

# 제주지역 프랜차이즈사업의 성공 요인 고찰

한 승 철\*

## <목 차>

I. 서론	IV. 제주지역 프랜차이즈산업
II. 프랜차이즈 시스템 및 산업 동향	V. 결론 및 정책적 제언
III. 프랜차이즈사업 성공 요인에 대한 고찰	< 참고문헌 >

## <국문 초록>

본 연구는 정부의 프랜차이즈 산업 육성과 관련하여 프랜차이즈 시스템과 산업 동향 파악 및 선행연구를 토대로 성공요인에 대한 고찰을 통해 정책적 시사점을 정리하고, 마지막으로 제주지역 프랜차이즈 산업 육성 방안을 모색하고자 시도되었다. 특히 프랜차이즈 사업 성공요인은 가맹본부 측면, 가맹점 측면, 소비자 측면 등 3가지 관점에서 고찰이 가능하다. 첫째, 가맹본부 측면에서는 CEO의 역량과 경영철학, 가맹본부 존속기간, 규모 및 물류장악력, 본부직원의 능력이 중요한 성공요인이 되고 있다. 둘째, 가맹점 측면에서는 가맹점주의 능력 및 태도, 상권 및 입지, 가맹본부의 지원 등이다. 셋째, 소비자측면에서는 브랜드의 인지도 평판, 브랜드 적응성 등이 중요한 요인이 되고 있다. 이는 제주지역에서 프랜차이즈 산업을 육성하고자 할 때 가장 주목해야 한 요인임을 시사하고 있다. 더구나 경험해보지 못한 분야인 만큼, 성공사례 및 전문가 의견을 충분히 수렴하여 제주농수축산물을 활용한 프랜차이즈 산업 육성 로드맵을 수립할 필요가 있다고 하겠다.

**주제어** : 프랜차이즈, 프랜차이즈(가맹본부), 프랜차이즈(가맹점), 성공 요인, 제주 프랜차이즈산업

\* 제주발전연구원 초빙연구원

## I. 서론

지난 30년간 국내 프랜차이즈산업은 양적 성장을 거듭하면서 고용창출과 경제성장에 지대한 공헌을 해왔다. 프랜차이즈산업의 선진국이라고 할 수 있는 미국을 포함해 이를 도입한 거의 모든 국가에서 고용창출과 경제성장에 큰 역할을 하고 있다. 그만큼 프랜차이즈사업은 자본과 인력이 부족한 중소기업이 빠르게 성장할 수 있는 수단이자, 경험이 부족한 창업 희망자가 가맹점창업을 통해 가맹본부의 지원을 받음으로써 창업실패율을 낮추는 데에도 매우 효과적인 방식이다. 하지만 선진국에 비해 지나치게 높은 사업 실패율은 국내 프랜차이즈산업의 발전에 걸림돌이 되어 왔다.

이에 따라 국가차원에서 국내 프랜차이즈사업 육성방안을 모색해왔다. 2007년 산업자원부는 지식서비스 산업 발전방안에서 11개 유망업종의 하나로 프랜차이즈 산업을 선정하였다. 또한 같은 해 ‘가맹사업 진흥에 관한 법률’이 제정되었으며, 이후 지식경제부는 가맹사업 5개년 진흥계획 수립, 공동물류시설 개발, 전문교육훈련 확대, 우수 프랜차이즈 인증제 도입 등을 추진 중이다. 그리고 2009년 9월에는 정부는 ‘자영업자 경쟁력 강화를 위한 프랜차이즈 산업 활성화 방안’을 발표했다. 프랜차이즈산업이 자영업자의 성공률을 높여주고<sup>1)</sup>, 기존 자영업자를 조직화하여 규모의 경제를 통한 경쟁력 강화에 기여할 뿐 아니라 다양한 서비스를 소비자에게 제공함으로써 내수시장을 확대하고, 일자리 창출에 기여하는 등 자영업자 경쟁력 제고와 서비스 산업활성화를 위한 유용한 수단임을 강조하고 서민안정 대책의 일환으로 프랜차이즈산업을 본격 육성하겠다고 발표했다. 이와 같이 프랜차이즈산업 활성화 정책을 마련하는 이유는 건실한 프랜차이즈 브랜드를 육성함으로써 상대적으로 약자인 가맹점을 보호하고, 일자리 창출을 통해 국가경제의 새로운 원동력을 마련하며, 나아가 소비자의 권익을 보호하는데 의미가 있다.

국내 프랜차이즈산업은 매출액 기준 비중이 소매업 56%, 외식업 39%이며, 서비스업은 5%를 점유하고 있다.<sup>2)</sup> 대다수 가맹본부 및 가맹점의 규모가 영세해 브랜드 파워가 약하며 정보화, 물류 및 공동배송 시스템, 기술개발, 전문인력 등의 기반이 취약한 실정이다. 대기업의 가맹사업 진출이 확대되고 있으나 아직까지 업종이 제한

1) 우리나라 자영업자의 5년간 창업 대비 폐업 비율은 84.3%, 프랜차이즈 편의점 5년차 폐업률은 25%.

2) 산업자원부(2005), ‘2005년 중소기업발전 위한 연구: 프랜차이즈 산업편’.

되고 주로 해외 브랜드 도입 위주로 진행되고 있다. 편의점으로 보광 훼미리마트, 롯데의 세븐일레븐, GS의 GS25시 등이며 외식사업 부문으로는 롯데리아, CJ푸드빌(VIPS, 뚜레주르 등), 비알코리아(던킨도너츠 등) 등이 대표적이다. 이처럼 프랜차이즈산업은 주로 대기업, 중소기업, 자영업, 최근에는 1인 창조기업을 중심으로 확대되고 있는 추세이다.

그런데 2009년에는 지방자치단체로는 처음으로 지역농산물을 활용한 프랜차이즈사업이 시도되어 새로운 관심을 끌고 있다. 충남 부여군과 부여밤산업화사업단은 2009년 6월 서울 양재동 인근에 「카페 굿뜨래」 직영점을 개설하고 본격적인 프랜차이즈사업을 시작했다. 특히나 지역특산물을 활용한 프랜차이즈사업은 각 지역마다 특산물이 다르고, 필요성이 크게 부각되고 있는 것이 현실이어서 주목을 받을 전망이다. 특히나 향토상품을 선정하여 16개 지자체에 가맹점을 창업하는 정부의 프랜차이즈산업 육성계획과 맞물리면서 각 지자체의 움직임이 활발하다.

제주특별자치도만 하더라도, 프랜차이즈산업을 5대 성장동력산업의 하나로 육성하는 마스터플랜을 수립하고 있는데, 이 같은 구상은 제주지역에서 생산되는 우수한 청정 농수축산물을 활용하여 프랜차이즈산업을 육성할 경우, 소비촉진은 물론 부가가치 창출에 크게 기여할 것이라는 판단에 의해서이다.

그렇지만 최근 프랜차이즈 소비시장의 급속한 확장은 업체 입장에서 보면 치열한 경쟁에서 이겨야 한다는 논리가 전개되고, 결국 차별화된 서비스 품질 향상을 통한 고객 만족으로 고객 유치에 보다 많은 관심과 차별화된 노력을 쏟아부어야 할 것이다.

따라서 프랜차이즈사업의 성공 요인을 분석하고, 이에 기초해 프랜차이즈 산업을 육성하기 위한 방안을 도출하는 것은 매우 중요한 과제이다.

본 연구는 최근 각 지자체에서 주목을 받고 있는 프랜차이즈산업 육성과 관련하여 프랜차이즈 시스템과 산업 동향 파악 및 선행연구를 토대로 성공요인에 대한 고찰을 통해 정책적 시사점을 정리하고, 마지막으로 제주지역에 적합한 프랜차이즈산업 육성 방안을 모색하는데 목적이 있다.

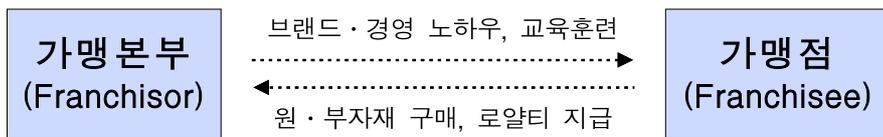
## II. 프랜차이즈 시스템과 산업 동향

### 1. 프랜차이즈의 개요

중세시대 군주는 건설 상업 등 특정사업을 특정지역에 특정기간 동안 독점적으로 경영할 수 있는 권리를 프랜차이즈라는 이름으로 제공하였다. 권리를 부여받은 자는 군주에게 로열티(royalty)라 불리는 대가를 제공하였다. 현대적인 프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점 간 수평적 계약에 기반하여 형성하였다. 가맹사업 진행에 관한 법률에 의하면 가맹사업이란 가맹본부가 가맹사업자로 하여금 자기의 영업표지를 사용하여 일정한 품질기준이나 영업방식에 따라 상품 또는 용역을 판매하도록 하면서 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원, 교육과 통제를 하고, 가맹점사업자에 대해 대가로 가맹본부에 금전을 지급하는 지속적인 거래관계를 말하고 있다. 다시 말해 프랜차이징(franchising)은 프랜차이저(franchisor : 가맹주)가 프랜차이지(franchisee : 가맹점)에게 상품은 물론, 상호, 상표, 개발한 독특한 경영기법을 사용하여 판매나 기타 영업활동을 할 수 있는 권리를 부여하는 일정계약을 맺고 허가해주는 경영방식을 말한다.

#### 【 프랜차이즈 개념 】

- ◇ 프랜차이즈는, 가맹본부의 혁신적인 사업 아이디어와 가맹점 창업자의 소자본이 결합하여, 큰 경험 없이도 창업 가능한 '유망 창업 시스템'으로
- ◇ 가맹본부가 가맹점에 대해 상호·경영 노하우를 지속 제공하면서 가맹점을 통해 상품·서비스를 판매하는 사업형태



그리고 프랜차이즈 시스템의 유형을 살펴보면 업종 및 유통 단계별, 서비스 제공 내용별, 결합관계별, 그리고 업종별 등 <표 3>와 같이 다양하지만, 프랜차이즈 사업의 유형으로는 크게 제품유통과 사업양식 두 가지가 있는데, 제품유통은 가맹본부의

제품을 판매하는 공급자-딜러 관계이고, 청량음료, 자동차판매, 주유소 등이 이에 속한다. 사업양식 가맹사업은 가맹본부가 가맹점에 교육훈련, 마케팅, 점포운영 매뉴얼 등의 지원을 제공하는데, 패스트푸드, 소매업, 서비스업 등이 이에 속한다.

<표 1> 프랜차이즈 시스템의 유형

유형	종류
체인형태	① 일반연쇄점, ② 임의 연쇄점, ③ 프랜차이즈 체인
유통망형태	① 수평적 마케팅시스템, ② 수직적 마케팅 시스템
프랜차이지(가맹점) 권한에 따른 형태	① 단일 프랜차이즈 방식, ② 복수 프랜차이즈 방식
제공내용 및 범위에 따른 형태	① 상품 및 상호형 프랜차이즈 방식, ② 기업형 프랜차이즈 방식
대상 업종 및 업태별에 따른 형태	① 외식업 프랜차이즈, ② 소매업 프랜차이즈, ③ 서비스 프랜차이즈
계약내용에 따른 형태	① 상품 판매형 프랜차이즈, ② 영업형 프랜차이즈, ③ 생산및 공정 플랜트 프랜차이즈
기타 형태	① 결합 관계형, ② 서비스 제공 형태별

이러한 가맹사업 즉 프랜차이즈가 서비스 산업 생산성 제고와 중소기업 보호 사이의 딜레마를 해결하는 대안으로 주목받고 있다.<sup>3)</sup> 프랜차이즈산업은 중소기업 활성화에 기여할 수 있기 때문이다. 프랜차이즈를 형성하는 경제적 유인은 자원제약의 극복 노력 또는 대리인의 동기유발이다. 자원제약 때문에 가맹사업 방식이 선택된 경우는 사업이 발전함에 따라 가맹점을 직영점이 대체하는 반면, 대인의 동기유발을 위해 가맹사업 방식이 선택된 경우 초기에는 비즈니스 모델의 타당성을 입증하기 위해 직영점부터 시작하나 사업이 발전하면서 직영점을 가맹점이 대체한다 (Lafontamin and Kaufmann, 1994). 또한 프랜차이즈사업은 소자본창업을 통한 자금 조달 및 위험분산이 가능하여 아이디어와 네트워크 능력 만 있으면 자원제약을 극복할 수 있다. 가맹본부는 전국적 지점망을 구축하는데 소요되는 대규모 투자비용을 수많은 가맹점사업자의 소자본으로 조달하고 가맹점사업자는 가맹본부가 투자한 브랜드자산과 표준화된 서비스모델을 공유할 수 있다. 자본조달이 가능한 대기업도 지역영업 노하우 확보와 판매자의 동기부여가 중요한 사업의 경우 지역판매점을 프랜차이즈 방식으로 운영할 수 있다.

3) 삼성경제연구소(2009), 정책포커스 제184호, pp.1-4.

## 2. 미국의 프랜차이즈산업 발전 정책

프랜차이즈사업 발전을 위한 정책방안을 제시하기 위해서는 먼저 미국 등 선진국의 프랜차이즈산업 관련 정책을 살펴보는 것이 바람직할 것이다. 미국은 세계 제일의 프랜차이즈 선진국이지만, 시장경제를 지향하는 만큼 국가 차원의 프랜차이즈 산업 발전정책은 사실상 거의 없다. 다만 자국 가맹본부의 해외진출을 지원하거나, 주 정부차원에서의 지원정책은 부분적으로 시행하고 있다. 프랜차이즈산업 정책과 관련 정부기관으로 연방통상위원회, 중소기업청, 상무부 산하 국제무역청 등이 있고, 민간단체로는 국제프랜차이즈협회 등이 있다.

미국 프랜차이즈산업의 고용부문은 979만명, 미국경제 내 비중은 7.4%에 달하고 연관산업까지 합하면 13.7%에 이른다(<표 2> 참조). 업종을 보면 패스트푸드, 숙박, 소매업뿐만 아니라 사업서비스, 금융, 부동산, 건강 관련 서비스, 개인편의 서비스 등 다양한 프랜차이즈가 활성화되어 있다.

<표 2> 미국의 프랜차이즈산업 규모 및 비중

구분	프랜차이즈산업	미국경제 내 비중	프랜차이즈산업 및 연관산업	미국경제 내 비중
고용	9,797,117	7.4	18,121,595	13.7
임금	2,291	5.0	5,066	11.1
총산출	6,246	3.9	15,300	9.5

자료: Pricewaterhouse, "Economic Impact of Franchised Business," IFA, 2004.

## 3. 국내 프랜차이즈산업 동향

우리나라 프랜차이즈산업은 1979년 난다랑 커피와 롯데리아가 설립된 이래 지난 30년 간 양적 질적으로 급속히 성장 발전하였다(이종태 외, 2005). 맥도널드 피자헛 스타벅스 등의 다국적 외식업 프랜차이즈로부터 BBQ, 놀부보쌈, 할리스 커피 등과 같은 토종 프랜차이즈에 이르기까지 다양한 프랜차이즈가 우리 생활 곳곳에 파고들어 우리의 생활 약에 지대한 영향을 미치고 있다(김상덕 외, 2007).

한국프랜차이즈 협회가 매년 실시하고 있는 실태조사 발표에 따르면 2002년 가

맹본부 약 1,000개, 관리가맹점수 약 12만개, 총매출액 42조 원에서 2008년 가맹본수 약 2400개, 관리가맹점수 약 26만개, 매출액 약 77조원으로 규모나 숫자에서 비약적인 발전을 하고 있다.

국내 프랜차이즈산업을 선진국과 비교해보면 첫째 우리나라는 소매 및 외식업에 편중된 발전으로 일반 서비스업 부문은 매우 취약한 편이다. 매출액 기준 비중을 보면 소매업 56%, 외식업 39%, 서비스업 5%인데, 미국의 경우 서비스업 비중이 55%에 이르고 있다. 둘째는 우리나라 대다수 가맹본부 및 가맹점의 규모가 영세해 브랜드파워가 약하며, 정보화, 물류 및 공동배송 시스템, 기술개발, 전문인력 등의 기반이 취약한 편이다. 미국은 전체 가맹본부의 20%가 해외진출을 하는데 반해 우리나라는 3.7%만이 해외에 진출한 것으로 집계되었다.

프랜차이즈산업 정책에 관한 국내 연구를 살펴보면 프랜차이즈기업의 평가지표를 개발하거나 프랜차이즈기업의 글로벌 진출 지원정책을 제시하는데 편중되어 있다. 윤인상(2007)은 국내 프랜차이즈산업의 육성정책을 법제화하고, 공정한 경쟁축진을 위한 기반을 구축하며, 정보 인프라를 구축하고, 조세지원제도를 개선해야 한다고 지적했다.

### Ⅲ. 프랜차이즈사업 성공 요인에 관한 고찰

#### 1. 프랜차이즈사업 성공 요인에 관한 선행연구 검토

프랜차이즈산업 선행연구로는 성공요인에 관한 선행연구가 주를 이루고 있다. 원인 변수를 기준으로 크게 다섯 가지로 분류할 수 있는데 가맹본부의 특성에 초점을 맞춘 연구, 가맹점의 특성에 초점을 맞춘 연구, 가맹본부와 가맹점간의 관계특성에 초점을 맞춘 연구, 가맹본부와 가맹점과 소비자간의 관계특성에 초점을 맞춘 연구, 그리고 가맹본부, 가맹점, 소비자 등 3자간 관계특성에 초점을 맞춘 연구가 그것이다.

첫째, 가맹본부의 특성에 초점을 맞춘 연구로는 가맹본부의 존속기간, 가맹본부의 규모, 그리고 사회 내 행위자들의 인정에 초점을 맞춘 연구, 외식 프랜차이즈 가맹본부의 중앙 생산, 공급 시스템에 대한 가맹점의 만족도에 초점을 맞춘 연구, 가맹사업 전 직영점 운영의 중요성을 강조한 연구, 가맹본부 CEO의 리더십에 초점을

맞춘 연구 등이 있다.

Shane and Foo(1999)는 신제도 이론에 기초해 신생 가맹본부는 존속기간이 길수록, 규모가 클수록, 그리고 사회 내 권위 있는 행위자로부터 인정을 받을수록 인지적 정당성과 사회-정치적 정당성을 높여 생존 가능성을 높일 수 있다고 말했다.

조 성호, 정유경(2008)은 가맹본부가 구축한 식재료의 품질 및 관리시스템, 그리고 공급시스템이 우수할수록 가맹점의 운영 효율성은 높아지며, 가맹점의 만족과 재계약의도는 높아지는 것으로 지적했다.

이러한 연구들은 총해 가맹본부의 특성에 기인하는 성공요인으로 가맹본부의 규모, 존속기간, 직영점운영, CEO의 리더십, 물류시스템, 본부 운영의 표준화와 효율화 등이 중요하다고 할 수 있다. 따라서 프랜차이즈산업을 활성화하기 위한 정책도 이러한 점을 염두에 두고 마련되어야 할 것이다.

둘째, 가맹점 특성에 초점을 맞춘 연구로는, 가맹점의 입지에 초점을 맞춘 연구, 가맹점의 기업가정신에 초점을 맞춘 연구가 있다. Fenwick and Strombom(1997)은 가맹점의 입지가 가맹점의 성과에 미치는 영향이 크다며, 점포입지를 선정할 때에는 점포가 입점할 상권의 크기와 해당상권 혹은 몰(mall)내 점포의 위치 등 2개의 요소를 고려해야 한다고 말했다. 또한 가맹점사업자가 사업에 대한 성취욕, 적극성, 도전성, 교육열 등 기업가적 태도를 취할 때 경쟁력을 높일 수 있다고 지적했다.

윤성욱, 박성일(2008)은 가맹점의 진취성과 혁신성이 본사의 시장지향성에 영향을 미치며, 이는 가맹점과의 높은 관계몰입을 형성해 가맹점의 경영성과의 높은 관계몰입을 형성해 가맹점의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 말했다.

따라서 가맹점주에 대한 기업가정신 교육, 실무교육 등 교육관련 지원과 상권분석이나 점포임대차에 관한 법제도적 보호 등 점포관련 지원 등이 주요 정책 과제임을 시사한다고 할 수 있다.

셋째, 가맹본부와 가맹점간의 관계특성에 초점을 맞춘 연구로는, 관계특성에 있어서 프랜차이즈 종속수준에 초점을 맞춘 연구, 적정한 수준의 가맹비와 로열티 부과를 강조한 연구, 가맹본부의 안정된 상품공급과 물류지원에 초점을 맞춘 연구, 가맹점 통제전략을 강조한 연구 등이 있다.

Shane(2005)은 가맹비가 크면 가맹본부는 기회가 있을 때마다 기존 계약을 해지하고, 새로운 계약을 체결하려 할 것이기 때문에 가맹비는 크지 않아야 하며, 로열티는 가맹본부의 가장 중요한 수입원이자 향후 투자 자금원이기 때문에, 프랜차이즈

사업성공을 위해 로열티 부과가 필요하다고 말했다. 가맹점에 대한 다양한 지원과 더불어 체계적인 관리와 통제를 기해야, 가맹점의 안정적인 수익을 보장하면서도 가맹본부의 성공도 동시에 달성할 수 있음을 알 수 있다.

넷째, 가맹본부 및 가맹점과 소비자간의 관계특성에 초점을 맞춘 연구로는 외식 프랜차이즈기업의 시장지향적 지식과 브랜드 지향성에 초점을 맞춘 연구가 있다. 이은용(2009)은 고객지향적 지식은 신상품개발, 차별성, 고객의 신뢰에 영향을 미쳐 가맹점의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고, 가맹본부의 브랜드 지향성 활동은 차별성과 가맹점의 신뢰를 확보해 가맹점의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 말했다.

다섯째, 프랜차이즈사업의 3자 구도를 모두 고려한 연구로 가맹본부특성, 가맹점 특성, 가맹본부와 가맹점간의 관계특성, 고객특성, 입지특성, 경쟁특성 등을 종합적으로 고려한 연구들이 있다. 신창락(1993)은 가맹본부의 영업지원이 많을수록, 가맹점의 재무능력이 클수록, 가맹본부와 가맹점간의 협력관계가 높을수록, 고객의 수요가 많을수록, 그리고 가맹점간 상호경쟁 및 동종업종 점포와의 상호경쟁이 적을수록 가맹점의 경영성과가 높아진다고 말했다. 한상린, 백미영(2008)은 환경 불확실성이 증가할수록 가맹점은 프랜차이즈 사업의 서비스산업 특성상의 획일화가 환경에 유연하게 대처하는데 도움이 되지 않는다고 인식하고, 이는 가맹점의 신뢰를 저하시켜 거래성과에 부정적인 영향을 미친다고 하였다.

### 1) 강병오 외의 연구

강병오, 이정희, 김진수(2009)는 가맹본부-가맹점-소비자의 3자 구도의 관점에서, 국내 프랜차이즈산업의 고유한 특성과 실무적인 고려사항들을 종합적으로 반영해 포괄적인 성공요인을 도출하고, 서울지역 소재 가맹본부의 CEO 및 임직원, 가맹점주, 소비자를 대상으로 설문조사를 실시했다.

설문조사를 분석한 결과, 첫째 가맹본부 측면의 설문 항목 중에서 가장 중요하다고 응답한 항목은 가맹본부 CEO의 역량 및 경영철학이었다. 여기에는 CEO의 사업관련 전문지식과 경험, 리더십, 기업가정신, 그리고 투철한 윤리의식 등이 포함된다. 이어 물류장악력이 2위를 기록했고, 본부직원의 능력, 가맹본부의 해외진출 전략, 공격적인 출점전략, 가맹본부의 규모 등이 그 뒤를 따랐다.

둘째, 가맹점측면의 설문항목 중에서 가장 중요하다고 응답한 항목은 가맹점주의 능력 및 태도였다. 여기에는 가맹점주의 지식 경험, 종업원 관리 능력, 성실성, 기업가 정신 등이 모두 포함된다. 두 번째로 중요한 성공요인으로 지적된 것은 가맹점의 상권 및 입지였다. 점포 임대료가 매우 높은 우리나라 현실을 감안할 때 점포 임차인인 가맹점 창업자의 권리를 보호하고 임대료 부담을 경감시켜 주기 위한 정책 방안이 필요하다. 세 번째로 중요한 것은 가맹점 개설수익(비용)이 차지했으며, 가맹본부의 지원, 가맹본부의 감독·통제가 그 뒤를 이었다.

셋째, 소비자(시장) 측면의 설문항목 중에서 가장 중요하다고 응답한 항목은 브랜드 자산이었다. 이는 가맹점 창업자와 소비자들이 인식하는 브랜드의 인지도, 평판 등을 의미한다. 이어서 트렌드 포착능력(적응성)이 근소한 차이로 그 뒤를 이었는데 우리나라 가맹본부 CEO의 사업적 안목과 경험이 시장의 트렌드를 읽고 새로운 잠재시장을 창출하는데 매우 중요한 요인이라고 인식하고 있음을 시사한다.

## 2) 이형남의 연구

이형남(2008)은 서울지역에 위치한 다양한 업종의 프랜차이즈 가맹점주들을 연구대상으로 하여 가맹본부의 특성에 초점을 둔 연구를 실시하였다. 가맹본부 관리자의 변혁적 리더십이 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰, 감정적 몰입, 경영성과, 만족에 영향을 미치는 반면, 거래적 리더십은 가맹본부에 대한 계산적 몰입에만 영향을 미친다고 말했다. 따라서 프랜차이즈 본부 및 관리자는 가맹점주의 신뢰와 감정적 몰입을 유도할 수 있는 변혁적 리더십을 발휘해야 하며, 변혁적 리더십을 가진 슈퍼바이저 양성이 필요하다는 점을 시사한다.

## 3) 지정훈의 연구

지정훈(2009)은 국내 미용실 프랜차이즈 중 가맹점의 수가 5개 이상의 프랜차이즈 미용업체를 대상으로 설문조사를 실시하고, 가맹점의 관점에서 성공요인을 연구하였다. 연구결과, 미용실 프랜차이즈가 성공하기 위한 요소로 먼저, 성취욕과 리더십, 교육욕에 관한 경영자의 특징이 필요하며 품질관리, 자금관리, 운영관리, 시설관리 능력, 조직의 체계적 운영을 위한 경영관리 능력 등을 꼽았다. 그리고 본부의

지원 활동은 가맹점의 성공여부에 중요한 요인이었으며, 브랜드 이미지가 가맹점의 성과와 만족에 매우 중요한 요인으로 나타났다.

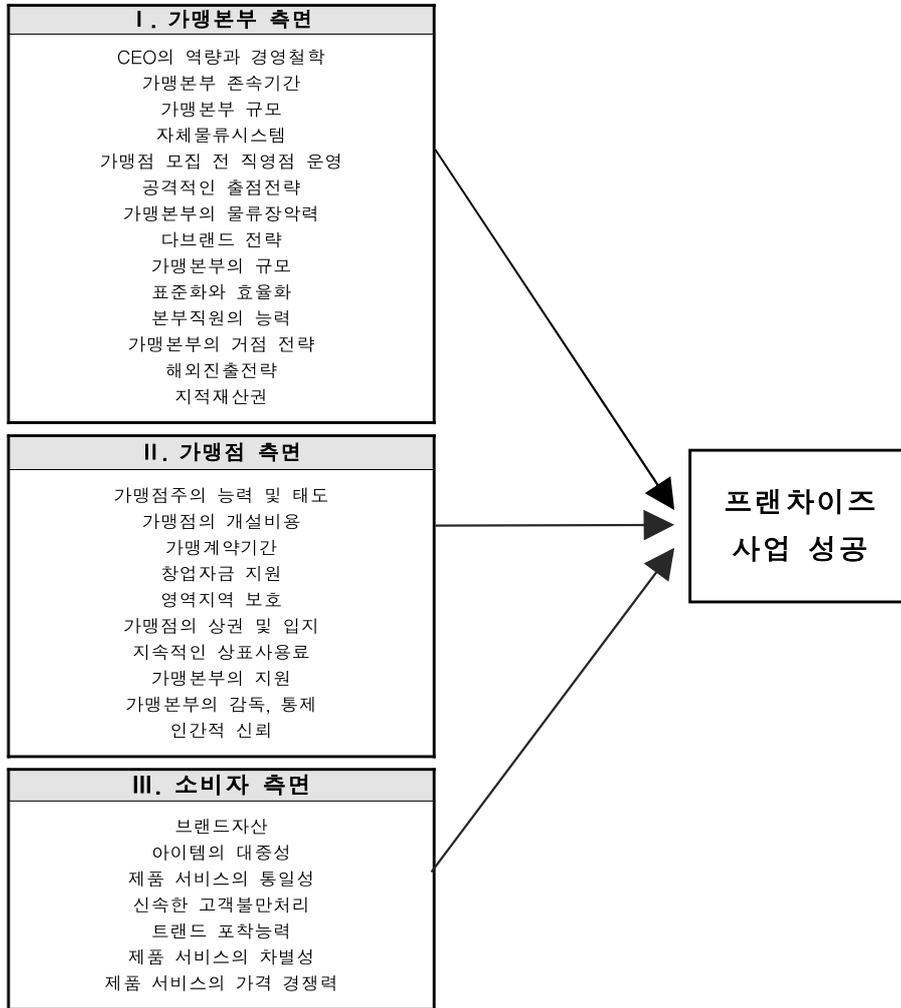
#### 4) 김양주 등의 연구

김양주(2006)은 외식 프랜차이즈사업자의 자질 및 관리능력요인과 가맹점의 경영성과에 영향을 미치는 비용 및 본부지원의 관계 등을 연구하였다. 연구결과 가맹점 사업자의 교육육과 운영관리 능력, 품질관리 능력이 높을수록 가맹점 경영성과가 높아지고, 특히 본부의 직접지원 및 제품지원이 높을수록 경영성과 높다는 결론을 도출했다. 김근중(2001)은 외식프랜차이즈사업의 가맹본부와 가맹점의 장단점을 분석하고 성공요인을 분석하였다. 외식프랜차이즈사업의 성공 요인으로 가맹점에게 특전 부여, 메뉴개발, 확실한 맨파워, 고객위주의 영업, 차별화된 인적 서비스 등을 들었다.

#### 5) 유만희의 연구

유만희(2006)는 가맹본부 시스템, 브랜드, 지역 환경, 교육훈련, 가맹점 활동 등 5개 독립변수를 설정해 외식업, 소매업, 서비스업 3개 업종의 가맹사업 성공요인을 연구하였다. 연구결과를 보면, 첫째 가맹본부의 종업원간 팀웍과 가맹본부와 가맹점과의 팀웍의 우수성, 그리고 본부의 매뉴얼 작성 및 활용정도가 매출액이익률 및 투자수익률 성과에 영향을 미친다. 둘째, 브랜드에 대한 소비자의 긍정적인 인식과 이미지가 매출이익률과 투자수익률에 유의한 영향을 미치며, 소비자인의 인식을 높이기 위한 다양한 활동참여가 필요하다. 셋째 현지시장에 대한 유연한 적응능력, 우수한 입지상권, 점포의 가시성, 고객의 소득수준 요인이 가맹점 성과에 유의한 영향을 미친다. 넷째 우수한 교육훈련시스템, 교육전담부서의 활용, 가맹본부의 지원 요인이 매출이익률에 유의한 영향을 미친다.

이상과 같은 프랜차이즈 사업의 성공요인을 포괄적으로 정리하면 그림 1과 같다.



자료: 강병오 외(2009) 자료 인용

<그림 1> 프랜차이즈사업의 성공 요인

### 3. 정책적 시사점

프랜차이즈사업 성공요인에 대한 이론적 고찰을 통해 정책적 시사점을 찾는다면 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째 인적자원 능력 계발을 위한 교육정책 및 지원강화이다. 현재 우리나라 가맹본부들은 아직까지도 가맹본부의 존속기간, 가맹사업 전 직영점 운영, 가맹사업의 거점전략, 로열티, 가맹계약기간 등을 경시하는 경향이 있다. 프랜차이즈사업의 본

질을 이해하고 합리적인 의사결정을 하기 보다는 근시안적인 목표와 주먹구구식운영으로 장기적인 생존과 성장에 실패하는 경우가 많다. 따라서 기본 가맹본부 CEO와 그 임직원은 물론 가맹본부 및 가맹점 창업희망자를 대상으로 프랜차이즈 시스템의 기본 원리와 장단점을 이해하고 사업운영에 필요한 직원관리 회계관리, 마케팅 등을 습득할 수 있도록 다양한 교육 프로그램을 개발해야 한다. 여기에는 이론교육, 실무교육은 물론 인성교육도 모두 포괄해야 한다.

우리나라 창업 희망자들인 창업을 쉽게 생각하고 별다른 교육을 받지 않은 채 창업에 나서는 경향이 강한 편이다. 보다 강도 높은 창업 교육 프로그램이 개발정책이 필요하다. 이밖에 가맹본부 CEO, 가맹점 창업자들인 전문가의 도움을 충분히 받을 수 있도록 프랜차이즈 전문 컨설턴트와 가맹거래사, 가맹사업 전문 변호사, 회계사를 양성해 그 품을 구성하는 방안도 필요하다. 가맹거래사의 경우, 현재 법률 중심의 시험과목을 개편해 프랜차이즈사업에 대한 이론적, 실무적 소양도 검증할 수 있도록 해야 한다.

둘째, 가맹본부가 우수한 인력을 채용할 수 있도록 지원하는 정책도 필요하다. 인력채용 지원은 중소기업의 공통적인 애로사항인 구인란을 덜어 주고 프랜차이즈 업계에 유능한 인재들이 유입될 수 있도록 유도한다는 의미를 가질 것이다. 프랜차이즈 인증제를 통해 인증을 받은 가맹본부나 그 가맹점이 직원을 채용할 때, 임금의 일정부분을 지원해 주는 방법이 한 예가 될 수 있다. 이를 통해 가맹본부와 가맹점은 우수한 인재를 채용하고 인건비 부담을 덜 수 있을 것이다. 또한 가맹점의 구인란과 인건비 부담을 덜어주면서 가맹점 창업을 희망하는 사람들에게 실전 경험의 기회를 제공하기 위한 한 법으로 인증 가맹본부의 가맹점을 대상으로 가맹점 창업 희망자들이 인턴으로서 실제 일해 볼 기회를 제공하는 방안도 검토해 볼 만하다.

셋째, 가맹본부 인증제가 필요하다. 객관적 기준에 의한 평가표에 의해 인증제를 실시함으로써 가맹점과 소비자에게 정확한 정보를 제공할 수 있기 때문이다. 인증제를 시행하기 위해서는 프랜차이즈 평가지표 개발이 선행되어야 한다. Entrepreneur誌의 평가기준은 미국 내 1개 점포를 포함해 총 10개 이상의 점포를 보유하고 있고, 완전한 양식의 정보공개서를 제출한 가맹본부만으로 대상으로 하여 시스템의 규모, 성장률, 재무상태, 창업비용, 계약만료 비율, 범위반 횟수 등을 평가한다. 가맹점의 만족도 등 주관적인 평가항목은 배제한 채 모두 객관적이고 정량화된 자료만을 사용한다는 특징을 가지고 있다.

넷째, 자영업 성공률 제고를 위한 프랜차이즈 산업 질적 성장을 유도할 수 있는 정책이 필요하다. 프랜차이즈 질적 성숙에 중요한 요소들은 가맹사업 전 직영점 운영, 가맹사업의 거점 전략, 로열티 부과 등을 꼽을 수 있다.

다섯째, 기존 창업관련 법제도의 정비도 선행되어야 한다. 현재 중소기업 창업지원법상 프랜차이즈 가맹본부는 중소기업 자금지원 대상에서 제외되어 있다. 조세특례제한법상 가맹본부는 R&D 비용에 대한 세액공제와 가맹비 로열티에 대한 과세특례 적용대상에서도 빠져 있다. 규제관련 법제도를 더욱 구체화해 실질적인 프랜차이즈 산업의 질적 성숙을 이끌어야 할 것이다.

여섯째, 청년 주부, 퇴직자 등 각 계층의 잠재적인 창업희망자 각각에 적합한 다양한 창업아이템을 발굴해 이를 프랜차이즈화 할 수 있도록 지원해야 한다.

## IV. 제주지역 프랜차이즈산업

### 1. 정책 동향

중앙정부에서는 2005년부터 유통산업발전기본계획에서 향토상품 프랜차이즈산업을 육성하겠다는 복안을 이미 밝힌 바 있다(<표 4> 참조). 이어 2007년 산업자원은 지식서비스 산업 발전방안에서 11개 유망업종의 하나로 프랜차이즈산업을 선정하였다. 또한 같은 해 ‘가맹사업 진흥에 관한 법률’이 제정되었으며, 이후 지식경제부는 가맹사업 5개년 진흥계획 수립, 공동물류시설 개발, 전문교육훈련 확대, 우수 프랜차이즈 인증제 도입 등을 추진 중이다. 그리고 2009년 9월에는 정부는 ‘자영업자 경쟁력 강화를 위한 프랜차이즈 산업 활성화 방안’을 발표했다.

중소기업청의 경우 2010년 8월부터 ‘프랜차이즈 수준평가체계 구축 및 수준별 맞춤형 지원’을 본격 실시하고 있다 이러한 중앙정부의 프랜차이즈산업육성 및 등장원도 등 지방자치단체들의 프랜차이즈망 구축사업이 진행되고 있는 상황이다. 민선5기 제주도정은 우근민 지사의 공약인 ‘프랜차이즈산업 육성’에 시동을 걸었다.

<표 4> 향토산업 등 프랜차이즈 육성 계획

향토산업	추진내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 시범지역과 향토상품을 강원, 제주 등 5개 지역 300개 내외로 향토상품 선정('07년 까지 1,000개 품목으로 확대)</li> <li>▪ '07년까지 16개 지자체에 2,100개 가맹점 창업</li> <li>▪ 지역환원 일몰제도 도입</li> </ul>
	추진결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 향토산업육성을 위하여 지원근거법 마련(2004.03.)</li> <li>▪ 향토산업육성계획 수립(2005.09)</li> <li>▪ 지역특화사업 지원 제도 개선(2006.04)</li> <li>▪ 사업 1-3년, 사업당 10억원 지원</li> <li>▪ 통계자료는 없음</li> </ul>
창업촉진	추진내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 프랜차이즈사업 지원센터 설립</li> <li>▪ 프랜차이즈사업 실태조사 및 경쟁력 강화 방안 연구</li> <li>▪ 프랜차이즈창업 및 사업 지원</li> </ul>
	추진결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 프랜차이즈사업 지원센터 설립은 안됨</li> </ul>

프랜차이즈산업 육성을 위한 T/F팀이 타 자치단체 프랜차이즈 지원 현황<sup>4)</sup> 등을 벤치마킹하고 청정제주의 특산물을 기존 프랜차이즈 네트워크를 활용해 판매하거나 새로운 가맹본부를 모집하여 판매하는 방안을 모색하고 있다. 제주인의 해민정신의 근간인 도전정신, 개척정신에 가장 부합하는 프랜차이즈망 구축을 통해 2015년까지 통합 브랜드 50개 내외의 프랜차이즈 산업을 육성한다는 방침이다

사업내용을 보면 ▷브랜드 경쟁력 구축, ▷프랜차이즈 전문 법인 설립 ▷제주형 프랜차이즈망 구축으로, 감귤, 돼지고기 등 주요 특산물을 독자브랜드화하고, 특산물 판매, 제주 홍보, 제주토속음식 판매 등을 겸한 제주형 프랜차이즈망 구축한다는 것이다.

<표 5> 연도별 실행예산 계획(안)

(단위 : 백만원)

구 분	계	2010	2011	2012	2013	2014	2015이후
계	51,000	-	6,000	9,000	10,000	13,000	13,000
국 비	17,000	-	2,000	3,000	4,000	4,000	4,000
도 비	28,000	-	4,000	5,000	5,000	7,000	7,000
민·용자	6,000	-	-	1,000	1,000	2,000	2,000

4) 부여군은 지방자치단체로는 처음으로 지역농산물을 활용한 프랜차이즈사업의 일환으로 추진했다. <카페 굿뜨래>는 부여 특산물인 밤을 활용해 밤 카페라테·밤빙수 등 가공음료와 밤빵·밤도넛 등 25~30가지의 밤음식을 파는 일반 커피전문점 형태의 매장이다. 그리고 전라남도도 2010년 초에 (주)인토외식산업(프랜차이즈 '세계맥주 전문점')과 손을 잡고 남도지역의 전통주 프랜차이즈인 '창작' 서울 가맹점을 오픈, 운영하고 이외에도 남도음식을 활용한 프랜차이즈 산업을 육성하고 있다.

연도별 실행과제로는 2011년 본격적인 브랜드 통합 등 특산품 경쟁력 제고, 2012년 프랜차이즈 전문 법인 설립, 2013년 전국프랜차이즈망 구축(시범적으로 서울 등 대도시 시행), 2014년 해외프랜차이즈망 구축 등 본격적 판로개척, 2015년 국·내외 해외 프랜차이즈망 활성화로 수출 1조원 시대 견인 등이다

## 2. 제주지역 프랜차이즈산업

이와 같은 제주특별자치도 프랜차이즈산업 로드맵은 1차적인 정책 방향일 뿐, 반드시 성공을 거두게 하는 마스터플랜이라고는 할 수 없다. 보다 면밀하게 분석하고, 치밀한 육성방안을 마련하는 작업이 뒤따라야 한다. 다행스러운 것은 IT기술의 발달과 전자상거래의 장점을 활용하는 소비자들이 급신장하고 있기 때문에 프랜차이즈산업의 매력이 커지고 있는 것이 사실이다. 제주지역 프랜차이즈산업을 로드맵을 작성할 때 필요한 작업들이 정리해보면 다음과 같다. 첫째, 제주지역 대상 업종과 품목을 선정하는 일이 중요하다. 외식프랜차이즈, 특산품프랜차이즈 등 다양한 업종과 품목을 면밀히 선정하는 작업이 필요하다. 특산품의 경우 물량확보가 가능하고 신선물류(cold chain system)가 가능한 품목이어야 할 것이다. 제주깻, 돼지고기 갈치, 고등어 등 제주산 특산 생산품을 활용하는 것이 차별화를 기할 수 있을 것이다. 하지만 물량 공급이 어려운 것은 가맹본부의 존속기간과 연관되어 있어 신중하게 정해야 할 것이다. 둘째, 가맹본부의 노하우와 획기적인 아이디어가 필요하다. 제주출신 유명인사(예: 고두심, 양용은 등)의 이름을 딴 네이밍도 중요하다. 셋째, 브랜드 통합관리, 프랜차이즈망 사업 전문 부서 설치가 필요하다. 컨설팅조직구성 및 진단 작업도 필요하다. 넷째, 영농조합법인의 경우 제주특산물을 쇼핑물을 운영하면서 이를 프랜차이즈화하여 성공을 거두고 있는 사례가 없지 않다. 이들의 가장 큰 문제는 물류문제임을 감안하여 물류비절감 효과를 거두는 특단의 대책 마련도 필요하다.

## V. 결론 및 정책적 제언

이 연구는 최근 각 지자체에서 주목을 받고 있는 프랜차이즈산업 육성과 관련하여 프랜차이즈 시스템과 산업 동향 파악 및 선행연구를 토대로 성공요인에 대한 고찰을 통해 정책적 시사점을 정리하고, 마지막으로 제주지역에 적합한 프랜차이즈산업 육성 방안을 모색하는데 목적이 있다.

특히 프랜차이즈사업 성공요인은 가맹본부 측면, 가맹점 측면, 소비자 측면 등 3가지 관점에서 고찰이 가능하다. 첫째, 가맹본부 측면에서는 CEO의 역량과 경영철학, 가맹본부 존속기간, 규모 및 물류장악력, 본부직원의 능력이 중요한 성공요인이 되고 있다. 둘째, 가맹점 측면에서는 가맹점주의 능력 및 태도, 상권 및 입지, 가맹본부의 지원 등이다. 셋째, 소비자측면에서는 브랜드의 인지도 평판, 브랜드 적응성 등이 중요한 요인이 되고 있다. 이는 제주지역에서 프랜차이즈산업을 육성하고자 할 때 가장 주목해야 할 요인임을 시사하고 있다.

제주생산품을 통해 판매활성화를 위한 프랜차이즈사업은 경험해보지 못한 분야이다. 따라서 성공사례 및 전문가 의견을 충분히 수렴하여 제주농수축산물을 활용한 프랜차이즈 산업 육성 로드맵을 치밀하게 수립할 필요가 있다고 하겠다.

앞에서 고찰한 프랜차이즈산업 성공요인과 정책적 시사점을 토대로 제주지역 프랜차이즈 산업의 성공적인 육성을 위한 정책적 제언을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 일차적으로 국내 시장에 진입하여 프랜차이즈사업을 성공시키려면 우선 ‘先 지역 後가맹’ 전략을 채택하여야 할 것이다. 1년 이상 지역점을 운영해 가맹점 개시를 위한 법적 요건을 충족시키는 한편, 현지 브랜드 인지도가 만족할 만한 수준에 도달할 때 비로소 가맹점 혹은 수권경영 방식으로 전환하여야 한다.

둘째, 소비자 소비자 관점에서의 전략이 필요하다. 가맹점이 위치한 지역의 소비자들의 취향과 소비문화에 대한 정보파악 및 적용이 소비확대로 이어질 것이기 때문이다.

셋째, 가맹본부가 우수한 인력을 채용할 수 있도록 지원하는 정책도 필요하다. 인력채용 지원은 중소기업의 공통적인 애로사항인 구인난을 덜어 주고 프랜차이즈업계에 유능한 인재들이 유입될 수 있도록 유도한다는 의미를 가질 것이다. 프랜차이즈 인증제를 통해 인증을 받은 가맹본부나 그 가맹점이 직원을 채용할 때, 임금의 일정부분을 지원해 주는 방법이 한 예가 될 수 있다. 이를 통해 가맹본부와 가맹점

은 우수한 인재를 채용하고 인건비 부담을 덜 수 있을 것이다. 또한 가맹점의 구인  
 란과 인건비 부담을 덜어주면서 가맹점 창업을 희망하는 사람들에게 실전 경험의  
 기회를 제공하기 위한 한 법으로 인증 가맹본부의 가맹점을 대상으로 가맹점 창업  
 희망자들이 인턴으로서 실제 일해 볼 기회를 제공하는 방안도 검토해 볼 만하다.

넷째, 가맹본부 인증제가 필요하다. 객관적 기준에 의한 평가표에 의해 인증제를  
 실시함으로써 가맹점과 소비자에게 정확한 정보를 제공할 수 있기 때문이다. 가맹본  
 부만으로 대상으로 하여 시스템의 규모, 성장률, 재무상태, 창업비용, 계약만료 비  
 율, 범위반 횡수 등 객관적이고 정량화된 자료를 근거로 하여야 한다.

다섯째, 엄격한 가맹점 선정이 필요하다. 또한 철저한 사전조사와 과학적인 입지  
 선정이 필요하다. 우선 예비 가맹점주는 반드시 식품 판매 서비스나 외식업체 경영  
 경험이 있어야 하고, 기본지식 습득, 시간 단축을 위해 교육 수준이 높은 사람만 받  
 고 있다. 예비점주의 경영능력, 재무상태도 철저히 체크해야 한다. 가맹점의 인적자  
 원관리의 현지화 전략이 필요하다.

여섯째 새로운 시장과 수익모델의 지속적 발굴이 필요하다. 청년 주부, 퇴직자 등  
 각 계층의 잠재적인 창업희망자 각각에 적합한 다양한 창업아이템을 발굴해 이를  
 프랜차이즈화 할 수 있도록 지원해야 한다.

이 연구는 프랜차이즈 시스템과 산업 성공요인을 고찰하는 수준에 머물고 있는  
 한계가 있다. 향후, 제주지역 프랜차이즈산업 육성을 위한 실증분석과 사례연구 등  
 을 통한 현장 중심의 연구가 필요하다.

## <참고문헌>

- 강병오, 이정희, 김진수 (2010), 프랜차이즈사업의 성공 요인 분석을 통한 프랜차이즈산업 육성정책 방안. 유통연구 제14권 5호, pp.153-179.
- 김근중(2009), 외식 프랜차이즈사업 성공 요인에 관한 연구, 한국조리학회지
- 김양주(2006), 외식 프랜차이즈가맹점의 성공 요인에 관한 연구, 경성대학교대학원 박사학위논문.
- 김익수(2005), 중국 프랜차이즈산업의 환경과 한국기업의 진입전략.
- 삼성경제연구소(2008), 서비스산업의 동반성장 방안: 프랜차이즈. SERI경제포커스 제184호.
- 손일락, 김연선(2008), 맥주 프랜차이즈전문점의 선택속성에 따른 시방세분화 연구, 한국콘텐츠학회논문지, 제8권 10호, pp.351-356.
- 유만희(2006), 가맹사업의 성공 요인에 관한 실증연구, 경원대학교 대학원 박사학위논문.
- 이주현(2010), 자영업 창업과 프랜차이즈가맹점 창업의 경쟁우위영역에 관한 이론적 고찰, 벤처경영연구, 제13권 제3호. pp.19-40.
- 이창주 외 (2009) 프랜차이즈 시스템을 활용한 1인 창조기업 성장 전략.
- 이형남(2008), 가맹본부 관리자의 리더십이 가맹점 만족과 성과에 미치는 영향, 국민대학교 대학원 박사학위논문.
- 임달호, 사옥상(2008), 프랜차이즈기업의 대 중국시장 진출 성공요인에 관한 연구. 충북대학교 산업과경제 제21권 제1호.
- 지식경제부(2009), 프랜차이즈산업 활성화 방안.
- 지정훈(2009), 미용실 프랜차이즈가맹점의 성공 요인에 관한 연구, 서경대학교 대학원 박사학위논문.