

가맹본부는 프랜차이즈제안서나 계약서, 정보공개서, 홈페이지의 가맹개설조건 등에 가맹점사업자가 가맹비와 로열티 외에 한 번이든 지속적이든 지불해야 할 다른 Fees가 있는지를 정확하게 제시해야 하며 설정근거와 지원사항을 명확하게 제시해야 한다. 예를 들어 서비스 Fees, 훈련비용, 재계약비용, 광고비용 등이 있을 수 있으며 이런 비용들은 프랜차이즈 계약이후에 계약을 취소할 경우 되돌려 받을 수 있는지도 설명해야 한다. 이러한 내용들은 갈등과 분쟁의 원인이 되며 가맹희망자의 의사결정에도 중대한 영향을 미칠 수 있다.

④ 영업활동에 대한 조건 및 제한에 대한 설명

- ㄱ. 가맹점사업자가 당해 가맹사업을 개시 또는 영위하기 위하여 필요한 모든 부동산 · 용역 · 설비 · 상품 · 원재료 또는 부재료의 구입 또는 임차와 관련하여, 가맹본부가 가맹점사업자에게 특정한 거래상대방(가맹본부를 포함한다)과 거래할 것을 요구 또는 권유하는 경우 그 특정한 거래상대방과 거래하는 거래대상물의 품목(가맹본부가 직접 공급하는 품목과 특정한 거래상대방이 공급하는 품목을 구분하되 가맹본부가 소매업에 해당하는 경우를 제외한다.)

- ㄴ. 가맹본부가 상품 또는 용역을 특정한 거래상대방에게 주문 또는 알선하는 대가로 가맹점사업자로부터 금전을 수수하는 경우 그 금전의 산정기준 및 금액(이에 관한 정보를 확보할 수 있는 경우에 한한다.)

- ㄷ. 가맹본부가 가맹희망자 또는 가맹점사업자에게 직접 신용을 제공하거나 각종 금융기관의 신용제공

을 알선하는 경우 신용제공에 대한 구체적인 조건 및 신용제공금액

- ㄹ. 상품 또는 용역, 거래상대방 및 영업지역을 제한하거나 보호하는 경우 이에 관한 상세한 내용
- 가맹본부의 상표권을 보호하고 상품 또는 용역의 동일성을 유지하기 위하여 가맹점사업자에게 지정된 상품만을 판매하도록 제한할 필요가 있는 경우 그 제한내용
 - 가맹점사업자의 거래상대방에 따라 상품 또는 용역의 판매를 제한할 필요가 있는 경우 그 제한내용
 - 가맹점사업자의 영업지역을 다른 가맹점사업자로부터 보호하기 위한 제도를 실시하고 있는 경우 그 내용
 - 가맹본부로부터 보호받게 되는 영업지역과 그 보호의 내용

가맹본부가 특정 가맹점사업자의 영업지역을 보호하기 위하여 그 사업자의 영업지역 안에서 해당 가맹사업의 영업표지 아래 자기의 직영점 또는 다른 가맹점사업자의 점포를 설치하지 아니하거나 가맹본부 및 그 계열회사가 다른 영업표지 아래 해당 가맹사업의 상품 또는 용역과 동일하거나 유사한 상품 또는 용역을 판매하는 직영점 또는 다른 가맹점사업자의 점포를 설치하지 아니하는 제도를 채택하고 있는 경우 그 내용을 상세하게 기술한다.

일반적으로 가맹본부들은 프랜차이즈시스템 판매를 용이하게 하고 가맹점사업자들이 돈을 투자하여 만일 자신이 하고자 하는 지역에 같은 브랜드의 경쟁자가 없다면 자신의 사업성공을 위해 노력하게 함으로써 효과적인 시장개발을 자극하기 위해 독점지역이나 영업권이 보장되는 지역을 인정하게 된다. 그러나 가맹본부들은 넓은 독점지역이나 영업권이 보장되는 지역을 인정하는데 신중하게 결정해야 한다. 자칫하면 가맹점사업자들이 등한시 하거나 서비스를 제공할 수 없는 지역을 발생시킴으로써 시장진출을 약화시킬 수 있으며 경쟁자의 진출을 불러올 수 있다. 한편으로 지나치게 제한된 지역의 인정을 통해 큰 시장확대를 피하거나 가맹점사업자의 지역 안에 다른 유통채널을 만든다면 기존의 가맹점사업자들과 갈등의 소지가 높다. 따라서 가맹본부들은 내부적인 절차나 규정을 만들어 합리적인 시장분할과 갈등을 해소해야 한다. 그러기 위해서는

첫째, 기존의 가맹점사업자들에게 인접지역의 매장 설립에 대해 반대할 권리를 주어야 한다.

둘째, 반대할 매장과 기존의 매장에 미치는 영향에 대해 독립적인 평가체제 완비를 해야 한다.

셋째, 새로운 매장의 설립으로 감소하게 될 기존 매장의 매출에 대한 보상체제 구축을 해야 한다.

- ㄴ. 계약기간, 계약의 갱신·연장·종료 및 수정, 가맹점운영권의 환매·양도·상속 및 대리, 영업금지 등에 관한 상세한 내용

위의 규정은 프랜차이즈시스템의 영속성과 지속성의 유지에 있어서 매우 중요하다. 훌륭한 프랜차이즈는 가맹점사업자들의 기억속에 존재한다. 이상적인 프랜차이즈 계약서는 합의사항이 깨지지 않은 한 자동적으로 연장되는 것이다. 혹 재계약하는데 부수적으로 실질적인 재수리나 디자인을 요구하는 단서조항을 제시해야 하는지도 파악해야 한다. 만일 위의 내용이 있다면 그 조항들은 합리적이어야 하며 1년 안에 발생할 비용이어서는 곤란하다. 물론 경쟁에서 살아남기 위해서는 디자인이나 재구성이 필요하므로 어느 정도의 표준화는 필요하다.

계약해지의 조항도 매우 주의 깊게 고려해야 한다. 또한 가맹점사업자의 프랜차이즈 가맹점을 다른 사람에게 양도할 수 있는지도 고려해야 한다.

일반적으로 가맹본부들은 그들 가맹점사업자들의 이전을 제한하고 있다. 그것은 가맹점사업자들에 대한 통제를 유지하기 위해서이다. 그래서 가맹본부는 이전 fee와 이전 기간을 승인하는 권리를 갖고 있다. 이전 기간의 승인권리는 가맹점사업자의 사업을 구입하고자 하는 사람이 초과지불하지 않도록

하는데 중요하다. 어떤 프랜차이즈 계약서에는 단순히 가맹본부가 이전 승인을 반대하는데 합리적인 것을 제시하는가 하면 다른 가맹계약서에는 이전 기간과 fee에 대하여 자세하게 설명하기도 한다. 그러나 이전 승인에 대해 맨 처음 거절할 수 있는 권리를 가맹본부가 갖고 있는 것이 일반적이다.

⑤ 가맹본부의 가맹사업현황에 대한 설명

- ㄱ. 직전 사업연도 말 현재 영업 중인 가맹점의 총수
- ㄴ. 직전 사업연도 말 현재 영업 중인 직영점의 총수
- ㄷ. 가맹희망자의 장래 점포 예정지에 가장 가까이 있는 가맹점사업자 10개의 명칭·소재지·전화번호

⑥ 가맹사업 영업개시에 관한 상세한 절차와 소요기간에 대한 설명

⑦ 교육·훈련프로그램에 대한 설명(교육·훈련프로그램이 있는 경우에 한한다)

- ㄱ. 교육·훈련의 주요내용
- ㄴ. 가맹점사업자에게 제공되는 교육·훈련의 최소시간
- ㄷ. 가맹점사업자가 부담하는 교육·훈련비용

8) 가맹금의 반환

① 가맹금 반환사유

ㄱ. 허위 및 과장된 정보제공

가맹본부는 허위 또는 과장된 정보를 제공하거나 정보공개서의 내용 중 가맹점사업자의 부담, 영업활동의 조건에서 중요한 사항을 누락한 것이 인정되어 가맹희망자가 가맹계약체결전에 가맹금의 반환을 요구하는 경우

ㄴ. 중요한 사항 누락

가맹본부는 허위 또는 과장된 정보나 정보공개서의 내용 중 가맹점사업자의 부담, 영업활동의 조건에서 중요한 사항의 누락된 내용이 계약체결에 중대한 영향을 준 것으로 인정되어 해당 가맹점사업자가 가맹계약의 체결일부터 2월 이내에 가맹금의 반환을 요구하는 경우

ㄷ. 가맹사업의 중단

가맹본부가 정당한 이유없이 가맹사업을 일방적으로 중단하고 해당 가맹점사업자가 대통령이 정하는 가맹사업의 중단 일부터 2월 이내에 가맹금의 반환을 요구하는 경우. 이 경우 반환되는 가맹금은 당해 계약기간 내에 지급한 것에 한한다.

② 가맹금 반환

ㄱ. 서면으로 신청

가맹금의 반환을 요구하고자 하는 가맹점사업자 또는 가맹희망자는 서면으로 요구하여야 한다.

ㄴ. 가맹금반환신청서 기재내용

- 가맹금의 반환을 요구하는 가맹점사업자 또는 가맹희망자의 주소·성명
- 가맹본부가 허위 또는 과장된 정보를 제공하거나 제8조의 규정에 의한 중요한 사항을 누락한 사실
- 가맹본부가 허위 또는 과장된 정보를 제공하거나 제8조의 규정에 의한 중요한 사항을 누락하여 계약체결에 중대한 영향을 준 것으로 인정되는 사실
- 가맹본부가 정당한 이유없이 가맹사업을 일방적으로 중단한 사실과 그 일자
- 반환대상이 되는 가맹금의 금액

㉔. 반환되는 가맹금 결정

반환하는 가맹금의 금액을 정함에 있어서는 가맹계약의 체결경위, 지급된 금전의 성격, 가맹계약기간, 계약이행 기간, 가맹사업당사자의 귀책정도 등을 고려하여야 한다.

9) 가맹사업의 중단일

- ① 가맹본부가 가맹점사업자에게 가맹사업의 중단 일을 통지하는 경우에는 그 통지가 가맹점사업자에게 도달된 날을 기준으로 한다.
- ② 가맹본부가 가맹점사업자에게 미리 통지함이 없이 가맹사업을 영위하는데 중대한 영향을 미치는 부동산·용역·설비·상품 등의 거래를 20일 이상 중단하고 가맹점사업자가 서면으로 거래재개일을 정하여 거래재개를 요청하였음에도 불구하고 가맹본부가 이에 응하지 아니한 경우에는 위 서면으로 정한 거래재개일

10) 가맹계약서에 관한 내용

- ① 가맹계약서의 교부
가맹본부는 가맹계약서(유의사항, 특수거래조건 등 가맹본부와 가맹점사업자의 권리와 의무사항을 기재한 문서를 포함한다. 이하 같다)를 가맹금의 최초 수령일전에 미리 가맹희망자에게 교부하여야 한다.
- ② 가맹계약서의 내용
 - 영업표지의 사용권 부여에 관한 사항
 - 가맹점사업자의 영업활동 조건에 관한 사항
 - 가맹점사업자에 대한 교육·훈련, 경영지도에 관한 사항
 - 가맹금 등의 금전지급 내용에 관한 사항
 - 영업지역의 설정에 관한 사항
 - 계약기간에 관한 사항
 - 영업의 양도에 관한 사항
 - 계약해지의 사유에 관한 사항
 - 가맹금 등 금전의 반환조건에 관한 사항
 - 가맹점사업자의 영업설비·집기 등의 설치와 유지·보수 및 그 비용의 부담에 관한 사항
 - 가맹계약의 종료에 따른 조치 사항
- ③ 가맹계약서의 보관
가맹본부는 가맹계약서를 가맹사업의 거래가 종료된 날부터 3년간 보관하여야 한다.

11) 불공정거래행위의 금지

가맹본부는 가맹사업의 공정한 거래를 저해할 우려가 있는 행위를 하거나 다른 사업자로 하여금 이를 행하도록 하여서는 아니 된다.

- ① 불공정거래행위의 범위
 - 가맹점사업자에 대하여 상품이나 용역의 공급 또는 영업의 지원 등을 부당하게 중단 또는 거절하거나 그 내용을 현저히 제한하는 행위

- 가맹점사업자가 취급하는 상품 또는 용역의 가격, 거래상대방, 거래지역이나 가맹점사업자의 사업활동을 부당하게 구속하거나 제한하는 행위
- 거래상의 지위를 이용하여 부당하게 가맹점사업자에게 불이익을 주는 행위
- 부당하게 경쟁가맹본부의 가맹점사업자를 자기와 거래하도록 유인하는 행위 등 가맹사업의 공정한 거래를 저해할 우려가 있는 행위

② 불공정거래행위의 유형

ㄱ. 거래거절

가맹점사업자에 대하여 상품이나 용역의 공급 또는 영업의 지원 등을 부당하게 중단 또는 거절하거나 그 내용을 현저하게 제한하는 행위는 불공정거래행위로 규정하지만 가맹점사업자의 계약위반 등 가맹점사업자의 귀책사유로 가맹사업의 거래관계를 지속하기 어려운 사정이 발생하거나 일정한 자격기준을 정보공개서 또는 가맹계약서 등을 통하여 가맹점사업자에게 미리 알리고 그 기준에 합치되지 아니하는 가맹점사업자에 대하여 거래를 거절하거나 중단하는 행위는 이를 제외한다.

-영업지원 등의 거절

정당한 이유없이 거래기간 중에 가맹사업을 영위하는데 필요한 부동산·용역·설비·상품·원재료 또는 부재료의 공급과 이와 관련된 영업지원, 정보공개서 또는 가맹계약서에서 제공하기로 되어 있는 경영 및 영업활동에 관한 지원 등을 중단 또는 거절하거나 그 지원하는 물량 또는 내용을 현저히 제한하는 행위

-부당한 계약종료

부당하게 정보공개서 또는 가맹계약서에 정하여진 계약종료사유에 따르지 아니하고 계약을 종료하거나 법 제13조의 규정에 의한 계약종료절차에 따르지 아니하고 계약을 종료하는 행위

-부당한 계약해지

부당하게 거래기간 중에 가맹계약서에 정하여진 계약해지사유 외의 사유로서 계약을 해지하거나 법 제14조제1항의 규정에 의한 절차에 의하지 아니하고 계약을 해지하는 행위

ㄴ. 구속조건부 거래

-가격의 구속

정당한 이유없이 가맹점사업자가 판매하는 상품 또는 용역의 가격을 정하여 그 가격을 유지하도록 하거나 가맹점사업자가 상품 또는 용역의 가격을 결정하는 행위를 부당하게 구속하는 행위. 다만, 판매가격을 정하여 가맹점사업자에게 이에 따르도록 권장하거나 가맹점사업자에게 판매가격을 결정하거나 변경하는 경우 그 내용에 관하여 협의하도록 하는 행위는 이를 제외한다.

-거래상대방의 구속

가맹사업을 영위하는데 필요한 부동산·용역·설비·상품·원재료 또는 부재료의 구입·판매 또는 임대차 등과 관련하여 부당하게 가맹점사업자에게 특정한 거래상대방(가맹본부를 포함한다)과 거래할 것을 강제하는 행위. 다만, 특정한 거래상대방과 거래하지 아니하는 경우 가맹본부의 상표권을 보호하고 상품 또는 용역의 동일성을 유지하기 어렵다는 사실이 객관적으로 인정되는 경우로서 당해 사실에 관하여 가맹본부가 미리 정보공개서를 통하여 가맹점사업자에게 알리고 가맹점사업자와 계약을 체결하거나 가맹점사업자의 동의를 얻는 경우에는 그러하지 아니하다.

-가맹점사업자의 상품 또는 용역의 판매제한

가맹점사업자에게 부당하게 지정된 상품 또는 용역만을 판매하도록 하거나 거래상대방에 따라 상

품 또는 용역의 판매를 제한하는 행위. 다만, 가맹점사업자의 상품 또는 용역의 판매를 제한하지 아니하는 경우 가맹본부의 상표권을 보호하고 상품 또는 용역의 동일성을 유지하기 어렵다는 사실이 객관적으로 인정되는 경우로서 당해 사실에 관하여 가맹본부가 미리 정보공개서를 통하여 가맹점사업자에게 알리고 가맹점사업자와 계약을 체결하거나 가맹점사업자의 동의를 얻는 경우에는 그러하지 아니하다.

－영업지역의 준수강제

부당하게 가맹점사업자에게 영업지역을 준수하도록 조건을 붙이거나 이를 강제하는 행위. 다만, 다음의 각호의 1에 해당하는 행위는 그러하지 아니하다.

- 가맹본부가 가맹점사업자의 영업거점지역을 정하는 행위
- 가맹점사업자가 자기의 영업지역에서의 판매책임을 다한 경우에 영업지역 외의 다른 지역에서 판매할 수 있도록 하는 행위
- 가맹점사업자가 자기의 영업지역 외의 다른 지역에서 판매하고자 하는 경우 그 지역의 가맹점사업자에게 광고선전비 등 판촉비용에 상당하는 일정한 보상금을 지불하도록 하는 행위

－그 밖에 가맹점사업자의 영업활동의 제한

그러나 ㄱ 과 ㄴ 항목에 준하는 경우로서 부당하게 가맹점사업자의 영업활동을 제한하는 행위. 다만, 가맹점사업자의 영업활동을 제한하지 아니하는 경우 가맹본부의 상표권을 보호하고 상품 또는 용역의 동일성을 유지하기 어렵다는 사실이 객관적으로 인정되는 경우로서 당해 사실에 관하여 가맹본부가 미리 정보공개서를 통하여 가맹점사업자에게 알리고 가맹점사업자와 계약을 체결하거나 가맹점사업자의 동의를 얻는 경우에는 그러하지 아니하다.

ㄷ. 거래상 지위의 남용

거래상의 지위를 이용하여 부당하게 가맹점사업자에게 불이익을 주는 행위를 허용하지는 않지만 가맹본부의 상표권을 보호하고 상품 또는 용역의 동일성을 유지하기 어렵다는 사실이 객관적으로 인정되는 경우로서 당해 사실에 관하여 가맹본부가 미리 정보공개서를 통하여 가맹점사업자에게 알리고 가맹점사업자와 계약을 체결하거나 가맹점사업자의 동의를 얻는 경우에는 그러하지 아니하다.

－구입강제

가맹점사업자에게 각종 시설·설비·상품·용역·원재료 또는 부재료 등을 가맹사업을 영위하는데 필요한 양을 초과하여 구입 또는 임차하도록 강제하는 행위

－부당한 강요

부당하게 경제적 이익을 제공하도록 강요하거나 가맹점사업자에게 비용을 부담하도록 강요하는 행위

－부당한 계약조항의 설정 또는 변경

가맹점사업자가 이행하기 곤란하거나 가맹점사업자에게 불리한 계약조항을 설정 또는 변경하는 행위

－경영의 간섭

정당한 이유없이 특정인과 가맹점을 같이 운영하도록 강요하는 행위

그 밖의 불공정거래행위는 가맹본부가 다른 경쟁가맹본부의 가맹점사업자를 자기와 거래하도록 하여 자기의 가맹점사업자의 영업에 불이익을 주거나 다른 경쟁가맹본부의 가맹사업에 불이익을 주는 행위를 말한다.

12) 가맹계약의 종료

① 통지

- ㄱ. 가맹본부가 가맹계약을 갱신 또는 연장하지 아니하는 경우에는 계약이 만료되는 날부터 90일전에 가맹점사업자에게 그 사실을 서면으로 통지하여야 한다.
- ㄴ. 가맹본부가 제1항의 규정에 의한 통지를 하지 아니하는 경우에는 계약만료전의 가맹계약과 동일한 조건으로 다시 가맹계약을 체결한 것으로 본다. 다만, 가맹점사업자가 계약이 만료되는 날부터 60일 전에 이의를 제기하거나 가맹본부나 가맹점사업자에게 천재지변 등 대통령령이 정하는 부득이한 사유가 있는 경우에는 그러하지 아니하다.

② 가맹계약의 종료사유

- ㄱ. 가맹본부나 가맹점사업자에게 파산·화의 등의 신청이 있거나 회사정리절차 및 강제집행절차가 개시된 경우
- ㄴ. 가맹본부나 가맹점사업자가 발행한 어음·수표가 부도 등으로 지불정지된 경우

13) 가맹계약의 해지

① 가맹계약의 해지제한

가맹본부는 가맹계약서에서 정한 가맹계약해지의 사유가 발생하여 가맹계약을 해지하고자 하는 경우에는 해당 가맹점사업자에게 계약을 해지하는 날부터 2월 이상의 유예기간을 두고 3회 이상 계약해지의 사유를 기재한 문서로서 그 시정을 요구하여야 한다. 다만, 가맹사업의 거래를 지속하기 어려운 경우로서 대통령령이 정하는 경우에는 그러하지 아니하다.

② 가맹계약의 해지사유

- ㄱ. 가맹점사업자에게 파산·화의 등의 신청이 있거나 회사정리절차 및 강제집행절차가 개시된 경우
- ㄴ. 가맹점사업자가 발행한 어음·수표가 부도 등으로 지불정지된 경우
- ㄷ. 천재지변 등으로 가맹점사업자가 더 이상 가맹사업을 영위할 수 없게 된 경우
- ㄹ. 가맹점사업자가 공연히 허위사실을 유포함으로써 가맹본부의 명성
- ㅁ. 가맹점사업자가 가맹계약당시부터 가맹본부의 영업비밀이나 중요정보를 유출하는 등 가맹본부의 가맹사업을 훼손할 목적으로 가맹계약을 체결하여 운영하는 경우

14) 분쟁조정

① 협의회의 조정사항

가맹사업거래분쟁조정협의회는 공정거래위원회 또는 분쟁당사자가 요청하는 가맹사업거래의 분쟁에 관한 사항을 조정한다. 분쟁에 대한 조정 신청은 당사자가 서면으로 협의회에 제출하기도 하고 공정거래위원회가 가맹사업거래의 분쟁에 관한 사건에 대하여 협의회에 그 조정을 의뢰할 수 있다.

② 신청서내용

- ㄱ. 신청인과 피신청인의 성명 및 주소(분쟁당사자가 법인인 경우에는 법인의 명칭, 주된 사무소의 소재지, 그 대표자의 성명 및 주소를 말한다)
- ㄴ. 대리인이 있는 경우에는 그 성명 및 주소
- ㄷ. 신청의 이유

③ 신청서류

- ㄱ. 분쟁조정신청의 원인 및 사실을 증명하는 서류
- ㄴ. 대리인이 신청하는 경우 그 위임장
- ㄷ. 그 밖에 분쟁조정에 필요한 증거서류 또는 자료

④ 분쟁조정신청 대표자의 선정

- ㄱ. 다수인이 공동으로 분쟁의 조정을 신청하는 때에는 신청인중 3인 이내의 대표자를 선정할 수 있다.
- ㄴ. 신청인이 대표자를 선정하지 아니한 경우 위원장은 신청인에게 대표자를 선정할 것을 권고할 수 있다.

⑤ 조정내용

- ㄱ. 협의회는 분쟁당사자에게 조정사항에 대하여 스스로 조정하도록 권고하거나 조정안을 작성하여 이를 제시할 수 있다.
- ㄴ. 협의회는 그 조정을 거부하거나 중지할 수 있다.
 - －분쟁당사자의 일방이 조정을 거부한 경우
 - －이미 법원에 소를 제기하였거나 조정의 신청이 있는 후 법원에 소를 제기한 경우
 - －신청의 내용이 관계법령 또는 객관적인 자료에 의하여 명백하게 인정되는 등 조정을 할 실익이 없는 것으로서 대통령이 정하는 사항이 발생하는 경우

⑥ 분쟁조정의 거부 및 중지

- ㄱ. 신청인이 정당한 사유없이 기한 내에 분쟁조정신청을 보완하지 아니한 경우
- ㄴ. 신청의 내용과 직접적인 이해관계가 없는 자가 조정신청을 한 경우
- ㄷ. 신청인이 부당한 이익을 얻을 목적으로 조정신청을 한 것으로 인정되는 경우
- ㄹ. 분쟁의 성격상 조정을 하는 것이 적당하지 아니하다고 인정되는 경우

⑦ 조정절차 종료

- ㄱ. 분쟁당사자가 협의회에 권고 또는 조정안을 수락하거나 스스로 조정하는 등 조정이 성립된 경우
- ㄴ. 조정을 신청 또는 의뢰 받은 날부터 60일이 경과하여도 조정이 성립하지 아니한 경우
- ㄷ. 위의 ②의 내용에 의하여 조정이 중지된 경우로서 조정절차를 진행할 실익이 없는 경우

⑧ 분쟁당사자의 지위승계

- ㄱ. 협의회는 조정절차가 종료되기 전에 분쟁당사자가 사망하거나 능력의 상실 그 밖의 사유로 절차를 계속할 수 없는 경우에는 법령에 의하여 그 지위를 승계한 자가 분쟁당사자의 지위를 승계하게 할 수 있다.
- ㄴ. 분쟁당사자의 지위를 승계하고자 하는 자는 서면으로 협의회에 신청하여야 한다.
- ㄷ. 협의회가 규정에 의하여 신청을 받은 때에는 지체없이 이를 심사하여 승계여부를 결정하고, 그 내용을 신청인에게 서면으로 통지하여야 한다.

15) 가맹사업거래상담사

① 가맹거래상담사란

- －가맹사업거래에 대한 상담과 관련하여 대통령이 정하는 자격요건을 갖춘 자는 가맹사업거래상담사(이하 “상담사”라 한다)가 될 수 있다.
- －가맹사업거래상담사(이하 “상담사”라 한다)의 자격시험에 합격하고 공정거래위원회가 지정하는 기관에서 1년 이상의 실무수습을 마친 자를 말한다.

② 가맹거래상당사의 자격제한

- ㄱ. 미성년자·금치산자 또는 한정치산자
- ㄴ. 파산선고를 받고 복권되지 아니한 자
- ㄷ. 금고이상의 형의 선고를 받고 그 집행이 종료(종료된 것으로 보는 경우를 포함한다)되거나 집행을 받지 아니하기로 확정된 후 2년이 경과되지 아니한 자
- ㄹ. 금고이상의 형의 집행유예를 받고 그 집행유예 기간 중에 있는 자
- ㅁ. 등록취소 및 자격정지에 관한 규정에 의하여 상대방사의 등록이 취소된 날부터 2년이 경과되지 아니한 자

③ 상대방사의 업무

- ㄱ. 가맹사업의 사업성 검토에 관한 사항
- ㄴ. 정보공개서와 가맹계약서의 작성 및 수정에 관한 사항
- ㄷ. 가맹점사업자의 부담, 가맹사업 영업활동의 조건 등에 관한 사항
- ㄹ. 가맹사업당사자에 대한 교육·지도에 관한 사항

④ 상대방사의 책임

- ㄱ. 상대방사는 성실히 그 직무를 수행하며 그 품위를 유지하여야 한다.
- ㄴ. 상대방사는 직무를 수행함에 있어서 고의로 진실을 감추거나 허위의 보고를 하여서는 아니된다.

⑤ 등록취소 및 자격정지

- ㄱ. 사위 기타 부정한 방법으로 등록 또는 갱신등록을 한 경우
- ㄴ. 미성년자, 금치산자 또는 한정치산자, 파산선고를 받고 복권되지 아니한 자, 금고이상의 형의 선고를 받고 그 집행이 종료되거나 집행을 받지 아니하기로 확정된 후 2년이 경과되지 아니한 자, 금고이상의 형의 집행유예를 받고 그 집행유예기간 중에 있는 자, 상대방사의 등록이 취소된 날부터 2년이 경과되지 아니한 자로 결격사유에 해당되는 경우
- ㄷ. 상담과 관련하여 알게 된 비밀을 다른 사람에게 누설한 경우
- ㄹ. 상담사 등록증을 다른 사람에게 대여한 경우
- ㅁ. 상담과 관련하여 고의 또는 중대한 과실로 다른 사람에게 중대한 손해를 입힌 경우

16) 공정거래위원회의 사건처리절차

① 조사대상행위의 제한

이 법의 규정에 의하여 공정거래위원회의 조사개시대상이 되는 가맹사업거래는 그 거래가 종료된 날부터 3년을 경과하지 아니한 것에 한한다. 다만, 그 거래가 종료된 날부터 3년 이내에 신고된 가맹사업거래의 경우에는 그러하지 아니하다.

② 시정조치

- 정보공개서의 제공
- 정보공개서의 갱신과 수정
- 허위, 과장된 정복제공 등의 금지
- 가맹점의 수익상황이나 예상수익상황에 관한 정보 비치
- 가맹금의 반환
- 가맹계약서의 최초 수령일전 교부

－불공정거래행위의 금지에 대한 당해의 위반행위의 시정에 필요한 조치를 명할 수 있다.

③ 시정권고

시정조치를 명할 시간적 여유가 없는 경우에는 대통령령이 정하는 바에 따라 시정방안을 마련하여 이에 따를 것을 권고할 수 있다. 이 경우 당해 권고를 수락한 때에는 시정조치를 한 것으로 본다는 뜻을 함께 통지하여야 한다.

ㄱ. 시장권고절차

- －범위반내용
- －권고사항
- －시정기한
- －수락여부통지기한
- －수락거부시의 조치

ㄴ. 시정권고 수락에 대한 통지(해당가맹본부)

권고를 받은 가맹본부는 당해 권고를 통지받은 날부터 10일 이내에 이를 수락하는지의 여부에 관하여 공정거래위원회에 통지하여야 한다.

17) 과징금

① 해당사유

- －정보공개서의 제공
- －정보공개서의 갱신과 수정
- －허위,과장된 정보제공 등의 금지
- －가맹점의 수익상황이나 예상수익상황에 관한 정보 비치
- －가맹금의 반환
- －가맹계약서의 최초 수령일전 교부
- －불공정거래행위의 금지

규정에 위반한 가맹본부에 대하여 대통령령이 정하는 매출액에 100분의 2를 곱한 금액을 초과하지 아니하는 범위 안에서 과징금을 부과할 수 있다.

② 과징금의 산정방법

당해 가맹본부의 위반행위 직전 3개 사업연도의 평균매출액을 말한다. 다만, 당해 사업연도 초일 현재 사업을 개시한지 3년이 되지 아니하는 경우에는 사업개시일부터 위반행위 직전 사업연도 말일까지의 매출액을, 당해 사업연도에 사업을 개시한 경우에는 사업개시일부터 위반행위일까지의 매출액을 연 매출액으로 환산한 금액으로 한다.

18) 벌칙

① 허위, 과장된 정보제공

허위·과장된 정보를 제공하거나 중요한 사항을 누락한 자는 5년 이하의 징역 또는 1억 5천만원이하의 벌금에 처한다.

② 시정조치 위반

3년 이하의 징역 또는 1억원 이하의 벌금에 처한다.

③ 비밀엄수의 의미 위반

독점규제및공정거래에관한법률 제62조에 의한 직무에 종사하거나 종사하였던 위원 또는 공무원은 그 직무상 알게 된 사업자 또는 사업자단체의 비밀을 누설하거나 이 법의 시행을 위한 목적 외에 이를 이용하여서는 아니된다는 규정에 위반한 자는 3년 이하의 징역 또는 1억원 이하의 벌금에 처한다.

④ 정보공개서제공 위반, 정보공개서의 갱신과 수정 위반

2년 이하의 징역 또는 5천만원 이하의 벌금에 처한다.

⑤ 벌금형

법인의 대표자나 법인 또는 개인의 대리인·사용인 그 밖의 종업원이 그 법인 또는 개인의 업무에 관하여 제41조의 규정에 해당하는 위반행위를 한 때에는 행위자를 벌하는 외에 그 법인 또는 개인에 대하여도 동조 각항의 벌금형을 과한다.

19) 과태료

① 1억원 이하

- ㄱ. 독점규제및공정거래에관한법률에 의거하여 사업자, 사업단체자 또는 이들의 임직원에 대하여 원가 및 경영상황에 관한보고, 기타 필요한 자료나 물건의 제출을 명하거나 제출된 자료나 물건의 영치 규정에 의한 보고 또는 필요한 자료나 물건의 제출을 정당한 사유없이 하지 아니하거나, 허위의 보고 또는 자료나 물건을 제출한 자
- ㄴ. 독점규제및공정거래에관한법률에 의거하여 관련 공무원들의 사업자 또는 사업단체의 사무소 또는 사업장에서 업무 및 경영상황, 장부, 서류, 기타의 자료나 물건을 조사 시 정당한 사유없이 거부·방해 또는 기피한 자
- ㄷ. 가맹점사업자가 감정인의 지정 및 감정의 위촉 및 사업자, 사업단체 또는 이들의 임직원에 대하여 원가 및 경영상황에 관한보고, 기타 필요한 자료나 물건의 제출을 명하거나 제출된 자료나 물건의 영치 규정을 위반할 경우

② 5000만원 이하

- ㄱ. 독점규제및공정거래에관한법률에 의거 당사자, 이해관계인 또는 참고인의 출석 및 의견의 청취 규정에 위반하여 정당한 사유 없이 2회 이상 출석하지 아니한 자
- ㄴ. 가맹본부 또는 가맹점사업자의 임원이 사업자, 사업단체 또는 이들의 임직원에 대하여 원가 및 경영상황에 관한보고, 기타 필요한 자료나 물건의 제출을 명하거나 제출된 자료나 물건의 영치 규정을 위반하는 경우
- ㄷ. 가맹본부 또는 가맹점사업자의 종업원 또는 이에 준하는 법률상 이해관계에 있는 자가 각각 사업자, 사업단체 또는 이들의 임직원에 대하여 원가 및 경영상황에 관한보고, 기타 필요한 자료나 물건의 제출을 명하거나 제출된 자료나 물건의 영치 규정에 해당하는 경우에는 5천만원 이하의 과태료에 처한다.

③ 1천만원 이하

- ㄱ. 가맹점사업자가 당사자, 이해관계인, 또는 참고인의 출석 및 의견의 청취 규정을 위반할 경우
- ㄴ. 가맹본부 또는 가맹점사업자의 임원이 당사자, 이해관계인, 또는 참고인의 출석 및 의견의 청취 및 감정인의 지정 및 감정의 위촉의 규정에 해당하는 경우

- ㄷ. 가맹본부 또는 가맹점사업자의 종업원 또는 이에 준하는 법률상 이해관계에 있는 자가 감정인의 지정 및 감정의 위촉의 규정에 해당하는 경우
- ㄴ. 가맹본부는 자기와 거래하는 가맹점사업자의 매출액, 수익, 매출총이익, 순이익 등 과거의 수익상황이나 장래의 예상수익상황에 관한 정보를 제공하는 경우에 공인회계사가 감사한 감사보고서, 사실적인 근거와 예측자료, 근거가 되는 지역시장 내에 위치한 가맹사업의 점포의 수와 그 비율 등 관련 자료 및 근거자료를 비치하지 않거나 자료요구에 응하지 아니한 자

④ 500만원 이하

- ㄱ. 가맹본부 또는 가맹점사업자의 종업원 또는 이에 준하는 법률상 이해관계에 있는 자가 당사자, 이해관계인, 또는 참고인의 출석 및 의견의 청취 규정에 해당하는 경우에는 5백만원 이하의 과태료
- ㄴ. 가맹상담사가 아닌 자가 상담사임을 표시하거나 유사한 용어를 사용한 자는 300만원 이하의 과태료
- ㄷ. 독점규제및공정거래에관한법에 의거하여 심판정의 질서유지 규정에에 의한 질서유지명령에 응하지 아니한 자는 100만원 이하의 과태료

20) 공정거래위원회의 고발

① 해당내용

- ㄱ. 허위, 과장된 정보의 제공
 - ㄴ. 시정조치의 명령에 따르지 아니한 자
 - ㄷ. 정보공개서를 제공하지 아니한 자
 - ㄹ. 정보공개서의 갱신과 수정을 아니한자
- 그 위반의 정도가 객관적으로 명백하고 중대하다고 인정하는 경우에는 검찰총장에게 고발하여야 한다.

4. 분쟁조정협의회

(1) 분쟁조정협의회의 설치와 기능

1) 설치근거

가맹사업거래공정화에관한법률(법률 제6704호)에 의해서 한국프랜차이즈협회에 설치되어 현재 활발하게 활동하고 있다.

2) 구성 및 기능

분쟁조정협의회의 구성은 위원장을 포함한 9인의 위원으로 구성되고 위원은 공정거래위원장이 위촉하는데 공익대표 3인, 가맹본부 대표3인, 가맹점사업자 대표3인으로 구성된다.

위원들은 대학교수나 변호사 또는 관련 업무의 공무원들로 전문성과 도덕성을 갖추어야 한다.

3) 조정사항

분쟁조정협의회는 공정거래위원회 또는 분쟁당사자가 요청하는 가맹사업거래의 분쟁에 관한 사항을 조정한다.

(2) 분쟁조정 신청

1) 분쟁조정신청서류

- ① 신청인과 피신청인의 성명 및 주소
분쟁당사자가 법인인 경우에는 법인의 명칭, 주된 사무소의 소재지, 그 대표자의 성명 및 주소를 말한다.
- ② 대리인이 있는 경우에는 그 성명 및 주소
- ③ 신청의 이유
- ④ 분쟁조정신청의 원인 및 사실을 증명하는 서류
- ⑤ 대리인이 신청하는 경우 그 위임장
- ⑥ 그 밖에 분쟁조정에 필요한 증거서류 또는 자료

2) 대표자의 선정

- ① 다수인이 공동으로 분쟁의 조정을 신청하는 때에는 신청인 중 3인 이내의 대표자를 선정할 수 있다.
- ② 신청인이 대표자를 선정하지 아니한 경우 위원장은 신청인에게 대표자를 선정할 것을 권고할 수 있다.
- ③ 신청인은 대표자를 변경하는 때에는 그 사실을 지체없이 위원장에게 통지하여야 한다.

3) 조정의 거부 또는 중지

- ① 분쟁당사자의 일방이 조정을 거부한 경우
- ② 이미 법원에 소송을 제기하였거나 조정의 신청이 있는 후 법원에 소송을 제기한 경우
- ③ 신청의 내용이 관계법령 또는 객관적인 자료에 의하여 명백하게 인정되는 등 조정을 할 실익이 없는 사항이 발생하는 경우
 - ㄱ. 신청인이 정당한 사유없이 기한 내에 분쟁조정신청을 보완하지 아니한 경우
 - ㄴ. 신청의 내용과 직접적인 이해관계가 없는 자가 조정신청을 한 경우
 - ㄷ. 신청인이 부당한 이익을 얻을 목적으로 조정신청을 한 것으로 인정되는 경우
 - ㄹ. 분쟁의 성격상 조정을 하는 것이 적당하지 아니하다고 인정되는 경우

4) 분쟁의 종료

- ㄱ. 분쟁당사자가 협의회의 권고 또는 조정안을 수락하거나 스스로 조정하는 등 조정이 성립된 경우
- ㄴ. 조정을 신청 또는 의뢰 받은 날부터 60일이 경과하여도 조정이 성립하지 아니한 경우
- ㄷ. ㄴ의 내용에 의하여 조정이 중지된 경우로서 조정절차를 진행할 실익이 없는 경우

5. 미국의 프랜차이즈법

(1) 법의 기초와 배경

1) 법의 배경

2차 세계대전 이후 프랜차이즈산업은 현대화시대로 접어들어 소비자의 욕구를 충족시키는 가맹본부가 되겠다는 야망과 풍부한 경험과 좋은 사업아이템을 가진 사람들이 이 산업에 등장하면서 폭발적으로 붐을 이루기 시작하였다.

Ray Kroc이 McDonald's 프랜차이즈 사업을 하기 시작했다. 편의점(Convenience store)이 들어서기 시작하였는데 대표적인 브랜드가 7-Eleven이다. 그 뒤를 이어 KFC(Kentucky fried chicken), 힐튼호텔(Hilton hotels), Marriot, Midas가 상품과 서비스를 고객들에게 팔기 시작했다. Wendy's는 1969년 11월에 프랜차이즈 사업을 시작했다.

그러나 1960년대 말에 가맹점사업자(Franchisee)가 폭발적으로 증가하면서 기존의 가맹점사업자들에게 대한 본사들의 지원이 줄어들기 시작했으며 가맹본부들 또한 더 많은 가맹점사업자를 모집하기 위해 그들의 프랜차이즈 제안서(Franchisee Offering)에 잘못된 정보를 제공하거나 심지어는 있지도 않은 개념의 사업 아이템을 판매하기도 하였다. 때때로 시스템을 팔기위해 가맹점사업자를 현혹하는 방법까지 사용하기도 하였다. 이러한 사기 행위로 인한 피해사례가 급증하면서 몇 개의 주에서 잠재적인 가맹점사업자들에게 정보공개를 하도록 하는 법을 제정하게 되었는데 최초로 법을 제정한 주가 캘리포니아이다. 이에 미국연방거래위원회(FTC)는 이 문제를 대처하기 위해 1972년에 공청회개최, 1978년 규칙(Trade Regulation Rule)을 제정하고 1979년 10월21일부터 시행하기 시작하였다.

연방법과는 별개로 미국의 15개주는 가맹점사업자를 보호하기 위하여 정보공개제도와 등록제도를 운영하고 있다. 여러 주들의 법제정이 이루어지면서 1979년에 연방거래위원회(Federal Trade Commission)는 미국 전역에 최소한의 정보공개(Disclosure)를 요구하는 프랜차이즈 규정을 제정, 시행하게 되었다. 그 이후로 Disclosure 서류의 형식과 내용들이 강화되고 수정되었다.

2) 법의 기초

미국의 프랜차이즈 사업은 예비 가맹점사업자에게 프랜차이즈시스템에 관하여 알리도록 가맹본부에게 요구하는 법들에 의해 우선적으로 좌우된다. 이러한 정보들은 UFOC에 나타나 있다. 연방법률이나 주정부 법에 근거하여, 가맹본부는 UFOC를 준비하기 전까지는 프랜차이즈를 제안하거나 팔 수 없다. 그러나 가맹본부는 연방정부에 UFOC의 승인을 얻거나 등록할 필요는 없지만 14개 주정부는 가맹본부들의 UFOC를 주정부에 등록을 하거나, 주안에서 프랜차이즈 사업을 시작하기 전에 주정부에 알려야 한다. California, Hawaii, Illinois, Indiana, Maryland, Michigan, Minnesota, New York, North Dakota, Rhode island, South Dakota, Virginia, Washington, and Wisconsin 주는 등록을 해야 하며 Florida, Kentucky, Nebraska, Texas, Utah는 Franchisor와 주정부에 알리면 된다.

18개 주와 Columbia는 "Relationship Laws"를 제정하여 가맹점사업자들의 권익을 보호하고 있다. 특히 가맹본부의 독단적인 계약해지나 계약기간 만료에 따른 재계약의 취소 같은 불공정거래행위로 가맹점사업자들을 보호하기 위해 많은 노력과 관심을 기울이고 있다.

Disclosure rules에 의해 가맹본부와 가맹점사업자는 연방 정부나 주정부의 지나친 간섭없이 프랜차이즈 관계(Franchise Relationship)를 유지함으로써 오늘날 미국의 프랜차이즈산업이 주요한 경제적 주체의 하나로 성장하게 된 것이다.

(2) UFOC 이해하기

1) UFOC의 목적

UFOC(Uniform Franchise Offering Circular)은 CNASAA(the North American Securities Administration Association)의 정보공개 형식이다. 물론 연방거래위원회(Federal Trade Commission)도 자체 Disclosure 양식

을 가지고 있지만 일반적으로 NASAA의 형식을 받아들이고 있다. 따라서 오늘날 거의 모든 가맹본부들은 NASAA가 채택한 UFOC 형식을 사용한다.

UFOC의 목적은 예비 가맹점사업자에게 가맹본부, 프랜차이즈시스템, 프랜차이즈 계약서에 관한 자료나 정보를 제공하여 가맹점사업자들이 사전에 충분히 알고 결정할 수 있도록 하기 위함이다. 여기에는 프랜차이즈 계약서 복사본, 가맹본부의 재정상태에 관한 자료도 포함된다.

① 표지(The cover pages)

표지에는 모든 예비 가맹점사업자들이 반드시 읽어야 하고 이해해야 될 관심있는 정보를 담고 있다는 것이 적혀있다. 또한 연방거래위원회는(FTC)는 이 서류들이 정확한지 알 수 없고 확인하지 않으므로 서류들을(계약서) 완전히 이해하도록 권유한다. 그리고 UFOC나 프랜차이즈 계약서는 변호사나 회계사에게 보여주도록 권유하고 있으며 서류에 잘못된 부분이 있으면 FTC에게 알려주도록 권유한다.

② 두번째 페이지

두번째 페이지에는 프랜차이즈 제안서(Franchise offering)의 요약과 가맹점사업자가 투자해야 될 내용에 대하여 적혀있다. 또한 위험요소도 지적하고 있다. 그리고 만일 분쟁이 발생하였을 때 가맹점사업자는 본사가 있는 주에 소송을 제기하고 모든 경비도 청구할 수 있다.

2) UFOC내용

(1) 전체적인 내용

- 가맹본부(Franchisor)
 - 회사의 주요 임원들에 대한 자료
 - 회사 경영진의 Franchise 경영경험
 - 가맹본부의 파산(부도)및 소송에 관한 기록
 - Open초기 및 프랜차이즈 운영을 하면서 초기 Fee 및 지속적으로 지불해야 할 Fee
 - 필요한 투자 비용
 - 가맹본부나 인정된 공급자로부터 의무적으로 구입해야 할 물품 및 비품
 - 가맹점사업자(Franchisee)에게 인정되는 상권(지역)
 - 프랜차이즈시스템에 있어서 가맹본부의 책임과 의무
 - 회사 직영점
 - 시스템의 가맹점사업자의 명단
 - Open한 가맹점사업자의 수
 - 폐점한 가맹점사업자의 수
 - 이전한 가맹점사업자의 수
 - 현재 운영중인 가맹점사업자와 이전 가맹점사업자의 정보
 - 프랜차이즈 계약서 및 가맹점사업자가 사인해야 할 계약서
- 프랜차이즈 판매에 관한 규정에는 10일규정(Ten-day rule)으로 불리는 Cooling-off(냉각기간)이 있다. 가맹본부는 예비 가맹점사업자에게 UFOC를 제공하고 최소한 10일을 기다려야 하며 가맹계약서(Franchise agreement)는 수정을 통해 협상이 가능하며 사인하기 전 5일 전에 최종 계약서를 받아야 한다.

(2) 항목별 내용

표지를 제외하고 UFOC는 23개의 아이টে으로 이루어져 있다. 여기에서 NASSA는 최종 개정에서 UFOC

는 가장 쉬운 영어로(“Plain English”)로 작성해야 한다고 규정되어 있다.

① 가맹본부, 전임자(The franchisor, Predecessors, and affiliates)

- 가맹본부, 전임자, 및, 이해관계자의 이름
- 가맹본부 사업의 이름
- 가맹본부의 주소
- 가맹본부의 합병이나 간여된 사업의 형태
- 가맹본부의 사업
- 가맹본부, 전임자, 이해관계자의 이전 사업경험

② 사업경험

- 이 부분에서는 가맹본부, 임원 및 직원들에 대한 전문적인 정보나 개인자료들이 게재되어 있다.

③ 소송

- 프랜차이즈와 관련된 현재 또는 과거의 가맹본부와 본부의 경영과 관련된 범죄나 민사소송에 대한 자료.

④ 파산

⑤ 가맹비

⑥ 다른 Fees

- 로열티
- Contributions(광고비용)
- 추가적인 훈련비용
- 지역광고 프로그램 참가비용
- 이전 Fees
- 회계비용
- 재계약비용

⑦ 창업자금

- 가맹점사업자가 프랜차이즈를 하는데 요구되는 모든 비용이 제시되어 있다.
- 가맹비
- 부동산 비용
- 비품 및 집기설비
- 다른 설치물
- 장식비용
- 간판
- 보안, 사업허가
- 잡다한 개업 비용
- 초기 광고비
- 전문가 상담비용
- 가맹점사업자가 일정 기간동안 필요한 운영자금
- 전체 투자금액

⑧ 상품과 서비스의 원료에 대한 제약(규제)

- 가맹점사업자가 사업을 위해서 필요한 것들에 대한 규제나 구입처에 대한 규제
- 상품, 서비스, 공급, 가구, 장비, 비품, 컴퓨터, 하드웨어, 소프트웨어, 기타 사업에 필요한 아이템에 대한 자세한 내용
- 가맹본부의 공식 공급자에 대한 자료나 품목
- 가맹본부가 프랜차이즈를 판매함으로써 벌어들이는 금액
- 공동구매나 물류시스템

⑨ 가맹점사업자의 의무사항

- 위치선정 및 취득비용
- 개업 전 구매와 대여에 관한 내용
- 위치개발 및 개업 전 필요한 것
- 가맹점사업자가 참석해야 하고 받아야 할 개업 전 및 개업 후에 받아야 할 교육 및 훈련
- 개업준비물
- Fees
- 운영매뉴얼이나 그밖에 포함된 시스템의 표준이나 정책에 적극적인 참여
- 가맹본부가 제공하는 상표나 지적정보
- 가맹점사업자가 판매 할 상품과 서비스에 대한 규제사항
- 지역권개발
- 지속적인 상품 및 서비스 구입
- 보험관련사항
- 광고분담금 비용
- 가맹점사업자가 작성해야 할 매출이나 보고서
- 가맹본부가 갖게 되는 감독 및 회계감사 권리
- 이전 Fee
- 재계약 Fee
- 가맹점사업자가 비슷한 사업에 투자하는 것에 대한 제안
- 분쟁해결 방법

⑩ 금융지원

⑪ 가맹본부의 의무사항

- 가맹점사업자가 가맹점을 개업하기 전 후에 가맹본부가 지켜야 할 의무사항
- 위치선정에 대한 가맹본부의 지원방법
- 계약에서 개업까지의 기간
- 가맹본부의 훈련 프로그램(기간, Outline, 강사의 경험, 비용)
- 가맹본부의 광고 프로그램(매체, 광고제작자, 광고자금의 사용)
- 컴퓨터, 전자현금등록기
- 가맹본부의 매뉴얼의 내용

⑫ 상권(지역권)

- 프랜차이즈에 대한 독점지역(상권)에 대한 설명

- 가맹본부가 그 지역에 직영점이나 다른 프랜차이즈를 가지고 있거나 개업할 계획이 있는지에 대한 내용
- 가맹본부가 그 상권(지역권)을 수정할 수 있는지
- 상권에 대한 갈등해소 방법
- ⑬ 상표
- ⑭ 특허권, 저작권, 지적재산권
- ⑮ 프랜차이즈 사업의 실질적인 운영에 참여하는데 있어서 의무사항
- ⑯ 가맹점사업자가 고객들에게 제공할 상품이나 서비스에 대한 규제들
- ⑰ 재계약, 계약종료, 이전, 분쟁해결
 - 계약기간
 - 재계약의 여부와 횟수
 - 계약종료에 대한 이유
 - 계약종료 이후에 양측의 의무사항
 - 이전에 대한 가맹본부나 가맹점사업자의 권리
 - 가맹점사업자의 사업을 인수하기 위한 가맹본부의 권리
 - 프랜차이즈 계약서 수정방법
 - 분쟁해결 방법
- ⑱ 유명인사
 - 광고모델의 비용, 경영에 참여 여부 등
- ⑲ 예상 매출과 수입
 - 가맹본부가 프랜차이즈 사업을 통해서 얼마를 벌 수 있는지에 대한 정보를 제공한다면 이 항목에 제시
- ⑳ 프랜차이즈 매장 리스트
 - 주에 있는 직영점의 수와 가맹점의 수
 - 가맹점사업자의 전화번호, 주소, 이름
 - 내년에 판매할 가맹점 예상 수
 - 이전된, 그리고 취소되고 계약이 종료된 가맹점의 수
 - 운영을 중지하고 있는 가맹점의 수
 - 기타 재무제표, 계약, 수령 등이다.

제2절 가맹본부 창업의 중요한 서류들

1. 프랜차이즈 제안서

(1) 프랜차이즈 제안서의 의미

가맹본부는 가맹점사업자들을 모집하기 위해 다양한 매체를 통하여 홍보와 광고 그리고 마케팅활동을

하게 된다. 그러나 과거의 허위정보제공이나 과장광고를 통한 가맹점모집은 관련 법의 제정과 엄격한 집행 그리고 예비창업자들의 꼼꼼한 조사 때문에 불가능하다, 따라서 가맹점을 모집하고자 하는 가맹본부는 자사의 상품인 프랜차이즈시스템을 자세하게 설명한 프랜차이즈 제안서를 작성해야 한다.

현재 국내의 대부분의 가맹본부들은 프랜차이즈 제안서를 팜플렛이나 사업계획서 또는 본사소개와 상품소개 그리고 가맹개설조건 등을 설명한 자료들을 제공한다. 아니면 세일즈맨의 상담이나 사업설명회를 통하여 제안하기도 한다.

그러나 대부분의 제안서는 현행법상 이 부분에 대한 명확한 규정이나 개념 정의가 없다. 다만 가맹희망자가 정보공개서를 요청하는 경우에만 제시하게 되어 있어 처음 예비창업자들 자신이 관심있는 가맹본부에 대한 자료를 수집하고자 할 경우에는 신빙성 있는 자료의 확보가 어려운 실정이다. 그래서 가맹본부들은 예비창업자들이 처음 접하게 되는 팜플렛이나 홈페이지의 내용을 구체적이고 정확하게 작성하여 그들이 가맹희망자가 되고 가맹점사업자가 되될 수 있도록 만들어야 한다.

(2) 프랜차이즈 제안서의 내용

- 프랜차이즈기업 및 본부에 대한 정보제공
- 프랜차이즈기업 및 본부의 경영진에 대한 소개
- 프랜차이즈기업 및 본부에 대한 재정상태와 재무구조에 대한 자료
- 관련 산업에 대한 분석자료 제공
- 프랜차이즈시스템에 대한 자세한 소개
- 프랜차이즈 창업비용 및 예상 수익제공
- 가맹점 운영지원 정책

(3) 프랜차이즈 제안서의 체크사항

- 상품이나 캠페인의 내용을 적절하게 담고 있는가?
- 소비자에게 구입의욕을 일으키고 있는가?
- 소비자에게 충동구매를 일으키고 있는가?
- 시각적으로 전달력이 충분히 있는가?
- 상품의 세일즈 포인트나 캐치프레이즈는 써 있는가?
- 상품 이미지는 어울리는가?
- 점포 이미지는 어울리는가?
- 예상객의 특성에 어울리는가?
- 형태, 크기, 색채, 소구력, 점두에서의 주목도 등에서 경쟁점과 경쟁력이 있는가?
- 점내에서 주목되고 소비자의 주의를 충분하게 끌어들일 수 있는가?
- 이동이 편리하고 진열하기 쉬운가?
- 설치가 간단하고 진열하기 쉬운가?
- 점내를 밝게하고 점포의 미관에 공헌하는가?
- 직원의 판매지원에 유익한가?

- 계절성이나 지역성을 충분히 반영하고 있는가?
- 상품의 신뢰성을 높여주고 있는가?
- 관리가 간단해서 유지비가 저렴한가?
- 취급이 간단한가?
- 독창성이 있는가?
- 패션성이 있는가?
- 제작비는 어떠한가?

2. 정보공개서

(1) 정보공개서의 의미

정보공개서란 가맹본부의 사업현황, 임원의 경력, 가맹점사업자의 부담, 영업활동의 조건, 가맹점사업자에 대한 교육·훈련·지도·통제, 가맹계약의 해제·해지·갱신 기타 해당 가맹사업에 관한 내용을 수록하여 책자로 편철한 문서를 말한다.

(2) 정보공개서의 제공

가맹본부는 가맹희망자에게 다음 시점 중 빠른 시점에 정보공개서를 제공하여야 한다.

- ① 가맹희망자가 가맹금을 최초로 지급하는 날부터 5일전
- ② 가맹희망자가 가맹계약을 체결하는 날부터 5일전

(3) 제공방법

- ① 가맹본부의 사무소에 비치한 후 열람하는 방법
- ② 가맹희망자에게 직접 전달하는 방법
- ③ 인터넷을 이용하여 가맹희망자에게 통보하는 방법

(4) 갱신과 수정

- ① 갱신
가맹본부는 매 사업연도가 종료되는 날부터 90일 이내
- ② 수정
중요한 사항이 변경 시 변경되는 날부터 90일 이내

(5) 중요사항

- ① 가맹본부의 상호·명칭, 사무소의 소재지 및 당해 가맹사업의 영업표지에 관한 사항
- ② 가맹본부의 임원의 범위반사실에 관한 사항
- ③ 가맹점사업자의 부담에 관한 사항

- ④ 영업활동에 대한 조건 및 제한에 관한 사항
- ⑤ 교육·훈련프로그램에 관한 사항

(6) 벌칙사항

정보공개서를 제공하지 아니한자와 정보공개서의 갱신과 수정을 아니한 자는 2년 이하 징역 또는 5천만 원 이하의 벌금

(7) 기재사항

- ① 가맹본부의 일반현황에 대한 설명
 - 가맹본부의 주소 및 영업표지 등
- ② 가맹본부 임원의 범위반사실에 대한 설명
 - 정보공개일 현재 최근 5년간의 법 위반사실 등
- ③ 가맹점사업자의 부담에 대한 설명
 - 가맹희망자의 개시지급금 등의 지급내용
- ④ 영업활동에 대한 조건 및 제한에 대한 설명
 - 가맹점사업자 또는 가맹본부의 제한 사항 등
- ⑤ 가맹본부의 가맹사업현황에 대한 설명
 - 가맹본부의 가맹점과 직영점의 수 등
- ⑥ 가맹사업 영업개시에 관한 상세한 절차와 소요기간에 대한 설명
- ⑦ 교육·훈련프로그램에 대한 설명(프로그램이 있는 경우)
 - 교육, 훈련의 비용 및 시간 등

(8) 기재방법

- ① 정보공개서는 간결하고 쉬운 문체로 명확하고 구체적으로 작성하여야 한다.
- ② 첫장에 표지를 붙이고, 다음 장에 목차를 기재하며, 목차가 끝나면 다음 장부터 목차의 순서에 따라 정보를 수록한다.
- ③ 정보공개서는 반드시 계약체결이나 가맹금의 일부 수령일보다 5일 이상 먼저 제공하여야 하고 허위의 사실이 기재되거나 중요한 사실을 누락하지 않아야 한다.
- ④ 정보공개서는 가맹희망자에게 제공하기에 앞서 일정서식에 따른 정보공개서 신청서를 준비하였다가 가맹희망자로부터 제출받아 두는 것이 정보공개서의 신청 및 회사비밀 유지에 바람직하다.(법시행령 제2조)
- ⑤ 정보공개서는 가맹희망자에게 주어 기본적인 정보를 제공하여 궁극적으로는 가맹사업의 투명성을 제고하고자 제공되는 것이므로 이에 대한 기본정보는 반드시 제공되어야 한다.

(9) 정보공개서 신청서 양식¹⁰⁰⁾

정보공개서 신청서

신청인은 귀사와의 가맹계약 체결 여부를 검토하고자 귀사에 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 제7조에 의한 정보공개서의 제공을 신청합니다.

1. 신청인의 인적사항

가. 성명 : ○ ○ ○ (한자 또는 영문이름 : _____)

나. 연령 : 만 _____ 세 (19 ____ 년 ____ 월 ____ 생) 성별 : 남, 여

다. 주소 : _____

라. 전화번호 : 자택 _____ , 사무실 _____ ,
휴대폰 _____

2. 신청인의 직업 :

3. 신청인의 경력 : _____

4. 신청인이 가맹점사업자로서 투자 가능한 금액 : _____ 원

5. 신청인이 가맹점의 개설을 희망하는 지역 :

6. 비밀유지서약 : 위 신청인은 귀사의 정보공개서를 소령하는 경우에 귀사의 영업비밀 또는 사업에 관한 중요정보를 무단으로 유출 또는 제3자에게 누설하지 않을 것이며, 이를 위반할 경우에는 관련법령에 따라 민·형사상의 어떠한 처벌도 감수할 것임을 서약합니다.

이상의 기재 내용은 모두 사실이며 그 의미를 숙지하고 이 신청서를 작성하였습니다.

신청인 _____ (인 또는 서명)

주식회사 _____ 귀중

※ 신청인과 실제로 가맹계약을 체결하고 가맹점을 운영할 사람이 일치하도록 하며 타인을 대리하여 신청하는 경우에는 위임장을 첨부하도록 한다.

100) 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률이 2002년 11월 1일부터 시행됨에 따라 각 가맹본부들은 정보공개서를 제공하여야 하는데 정보공개서의 작성에 관한 표준안이 마련되지 않았다. 그래서 (사)한국프랜차이즈협회는 최영홍변호사에게 의뢰하여 정보공개서시안을 마련하였는데, 위의 내용들은 그 시안을 기재한 것이다.

<사례 : 정보공개서>
(*** 정보공개서 표지)

상호, 로고

인터넷주소

정보공개서

주식회사 홍부는 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 제7조 및 동법시행령 제4조 제1항의 규정에 따라 가맹희망자인 귀하에게 이 정보공개서를 제공합니다.

** 전화번호 기타의 특징적 표지를 삽입할 수 있음

작성일 : 200_년 __월 __일

주식회사 홍부 대표이사 ○○○

목 차

I. 가맹본부의 일반현황에 대한 설명	292
II. 당사 및 임원의 범위반사실에 대한 설명	293
III. 가맹점사업자의 부담에 대한 설명	294
IV. 가맹점사업자의 영업활동에 대한 조건 및 제한에 대한 설명	295
V. 가맹본부의 가맹사업현황에 대한 설명	296
VI. 귀하가 당사와 가맹계약을 체결할 경우, 계약체결일(이는 해당점포에 대한 사용권을 귀하가 확보한 때로부터 기산함)로부터 실제로 귀하의 가맹점 개설될 때까지 소요되는 기간은 대략 _____일 정도가 예상되며, 그때까지의 각 절차는 다음과 같습니다:	296
VII. 당사는 귀하가 가맹계약을 체결할 경우에, 다음과 같은 교육·훈련 프로그램을 실시합니다 (**교육·훈련 프로그램이 있는 경우에 한한다).	296

정보공개사항

I. 가맹본부의 일반현황에 대한 설명

1. 가. 당사의 상호는 주식회사 홍부이며, 명칭은 _____ 이고 본사의 주소는
00시 _____ 입니다.

나. (** 특수관계인이 없는 경우)

당사는 독점규제및공정거래에 관한법률시행령 제11조의 규정에 의한 특수관계인이 없습니다.

(** 특수관계인이 있는 경우)

독점규제및공정거래에관한법률시행령 제11조의 규정에 의한 당사의 특수관계인은 _____,
_____이며, 그 명칭은 _____ 이고 그 주소는 _____ 입니다.

2. (**가맹본부가 외국기업인 경우)

당사는 대한민국 회사가 아닙니다.

당사의 본사는 _____ 국법에 의해 설립된 회사로서 상호는 _____이며, 그 명칭은
_____ 이고 주소는 _____ 입니다.

당사의 대한민국내 주된 영업소의 명칭은 _____ 이고 그 주소지는
00시 _____ 입니다.

3. 귀하가 당사와 [별첨3]의 가맹계약을 체결할 경우에 귀하가 운영하게 될 가맹사업의 명칭, 상호, 서비스표, 광고 기타의 영업표지는 홍부, _____, _____ 입니다.

4. 당사의 작년도 대차대조표는 [별첨2]와 같고 같은 해 손익계산서는 [별첨 1]과 같습니다.

5. 당사의 현 임원은 총 명이나 이들 중 가맹사업과 관련된 임원은 (1)대표이사 김홍부, (2)이사 000, (3)이사000 입니다. 또한 등기부상의 임원은 아니지만 실제 임원과 대등한 업무처리 권한을 가진 직원(준임원)은 (5)000, (6)000입니다. 이들 각 임원 및 준임원의 최근 5년동안의 개인별 사업경력은 다음과 같습니다:

(1) 대표 이사 김홍부

00년 00월부터 - 00년 00월까지 (주) xyz의 이사

00년 00월부터 - 00년 00월까지 (주) uvw의 대표이사

현재.

(2) 이사 000

(이하마찬가지로 위 각 임원 및 준임원의 사업경력표지)

(3)

(4)

(5) 준 임원 ○○○

6. (**당사는 최근5년 동안 본 가맹사업을 경영하고 있습니다.)

당사는 ○○년 ○○월부터 ○○년 ○○월까지 ABC라는 브랜드 명으로 가맹사업(** 동일 또는 유사 사업에 한한다)을 운영한 사실이 있습니다.

(만일 가맹본부에게 계열회사가 있다면)

(주)○○○은 독점규제및공정거래에관한법률시행령 제2조제3호의 규정 에 의한 당사의 계열회사인 바, 당사는 ○○년 ○○월부터 ○○까지 “DEF”라는 브랜드로 _____업종의 가맹사업을 운영한 사실이 있습니다.

7. 귀하가 당사와 [별첨3]의 가맹계약을 체결할 경우 당사는 귀하에게 다음 의 특허권, 상표권 또는 지적 재산권 에 대한 사용을 허가합니다.

가. “○○○”

(1) ○○년 ○○월 ○○일 등록신청(또는 등록),

(** 각 경우 출원번호 또는 등록번호 기재)

(2) 등록 신청자 ○○○

(3) 소유자 ○○○

(4) 등록 만료일 ○○년 ○○월 ○○일

나. “○○○”

등록신청자, 소유자, 등록만료일을 순차로 기재한다.

이하 가.와 같이 기재한다.

다. “○○○”

이하 나.와 같이 등록신청자, 소유자, 등록만료일 등을 기재한다.

II. 가맹본부 및 그 임원의 범위반사실에 대한 설명

(**정보공개일 현재최근 5년동안 범위반 사실이 없는 경우)

당사 및 당사의 임원은 최근5년동안 가맹사업거래와 관련하여 가맹사업 거래의공정화에관한법률 및 독점규제및공정거래에관한법률이나 형법 제____장을 위반한 사실 및 그와 관련되는 배상판결이나 결정을 받은 사실이 없습니다.

(**정보공개일 현재 최근 5년동안 범위반 사실이 있는 경우)

당사 (및) 또는 당사의 임원 중 ○○○는 가맹사업거래와 관련하여 가맹 사업거래의공정화에관한법률 및 독점규제및공정거래에관한법률을 위반하여 공정거래위원회로부터 ○○년 ○○월 ○○일 _____ (**어떠어떠한 내용의)시정명령을 받은 사실이 있습니다.

또는 (**당사 및 또는) 당사의 임원 중 ○○○는 최근5년 동안 사기죄, 횡령죄, 배임죄 등 재산상의 범죄를 범하여 ○○년 ○○월 ○○일 ○○ 법원으로부터 징역 ____년에 집행유예 ____년을 선고받은 사실(또는 금 ____원의 배상판결 또는 _____배상 화의결정을 받은 사실)이 있습니다.

III. 가맹점사업자의 부담에 대한 설명

1. 귀하가 당사와 가맹계약을 체결할 경우에, 귀하는 가맹점사업을 개시 또는 계속하기 위하여 당사 또는 당사가 지정하는 000회사에 다음의 금전을 지급하여야 합니다(**가맹점사업자가 당해 가맹사업을 개시 또는 계속하기 위하여 가맹본부 또는 그 관계자에게 지급하여야 할 금전의 명칭과 내역을 기재한다. 아래 각 금원과 동일한 내용의 금전을 받을 경우에는 그러한 각 금원의 명칭과 내역을 순차로 기재한다. 이는 주로 초기개설에 따른 비용을 말한다):

가. 개시지급금 : 금_____원

내역 :

나. 예탁금 : 금 _____원

내역 :

다. 할부금의 첫 지불액 : 금 _____ 원

내역 :

라. 선금 임차료 : 금_____원

내역 :

마. 설비구입대금 : 금_____원

내역 :

2. 귀하가 당사와 가맹계약을 체결할 경우에, 귀하의 가맹점사업을 영위하기 위하여 정기적 또는 계속적으로 당사 또는 당사가 지정하는 000회사에 다음의 금전을 지급하여야 합니다(**이는 주로 로열티의 개념에 속하는 금전을 말한다. 그러나 꼭 그에 해당하지 않는 것도 있을 수 있다. 아래 사용한 용어와 동일한 명칭이 아니더라도 해당되는 내용의 금전이면 그 금전의 명목을 기재한다.) :

가. 상표사용료 : (매월)금_____원

내역 :

나. 리스료 : (매월)금_____원

내역 :

다. 광고료 : 금_____원

내역 :

라. 지도훈련비 : 금_____원

내역 :

마. 간판류 임차료 : 금_____원

3. 위 금전 중 -----, -----, -----은 _____한 이유로 반환되지 않습니다(또는 _____한 조건으로만 반환이 가능합니다)

(**위 1항 및 2항의 각 금전에 반환되는 조건이 있거나 반환되지 않는 경우에는 그 조건이나 사유를 표기한다):

**위 각 경우에 해당사항이 없으면, 해당사항이 없다고 표시한다.

4. 초기 투자금 총액 금_____원(건물 및 대지 임차료 제외)
 가맹본부에게 지급하는 총 지급금 금-----원
 가맹본부이외의 제3자에게 지급하는 총 지급금 금 _____원

IV. 가맹점사업자의 영업활동에 대한 조건 및 제한에 대한 설명

1. 귀하가 당사와 가맹계약을 체결할 경우에 귀하는 가맹점사업을 개시 또는 영위하기 위하여 부동산·용역·설비·상품·원재료 또는 부재료의 구입 또는 임차와 관련하여 (**해당되는 것만을 표시한다.) 당사 또는 당사가 지정하는 0000회사와 거래할 것이 요구(또는 권유)됩니다. 여기에 해당하는 대상물의 품목은 다음과 같습니다:

** 이하 해당되는 구체적인 품목을 적시한다(다만 가맹본부가 소매업에 해당하는 경우에는 그 품목을 적시하지 않아도 된다).

2. 당사는 귀하가 사용 또는 판매할 상품이나 용역을 000회사(**기타 가맹본부가 지정하는 회사를 기입한다)에 주문 또는 알선하는 대가로 귀하로부터 _____한 기준에 의하여 산정한 금_____원을 청구할 것입니다(**다만, 이 조항은 이에 관한 정보를 확보할 수 있는 경우에 한한다)

3. 당사는 귀하에게 금_____원을 연리 _____%, 상환기일, _____, 담보유무_____에 해당하는 조건으로 대출해 줍니다(또는 당사는 귀하의 사업자금에 도움을 주기 위하여 _____은행(기타 금융기관)과 협의하여 연리 _____, 담보_____의 조건으로(**기타 대출조건 및 알선조건을 표시한다) 대출을 알선하여 드립니다).

4. 귀하는 상품 또는 용역이나 거래상대방, 영업지역에 관하여 다음과 같이 제한 또는 보호됩니다(**각 해당사실만을 아래 예에 따라 기재한다):

가. 귀하는 당사의 상표권을 보호하고 상품 또는 용역의 동일성을 유지하기 위하여 아래에 지정된 상품만을(또는 아래에 지정된 요건을 충족하는 상품만을) 취급하여야 합니다:

(** 이하 위 요건에 해당하는 상품명이나 상품의 제작사, 일시, 기타의 조건을 구체적으로 특정하여 열거한다.)

나. 귀하가 가맹점사업을 영위함에 있어서 _____회사 또는 000씨와 거래할 경우에는 다음의 품목을 거래하여서는 아니됩니다(또는 일정한 수량 이상의 거래를 하여서는 아니됩니다):

(**이하 위 요건에 해당하는 내용 기타 거래제한의 구체적 조건을 명시한다.)

다. 당사는 귀하의 가맹점사업을 당사와 가맹계약관계에 있는 다른 가맹점사업자로부터 보호하기 위하여 다음과 같은 제도를 시행하고 있습니다. 이에 따라 귀하 역시 이 제도에 따라 다른 가맹점사업자의 영업지역을 침범하여서는 아니됩니다.:

(** 이하, 관련 제도를 소개한다)

라. 당사 또는 당사의 계열회사는 가맹계약상 귀하에게 부여된 영업지역에 대하여 동일 또는 상이한 영업표지 아래 귀하의 가맹점이 취급하는 상품이나 용역과 동일 또는 유사한 직영점이나 새로운 가맹점을 개설하지 않습니다(**이러한 보호가 없을 경우에는 “————개설할 수 있습니다”라고 표기한다).

마. 귀하와 당사 사이에 가맹계약이 체결될 경우에 그 기간은 ____년이며, 갱신·연장·종료 및 수정, 가맹점운영권의 환매·양도·상속 및 대리, 경업금지 등에 관하여 (**이상 각 경우에 해당되는 사항만을 적시한다. 가맹계약서가 첨부될 경우에는 가맹계약서 조항을 인용할 수 있다) 다음과 같이 적용되오니 유의하시기 바랍니다.

(** 이하 각 사항별로 설명한다.)

V. 가맹본부의 가맹사업현황에 대한 설명

1. 작년말 현재 당사와 가맹점계약을 맺고 영업 중에 있는 가맹점의 수는 총__개 점포입니다.
2. 또한 작년말 현재 당사가 동일한 형태로 직영하고 있는 직영점의 수는 총 __ 점포입니다.
3. 귀하가 장래 점포를 개설하고자 하는 _____지역에서 가장 가까이에 있는 당사의 가맹점사업자의 명칭·소재지·전화번호는 다음과 같습니다(**10개 이상일 경우에는 10개까지 기입하되, 가맹희망자의 예정 점포지가 불특정하브로 정보공개서 신청서를 받을 때 희망지를 확인하고, 해당지역에 가장 가까운 가맹점의 명칭·소재지·전화번호를 출력한 후 아래 백지란에 풀로 붙여 표시한다. 이러한 조치는 정보공개서를 1권의 책자로 만들라는 가맹사업거래공정화에관한법률 제2조 제10호를 준수하기 위함이다).

VI. 귀하가 당사와 가맹계약을 체결할 경우, 계약체결일(이는 해당점포에 대한 사용권을 귀하가 확보한 때로부터 기산함)로부터 실제로 귀하의 가맹점 개설될 때까지 소요되는 기간은 대략 _____일 정도가 예상되며, 그때까지의 각 절차는 다음과 같습니다:

(**설비업자의 선정과 공사수행, 통신, 수도시설, 교육실시, 가맹점사업자로서의 수행 적격성 평가 등의 각 일정과 절차를 상세히 기재한다)

VII. 당사는 귀하가 가맹계약을 체결할 경우에, 다음과 같은 교육·훈련 프로그램을 실시합니다(**교

육·훈련 프로그램이 있는 경우에 한한다).

가. 교육·훈련의 주요 내용 기재 :

나. 가맹점사업자에게 제공되는 교육·훈련의 최소시간 : 총 _____ 시간

다. 가맹점사업자가 부담하는 교육·훈련비용 : 총 금 _____ 원

끝

“위 정보공개서를 정히 수령하였음을 증명합니다.”

수령일시 : 00년 __월 __일

수령자 : 0 0 0 서명(또는 기명날인)”

(** 정보공개서 끝장 말미에 쉽게 찢을 수 있도록 쿠폰형태로 2곳에 똑같이 위와 같이 인쇄하여 각각 수령자의 서명(날인)을 받고 그중 1쿠폰을 보관하여야 나중에 정보공개서 제공사실을 입증할 수 있습니다(회사보관용 수령증))

*** 이상의 각 예시문 중에서 “***” 표시는 각 가맹본부가 구체적으로 자기 회사의 정보공개서를 작성할 때 참고하라는 의미로 표시한 것임.

추가 주의사항 :

***가맹사업거래의 공정화에 관한 법률이 시행됨에 따라 가맹본부는 어떠한 경우에도 가맹점사업자의 **매출액·수익·매출총이익·순이익 등 과거의 수익상황이나 장래의 예상수익상황에 관한 정보를 함부로 제공하여서는 아니됩니다.** 이러한 정보를 제공할 경우에는 반드시 **공인회계사가 감사한 감사보고서와 더불어 동법시행령 제9조에 규정된 다음의 자료를** 가맹본부에 비치하여야 합니다(** 그렇지 않을 경우 동법 제41조 제1항에 따라 형사처벌의 대상이 될 수 있음):

1. 현재수익 또는 예상수익의 산출에 사용된 사실적인 근거와 예측에 관한 자료
2. 현재수익 또는 예상수익의 산출근거가 되는 지역시장내에 위치한 가맹사업의 점포(직영점과 가맹점을 포함한다. 이하 같다)의 수와 그 비율
3. 최근의 일정기간 동안에 가맹본부나 가맹중개인이 표시 또는 설명하는 현재수익 또는 예상수익과 같은 수준의 수익을 올리는 가맹점사업자의 수와 그 비율(이 경우 최근의 일정기간에 대하여 시작하는 날짜와 끝나는 날짜를 표시하여야 한다)

3. 가맹계약서

(1) 가맹계약서의 의미와 기능

1) 가맹계약의 의미

프랜차이즈시스템을 계약산업이라고 한다.

그만큼 이 산업은 계약단계 및 계약체결 과정이 중요하다는 것을 의미한다. 따라서 이 산업에서 계약이란 먼저 공정거래법을 위시하여 소비자보호법, 지적재산권법, 약관규제법, 부정경쟁방지법, 표시광고의공정화에관한법률 등을 기준으로 한 가맹점 관리체계가 시스템으로 구축된 계약형태를 정연하게 갖추지 않으면 안된다.

그러나 프랜차이즈 사업에 있어서 계약이란 무형의 지적자산이 양자간에 거래의 기본이 되면서 시작되고, 2년 내지 3년이라는 기간에는 상품과 서비스라는 유무형의 물건들이 거래되며, 지도와 관리감독이라는 경영내적 업무관계가 지속되어지는 특수한 계약관계가 되는 것이다.

또한 이 계약의 경우는 장기간인 계약기간 중 계약당사자인 양측의 인간적 감정의 변화와 가맹점 점포의 상권의 변화, 가맹점 경영자의 경영능력 문제, 가맹점 경영자의 타 사업에의 투자진출 등 예상이 불가능한 사정 변경의 요인들이 대두될 수 있을 것이다.

2) 가맹계약의 기능

가맹계약서는 일반적으로 가맹본부와 가맹점사업자 간에 기본적 권리, 의무를 설정한 계약서와 계약서의 내용을 보증하고 확인받기 위한 서약서로 이루어져 있는 것이 통례이다. 우리나라 민법의 규정에 따르면 계약은 구두로서도 유효하게 성립한다. 그럼에도 불구하고 굳이 계약서라는 형식을 취하는 것은 계약내용을 명확히 한다든지 문제점을 열거하여 정리한다든지, 계약내용을 통일시키려 한다든지 증거로서 남기려는 이유 때문이다.

가맹사업거래공정화에관한법률에서 가맹계약서란 함은 가맹사업의 구체적 내용과 조건 등에 있어 가맹본부 또는 가맹점사업자의 권리와 의무에 관한 사항을 기재한 문서라고 정의하고 있다. 프랜차이즈 계약서의 핵심내용은 가맹본부와 가맹점사업자의 권리와 의무를 정하는 조항인 이 내용은 여러 갈래로 나뉘지기 때문에 상당히 장문의 계약서를 작성하게 되는 것이 보통인데 특히 프랜차이즈의 내용은 각각의 시스템별로 그 특성에 맞추어 조문화되고 가맹본부와 가맹점사업자의 합의를 거쳐서 그 효력이 발생하게 된다.

프랜차이즈 사업 만큼 계약과 이에 관련되는 법률이 중요시되는 것은 없다. 가맹계약은 가맹본부와 가맹점사업자 사이의 권리와 의무를 확립하는 기능을 가진다. 가맹본부나 가맹점사업자도 원래는 독립된 사업자이다. 독립된 사업자인 이상 자기 사업에 관한 의사결정은 자기 자신이 내리게 되고, 다른 사람의 개입은 허용되지 않는다. 그러나 가맹계약은 서로의 합의와 동의에 의해 서로 우호적인 관계를 구축하고 사업을 성공시키기 위한 일정기간의 거래관계를 성립하게 되는 것이다.

따라서 프랜차이즈시스템을 운영해 감에 있어서 반드시 필요한 사항은 계약서에 규정함으로써 발생할 수 있는 분쟁과 갈등을 미연에 방지할 필요가 있다. 또한 계약서에 규정하고 있는 사항은 반드시 지키지 않으면 안되기 때문에 가맹계약을 체결할 때는 계약서를 자세하게 점검하며 조문을 철저하게 이해하고 관련법에 충실한 계약을 체결해야 한다.

(2) 가맹계약의 특성

1) 계약의 특성

가맹계약은 단순한 계약이 아니다. 프랜차이즈패키지의 복잡성과 프랜차이즈시스템의 다양화 추세를 반영함으로써 복합적인 특징을 담고 있다.

- 독자적 계약유형
- 쌍무유상계약성
- 약관으로서의 성격
- 포괄성과 시스템성
- 계속성
- 추상성

2) 계약의 체결

① 계약 체결 조건

가맹계약을 체결할 경우 가맹본부는 가맹희망자에게 미리 계약서를 교부하고 교섭을 위하여 상담을 할 때에는 그 내용을 상세하게 설명하여 가맹희망자에게 계약내용을 잘 이해시키고 충분히 납득한 상황에서 계약서에 조인하도록 하여야 한다.

한국의 가맹거래사업공정화에관한법률에 따르면 최종 계약서를 5일전에 교부하도록 되어 있다. 미국의 연방거래위원회(FTC) 규칙은 계약체결 5일 이전에 계약서를 교부하고, 10일 이전에 정보공개서를 교부해야 한다. 그러나 일본의 중소소매상업진흥법은 계약체결에 앞서서 미리 정보공개서를 교부하도록 되어 있다.

② 계약당사자

가맹계약의 당사자는 가맹본부와 가맹점사업자인데 이 양자는 각기 독립된 사업자로써 각각의 사업에 대한 비용, 수익, 책임에 대한 부담을 져야 한다. 양자간에는 고용,대리의 관계는 없지만 한쪽의 성공과 실패는 다른 쪽의 성공과 실패와 직결된다는 측면에서 사업파트너가 되는 것이다. 그러면서 가맹본부는 가맹점의 성공을 위해서 실험되고 시장에서 성공경험이 있고 수익성과 시장성이 있는 시스템의 구축을 위해 노력하여야 하며 지속적인 지원과 노력을 해야 하고 가맹점사업자는 시스템의 일관성을 유지하고 계약서의 내용을 충실하게 지키려는 노력을 기울여야 할 것이다.

가맹계약서는 은행의 돈으로 간주되기도 한다. 가맹본부나 가맹점사업자 모두에게 중요한 것이다.

③ 계약서 작성과 체결

가맹계약서를 작성하는데 있어서 가장 중요한 것은 가맹점사업자가 쉽게 이해할 수 있도록 작성해야 한다는 것이다. 계약서의 내용이 지나치게 법의 규정처럼 어렵게 작성되어 있는 경우가 많다. 따라서 계약경험이 부족하고 전문지식이 없는 가맹희망자가 계약서를 충분히 이해하고 체결하기란 쉽지가 않다. 그러므로 가맹본부는 계약서를 작성하는데 있어서 신중하게 고려를 해야 한다. 실제로 소비자보호원의 조사에 의하면 조사자의 19.6%가 계약내용을 충분히 이해하지 못한 상태에서 계약을 체결한 것으로 나타나 성급한 계약에 의한 분쟁의 가능성이 큰 것으로 나타났다. 또한 계약체결 전 계약과 관련 전문가 자문 또는 공공기관에 상담한 적이 있었는지와 계약체결 시 계약내용 이해여부에서 자문 상담한 경우가 그렇지 않은 경우보다 계약내용 이해도가 높은 것으로 나타났다.

<표-17> 자문이나 상담경험 유무와 계약내용 이해도(단위 : 명(%))

구분	있다.	없다.	계
이해함	73(18.2)	329(81.8)	402(100.0)
이해 못함	5(5.1)	93(94.9)	98(100.0)

<소비자보호원>

④ 계약서의 교부

가맹계약서를 체결하기 전에 계약서를 가맹점사업자에게 교부하는 것은 계약체결 전에 계약서를 미리 받아 계약내용을 충분히 검토해 본 후에 계약을 체결하는 것이 올바른 계약체결 방법이다. 현행 가맹사업거래공정화에관한법률에서도 가맹본부는 가맹계약서(유의사항, 특수거래조건 등 가맹본부와 가맹점사업자의 권리와 의무사항을 기재한 문서를 포함한다. 이하 같다)를 가맹금의 최초 수령일 전에 미리 가맹희망자에게 교부하여야 한다고 규정하고 있다.

⑤ 가맹계약서의 보관

가맹본부는 가맹계약서를 가맹사업의 거래가 종료된 날부터 3년간 보관하여야 한다.

3) 가맹계약서의 내용

가맹사업거래공정화에관한법률에서 규정한 가맹계약서의 내용을 보면

- ① 영업표지의 사용권 부여에 관한 사항
- ② 가맹점사업자의 영업활동 조건에 관한 사항
- ③ 가맹점사업자에 대한 교육·훈련, 경영지도에 관한 사항
- ④ 가맹금 등의 금전지급 내용에 관한 사항
- ⑤ 영업지역의 설정에 관한 사항
- ⑥ 계약기간에 관한 사항
- ⑦ 영업의 양도에 관한 사항
- ⑧ 계약해지의 사유에 관한 사항
- ⑨ 기타 가맹사업당사자의 권리, 의무에 관한 사항
 - 가맹금 등 금전의 반환조건에 관한 사항
 - 가맹점사업자의 영업설비·집기 등의 설치와 유지·보수 및 그 비용의 부담에 관한 사항
 - 가맹계약의 종료에 따른 조치 사항 등의 내용을 반드시 게재해야 한다.

4) 프랜차이즈계약 기본조항

a. 전문

- 계약당사자 명시
- 가맹점사업자의 상표, 영업기법, 시스템, 이미지 등 프랜차이즈의 독점적 소유자 명시

b. 가입비, 착수금, 보증금 등

- 가맹계약자의 납입금에 관한 사항표지
- 가맹절차에 따라 별도의 약정서 작성

- c. 교육, 훈련
 - －가맹계약자의 교육, 훈련 내용과 자격부여
- d. 시스템사용권리
 - －오직 인정된 가맹계약자에 한하여 회사의 시스템사용
- e. 점포, 기계장비 등 설비규정
 - －점포, 기계장비 등의 소유권 명시
 - －임차시 권리관계
- f. 계약기간
 - －계약기간 명시
- g. 로열티
 - －로열티 지급관련 사항
- h. 가맹계정 및 정산
 - －가맹계약자와 가맹점사업자와의 거래비용에 대한 계정 설정 및 정산방법 규정
- i. 회계관련 가맹점 주의의무
 - －장부기록, 서류제출, 매출액 송금 등의 의무규정
- j. 재고실사
 - －재고실사 시행규정
 - －결과 불인정에 대한 조치방법
- k. 머천다이징과 재고 관리
 - －초도물량, 진열, 영업개시에 있어서의 회사의 서비스와 가맹계약자의 의무
 - －상품결정사의 준수사항
 - －판매가격의 설정문제
- l. 광고
 - －회사에 의한 광고와 비용부담 문제
 - －가맹점 자체 광고 허용문제
- m. 유지보수와 수도광열비
 - －유지보수 실시의무와 회사 강제
 - －수도광열비 등 경비의 회사 보조 규정
- n. 손해부담
 - －회사와 가맹점주의 보험 등 비용부담 내역
- o. 가맹점주의 기타 의무사항
 - －성실운영의무
 - －회사의 정책 등 준수의무
 - －판매가격 등의 유지의무
 - －유니폼 착용 등 통일성 유지의무
 - －회사에 손해를 끼치는 행위 금지의무와 손해배상 규정
- p. 세금
 - －세금의 부담규정

- q. 독립된 계약자
 - －가맹점사업자와 가맹계약자의 독립된 사업자관계 확인
- r. 권리포기의 효력
 - －권리행사 포기의 법적효력 문제
- s. 비밀공개제한
 - －비밀에 대한 주의의무
 - －비밀누설 시 손해배상 규정
- t. 불가항력
 - －불가피한 사항으로 인한 영업정지의 경우 법적효력 규정
- u. 통보
 - －통보사항의 효력발생 요건
- v. 계약의 갱신
 - －계약 갱신의 요건과 절차
- w. 계약의 양도
 - －계약 양도의 요건과 절차
- x. 계약의 해지
 - －계약 해지의 형태 규정과 의무조치사항
 - －계약 해지시의 비용 등 상호 의무관계
- y. 기타규정
 - －계약 만료시의 인수인계 규정
 - －계약서의 효력발효 규정
 - －계약의 일부 무효 규정
 - －적용법규의 재판권, 기타 서명 등

5) 계약서 작성 원칙

가맹본부와 가맹점사업자는 서로가 추구하는 경제적 목적을 달성하기 위해 프랜차이즈 관계가 오랫동안 지속될 수 있도록 많은 관심을 가져야 한다. 프랜차이즈의 지속성에 대하여 계약서에는 둘 중의 하나로 구분된다.

최초 가맹계약 시 전체 평균 계약기간은 2.1년이고 갱신 시 평균 계약기간은 최초 계약 시보다 짧은 1.7년이었다. 가맹본부와 가맹점사업자 간에 계약 체결 시에는 대부분(93%)이 통일된 계약서를 사용하고 있다.

18개 업종 전체 가맹본부 중 59%가 프랜차이즈 전문 또는 일반 변호사의 법적 검토를 통해 가맹계약서를 작성하였고, 38%는 변호사의 검토를 거치지 않고 작성하였다. 변호사의 법적검토가 없이 가맹계약서를 작성한 본부의 46%는 공정거래위원회에서 승인한 표준 약관을 참고하여 계약서 초안을 작성하였고 38%는 다른 업체의 가맹계약서를 참고하여 작성하였으며, 14%는 아는 사람이나 종업원 등을 통하여 계약서 초안을 작성하였다.

① 실질적인 영구성

- 규정불이행의 경우에 계약 종료를 해야하는 특정 기간을 정하지 않은 경우

- 그러한 규정은 기간에 대한 부분에 대한 수정하기 위한 구조를 갖고 있다.
- ② 어떤 계약서는 비록 특정 기간을 정해져 있지만 양측이 계약 불이행만 하지 않는다면 일정기간이든 아니면 영속적인 기간이든 기간을 늘릴 수 있다.
 - 일정 기간을 정하는 계약서에서 볼 수 있는 갱신 조건들
 - －새로운 허가 계약서의 사인
 - －재계약의 수수료 지불
 - －현재 상태의 리모델링이나 변화의 이행
 - －가맹본부에 대한 불만(claim) 이행
 - 모든 계약서는 여러 가지 이유 때문에 계약종료에 관한 내용을 제공해야 한다.
- ③ 부도, 은행관리, 파산

가맹본부는 재정적으로 어려움에 있는 가맹점사업자들이 계약서의 의무사항을 지키기가 힘들기 때문에 그러한 규정을 정한다.
- ④ 계약서의 기간을 채우는데 실패할 경우
- ⑤ 특정 계약 규정을 이행하지 못 할 경우

가맹본부는 불이행에 대한 내용을 서면으로 제시해야 하며 때로는 만일 불이행이 제시된 기간 안에 시정이 됐을 때는 계약종료를 연기할 수 있을 것이다.

6) 계약서의 중요한 내용

① 계약기간

계속적 거래계약을 체결할 때는 계약기간을 설정하는 것이 필요하다. 우리나라나 일본의 대표적인 프랜차이즈시스템에 대하여 가장 많은 것은 5년간이고, 이하 3년간, 10년간의 순서로 되어 있다. 미국의 경우는 10년 이상이 대부분이다.

계약기간을 설정할 때에 고려할 기본적 사항은 먼저 가맹점사업자의 투입자본을 회수하는데 필요한 기간을 기초로 한다는 것이다.

계약기간의 설정은 가맹점사업자의 투입자본을 회수하고 안정적인 운영을 할 수 있는데 필요한 기간을 기초로 한다는 것이다. 그러나 프랜차이즈 계약기간의 설정에는 가맹본부의 문제이고 가맹점희망자들이 프랜차이즈시스템을 선택하는데 긍정적이 될 수 있도록 결정해야 한다.

② 계약의 갱신

계약기간이 만료하면 그 시점에서 계약은 종료하게 되나, 실제로 있어서는 대다수의 계약은 갱신되고 그 후에도 거래관계는 이어져 간다. 계약기간은 당사자의 의사로서 결정할 사항이므로 계약의 갱신을 의무화할 수는 없으나. 가맹계약 관계를 유지하고 계약기간만을 연장하는 방법과 종전의 계약관계를 종료시키고 다시 새로운 가맹계약을 체결하는 방법이 있다. 계약종료 직전까지 아무런 이의가 없으면 계약은 자동적으로 갱신된다.

③ 합의해지

가맹계약은 가맹계약서를 체결한 당사자들이 합의에 도달하면 계약기간의 도중에도 이를 해지할 수 있다. 합의해지는 당사자의 의사에 따라서 계약을 종료시키는 것이므로 해지방법으로서 가장 무난하고 그런 면에서 분쟁을 방지할 수도 있다. 해지의 합의를 할 때는 예상되는 문제점을 도출하여 원만하게

거래관계를 해소할 수 있게 유의하면서 절차를 밟아 나가야 할 것이다.

④ 약정해지

가맹계약서의 조항 가운데 채무불이행 등의 일정사유를 열거해 두고 일방당사자에게 이에 해당되는 사유가 발생한 때는 상대방은 해지권을 행사할 수 있다는 것이다.

약정해지에는 상대방에 대하여 이해를 최고하고 예고기간을 두어 해지권을 행사하는 방법, 예고기간을 두지 않고 즉시 해지권을 행사하는 조항이 있다.

해지조항을 설정할 때는 시스템의 원만한 운영과 유지에 필요한 최소한의 내용으로 구성하되 구체적으로 표현하여야 하며 추상적이거나 한쪽에만 유리하게 작성되어서는 안된다.

7) 계약종료 후의 조치

① 가맹점폐쇄

가맹계약이 종료하면 가맹점사업자는 자기의 가맹점을 폐쇄하여야 한다.

② 상표 등의 사용정지

가맹계약이 종료되면 가맹점사업자는 가맹본부로부터 사용허락을 받고 있는 상표 등에 관하여 사용을 정지하고, 상표 등이 부착되어 있는 물품의 파기와 상표의 말소 등을 하지 않으면 안된다.

대부분의 계약서는 가맹계약 종료 후에 있어서 상표 등의 사용을 정지하고 그런 것이 표시된 간판이나 물품 등을 파기하든가 또는 가맹본부에게 반환하지 않으면 안된다는 뜻을 규정하고 있다.

계약서에는 계약종료 후의 내용에 대하여 다음과 같은 사항들이 기재되어 있다.

- 계약의 종료와 동시에 프랜차이즈 상표 등의 사용권이 소멸한다는 것
- 상표 등이 부착되어 있는 제품 용기 등의 소유권은 가맹계약 종료와 동시에 가맹본부에게 이전한다는 것
- 가맹점사업자는 가맹본부에게 상표 등이 부착되어 있는 제품의 용기 등을 가맹계약 종료후 3일 이내에 인도하여야 한다는 것
- 상표 등이 부착되어 있는 상품 등에 대하여서는 가맹점사업자는 제3자에 우선하여 매입 할 권리를 보유한다는 것
- 가맹계약이 종료한 후 가맹점사업자는 상표 등이 부착된 물품을 스스로 사용하든가, 제3자에게 사용하게 하든가, 양도하든가, 하여서는 안된다는 것
- 가맹계약 종료 후에 있어서도 계약기간 중과 마찬가지로 가맹점사업자는 상표 등을 본건의 영업과 동종사업에 사용하여서는 안되는 것은 물론이고 일체 사용하여서도 안되며, 또한 등기등록 등을 하여서는 안된다는 것

③ 원상회복

가맹계약이 종료한 결과 가맹본부가 가맹점사업자에게 제공하고 있던 모든 프랜차이즈패키지의 내용은 가맹점사업자는 이후부터 일체 사용할 수 없게 된다. 그래서 점포의 폐쇄와 상표의 사용금지는 물론이고 본부로부터 임차한 기기, 그 밖의 가맹본부 소유물 반환, 노하우의 실시금지, 등의 조항이 설정된다. 그리고 가맹본부가 교부한 매뉴얼은 반환해야 하며 만약 복사본이 있다면 그것을 파기해야 한다.

④ 비밀유지

가맹본부가 가맹점사업자에게 제공하는 노하우에는 비밀에 속하는 부분이 많다. 부정경쟁방지 및 영업비밀 보호에 관한 법률에 따라 영업비밀로서 보호받기 위하여서는 공연히 알려져 있지 않는 것이 요건이

된다.

그래서 비밀정보에 대하여서는 이를 제3자에게 누설하지 않을 것과 그런 취지를 직원 등에게도 지키게 하는 조항이 설치된다. 따라서 계약체결 시 비밀유지계약을 체결하는 것이 바람직하다.

매뉴얼에 대하여서는 이를 엄중히 보관하고 비밀이 누설되지 않게 주의할 것을 의무화한다든가, 복사를 금지하든가, 그 소유권을 가맹본부측에 유보하든가 하는 동시에 가맹계약이 종료되었을 때는 이를 가맹본부에게 반환할 의무를 지게 하는 계약조건 항이 만들어진다.

4. 프랜차이즈 운영매뉴얼

(1) 프랜차이즈 운영매뉴얼의 의미

프랜차이즈 사업을 결정한 회사는 가맹점 운영을 어떻게 지원할 것이며 가맹점사업자들과 어떻게 의사소통을 증대시키고 프랜차이즈에 대한 마케팅전략은 무엇인지를 확실하게 이해해야 한다. 특히 가맹본부는 가맹점사업자들의 운영을 지원하기 위한 안정된 구조와 효율적인 시스템들을 갖추어야 하는데 그 중에서 가장 중요한 것이 운영매뉴얼(Operational Manual)이다.

운영매뉴얼은 일반적으로 비즈니스 형태의 프랜차이즈(Business format franchise)에서 가맹점사업자들이 가맹점을 운영하는데 있어서 반드시 지켜야 할 기준들이나 절차들을 자세하게 설명한 서류 또는 핸드북이다.

1958년 75페이지에 이르는 운영 및 훈련매뉴얼을 만든 맥도날드는 조리의 거의 모든 과정을 자세하게 설명하였다. 햄버거는 깔끔하게 여섯 줄로 그릴에 얹어야 하고 프랜치 프라이의 두께는 정확하게 0.28인치여야 한다. 오늘날 맥도날드의 운영매뉴얼은 예전보다 열 배 두꺼워져 무게가 무려 4파운드에 이른다고 한다. 회사 내에서 성서라고 불리는 이 책에는 다양한 조리 도구를 어떻게 사용할 지, 메뉴에 나와 있는 각 음식들이 어떻게 보여야 할지, 종업원들이 고객을 어떻게 맞아야 할지 등 정확한 지시가 나와 있다. 이런 규칙들을 어기는 가맹점사업자들은 프랜차이즈에서 제외된다. 조리에 관한 지시는 매뉴얼에 나와 있을 뿐 아니라 기계에도 부착되어 있다. 맥도날드의 주방은 종업원들이 무엇을 해야 할지 알려주는 여러 종류의 부저와 각종 전구로 가득한 곳이다.¹⁰¹⁾

가맹본부는 운영매뉴얼을 통해서 상품과 서비스 표준화와 일관성을 유지하고 훈련이나 교육에 대한 체계적인 개발과 진행, 슈퍼바이저에 대한 정확한 평가의 척도로 사용되기도 하며, 특히 가맹점사업자들의 시스템이행을 체크할 수 있는 매우 중요한 서류이다.

(2) 프랜차이즈 운영매뉴얼의 작성요령

1) 프랜차이즈시스템의 특성에 맞는 매뉴얼

운영매뉴얼은 가맹점사업자가 가맹점을 운영하는데 필요한 방법과 각종 관리시스템에 대한 설명, 상품 및 서비스에 대한 설명이 포함되어 있다. 그러나 운영매뉴얼은 각 본부가 하고자 하는 사업아이템의 특성에 따라 매뉴얼의 구성이나 내용이 달라질 수 있을 것이다. 외식이나 패스트푸드업체의 경우 메뉴의 종류나 조리방법, 원재료 및 부재료의 구입과 보관 방법, 메뉴의 포장이나 배달방법, 매장 내에서의 고객서비스 및 청결, 고객응대 요령, 그리고 POS의 사용방법과 매출관리, 판매관리에 관한 내용들이 주를 이룰 것이다.

101) 에릭 솔로서 지음, 김은령 옮김, 『패스트푸드의 제국』, 2001, pp100-101.

소매중심의 업체들은 상품의 주문과 판매, 상품에 대한 자세한 설명, 상품의 매장 디스플레이, 상품의 보관이나 관리, 반품이나 재고품 관리, 계절별 상품 판매 요령, 고객들에게 판매하는 요령 등의 내용일 것이다. 그러나 중요한 것은 프랜차이즈시스템의 상품과 서비스에 적합한 내용으로 구성되어야 하며 가맹점사업자가 쉽게 이해할 수 있도록 작성하여야 한다. 따라서 긴 문장의 설명보다는 그림이나 도표 또는 사진을 중심으로 설명하는 것도 매우 효과적이다.

2) 일관성 있는 구성과 내용

운영매뉴얼은 프랜차이즈시스템의 가장 중요한 서류이다. 프랜차이즈시스템의 핵심내용들을 다루고 있고 사업비밀이 담겨져 있는 것으로 내용이나 보관 또한 신중을 기해야 한다. 특히 가맹점사업자들이 시스템의 일관성을 유지하는데 필요한 상품과 서비스의 판매와 보관 그리고 상표, 상호, 서비스마크, 로고 등 여러 가지 상징들을 활용하는 방법들과 요령들을 자세하게 설명하고 철저하게 이행하도록 만들 수 있는 교과서이다. 따라서 운영매뉴얼의 모든 내용들이 전체 프랜차이즈시스템의 구성요소들과 다르거나 틀려서는 안된다.

(3) 프랜차이즈 운영매뉴얼의 내용

1) 기업의 소개와 역사

- 기업의 연혁과 사업경력
- 기업의 프랜차이즈 사업경력
- 기업의 조직구성 및 역할
- CEO 및 임원소개

2) 회사정책

- 기업의 비전과 경영문화
- CEO의 경영철학
- 기업운영정책과 전략소개
- 가맹점운영정책
- 기업의 장단기 사업확장 계획
- 가맹점사업자들 관리정책
- 프랜차이즈시스템의 발전방안

3) 사업형태

- 프랜차이즈시스템의 구조와 특징

4) 표준화된 기준들, 절차들

- 가맹점 관리 시스템에 관한 설명
- POS 시스템에 관한 설명

- 판매관리
- 메뉴관리
- 정산관리
- 매출관리
- 자재관리
- 회계관리
- 인사관리
- 점포개발 및 시설관리
- 기준정보관리
- 운영관리

5) 상품 및 비품 주문과 외부 서비스

- 상품 및 비품의 주문요령
- 상품 및 비품의 주문처

6) 상품 및 서비스와 관련된 기술

- 상품 및 서비스의 종류와 자세한 설명
- 상품 및 서비스의 관리 요령
- 상품의 보관이나 디스플레이
- 가맹점사업자 및 직원들의 유니폼과 매장 청결요령
- 상품의 전화주문 및 처리 요령

7) 장비의 운영과 유지보수

- 장비의 작동 요령
- 장비의 보관과 유지보수

8) 개업절차

- 개업준비에 필요한 사항
- 개업 이벤트
- 개업 후의 마케팅 및 홍보

9) 고객서비스

- 가맹점사업자 및 직원들의 고객서비스정신
- 고객서비스에 대한 구체적인 설명
- 전화 또는 매장에서 고객응대 요령
- 고객서비스 교육 및 고객만족 평가척도에 관한 설명

10) 매장의 시작하는 시간과 끝나는 시간

- 매장의 시작시간
- 매장이 끝나는 시간

11) 광고 및 프로모션

- 가맹점 차원의 광고 및 프로모션 방법
- 효과적인 마케팅 방법

12) 안전과 보안

- 가맹점의 안전
- 가맹점의 보안
- 직원들과 고객들의 안전

13) 가맹본부에 제출해야 할 자료들

- 매출보고서
- 회계관리보고서
- 고객DB

14) 상표의 사용

- 상표의 사용과 활용
- 프랜차이즈시스템의 로고, 상징, 서비스마크, 모델 등의 사용과 활용

(4) 프랜차이즈 운영매뉴얼의 관리와 준수

1) 운영매뉴얼의 철저한 관리

프랜차이즈시스템의 운영매뉴얼은 그 본부의 핵심적인 내용들로 구성되어 있으며 본부의 사업지식과 경험이 축적되어 있는 비밀문서이다. 만일 이 운영매뉴얼이 경쟁사의 손에 넘어간다면 자사의 상품과 서비스에 대한 모든 내용들과 관리시스템들이 노출되는 것이므로 매우 위험하다. 또한 가맹점사업자 또한 팀원에서 떠나는 순간 잠재적인 경쟁자가 될 가능성이 있다. 따라서 가맹본부는 운영매뉴얼의 보관과 관리에 모든 노력을 기울여야 한다. 먼저 가맹점사업자들에게 운영매뉴얼의 보관과 관리 방법과 중요성에 대하여 지속적으로 교육을 시켜야 하며 필요하다면 계약서나 별도의 양식을 작성하여 가맹점사업자들로부터 서명을 받아야 한다.

2) 운영매뉴얼의 준수

아무리 체계적으로 잘 만들었다고 해도 가맹점사업자가 운영매뉴얼대로 이행을 하지 않은다면 아무 소용이 없을 것이다. 가맹점사업자가 운영매뉴얼대로 가맹점을 운영하지 않은 것은 전체 프랜차이즈시스템의 일관성을 훼손시킬 뿐만 아니라 가맹본부의 사업에도 매우 심각한 영향을 미칠 수 있다. 고객들은 결코

어리석지 않다. 만일 한 가맹점의 상품이나 메뉴 또는 서비스가 고객이 기대하거나 경험했던 내용들과 다르거나 만족하지 않았다면 다른 가맹점들도 그럴 것이라고 생각하여 다음에는 경쟁사의 매장으로 발길을 돌릴 것이다. 고객이 찾지 않은 매장은 결코 경쟁에서 살아남을 수 없는 것이다. 따라서 가맹본부는 가맹 계약 체결 후 시행할 교육과 개업 후의 지속적인 교육을 통해서 가맹점사업자들이 확실하게 인식하도록 하여야 하며, 슈퍼바이저나 임원진의 정기적인 방문이나 관리시스템들을 통하여 운영매뉴얼의 철저한 이행을 평가, 관리해야 한다.

<사례: 패스트푸드업체의 운영매뉴얼>

운영매뉴얼의 구성

1. 사업개요

- 성공적인 핵심 차별화 전략
- 지역내 1등 전략

2. 영업운영

- 상품 판촉이해
- 상품 이용실태
- 고객평가 결과
- 소점포 마케팅 활용
- 상품에 대한 단계별 판촉행사
- 프랜차이즈시스템의 이해
- 슈퍼바이저의 기능과 역할
- 운영의 절차

3. 영업운영

(1) 영업운영 조직도

(2) 영업관리

- 주요규정 및 제도
- 고객 클레임
- 클레임 반품/반환 통보서
- 고객상담
- 고객관계관리

4. 점포위생

- (1) 용어정리
- (2) 기본준수사항
- (3) 위생관리
- (4) 식품 위생법
- (5) 행정처분기준

5. 기초세무

- (1) 신규사업자 기초숙지사항

- (2) 부가가치세와소득세
 - － 부가가치세
 - － 소득세
- 6. 오픈점주 주요질문사항
- 7. 점포운영시 숙지사항
 - (1) 제품가격표
 - (2) 선물용 상품 가격표
 - (3) 주요 매입 상품 가격표
 - (4) 제품 특징
 - * 부록, 점포운영 필수사항
 - －接客서비스
 - －차별화컨셉 홍보
 - －接客시 지켜야 할 기본적인 Rule
 - －고객의 흐름
 - －위생 체크리스트
 - －운영 필수 체크리스트

제7장

가맹본부 창업 시스템의 성공과 실패

- 제1절 가맹본부 창업개발 시스템의 성공
- 제2절 가맹본부 창업 시스템 개발의 실패
- 제3절 본부창업 성공을 위한 전제조건

제7장 가맹본부 창업 시스템의 성공과 실패

제1절 가맹본부 창업개발 시스템의 성공

1. 모든 것을 고객중심으로 하라

프랜차이즈시스템의 구축이나 가맹본부의 운영을 하는데 있어서 가장 중점을 두어야 할 점은 상품과 서비스의 개발이나 판매에 있어서 고객의 욕구, 기대, 바람, 만족, 가치를 충족시켜야 한다는 점이다. 특히 고객이 기대하는 가치는 프랜차이즈시스템에 있어서 특히 중요하다. 가치란 좋은 것, 바라는 것에 대한 변함 없는 신념을 가리키는 말로써, 한번 습득된 가치는 좀처럼 변하지 않는다. 이러한 가치는 고객의 의사결정에 매우 큰 영향을 미치며 중요한 욕구를 채우기 위한 개인적인 신념과 전략을 제시해주기도 한다.

따라서 가맹본부는 고객들에게 어떤 가치를 습득하게 하려는지 사전에 치밀한 전략을 세워야 하며 고객들에게 좋은 가치를 심어줄 수 있도록 노력해야 한다. 결국 고객들이 프랜차이즈시스템에 갖는 가치는 상품과 서비스는 물론이고 상표, 로고, 상호, 디자인, 홍보, 조명, 인테리어, 광고, 유니폼, 홈페이지, 이벤트 등이 복합적으로 작용하여 만들어지게 되는 것이다. 따라서 이제 프랜차이즈 사업을 시작하는 본부들은 사업의 모든 활동을 고객 중심으로 기획하고, 생각하고, 행동해야 한다. 그러기 위해서는 고객을 어떻게 만족시키고, 어떻게 서비스하며, 어떻게 관리할 것인가가 중요하다.

- 고객을 확보하라,
- 고객을 단골로 만들어라
- 고객의 기대를 충족시켜줄 수 있는 경험을 쌓아라
- 고객에게 잘 다가갈 수 있는 마케팅방법을 개발하려는 의지를 가져라.
- 고객들이 자주 구매하고 이용할 수 있는 다양한 상품과 서비스를 갖추어라

2. 강력한 리더십

가맹본부의 CEO나 경영진은 가맹점사업자, 직원, 공급업자들로부터 존경과 신뢰를 받을 수 있는 리더십을 발휘해야 한다. 가맹본부의 리더십은 강력한 프랜차이즈 네트워크의 구축을 통하여 가맹점사업자들이 시스템을 철저히 이행하고 지침에 적극적으로 참여를 하게하며, 새로운 가맹점사업자를 모집하는데 활력을 불어넣어 주게 된다.

먼저 가맹본부의 경영진들은 가맹점사업자들이 자신들의 자본과 노동을 기꺼이 투자한 사업이 성공적으로 운영되도록 많은 관심과 지원을 해야 한다. 물론 그러기 위해서는 수익성과 시장성이 있는 프랜차이즈시스템을 갖고 있어야 하며 경쟁력을 유지할 수 있도록 끊임없는 상품개발과 마케팅활동을 해야 한다.

직원들과 공급업자 또한 가맹본부의 리더십이 필요한 부분이다. 직원들이 CEO의 경영철학이나 시스템의 본질을 이해하지 못한다면 프랜차이즈시스템의 판매나 가맹점사업자의 관리와 지원에 소홀할 수밖에 없으며 이러한 결과는 본부의 영속성과 지속성에 나쁜 영향을 미치는 것은 당연하다. 공급업자와 원활하지 못한 관계는 공동마케팅을 통한 여러 가지 혜택들을 가맹점사업자들이 누릴 수 없으며 상품의 공급과 전

달이 원활하지 못하여 가맹점사업자의 매출에도 나쁜 영향을 미칠 것이다. 결국 가맹본부는 가맹점사업자, 직원, 공급업자들이 서로의 역할과 책임을 다 할 수 있도록 지속적인 교육과 관리를 통해 전체적인 리더십이 발휘될 수 있도록 해야 한다.

- 가맹점사업자와 쌍방향 커뮤니케이션이 이루어지도록 노력하라
- 직원들을 관심과 애정을 갖고 대하라
- 공급업자들과의 유대관계를 강화하라
- 가맹본부 경영진이 확고한 경영이념을 가지고 모범을 보여라

3. 완벽한 사업계획서 및 자금계획서

프랜차이즈 사업에 있어서 성공하기 위해서는 가맹본부는 사실적이고 미래지향적인 사업계획서를 작성하여 사업을 전개해야 한다. 특히 프랜차이즈 사업은 본부의 사업승패에 따라 가맹점사업자들의 운명도 함께 해야 하는 독특한 사업확대방법이다. 따라서 무엇보다도 중요한 것은 가맹본부의 영속성과 지속성이 가장 중요하다. 허위정보제공과 과대광고로 또는 프랜차이즈화 하기에 부적절한 사업아이템을 가지고 가맹점사업자를 모집하는 것은 매우 위험한 일이다. 가맹점사업자를 모집하기 전에 수년 아니면 최소한 1년 이상 자신이 하고자 하는 사업아이템에 대한 시범점포의 운영을 통해 사업계획서를 작성하거나 가능성을 검증해야 한다.

프랜차이즈가 적은 비용으로 사업확대를 할 수 있는 좋은 방법이지만 그래도 본부를 운영하고 마케팅을 위해서는 어느 정도의 자금이 필요한 것은 사실이다. 처음부터 화려한 사무실이나 많은 직원들로 시작하기 보다는 미리 작성한 자금계획서에 따라서 저비용고효율 경영이 되도록 해야 한다. 따라서 가맹본부는 프랜차이즈 운영 정보를 체계적으로 모니터하고 마케팅, 운영 및 훈련, 개발에 대한 투자의 효과측정을 분석하는 계획의 수립과 진행도 필요하다.

- 관련 산업과 시장에 대한 정확한 자료수집과 분석을 하라
- 현실적인 사업계획서, 구체적인 사업계획서가 되도록 해야 한다.
- 충분한 자금을 확보하라
- 저비용의 본부 운영이 되도록 해야 한다.
- 광고부터 시작하는 것은 바람직하지 못하다.
- 장단기 자금계획서에 의해 자금집행과 투자가 이루어 질 수 있도록 하라.

4. 우수한 가맹점사업자들

프랜차이즈 사업의 승패는 상품과 서비스를 고객에게 직접 판매하는 가맹점사업자들이 얼마나 능력이 있는가에 달려있다. 비록 가맹점사업자들이 자신의 자본과 독립적인 경영을 하지만 그들은 본부의 상품과 서비스를 최일선에 판매하는 대리점이고 직영점 역할을 하는 것이다. 따라서 가맹본부는 자신의 브랜드의 가치를 높일 수 있는 가맹점사업자들을 모집하고 교육시킬 수 있는 효율적인 시스템을 가져야 한다. 그리고 그들이 성공할 수 있도록 지속적인 지원과 시스템의 개발에 모든 노력을 기울여야 한다.

- 우수한 가맹점사업자 평가시스템을 개발하라.

- 한 사람의 낙오자가 전체 시스템의 경쟁력을 약화시킬 수 있음을 알아야 한다.
- 가맹점사업자가 시스템을 쉽게 이해하고 이행할 수 있도록 훈련프로그램을 개발하라.
- 지속적인 훈련프로그램의 개발과 이행으로 경쟁력을 강화시켜라
- 시스템의 이미지를 훼손시키는 가맹점사업자는 가감히 탈퇴시켜라.
- 다양한 인센티브제과 컨벤션을 통하여 가맹점사업자가 동기부여를 갖도록 해야 한다.
- 가맹점사업자들이 경험과 아이디어를 최대한 활용하라.
- 갈등과 분쟁 해결 프로그램을 개발하라.
- 가맹점사업자 모임을 적극 주선하라.

5. 효과적인 매뉴얼

가맹본부의 매뉴얼들은 사전에 입증된 운영시스템을 구체적이고 명확하게 하여 가맹점사업자들이 쉽게 이해할 수 있도록 문서화하여야 한다. 또한 매뉴얼들은 가맹점사업자들이 본부의 브랜드가치를 높이고 그리고 새로운 가맹점사업자 가맹희망자들을 모집하는데 매우 효과적인 마케팅 톨로써 활용할 수 있도록 하기 위해서는 프랜차이징, 마케팅, 고객서비스와 응대방법 등을 포함하고 있어야 한다. 그러나 운영매뉴얼은 가맹점사업자들이 짧은 기간의 교육을 통해서 몇 년 동안의 사업노하우를 터득하기란 불가능하기 때문에, 가맹점 개점 후에 철저한 관리와 교육을 통하여 운영매뉴얼 대로 운영될 수 있도록 해야 한다.

- 이해하기 쉽게 작성되어야 한다.
- 구체적이고 따라하기 쉽도록 만들어야 한다.
- 매뉴얼의 내용은 일관성이 있어야 한다.
- 풍부한 경험에 의한 매뉴얼이 되도록 해야 한다.
- 매뉴얼은 남에게 보여주기 위한 것이 아니다.
- 매뉴얼이 철저하게 이행되도록 해야 한다.
- 정기적으로 매뉴얼은 업그레이드 되어야 한다.
- 매뉴얼이 경쟁사나 타인에게 넘어가지 않도록 해야 한다.

6. 효율적인 프랜차이즈 관계(Relationship)

가맹본부는 가맹점사업자와 전략적인 파트너관계가 되도록 노력해야 한다. 각 당사자는 비록 가맹계약의 의한 사업관계이지만 시장점유율의 확장이라는 공동의 목표 달성을 위해 함께 일해야 하므로 서로가 공동운명체라는 인식이 필요하다. 먼저 본부는 가맹점사업자와 정기적인 대화를 통해 그들의 의견을 진솔하게 들으려는 자세가 필요하며 프랜차이즈시스템의 일관성을 훼손하지 않은 범위 내에서 정책결정에 반영하려는 자세가 필요하다. 또한 그들의 불만과 건의사항을 회피하고 거부하기 보다는 함께 해결하려는 적극적인 자세가 효율적인 프랜차이즈 관계를 형성하는데 매우 중요하다.

- 가맹점사업자와 파트너십을 가져야 한다.
- 가맹점사업자의 성공은 곧 가맹본부의 성공이다.
- 가맹점사업자에게 감동을 주어야

- 불평과 불만도 프랜차이즈시스템의 사랑으로 받아들여라
- 가맹점사업자의 문제해결을 위한 24시간 핫라인을 만들어라
- 뉴스레터나 다양한 행사를 통하여 공동체 의식을 갖도록 하라.

7. 슈퍼바이저의 전문성과 풍부한 경험

가맹본부는 가맹점사업자들이 최고의 고객서비스를 제공하는데 실질적인 도움을 줄 수 있는 전문적인 슈퍼바이저를 가지고 있어야 한다. 그리고 가맹점사업자들이 전국적 또는 지역적으로 시장을 확대할 수 있도록 함께 노력해야 하며 시장점유율을 높이도록 해야 한다. 슈퍼바이저는 가맹점사업자들이 가맹점을 운영하는데 안내자이며 성공을 할 수 있도록 만드는 지도자이다. 프랜차이즈에 대한 지식은 물론이고 관련 산업이나 사업아이템에 대해 해박한 지식을 갖고 있어야 한다. 또한 경영에 대하여 기본적으로 알고 있어야 하며, 상대방의 의견을 듣고, 설득하는 스킬도 갖고 있어야 하며, 갈등과 분쟁을 해결할 수 있는 위기관리 능력도 갖추어야 한다.

가맹본부는 슈퍼바이저가 본연의 임무에 최선을 다 할 수 있도록 배려해야 하며 너무 많은 가맹점을 관리하지 않도록 해야 한다.

- 슈퍼바이저는 심부름꾼이 아니라 컨설턴트가 되어야 한다.
- 슈퍼바이저의 채용과 교육에 투자를 아끼서는 안된다.
- 슈퍼바이저는 미래의 훌륭한 가맹점사업자가 될 수 있다.
- 슈퍼바이저는 미래의 경쟁자가 될 수 있다.
- 다양한 인센티브제도를 통하여 동기부여를 갖도록 해야 한다.

8. 생산적인 교육 및 훈련프로그램

가맹본부의 성공은 훈련, 훈련, 훈련이다. 처음 프랜차이즈 창업을 하고자 하는 가맹점사업자들이 시스템의 이해와 운영에 필요한 것들을 잘 이행할 수 있도록 훈련시키는 것이 필요하다. 가맹본부는 주의깊게 초기 가맹점사업자들이 프랜차이즈 네트워크에 쉽게 동화될 수 있도록 만들기 위한 훈련프로그램을 개발해야 한다. 또한 가맹본부는 또한 기존의 가맹점사업자들을 더욱 발전시킬 수 있는 지속적인 프로그램을 제공해야 하며 본부의 시스템들이나 전략들을 수행과 제안제시를 강화시켜야 한다. 직원들을 위한 훈련프로그램의 개발도 결코 소홀해서는 안된다.

- 가맹점 오픈 초기의 훈련프로그램은 본부와 하나가 되는 시간이다.
- 교육과 훈련에 돈을 아끼지 마라
- 교육대상자에게 실질적인 도움이 되는 교육을 하라
- 교육효과를 측정하고 평가하여 문제점을 개선하라
- 외부 교육기관을 적극 활용하라
- CEO나 임원도 교육을 받아야 한다.

제2절 가맹본부 창업 시스템 개발의 실패

가맹본부 창업의 실패 요인은 여러 가지가 있지만 가장 대표적인 40가지를 설명하면 다음과 같다.

- 충분한 관리감독의 부족
- 잘못된 컨설턴트의 선택
- 지원제공의 실패
- 프랜차이즈 커뮤니케이션과 시스템의 부족
- 복잡하고 적절치 못한 운영매뉴얼
- 규모가 큰 가맹본부와 경쟁할 능력의 부족
- 정보공개서의 미비와 관련법의 무시
- 관련 협회 비가입
- 품질관리 부족
- 포기하는 가맹점사업자의 증가
- 가맹점사업자들과의 실행 불가능한 경영관계
- 가맹점사업자들의 로열티 미지불
- 효과적인 금융관리 부족(재무관리)
- 보호받지 못하는 상표
- 불충분한 훈련프로그램
- 지속적인 조사 및 개발 부족
- 지사나 지역총본부의 잘못된 선택
- 홍보활동의 부족
- 주요 벤더들과의 부적절한 관계
- 가맹점사업자들의 가맹계약 해지
- 능력 있는 가맹점사업자 모집의 어려움
- 프랜차이즈 사업 관련 서류의 미비
- 검증되지 않고 수익성 없는 시범점포
- 무리한 해외시장 진출
- 부적절한 입지선택 기준
- 예비창업자들에 대한 적절한 선발체계의 부족
- 사업 및 전략수립의 부족
- 작은 시장으로의 진출
- 경험이 없는 변호사나 회계사
- 프랜차이즈시스템 판매에 대한 비합리적인 압력
- 효과적인 대응능력의 부족
- 쉽게 복사될 수 없는 운영체계
- 경험 있는 경영진의 부족
- 지나치게 많은 프랜차이즈 관련 소송

- 분산된 광고
- 지나친 지역적 확산
- 수익성도 없고 불행한 프랜차이즈
- 가맹계약서의 불이행
- 부적절한 매출액 제시(Earning claims)
- 시장조사의 부족

제3절 본부 창업 성공을 위한 전제조건

1. 잘못된 인식의 전환

프랜차이즈는 사업 확대방법의 하나이며 상품과 서비스의 판매를 증가시키기 위한 마케팅 방법의 하나이다. 특히 가맹점사업자가 제공하는 자금과 동기부여가 높은 경영으로 적은 비용으로 사업을 확대시킬 수 있다는 장점 때문에 많은 사람들과 기업들이 프랜차이즈 사업에 매력을 느끼고 있는 것도 사실이다. 전문 지식과 경험이 부족한 가맹점사업자 또한 본부가 충분한 성공경험과 노하우를 갖고 구축한 프랜차이즈 시스템을 믿고 자본과 노동을 투자하는 것이다. 따라서 프랜차이즈 사업을 하고자 하는 본부는 다른 사업과 달리 상당한 준비시간과 노력을 투자하여 사전에 충분한 수익성과 사업타당성을 확인하여야 한다. 그러나 실제로 국내의 많은 가맹본부들이 시범점포 또는 직영점을 운영해보지도 않은 채 가맹점사업자를 모집하고 있으며 사업컨셉이 프랜차이즈화에 가능성이 있는지에 대한 철저한 검증이나 분석도 없이 시작하는 경우도 많다. 심지어는 경쟁사 사업아이템을 그대로 모방하거나 비슷한 이름으로 프랜차이즈 사업을 하는 본부도 있다.

또한 사업관계는 프랜차이즈이면서 대리점, 가맹점, 가맹점, 특약점, 전문점, 지사 등 다양한 이름으로 모집하기 때문에 예비창업자들이 창업을 결정하는데 있어서 어떤 것이 프랜차이즈인지 혼란을 일으킬 수 있다. 따라서 이제는 관련법인 가맹사업거래공정화에 관한 법률이 제정되어 시행되고 있는 만큼 프랜차이즈에 대한 정확한 용어의 통일이나 개념정의가 분명하게 이루어져야 한다.

2. 프랜차이즈 관련 법규의 개선

프랜차이즈 특별법이 제정되기까지는 프랜차이즈 형태의 가맹사업은 취급품목(아이템)과 상관없이 명백한 유통산업의 일부이고 또한 ‘유통산업발전법’에 프랜차이즈에 관한 내용이 상당부분 규정되어 있었지만 법 시행세칙에서 현행 프랜차이즈 업종의 대부분을 배제시킴으로써, 현재 국내에는 프랜차이즈 가맹사업의 육성 발전을 직접 관장하는 법규가 전무한 상태였다. 그러나 2002년 가맹사업거래공정화에 관한 법률이 제정되어 시행됨으로서 프랜차이즈 형태의 사업이 이 법의 적용을 받게 되었다.

그 주요내용은,

- ① 가맹본부와 가맹점사업자가 준수해야 할 사항을 규정함으로써 가맹사업거래의 기본적인 모델을 제시하고
- ② 가맹본부로 하여금 가맹희망자에게 정보공개서를 제공하도록 하고, 허위·과장된 정보의 제공을 금지함으로써 가맹점사업자의 피해를 사전에 예방하며

- ③ 일정한 경우 가맹본부로 하여금 가맹점사업자에게 가맹금을 반환하도록 하고
- ④ 가맹본부의 불공정거래행위 금지규정을 두고
- ⑤ 가맹사업거래분쟁조정협의회의 설치 근거를 두어 분쟁의 자율적인 해결을 통해 건실한 거래관계가 유지될 수 있도록 하는 것 등이다.

물론 관련법의 제정으로 그동안의 가맹사업의 문제점과 가맹점사업자의 피해를 예방하고 구제받을 수 있게 된 것은 프랜차이즈산업의 발전과 선진화에 매우 긍정적이라고 할 수 있다. 그러나 법의 제정에 앞서 관련 산업에 대한 충분한 조사나 실태를 정확하게 파악하지 못하고 만들어 짐으로서 가맹본부는 물론이고 가맹점사업자 또한 법의 준수에 회의감을 갖고 있는 것도 사실이다. 더욱이 문제는 현재 국내에는 프랜차이즈 관련 전문 변호사나 법률전문가가 없다는 점이다. 따라서 가맹본부들이 정보공개서나 계약서를 만들 때 자문을 구하거나 검토를 받는데 어려움을 겪고 있으며 미국과는 달리 높은 선임료 때문에 영세한 본부들은 물론이고 가맹점사업자들은 법의 도움을 받기가 쉽지 않다.

또한 현행 가맹사업거래공정화에관한법률 제 7조의 정보공개서 제공의무와 8조의 정보공개서의 갱신과 수정 그리고 9조의 허위·과장된 정보제공 등의 금지의 내용들은 가맹사업거래에 있어서 매우 중요한 부분으로 여러 가지 기준들을 규정하고 있으나 실효성 측면에서 많은 한계를 지니고 있다. 정보(자료)의 제공 조건을 가맹희망자의 요구시로 제한하고 있으며, 정보공개서의 내용 또한 해석하기에 따라 공개할 내용이 달라질 수 있어서 가맹본부나 가맹점사업자가 혼선을 겪을 가능성이 있다. 또한 불공정행위의 판단에 있어서도 가맹사업의 달성목적을 위해 필요한 범위를 벗어나거나, 거래관행에 비추어 부당하게 하거나 정당한 이유 없이 막연하고 포괄적인 조건들을 전제로 하고 있어 피해예방의 실효성이 미흡하다. 따라서 프랜차이즈 사업 관련 제도를 정비하여 정부가 체계적으로 관리하여야 하며 이를 위해서는 유통산업발전법의 체인사업 관련 내용과 가맹사업거래공정화에관한법률을 통합하여 프랜차이즈 관련 단행법의 제정을 하여야 하며 프랜차이즈산업의 육성과 발전을 위한 실질적인 내용이 되도록 기존 관련법의 정비가 필요하다.

3. 본부에 대한 객관적 평가 및 활용의 제도화

현재 일부단체나 신문사에서 행해지고 있는 우수 가맹본부 평가 및 시상 등에 따른 각종 부작용을 해소하기 위해서는, 정부나 관련 협회가 일정한 평가시스템을 개발 평가하여 가맹점희망자들이 가맹본부를 선택하는데 기준을 삼을 수 있도록 해야 한다. 아니면 미국의 14개 주에서 시행하고 있는 등록법을 만들어 일정한 기준과 조건을 갖추지 않은 가맹본부들은 가맹점사업자 모집을 할 수 없거나 제한하도록 하는 것도 불건전한 가맹본부의 기만행위로 인한 다수의 피해를 방지하기 위한 방법일 수 있다.

4. 관련 제도의 홍보 강화

프랜차이즈산업과 관련된 제도나 법을 아무리 좋게 제정하고 정비하여도 해당 분야에 종사하거나 관심이 있는 사람들조차 잘 모르고 있다면 관련 제도의 의의나 효과는 반감될 수밖에 없을 것이다. 따라서 정부의 관련 기관이나 관련 협회에서는 여러 가지 제도의 정비뿐만 아니라 관련 피해의 예방을 위한 가이드 등을 마련하여 적극 홍보할 필요가 있다.

5. 정부의 적극적인 지원

(1) 프랜차이즈 거래질서 기반조성

공정한 프랜차이즈 거래질서 확립은 프랜차이즈산업의 발전을 위하여 필수적이다. 이를 위하여 거래정보의 공개와 분쟁 시 조정기능을 강화하는 제도적 장치가 필요하다. 또한 소비자 보호가 잘 이루어 질 수 있도록 하여 소비자와 프랜차이즈기업 간에 신뢰가 형성되도록 해야 한다. 이를 위해 정부는 프랜차이즈산업의 육성과 발전을 위한 적극적인 자세가 필요하다. 그래서 우수한 가맹본부들이 경쟁력을 확보하여 세계 무대로 진출할 수 있도록 적극 지원해야 한다. 또한 엄격한 법의 집행과 계도를 통해 부실본사나 부도덕한 본사로 인한 가맹점사업자의 피해를 최소화해야 한다.

(2) 물류 및 정보인프라 구축

물류기지를 건설하고 물류정보를 전산화하여 집배송을 효율화시켜 물류비용을 감소시켜야 한다. 물류단지 건설을 위한 중앙정부나 지방정부의 지원이 필요하며 물류정보를 효율적으로 구축할 수 있는 정보시스템에 대한 지원이 필요하다. 여기에 더하여 규격 등의 표준화 등의 구축이 필요하다. e-CRM, e-SCM, e-Learning을 기반으로 하는 정보인프라를 구축하여 고객데이터에 기초한 고객만족경영을 구현하고 물류비용의 절감과 인적자원개발에 활용하여야 한다.

- ① 프랜차이즈 사업자는 사업의 내용을 개발하였으며 기존의 가맹점 운영을 통해 많은 정보를 보유하고 있는만큼 신규가맹점과의 정보불균형이 발생하기 마련이다. 이같은 정보불균형에 의한 가맹점의 피해를 법적·제도적 방안으로 최소화하여야 한다.
- ② 정부기관과 협회는 프랜차이즈산업에 대한 각종 통계자료를 수집공개하여 잠재적인 가맹자들의 의사결정을 도와야 할 것이다.
- ③ 프랜차이즈 업체들의 정보화에 대한 투자를 촉진하기 위해 정부와 협회차원에서의 지도·지원을 강화해야 한다.

(3) 프랜차이즈 인적자원 개발

프랜차이즈산업에 대한 교육과 연수를 위한 전문인력의 양성을 위하여 지원을 하며 또한 이를 위한 연수시설 건립 등에 지원이 필요하다. 또한 사업본부에서 정기적으로 연수를 할 수 있도록 지원을 하며 외식업, 서비스업과 소매업 등의 프랜차이즈산업의 대한 연구와 통계구축을 위한 지원이 필요하다.

(4) 프랜차이즈산업구조 개선

프랜차이즈산업을 발전시키기 위해서는 프랜차이즈산업의 외형을 성장시키는 것도 중요하지만 먼저 프랜차이즈산업 내의 업종구성을 개선할 필요가 있다. 현재 외식업위주의 구조에서 소매업과 서비스업위주로 유통구조를 개선해야 한다. 이러한 구조의 개선과 더불어 현재 외식업위주와 벤처성향의 프랜차이즈산업을 위협도가 낮은 산업으로 유도하여 프랜차이즈에 대한 투자를 늘림으로서 프랜차이즈산업의 외형을 늘릴 수 있다. 그리고 소매업 유통구조를 개선하여 유통비용을 줄이는 등 유통을 효율화 할 수 있다.

또한 이러한 업종구조의 변화로 서비스업의 비중이 증대될 경우 서비스 산업의 질 향상을 통하여 국민

후생을 증대시킬 수 있음은 물론 지방과 도시간의 소비의 질과 가격격차를 해소시켜 균형적인 발전을 기할 수 있다.

(5) 지역경제활성화 지원

프랜차이즈산업이 지역경제개발에 기여할 수 있도록 협회와 지방자체단체, 중앙정부가 협력하여 지역사업으로 프랜차이즈산업을 적극 도입한다. 지역특산품의 프랜차이즈 사업화, 가맹본부에 대한 납품확대, 업태전환유도와 전환 시 지원, 관광관련 업종에도 프랜차이즈시스템 도입, 지역토지와 인력의 활용도 제고를 위한 프랜차이즈화도 시도할 만하다.

(6) 국제화 기반조성 및 국제경쟁력 제고

프랜차이즈산업의 해외진출을 위해 한국프랜차이즈협회의 기능을 강화한다. 여기에는 파트너십 프로그램 개발, 무역중개 사절단 구성, 잠재투자자 소개, 가상 프로그램 운영, 국제 심포지엄 개최 지원, 웹사이트 운영지원 등이 포함된다. 또한 우수 중소 프랜차이즈산업을 수출산업으로 육성하기 위해 협회가 선정한 우수 프랜차이즈기업에 대해 금융 및 세제지원을 강화한다

6. 프랜차이즈 업계의 노력

(1) 분별있는 영향력 전략

장기적 협력관계 강화를 위해서는 약속 전략, 위협 전략, 법적 전략, 요청 전략 등 인식변화에 근거하지 않는 직접적 영향전략보다 정보교환 전략과 추천 전략 등 가맹점의 인식 자체를 변화시켜서 영향력을 달성하는 간접적 영향전략의 사용을 확대하는 것이 효율적이다.

정보교환, 추천 전략 등의 비강압적이고 간접적인 영향력 전략이 경로구성원의 행동을 통제할수 있는지에 대한 의문이 있을 수 있다. 간접적 영향전략은 장기적 협력관계 형성에는 효율적이나 단기적으로는 효율적이지 못할 수가 있다. 정보교환 전략의 경우 영향력자의 의도를 명백하게 제시하지 않기 때문에 상대방이 영향력자의 의도를 파악하지 못할 수가 있다. 상대방이 영향력자의 의도를 파악하지 못하고 다르게 행동할 경우, 정보교환 전략의 효율성은 감소한다.

(2) 가맹점주의 경영참여 확대

가맹본부는 가맹점사업자들의 경영참여를 확대하기 위해 다양한 제도적 기구나 방침을 개발·시행할 수 있다. 가맹점들의 경영참여를 확대하기 위한 제도적 기구와 방침으로는 본사와 가맹점 인력간의 인사교환, 공동목표 설정, 관련협회의 공동가입, 상호선출 등이 활용될 수 있다.

가맹점사업자의 경영참여를 촉진하기 위해 정부와 협회는 본사와 가맹점간 인사교환, 공동목표 설정, 관련 협회 공동가입, 상호선출, 다양한 경영참여기구 등의 기준에 의한 가맹점의 경영참여 정도에 바탕해서 우수 프랜차이즈 인증제도를 도입하고 이들에 대한 자금지원을 강화할 필요가 있다. 이들 우수사업자에 대한 운영실적도 수시로 점검하여 사후관리도 철저히 하는 등 가맹점과의 협력관계 강화를 유도하기 위한 지도·지원을 강화한다.

(3) 프랜차이즈위원회와 가맹점협회(franchisee association) 활성화

본부와 가맹점이 함께 참여하는 프랜차이즈위원회(franchise council)는 가맹점의 참여를 확대할 수 있는 제도로서 많이 활용되고 있다. 예를 들어 많은 프랜차이즈시스템에서는 본부가 주도하는 가맹점과의 공동 위원회를 통해 쟁점사항을 해결하고 있다. 최근에는 가맹본부가 주도하는 협의회나 위원회에 대한 가맹점들의 불신이 커짐에 따라 가맹점이 주도하는 본부와 독립적인 가맹점협회를 통한 가맹점의 프랜차이즈시스템 의사결정 참여가 확대되고 있다.

미국의 경우를 고려해 볼 때 가맹점협회는 가맹점들의 수가 많고 힘이 어느 정도 신장한 후에야 가능하다. 국내 프랜차이즈 업계의 일천한 역사와 영세성을 감안할 때 가맹점협회의 도입은 아직 시기상조인 것으로 보인다. 우리나라의 경우 가맹점 자문회의를 통한 가맹점주들의 경영참여 확대가 더 효율적이다. 가맹본부는 프랜차이즈위원회에 대한 가맹점들의 적극적 참여를 유도함으로써 가맹점들과의 커뮤니케이션을 활성화시킬 수 있고 가맹점들의 의사결정 참여폭을 확대시킬 수 있기 때문에 가맹점과의 효율적인 협력관계를 강화할 수 있다. 장기적으로는 가맹점의 수가 많고 대형화된 프랜차이즈시스템부터 가맹점협회의 도입을 고려할 필요가 있다. 정부 측면에서는 프랜차이즈위원회(franchise council) 또는 가맹점협회(franchisee association) 제도에 관한 지도·지원을 강화할 필요가 있다.

(4) 갈등관리

가맹본부와 가맹점사업자 간의 긴밀한 관계는 다양한 분쟁을 일으킬만한 접점이 많음을 의미한다. 따라서 합리적 갈등의 해결방안이 준비되어야 한다. 우선 갈등이 표출되어 심각해지기전에 억제할 수 있도록 관련 법률과 제도적 장치를 정비해야 한다. 구체적으로 프랜차이즈 업종에서의 중재 프로그램을 활성화하여 가맹점과의 분쟁을 법정으로 끌고가기 전에 중재과정을 반드시 거치도록 관련 제도를 정비해야 한다.

중재가 효율적이기 위해서는 본부와 가맹점사업자 양자가 모두 지지하고 신뢰할 수 있는 공정한 중재기구의 존재가 필수적이다. 금년에 발족한 분쟁조정협의회는 중재기구로서 그 역할이 기대된다. 선진 외국의 경우 기업별 갈등사안에 따른 일시적 중재기구뿐 아니라 업종과 국가별로 다양한 전문적 중재기구들이 있다. 영국의 경우 영국산업협회(Confederation of British Industry)에 의해 분쟁해결센터(Center for Dispute Solution)가 1990년 발족되어 지금까지 수백 건의 기업간 갈등을 해결하며 성공적으로 운영되고 있다. 때로는 중재기구의 존재만으로도 갈등의 억제가 가능하기도 하다.

미국의 경우 IFA(International Franchise Association) 주도로 Ombudsman 제도를 성공적으로 운영하고 있다. Ombudsman 제도는 본부와 가맹점사업자 양측 모두에게 공정성을 인정받는 성공적인 중재기구로 자리 잡고 있다. 가맹본부와 가맹점사업자는 Ombudsman 제도의 활용을 통해 다양한 갈등이슈들을 저렴하게 해결할 수 있다.

우리나라 가맹본부들은 대부분 영세하고 역사가 일천하기 때문에 회사 내에 중재 프로그램을 설치하여 운영하는 것은 공정성면이나 비용면에서 불가능하다. 가맹사업공정화에의한법률에 의해 설치된 분쟁조정협의회 기능을 극대화하고, 이밖에 다양한 프랜차이즈협회를 중심으로 분쟁조정프로그램을 운영하는 것이 현재로서는 최선의 대안으로 보인다.

(5) 문제해결적 갈등관리방식의 활용

표출된 갈등을 해결하는 행동방식은 크게 문제해결(problem solving), 설득(persuasion), 협상(negotiation), 정치적 해결(politics)의 네가지로 구분된다(Dant and Schul 1992). 협력관계 강화를 위해서는 문제해결을 통한 갈등관리가 더 효율적이다. 문제해결적 갈등관리방식은 갈등의 역기능을 감소시키고 가맹본부와 가맹점주 양자 모두를 만족시킬수 있으므로 협력관계 강화로 이어진다. Pruitt(1981)은 문제해결적 갈등관리방식을 양자간 관계에서 통합적 일체감을 달성할수 있는 수단이라고 하였다. 문제해결적 갈등관리방식은 가맹본부와 가맹점주 모두에게 만족할수 있는 결과를 제공함으로써 시스템에서의 협조적 관계를 강화하는 기반조성을 할수 있다.

(6) 상호의존 강화

프랜차이즈시스템에서 상호의존을 강화하기 위해서는 본부는 시스템 개발 능력을 개선하고 가맹점들에 대한 지원을 확대하여 가맹점의 점포운영에 있어 본부에 대한 의존을 높여야 한다. 또한 로열티 비율을 확대하여 가맹점의 성과와 본부 성과를 연계시켜 본부의 가맹점에 대한 의존을 강화할 필요가 있다.

정부는 교육훈련, 경영지도, 표준화, 정보화, 등 본부의 가맹점에 대한 지원수준에 바탕해서 우수 프랜차이즈 인증제도를 도입하고 이들에 대한 자금지원을 강화해야 한다. 이들 우수사업자에 대한 운영실적도 수시로 점검하여 사후관리도 철저히 하는 등 가맹점과의 협력관계 강화를 유도하기 위한 지도·지원을 강화할 필요가 있다.

또한 프랜차이즈 업체들의 로열티 징수비율을 높이기 위해 프랜차이즈시스템에 대한 홍보와 교육을 강화하여, 적절한 서비스를 제공받기 위해서는 로열티를 지불해야 한다는 방향으로 가맹점주들의 인식을 변화시켜야 한다. 즉 프랜차이즈 사업에 있어서 사업의 개념 및 사업관계자의 역할에 대한 이해를 위한 사회적 교육(상호협력, 가맹점과 본사의 공생관계, 로열티 지불 등)을 통해 올바른 프랜차이즈 사업문화를 정착시켜야 한다.

(7) 계약의 안정성

프랜차이즈시스템에서 강압적 힘의 행사를 억제하고 협력을 유도하는 관계규범의 형성에 주요한 측면이 계약의 지속성과 신축성이다.

본 조사결과에 의하면 가맹본부와 가맹점주간 최초 가맹 시 평균 계약기간은 2.1년, 갱신시 평균계약기간은 1.7년으로, 미국의 10.3년과 8.2년에 훨씬 못미치는 것으로 나타나 계약의 안정성이 많이 떨어지는 것으로 나타났다. 따라서 계약기간의 안정적 보장을 위해 계약기간을 연장할 필요가 있다. 정부는 가맹점을 보호하고 가맹계약자의 안정성을 확보하기 위해 가맹점주에 대한 심사와 감독을 강화하고 우수 프랜차이즈 사업자를 육성해야 한다.

제8장

결론

프랜차이즈는 “미래의 물결”이다

제8장 결론 : 프랜차이징은 “미래의 물결”이다

성공 기업은 언제 탄생하는가? 성공이나 실패는 언제 결정되는가?

많은 사람들이 호황기 때에 성공 기업이 나타나고, 그 때 잘 하느냐못하느냐에 따라 성공과 실패가 갈린다고 말한다. 그러나 현실은 그 반대이다. 진정한 강자는 위기 때에 두드러진다. 누구나 다 잘하는 호황기에는 진정한 강자가 따로 없다. 조금만 하면 다 잘할 수 있기 때문이다.

위기의 상황이 승패를 갈라놓는다. 이른바 옥석이 가려지는 시기이다. 거품의 장막이 제거되면서 그동안 내공을 쌓아온 진정한 강자가 나타나게 되고, 그런 기업은 곧잘 업계의 선두가 되어 통령을 하게 된다.

미국 서비스산업의 강력한 상징이 된 맥도날드 사는 미국에서 새로 생기는 일자리 중 90%를 책임지고 있다고 한다. 1968년 맥도날드는 1000개 정도의 레스토랑을 운영했는데, 오늘날에는 전 세계적으로 2만 8000개의 레스토랑을 운영하고 있고 매년 2000개 정도를 새로 연다.

미국 노동자 여덟 명 중 한명은 어떤 형태로든 맥도날드에서 일한 경험이 있다고 한다. 이 회사는 매년 100만명 정도를 고용하는데, 이는 공공부분이나 민간부분을 망라해 다른 어떤 회사보다도 많은 수치이다. 또한 맥도날드는 미국 최대의 쇠고기, 돼지고기, 감자 구매자이고, 닭고기 구매에서는 두 번째를 기록하고 있다. 또 세계에서 상업 부동산 부지를 가장 많이 소유한 회사이기도 하다.

맥도날드는 다른 어떤 기업보다도 광고와 마케팅에 많은 돈을 투자한다. 그 결과 코카콜라가 차지하고 있던 ‘세상에서 가장 유명한 기업’의 자리를 차지하게 되었다. 맥도날드는 미국의 다른 어떤 민간기업이나 단체보다 더 많은 놀이터를 운영하고 있고, 미국 내에서 가장 중요한 장난감 유통업자이기도 하다. 미국 초등학생을 대상으로 한 조사에 따르면 아이들의 96%가 맥도날드의 상징적인 캐릭터인 로날드 맥도날드를 알고 있다고 응답했다. 상상속의 인물을 대상으로 한 이 조사에서 로날드 맥도날드보다 더 높은 인지율을 기록한 유일한 대상은 산타클로스였다. 오늘날 맥도날드가 사람들의 일상생활에 미치는 영향은 결코 과소평가할 수 없다. 맥도날드의 또 다른 상징인 ‘황금아치(Golden Arches)’는 십자가보다도 더 널리 알려져 있을 정도이다.¹⁰²⁾

성공한 한 기업이 국가경제와 문화를 전파하는데 얼마나 큰 영향을 미치는 지를 우리는 맥도날드를 통해서 알 수 있다.

분명 프랜차이즈는 미래의 물결이다.

프랜차이즈는 가맹본부를 만들려는 사람들에게 프랜차이즈는 사업확장에 필요한 많은 자금 없이도 상품의 유통과 빠른 시장 침투에 매우 효과적인 방법이다. 그러나 프랜차이즈 사업의 결정을 하기 전에 자신의 상품이나 브랜드 또는 서비스는 구매자의 어떤 니즈를 정확하게 채워주는지, 눈에 보이는 것들이나 기존의 상식에 만족하지 말고 좀더 깊이 그리고 신중히 생각해보라. 소비자들이 상품을 사용할 때 실제로 행

102) 에릭 솔로서 지음, 김은령 옮김, 『패스트푸드의 제국』, 에코리브르, 2001, p.12

하는 행동을 연구해보라. 언제, 어디서, 누구와 함께 사용하는가? 왜 다른 것 대신 이것을 사용하는가? 현재 충족되고 있는 니즈들을 발견하면 자신의 언어로 한번 열거해보라. 그리고 나서 그중에 어떤 니즈가 가장 중요한지 파악하라.

그 다음에 경쟁자를 살펴보자, 당신이 속해있는 업계에 속하지 않아도, 같은 니즈를 채워주는 상품들을 제공한다면 누구라도 당신의 진짜 경쟁자이다.

이제 시장 전체를 살펴보자. 공통된 니즈별로 시장을 세분화하라. 어떤 세그먼트를 타깃으로 할 것인가? 다른 경쟁자들은 어떤 세그먼트를 차지하고 있는가? 이 시점에 이르러서야 비로서 당신은 최대한 니즈를 만족시킬 수 있는 제품이나 프로모션, 유통, 가격책정 등을 제대로 할 수 있을 것이다.

현재 한국 프랜차이즈산업의 특징을 보면

첫째, 예비창업자와 가맹점사업자들이 이전 보다 훨씬 영리하고 현명하다.

둘째, 프랜차이즈 사업은 이전 보다 경쟁이 더욱 치열하다.

셋째, 정부는 규제와 법률을 더욱 강화하고 있다.,

넷째, 프랜차이즈는 모든 산업으로 확대되고 있다.

다섯째, 가맹본부들의 해외 진출이 매우 활발해지고 있다.

따라서 이제 신설 가맹본부들은 이러한 프랜차이즈의 긍정적인 장점들을 활용하고 부정적인 경향들을 바꾸기 위해 프랜차이즈에 대한 것은 물론이고 성공적인 프랜차이즈 프로그램 설립의 중요한 요소들을 알아야 할 필요가 있다.

기술의 도래는 많은 다른 산업들과 모든 형태의 가맹본부들에게 새로운 도전들과 기회들을 제공하고 있다. 오늘날의 예비창업자들은 부유하고 훨씬 세련되고 이전보다 더 지적이다. 또한 아이템도 다양하고 선택의 폭도 매우 넓다. 기술의 영향은 프랜차이즈의 커뮤니케이션 특히 많은 가맹본부의 경영진들이 그들의 전략들을 판매에서 지원까지 집중하도록 바꾸기 위해 매우 중요해지고 있다. 많은 경우에, 이러한 경영진들을 기업정신에서부터 경영리더십으로 바뀌고 있으며 이전보다 훨씬 우수한 프랜차이즈시스템을 추구하고 있다.

또한 예비창업자들에게 프랜차이즈는 사업을 소유할 수 있는 방법이며 가맹본부가 제공하는 지원서비스와 초기 및 지속적인 훈련 및 지원 때문에 실패확률이 독립창업에 비해 월등히 적기 때문이다. 그러나 프랜차이즈가 성공을 보장하지는 않는다. 예비창업자들은 자신이 진정으로 창업을 할 준비가 되어 있는지를 냉철하게 판단해야 한다. 그리고 자신의 능력과 적성에 맞는 업종과 아이템을 선정하여야 하며, 철저한 검증과 경험을 통하여 가맹본부를 선택해야 한다.

고객측면에서 보면 프랜차이즈 가맹점을 통하여 다양한 상품들과 일관성 있는 품질, 합리적인(적절한) 가격으로 상품과 서비스를 구매할 수 있다. 여기에는 몇 가지 경향들이 나타나고 있는데 어떤 것은 긍정적이고 어떤 면은 부정적으로 프랜차이즈의 성장과 발전에 영향을 주기도 한다.

프랜차이즈산업은 경제성장에 지속적으로 기여하는 산업이다. 미국과 일본의 경우를 볼 때, 프랜차이즈 산업 특히 사업형 프랜차이즈는 여타 산업과 달리 경기변동을 타지 않고 안정된 성장률을 보이고 있는 것

이 특징이다. 선진국의 경우 프랜차이즈산업이 전체 소매 매출에서 차지하는 비중이 45%인 반면 우리나라에서의 점유율은 6.4%에 불과한 것으로 추정되고 있어 성장잠재력도 큰 것으로 판단된다.

사업형 가맹본부 777개를 포함하여 국내 프랜차이즈산업의 총 가맹본부 수는 1,600개로 추정되고 있으며, 가맹본부 종업원 9만8천명, 가맹점주를 포함한 가맹점 종업원은 약 46만8천명으로 추정되고 있다. 프랜차이즈 점포 수는 약 12만개로 평균 상시 종업원 수(가맹점주 포함)는 약 4명이다. 선진국의 연평균 점포 증가율인 10%를 적용할 때, 매년 1만2천개 신규점포가 개설될 것으로 기대되고 있으며, 이는 매년 약 4만8천명의 신규 고용창출 효과를 유발하여 고용안정에 기여할 것으로 기대된다. 프랜차이즈산업에 대한 특별한 정책지원이 없는 선진국과 달리 만약 프랜차이즈산업에 대한 정책적 지원이 강화된다면 예상보다 많은 신규점포가 개설되어 높은 고용창출효과를 기대할 수 있다.

이 밖에 프랜차이즈산업은 점포당 평균 초기투자액은 1억1736만원으로 연간 1만개 신규개점시 약 1조2천억원의 투자촉진 및 소자본창업확대 효과를 지니고 있으며, 중소기업의 프랜차이즈화는 대형유통업체로부터 중소기업 보호하고 선진 유통시스템으로 발전하기 위한 안정된 구조를 제공한다.

프랜차이즈산업은 지역경제 활성화에도 기여하는 바, 가맹본부 하나가 창출될 때 평균적으로 가맹점 75개가 개설되고 있으며, 이 중 67%의 가맹점이 지방에서 개설되고 있다. 가맹점의 지방확대는 지역경제를 활성화하는 한편, 프랜차이즈산업의 특성인 가격 및 제품의 동질성으로 인해 지역간 소비자후생의 격차를 해소하여 국민후생을 증대하는 효과도 지니고 있다.

우리나라의 프랜차이즈산업은 최근 3~4년 사이에 가맹본부가 급증하여 이제 초기성장기에 진입하였다고 할 수 있다. 선진국의 경우, 프랜차이즈산업은 자국시장보다는 해외시장에서 더 빠르게 성장하고 있다. 따라서 우리나라의 프랜차이즈산업도 장기적으로는 해외시장을 무대로 활동범위를 넓혀야 하며, 이를 위해 정부차원에서 프랜차이즈산업을 미래의 수출산업으로 육성하고, 국내 우수브랜드를 발굴, 육성하는 정책을 전개하여야 한다.

그러나 국내 프랜차이즈산업은 가맹본부와 점포 수 기준으로 외식업으로의 업종 편중이 심하고, 대체로 영세하며, 생존율이 낮고, 사업구조가 불안정하며, 인프라가 취약하다는 문제점을 안고 있다. 또한 가맹본부의 창업과정이 체계적이지 못하고, 프랜차이즈 전문인력이 부족하며, 가맹점에 대한 통제 및 관리능력이 부족하다는 문제점을 안고 있다. 더구나 초기 성장과정에서 무리한 사업전개로 인해 분쟁 및 피해사례가 증가하여 부정적 사회인식이 팽배하고 가맹본부와 가맹점간의 협력체계도 미흡한 실정에 있다.

성장잠재력과 국민경제에의 기여도가 높은 산업임에도 불구하고 지금까지 정부의 프랜차이즈산업정책은 지원보다는 규제에 보다 많은 비중을 두어 왔다. 많은 가맹본부가 정부의 자금지원을 호소하고 있으며 법규 및 제도를 보완할 것을 요구하고 있다. 정부로서는 프랜차이즈산업이 직면하고 있는 여러 애로사항을 해결하여 균형있는 산업발전을 모색할 필요가 있다. 또한 프랜차이즈산업에 대한 신뢰도를 높이고, 취약한 유통 인프라를 개선하고, 전문인력을 개발하고, 한편으로는 소비자를 보호하기 위한 제도를 보완할 필요가 있다.

향후 국내 프랜차이즈산업은 2010년에 이르러서는 매출액 113조원으로 GDP의 11%를 차지하고, 가맹점

수는 21만개, 전체 종사자 수는 약 100만명으로 성장할 것으로 추정되고 있다. 국내 프랜차이즈산업이 국민경제의 성장과 발전, 소비자후생의 증대, 유통구조의 선진화를 통한 국제경쟁력 향상에 기여할 수 있는 현재의 잠재력과 선진국의 발전사례를 종합적으로 판단해 본다면, 정부의 프랜차이즈산업에 대한 육성정책은 적은 비용으로 많은 효과를 가져올 것으로 기대된다.

[참 고 문 헌]

- 김계경, 『음식점 성공창업 그래! 이 맛이야』, 도서출판 자전거, 2003.
- 김병국, 『비즈니스협상론』, 한국능률협회, 2002.
- 김병도, 『코카콜라는 어떻게 산타에게 빨간 옷을 입혔는가』, 21세기 북스, 2003.
- 김진섭, 김혜영, 『프랜차이즈시스템의 이해』, 대왕사, 2002.
- 김형택, 『전자상거래 마케팅전략』, 삼각형프레스, 1999.
- 박주관, 『소자본창업 바이블』, 박주관창업컨설팅(주), 2001.
- 박원휴, 『프랜차이즈 알고 창업하면 성공한다』, 중앙경제평론사, 2003.
- 박희철, 『신뢰의 리서십』, 한국경제신문, 2002.
- 여춘돈, 안창근 공저, 『프랜차이즈시스템 조직관리 노하우』, 책읽는사람들, 2003.
- 유재은, 『한국시장의 프랜차이즈전략』, 한국생산성본부, 2000.
- 이인호, 『창업자금 3,000만원으로 한달에 300만원 벌기』, 더난출판, 2001.
- 오세조, 이철우 공저, 『실전 프랜차이즈 마케팅 전략』, 중앙경제평론사, 2002.
- 월간 창업&프랜차이즈, 『프랜차이즈』, 알파, 2003.
- 유재수, 정보철, 『프랜차이즈창업열전』, 기획출판 거름, 2002.
- 여준상, 『한국형 마케팅 불변의 법칙33』, 더난출판, 2003.
- 채수명, 『마케팅박사의 마케팅 여행』, 한국경제신문사, 1996
- 한국프랜차이즈 총람, 산업자원부, 한국프랜차이즈협회, 2002.
- Bill Sishop, 이경렬, 구자익 옮김, 『디지털마케팅』, 십일월출판사, 2000.
- Eric Schlosser, 김은령 옮김, 『패스트푸드의 천국』, 에코리브르, 2001.
- Barry J. Nalebuff and Adam M. Branden-Burger, 김광전 옮김, 『코피티션』, 한국경제신문사, 1996.
- Dave Francis, 이경상, 이정환 옮김, 『기업전략 만들기』, 도서출판 고도, 1994.
- Jack Trout and Steve Rivkin, 이정은 옮김, 『튀지말고 차별화하라』, 더난출판, 2003.
- Sam Hill and Glen Rifkin, 강명주 옮김, 『래디컬마케팅』, 한국경제신문, 1999.
- John Maxwell, 조영희 옮김, 『존맥스웰 생각의 법칙 10+1』, 청림출판, 2003.
- Robert B. Settle and Pamela L. Alreck, 『소비의 심리학』, 대흥기획 마케팅컨설팅그룹, 세종서적, 2003.
- Peter F. Driucker, 이재규 옮김, 『프로페셔널의 조건』, 청림출판, 2000.
- 박주관, 『프랜차이즈 기업 평가모형 연구』, 호서대학교 대학원 박사학위 논문, 2002.
- “A Statistical Abstract of 1998 UFOC Data”, *The profile of Franchising Volume III*
- Ann Dugan, *Franchising 101*, (Association of Small Business Development Centers, 1998),
- Dave Thomas, Michael Seid, *Franchising for DUMMIES*, IDG Books, 2000.
- Dianne H.B. Welsh and Ilan Alon, *International Franchising in Emerging Markets*, CCH Incorporated Chicago, 2001.
- Erik B. Wulff, Esquire Reed Smith Shaw & McClay, *Effective Two-Way Communications for Franchise Systems*, 1997.
- Erwin J. Keup, *Franchise Bible*, The Oasis press, 2000.
- Fred Deluca and John P. Hayes, *START SMALL FINISH BIG*, Warner Books, 2000.

- Howard Schultz and Dori Jones Yang, *POUR YOUR HEART INTO IT*, HYPERION, 1997.
- IFA, Franchising, Educational foundation, INC, 1998.
- Jane Applegate, *201 Great Ideas for your Small Business*, Berne Convention, 1998.
- JOHN F. LOVE, *McDonald's BEHIND THE ARCHES*, BanTam Book, 1986.
- Martin Mendelsohn, *How to Franchise Internationally*, Franchise World, 2001.
- Mary E. Tomzack, *TIPS & TRAPS WHEN BUYING A FRANCHISE*, Source Book Publications, 1999.
- Naisbitt Group, *The Future of Franchising*, IFA, 1998.
- REBECCA LUHN PH.D. *BUYING YOUR FIRST FRANCHISE*, Crisp Publication, 1994.
- Roger C. Rule, *NO MONEY DOWN FINANCING & for Franchising*, The Oasis Press, 1998.
- The Franchising Law Group of Rudnick & Wolfe, *HOW TO BE A FRANCHISOR*, IFA, 1999, p
- Tom Murphy, *From Boardroom to Beetle Boards*, Cypress Publishing, 2002.
- William Rosenberg, *TIME TO MAKE THE DONUTS*, Lebhar—Friedman Books, 2001.

「프랜차이즈 경영가이드」 총서 2

프랜차이즈 본부 창업 시스템 개발론

초판인쇄 | 2004년 1월 26일 인쇄

초판발행 | 2004년 1월 31일 발행

발 행 인 | 윤 홍 근

발 행 처 | (사)한국프랜차이즈협회

편집·제작 | 열린애드·E&C

서울특별시 중구 을지로3가 348-7

대표전화 | 02-2274-7001, 540-1662

팩 스 | 02-540-1664

[비매품]