

# 프랜차이즈 산업 균형발전의 의미와 방안

## -외식 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 성과의 공유사례를 중심으로-

서민교\* · 박종혁\*\*

\*\*\*\*\*

본 연구의 목적은 프랜차이즈 성과공유에 대한 이론고찰과 사례를 통해 효과적인 프랜차이즈 성과공유방안을 제시하는 것이다. 이를 위하여 본 연구에서는 자원의존이론과 불형평이론에 대한 고찰을 통해 프랜차이즈 기업과 가맹점주의 관계, 프랜차이즈 비즈니스에서의 성과공유를 설명하였고 ‘맥주바켓’의 워크인콜러 시스템, 주류판매 수수료의 가맹점 분배, ‘오니기리와 이규동’의 가맹점 장학제도, ‘본죽’의 가맹점 협의체인 본사모의 사례를 통해 프랜차이즈 비즈니스에서 활용할 수 있는 성과공유의 사례를 소개하였다. 이러한 이론고찰과 사례검토를 통해 본 연구에서는 5가지의 성과공유 방안을 제시하였다. 첫째는 ‘프랜차이즈 기업의 핵심역량의 공유’이며 두 번째는 ‘로열티문화의 정착’이다. 세 번째는 ‘과학적인 상권분석과 매출예측시스템 구축’이며 네 번째는 ‘가맹본부의 실질적인 자금지원 강화’이다. 마지막은 ‘프랜차이즈 가맹점 협의회의 긍정적 활용’이며 이러한 성과공유 방안은 가맹본부와 가맹점의 상생에 밑거름이 될 것으로 사료된다.

주제어: 균형발전, 성과공유, 불형평이론, 자원의존이론, 프랜차이즈

\*\*\*\*\*

## I. 서론

국내 프랜차이즈 산업은 눈부신 발전을 통해 지난해 본사매출 금액이 약 26조원, 가맹점의 매출이 약 70조원으로 매우 높은 성과를 거두었다(지식경제부, 2012). 그러나 최근 5년간 매출규모는 매년 비슷한 수준이며 매출 증감에 대한 설문조사에서 전년 대비 감소했거나 전년과 비슷했다는 가맹본부 종사자와 가맹점주의 응답이 많았다는 점으로 판단할 때 국내 프랜차이즈 산업이 성숙기에 접어들었다고 볼 수 있다. 매출액 저하의 경향은

\* (주)맥세스컨설팅 대표이사 (e-mail: gaeup@hanmail.net)

\*\* (주)맥세스컨설팅 연구원 (교신저자. e-mail: pjh140100@hanmail.net)

가맹점주가 더 강하게 인식하는 것으로 나타났는데 가맹본부의 경우 전년과 비슷한 수준이라는 응답(52.0%)이 많았던 반면 가맹점주의 경우 매출이 전년대비 감소했다는 응답(48.9%)이 전반적으로 많았다(지식경제부, 2012).

시장이 성숙기에 접어들어 따라 프랜차이즈 업계에 있어서 경쟁은 매우 치열해지고 있으며(양지안 외, 2012) 원부자재의 물가상승으로 인하여 가맹점이 체감하는 생존에 대한 어려움은 매우 높아지고 있는 실정이다.

경쟁의 심화와 물가상승은 독립자영업자에게 더욱 큰 영향을 미쳤다고 할 수 있는데 동반성장에 대한 사회적 인식이 고조된 것도 이러한 원인과 맞물려 있다. 대형 프랜차이즈 기업의 골목상권 진입에 따라 독립자영업자들이 경영난을 겪게 되고 폐점하는 사례가 늘어나고 새 정부의 경제민주화 정책 추진이 가시화되면서 자원을 지니고 이를 분배하는 집단을 일명 ‘갑’이라 지칭하여 사회적 지탄의 대상이 되고 있다(최인식·이상윤, 2013).

이러한 사회적 분위기는 대형 프랜차이즈 기업과 독립자영업자의 관계에만 한정되지 않고 프랜차이즈 관계, 즉, 가맹본부와 가맹점 간의 관계에서도 형평성이 있는 성과의 공유를 요구하는 목소리가 커지고 있으며 그동안 가맹본부는 자원을 지닌 집단으로 가맹점이 의존함으로써 가맹점과 수직적인 관계를 유지해 왔으나 프랜차이즈 관계에 있어서도 긴밀한 협력을 통한 동반자적 관계를 맺을 것을 요구받고 있다.

최근 들어 일부 프랜차이즈 기업은 성과를 공유함으로써 가맹점의 성과를 강화하고 전반적인 프랜차이즈 시스템의 성과를 증가시키려는 노력을 하고 있다. 그러나 이러한 노력은 프랜차이즈 비즈니스에서 성과공유에 대한 개념의 정립조차 되어있지 않은 가운데 일부에서만 행하고 있으며 그 수준 또한 다소 제한적이다.

그러나 이러한 사례를 소개하고 이를 통해 프랜차이즈 비즈니스에서 제시할 수 있는 성과공유 방안을 도출하는 것은 향후 프랜차이즈 본사와 가맹점이 동반자적 관계를 구축하고 진정한 성과공유를 실현하는데 매우 큰 기여를 할 것이라 사료된다.

또한 프랜차이즈 시스템에서 성과의 분배를 설명하기 위해서는 먼저 프랜차이즈 비즈니스 관계를 명확히 하는 것이 선행되어야 하면 성과분배를 설명해주는 이론에 대한 고찰을 통해 프랜차이즈 성과공유에 대한 개념을 명확히 하는 것은 성과공유 방안 제시에 앞서 반드시 선결되어야 할 과제이다.

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 비즈니스의 관계에 대한 정의와 성과공유에 대한 이론을 검토하고 성과공유에 대한 개념을 정의하며 그 사례를 살펴봄으로써 프랜차이즈 성과공유를 위한 방안을 제시하고자 한다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 2.1. 프랜차이즈 비즈니스 관계의 정의

국내 프랜차이즈 비즈니스에 있어서 가맹점주는 자신이 운영하는 점포의 매출과 수익에 관심의 초점을 맞추고 프랜차이즈 기업은 본사의 매출과 수익에 초점을 맞춘다. 프랜차이즈 기업과 가맹점은 재무적으로 독립적인 사업자라 할 수 있으나 일반적인 계약관계를 넘어 성공이라는 공동목표를 지닌 동반자적 관계라 할 수 있다(Kaufmann & Dant, 1998).

그러나 실질적으로 프랜차이즈 기업과 가맹점주의 교환관계를 고려할 때 이들의 관계는 수평적인 관계가 아닌 수직적인 관계에 가깝다 할 수 있다(김태희·박종혁, 2012).

Pfeffer & Salancik(1978)는 자원을 필요로 하는 집단은 자원을 지닌 집단에게 의존한다는 자원의존이론을 제시하였는데 자원을 지닌 집단에 대한 자원을 필요로 하는 집단의 의존을 불러오는 자원의 세 가지 속성은 ‘자원의 중요성(resource importance)’, ‘자원배당의 사용과 결정권(discretion over resource allocation and use)’, ‘자원통제의 집중화(concentration of resource control)’라 주장하였다.

먼저 ‘자원의 중요성’은 자원의 양과 임계치가 중요한 변수가 되는데 자원을 지닌 집단이 지닌 자원의 양이 많을수록 자원을 필요로 하는 집단의 의존적 성향이 더욱 커진다는 것을 의미하며 자원이 없이 지속적으로 사업을 영위할 수 있는 기간, 즉 임계치에 따라 자원을 필요로 하는 집단의 의존성이 결정된다는 것을 의미한다.

‘자원배당의 사용과 결정권’은 자원배당에 대한 권한을 지닌 집단이 자원을 필요로 하는 집단을 통제할 수 있는 힘을 지니며 자원을 필요로 하는 집단은 자원배당의 권한을 지닌 집단에 의존하게 된다는 것을 의미한다.

‘자원통제의 집중화’는 자원을 지닌 집단과 자원을 필요로 하는 집단이 존재함으로써 자원을 지닌 집단의 자원을 필요로 하는 집단에 대한 통제력과 동시에 자원을 지닌 집단에 대한 자원을 필요로 하는 집단의 의존이 집중된다는 것을 의미한다.

이러한 현상은 Pfeffer & Salancik(1978)가 주장한 바와 같이 파워의 불균형이 사회적으로 필연적이기 때문이며 프랜차이즈 비즈니스의 관계는 경영노하우와 브랜드 자산을 지닌 프랜차이즈 기업은 자원을 지닌 집단, 가맹점주는 자원을 필요로 하는 집단으로 볼 때, 가맹점주가 프랜차이즈 기업에 크게 의존하고 순응함으로써 관계가 유지되는 수직적 관계라 할 수 있다.

## 2.2. 불형평이론과 프랜차이즈 비즈니스에서의 성과공유

Adams(1963, 1965)는 교환관계에 있어서 성과분배의 불형평성의 원인과 결과를 설명해 주는 이론인 불형평이론을 제시하였다. 불형평이론에 있어서 중요한 변수는 투입과 성과이며 타인의 투입대비 성과가 자신의 투입대비 성과와 균형을 이룰 경우 이를 형평 상태라 하고 이러한 경우 사람들은 성과의 분배가 공정하게 행해졌다고 판단하여 만족을 하게 된다. 반면 상대방의 투입대비 성과가 자신의 투입대비 성과보다 크거나 작으면 불형평 상태에 이르게 되고 사람들은 이러한 분배방식이 공정하지 못하다고 판단하여 심리적인 갈등과 불안감을 느끼게 된다.

불형평이론은 산출물로서 주어지는 성과뿐만 아니라 자신과 타인의 투입요인까지 비교하여 만족이 결정되는 독특한 특성을 지닌 이론이라 할 수 있다(장성수, 1985).

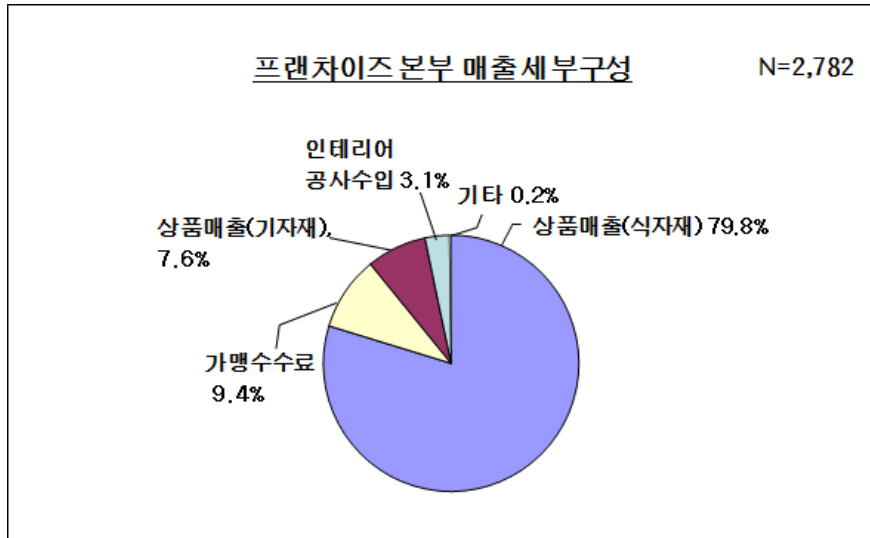
성과의 분배방식은 투입대비 산출의 형평성을 고려하여 분배하는 형평분배, 집단 구성원의 수대로 균등하게 나누는 균등분배 그리고 개인별 욕구에 따른 분배방식이 있다(박세영, 1986). 불형평의 상태는 심리적인 불안감을 불러오기 때문에 형평분배 혹은 균등분배가 이상적인 성과의 분배방식이라 할 수 있으나 수직적인 관계구조에서 자원의 분배권한을 지닌 가맹본부와 가맹본부에 자원을 의존하는 가맹점주의 관계에서의 성과분배방식은 가맹본부의 이익에 따라 결정되는 경우가 많다.

형평이론에서는 자신이 불형평한 상황에 처해있다고 판단되면 자신이나 타인의 투입과 성과를 변경, 자신이나 타인의 투입과 성과에 대한 인지적 왜곡, 조직을 떠남으로 불형평을 경감시키려한다고 주장하였는데(박세영, 1986) 이를 프랜차이즈 가맹점주의 상황에 적용해보면 불형평한 성과분배에 대한 인식이 가맹점 운영에 대한 노력이나 원재료의 투입을 줄이고 마진을 높이려는 표준화에서의 일탈행위 혹은 대리인 행위를 가져온다고 할 수 있으며 가맹본부와의 장기적 관계유지를 위한 동기도 저하될 가능성이 있다.

## 2.3. 프랜차이즈 산업 성과공유 실태

프랜차이즈 기업과 가맹점주가 재무적으로 독립적이기는 하나 한편으로는 매우 유기적인 연결고리를 지닌 관계라 할 수 있다. 이는 가맹점주가 프랜차이즈 기업이 지닌 자원에 크게 의존하고 있는 것이 그 원인이며 프랜차이즈 기업의 자원 배분방식과 통제에 따라 가맹점의 매출과 수익이 좌우될 여지가 매우 크기 때문이다.

우리나라 프랜차이즈 기업의 수익구조를 살펴보면 지속적인 수익보다는 가맹금, 인테리어 비용과 같은 일시적인 수익과 특히, 가맹점에 식재료 공급하여 발생하는 수익을 비롯한 물류수익에 의존하고 있는 경향이 있다. 이는 [그림 1]의 프랜차이즈 본부 매출 세부



[그림 1] 국내 프랜차이즈 본부 매출 세부 현황

출처 : 지식경제부(2012)

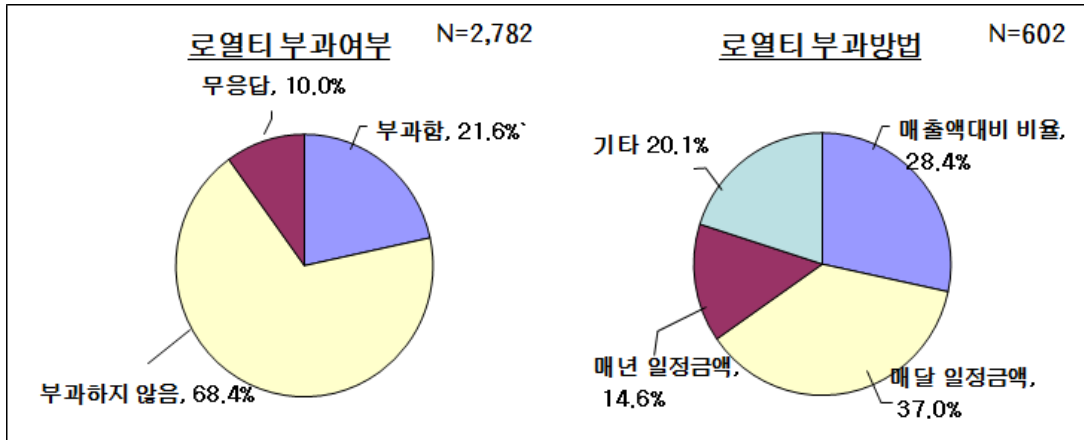
구성에도 나타나 있는데 식자재 및 기자재 물류매출이 전체 본사 매출의 87.5%를 차지하고 있다(지식경제부, 2012).

뿐만 아니라 국내 프랜차이즈 산업에서는 물류수익이 프랜차이즈 비즈니스 모델에서 본부가 제공하는 상호, 상표에 대한 대가인 로열티를 대체하는 형태로 많이 활용되고 있다. 2012년 말 기준으로 가맹점에 로열티를 부과하는 가맹본부는 전체 본부 중 21.6%에 불과하였으며 이 중 65.4%만이 가맹점으로부터 매달 정기적인 로열티를 부과하는 것으로 나타났다.

일부 가맹본부는 물류수익에 로열티가 포함되어 있음을 명시하기도 하며 계약 시마다 로열티를 한꺼번에 부과하는 케이스도 있었는데 이처럼 대다수의 본사가 가맹점에 로열티를 부과하지 못하는 것은 가맹점주의 로열티에 대한 인식이 긍정적이지 않은 원인도 있다. 그러나 가맹본부가 지닌 자원제공의 대가로 로열티대신 물류에 높은 마진을 붙여 가맹점에 부과하는 것은 가맹점의 성과측면에서는 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다.

높은 물류마진에 대한 문제 외에도 본사가 가맹점 개설수익에 지나치게 의존한 나머지 가맹점이 입점할 최적의 입지를 찾기 위한 과학적인 상권조사가 아닌 가맹점을 빨리 그리고 많이 오픈하기 위한 형식적인 상권조사를 실시하는 경우도 종종 발생하고 있으며 이는 가맹점과의 성과공유 측면에 악영향을 미치는 요소가 될 가능성이 있다.

2014년 2월 가맹사업법 시행령의 일부가 개정되었는데 가장 핵심적인 내용은 본사가 가맹희망자에게 예상매출액의 범위와 산출근거를 반드시 서면으로 제공해야 한다는 점이



[그림 2] 국내 프랜차이즈 기업 로열티 부과 현황

출처 : 지식경제부(2012)

다. 법적인 요인을 충족시키기 위하여 프랜차이즈 본사가 보다 정확한 예상매출액을 예비 창업자에게 제공하기 위해서 보다 체계적인 상권조사와 더 나아가 과학적인 매출예측시스템이 요구되고 있으나 이에 대한 준비 여부는 여전히 본사의 선택에 달린 실정이다.

가맹본부 통제 하에서 가맹점의 성과를 높이고 성과를 가맹점과 나누는 방법은 크게 세 가지 형태를 고려할 수 있다. 첫째는 본사에 지출하는 가맹점의 비용을 줄여주는 것, 둘째는 판매하는 아이টে를 더욱 매력적으로 구성하여 결과적으로 가맹점의 매출을 향상시키는 것, 셋째는 본사가 수익의 일부를 자금지원의 형태로 가맹점에 배분하는 것이다.

최근 일부 프랜차이즈 본부에서는 이러한 형태의 프랜차이즈 본부와 가맹점 성과공유를 행하는 사례가 나타나고 있는데 프랜차이즈 비즈니스 상생측면에서 매우 긍정적인 현상이라 할 수 있다.

본 연구에서는 프랜차이즈 본부와 가맹점이 성과공유 사례를 살펴보고 이를 통해 향후 프랜차이즈 비즈니스의 균형발전을 위한 방안을 도출하고자 한다.

### Ⅲ. 가맹본부와 가맹점 성과의 공유 사례

#### 3.1. ‘맥주바켓’ 의 성과공유 사례

##### 3.1.1. 맥주바켓의 특징

맥주바켓은 WABAR의 성공신화를 잇는 (주)인토외식산업의 세계맥주전문점 브랜드로

2011년 브랜드를 런칭한 이래 대학가를 중심으로 꾸준히 확산되고 있다.

맥주바켓의 바켓(barket)은 'bar'와 'maket'의 합성어로 bucket의 음성적 의미를 부여하여 맥주를 바켓에 담아 마켓처럼 쇼핑하듯이 골라먹을 수 있는 신개념의 바라는 의미이다. 맥주바켓의 장점은 크게 세 가지를 들 수 있다. 첫째, 100여 가지의 세계맥주를 직접 골라먹을 수 있는 것이다. 이는 가맹점의 인건비 부담을 줄임과 동시에 고객에게 색다른 재미를 선사하여 매출을 증대시키는 효과를 불러왔다.

둘째는 '3 OK' 전략이다. 맥주바켓에서는 '안주를 안 시켜도 OK, 가지고 오셔도 OK, 배달시켜도 OK'라는 슬로건 하에 운영되고 있는데 이는 세계맥주에 수작요리를 접목한 모브랜드 WABAR와의 차별화임과 동시에 주머니가 가벼운 20대, 가벼운 술자리를 원하는 직장인에 대한 타겟팅 전략이다.

셋째는 편의점과 같이 간단한 안주를 스낵매대에서 판매하는 것이다. 이는 안주 없이 방문하는 고객들이 안주를 사러 점포 밖으로 나가는 수고를 덜어줌과 동시에 점포의 매출을 증대시키는 효과를 가져왔다.

### 3.1.2. 워크인쿨러 시스템 무상대여

편의점에 가까운 운영 시스템은 맥주바켓의 특징적인 주류저장 및 진열 방식인 워크인쿨러(walk-in cooler) 시스템이 있었기에 가능하였다. 워크인쿨러는 주류의 냉장보관뿐만 아니라 내부의 넓은 저장 공간을 활용하여 제품정리까지 가능한 시스템으로 편의점에서 주로 사용하고 있는 저장방식이다. 이를 주류업계 최초로 맥주바켓에서 도입하여 가맹점에서 효율적인 재고관리를 할 수 있도록 운영하고 있다.

<표 1>은 워크인쿨러 시스템의 특징을 나타낸 표이다. 워크인쿨러 시스템의 도입은 가맹점에 있어 효율적인 재고관리뿐만 아니라 인건비 절감 그리고 고객에게 있어서 색다른 재미를 선사하는 효과를 가져왔으나 가격이 매우 비싸다는 단점이 있었다.

워크인쿨러는 가격이 1500여 만 원으로 <표 2>에 나타난 바와 같이, 매장면적 99.1m<sup>2</sup>~191.7m<sup>2</sup>(30-50평)를 기준으로 했을 때의 창업비용인 9,190만 원의 무려 20%에 가까운 금액이다. 맥주바켓의 창업비용은 2011년 말 기준 외식 프랜차이즈 가맹점 평균 개설비용인 7,600만 원(지식경제부, 2012)의 120%에 해당하는 금액인데 워크인쿨러의 금액을 추가로 지출하는 것은 예비창업자에게 있어서 매우 부담스러울 수밖에 없다.

(주)인토외식산업은 창업 시 소요되는 예비창업자의 금전적 부담을 줄이고자 워크인쿨러를 5년간 무상으로 임대하고 있다. 이는 가맹점주가 지불하는 비용을 줄임으로써 가맹본부의 성장뿐만 아니라 가맹점과의 상생을 도모하는 사례라 할 수 있다.

〈표 1〉 워크인쿨러 시스템의 특징

효과	내용	단점
인건비 절감	한 공간에서 재고 정리, 진열을 할 수 있어 시간, 인력이 적게 들	가격이 비쌘
	뒤에서 주류를 넣을 수 있어 진열하기 용이함	
최상의 맛 제공	냉장 창고 공간이 넓어 주류 재고의 대부분을 시원하게 보관 가능	
자동 선입선출에 따른 재고로스 절감	뒤에서 순차적으로 넣기 때문에 유통기한 관리가 용이함	
진열면적 확대에 따른 판매매출 증대	바닥에서 위까지 진열할 수 있어 전면 진열 종류가 많음	
고객만족도 증대	기계장치가 실외에 있어 소음이 적음	
인테리어 효율 증대	인테리어의 한 구성으로 매장 미관에 도움이 됨	

출처 : 맥주바켓 웹사이트

〈표 2〉 맥주바켓 창업비용(부동산 제외)

구분	내용	99.1㎡~191.7 ㎡ (30-50평)	비고
인테리어	목공/도장/전기조명/다트후드/타일바닥 등	6,750만원	평당 150만원
교육비	점포운영매뉴얼/서비스매뉴얼/메뉴매뉴얼/메뉴실기교육/ 경영서비스전수/각종매뉴얼 제공	200만원	
오픈준비물	홍보물/명함/메뉴판/유니폼/앞치마/라이터/빌지 등	170만원	
기자재	주방냉장냉동고/튀김기/가스렌지/싱크대/작업대/살리만다/ 전자레인지/순간온수기/POS/제빙기	1,000만원	
집기류	조리에 필요한 기물/홀에서 필요한 영업 품목	320만원	
디스플레이	D.P 및 소품들	250만원	
가맹비	지속적인 상호, 상표, 상품개발, 노하우 제공	500만원	
합 계		9,190만원	

출처 : 맥주바켓 내부자료

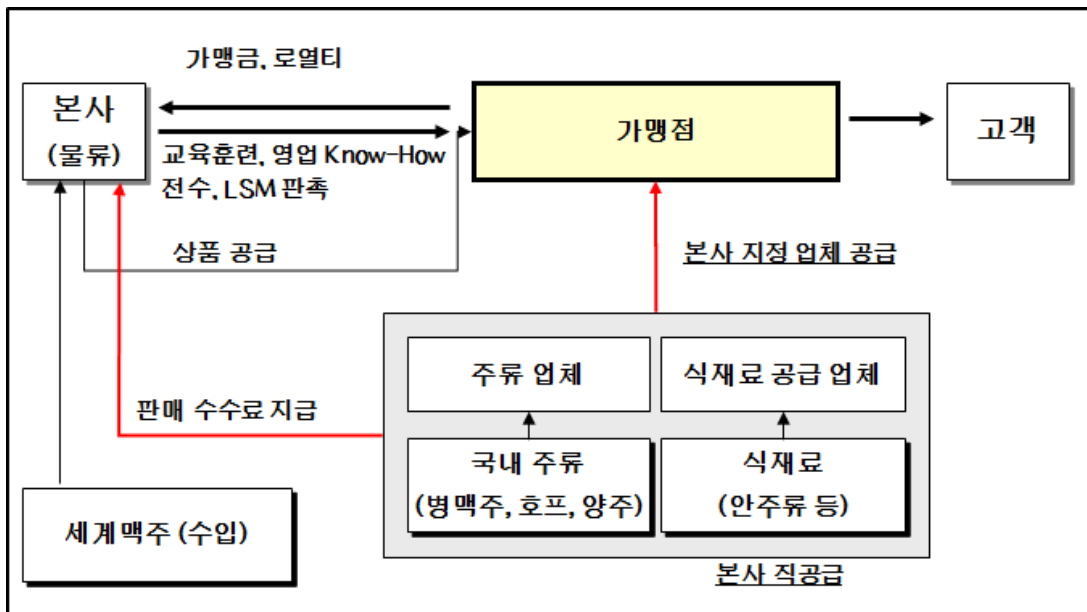


### 3.1.3. 판매수수료 페이백(pay-back) 제도

주류 프랜차이즈 업종의 경우 가맹본부가 교육훈련, 영업지원, 경영노하우 전수, 판촉지원 및 상품을 공급하고 가맹점주가 가맹금 및 교육비, 로열티 등을 지불하는 기본적인 프랜차이즈 비즈니스 모델을 따르고 있으나 <그림 3>에서 나타난 바와 같이 본사 지정 주류업체에서 가맹점에 판매한 주류매출 중 일부를 가맹본부에 판매수수료 혹은 영업지원금의 명목으로 돌려주도록 되어있다. (주)인토외식산업은 판매수수료 중 절반에 달하는 3.5%를 해당 맥주바켓 가맹점주에게 돌려주는 판매수수료 페이백 제도를 실시하고 있다.

페이백 제도를 통한 가맹점과 가맹본부의 긍정적 효과는, 먼저, 가맹본부의 합당한 수익을 가맹점에 재분배함으로써 가맹본부에 대한 가맹점주의 긍정적 인식을 가져 올 수 있다. 주류업체로부터 통상적으로 본사에 지급되는 주류 판매수수료는 통상적으로 주류매출의 6 ~ 7%에 달하는데 이는 주류프랜차이즈 가맹본부의 지속적인 수익으로 대부분의 가맹본부에서 중요한 수입원으로 자리 잡고 있다. 그러나 이러한 수익의 절반을 가맹점주에게 돌려줌으로써 맥주바켓은 가맹점주의 수익을 증대시키고 가맹본부, 가맹점주간의 긍정적 관계를 형성하도록 하는 일거양득의 효과를 거두고 있다.

다음으로 가맹점의 주류 판매에 따라 페이백되는 금액도 높아짐으로써 가맹점주 동기 부여의 요인이 될 수 있다. 가맹본부로부터 가맹점이 부여받는 판매수수료의 페이백비율



[그림 3] 주류 프랜차이즈 비즈니스 모델

은 3.5%로 정해져있으나 가맹점의 주류 판매수량에 따라페이백 금액은 달라질 수 있다. 이는 가맹점주의 판매촉진에 대한 동기부여를 불러오는 요소로 작용할 수 있으며 결과적으로 가맹점주의 매출을 증대하는 간접적 효과를 불러올 수 있다.

종합해볼 때, 맥주바킷의 판매수수료 페이백제도는 가맹본부의 수익을 가맹점주에게 분배해주는 직접적인 효과도 있으나 가맹점주의 가맹점운영에 대한 동기부여를 불러일으켜 가맹점의 매출향상에 기여할 수 있는 제도로 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 성과분배 측면에서 업계에 많은 시사점을 줄 수 있는 사례라 할 수 있다.

## 3.2. ‘오니기리와 이규동’의 성과공유 사례

### 3.2.1. 오니기리와 이규동의 특징

오니기리와 이규동은 (주)오니규에서 2009년에 런칭한 브랜드로 일본식 삼각김밥인 오니기리, 일본식 쇠고기덮밥인 규동의 합성어로 만들어진 브랜드이다. 오니기리와 이규동의 메뉴는 크게 오니기리, 돈부리, 우동으로 구성되어 있으며 2013년 현재 250호점, 본사 연매출 150억 원을 돌파하며 프랜차이즈 대표 브랜드로 자리매김하였다.

기존 편의점에서 제공하던 삼각김밥은 국내에 삼각김밥의 대중화를 이끌었고 최근 들어 전통일본식당에서 전문화된 오니기리와 규동을 취급하는 사례가 늘어나고 있다. 이러한 가운데 오니기리와 이규동은 테이크아웃이 가능한 독창적인 테마의 카페형 인테리어로 대중성과 전문성을 동시에 갖춘 사례로 주목받고 있다.

### 3.2.2. 가맹점 장학제도의 시행

오니기리와 이규동은 2013년 3월부터 프랜차이즈 업계 최초로 가맹점주를 대상으로 가맹점주 자녀의 장학제도를 시행하고 있다.

장학 대상은 고등학생 이상의 자녀를 둔 가맹점주이며 각 가맹점 당 1명의 자녀만 장학금의 수혜 대상이다. 장학금은 고등학생 자녀의 경우 연 160만 원, 대학생 자녀의 경우 연 250만 원의 장학금을 받게 되며, 현재까지 총 48명의 점주에게 장학혜택을 제공하여 2013년 1/4분기에만 약 1억 원 규모의 장학금을 지원하였다.

이러한 가맹점 장학제도는 오니기리와 이규동이 가맹사업을 통해 거둔 수익을 바탕으로 장학금을 수여하는 일종의 장학재단이 되고 가맹점주는 가맹본부와 계약관계라는 것에 구애받지 않고 고등학생 이상의 자녀가 있을 경우 장학수혜의 대상이 됨으로써 가장 순수하게 가맹본부의 성과를 가맹점에 분배하는 사례라 할 수 있다.

오니기리와 이규동이 시행하는 가맹점 장학제도의 내용은 <표 3>과 같다.

(표 3) 오니기리와 이규동의 가맹점 장학제도

구분	내용
장학대상	고등학생 이상의 자녀를 둔 오니기리와 이규동 가맹점주
조건	가맹점당 1명(주민등록상 자녀)
장학금 금액	고등학생 : 연 160만 원(매 분기 당 40만 원) 대학생 : 연 250만 원(매 학기 당 125만 원)
수혜 가맹점수	고등학생 자녀 : 18명 대학생 자녀 : 30명

출처 : 오니기리와 이규동 내부자료

### 3.3. ‘본죽’ 의 성과공유 사례

#### 3.3.1. 본죽의 특징

본죽은 (주)본아이에프가 런칭한 브랜드로 2000년대 초반 웰빙의 열풍 속에 패스트푸드에 반하는 슬로우푸드를 슬로건으로 2002년 1호점이 개설된 이래 2012년 말 기준 1262개의 점포를 운영하는 대형 프랜차이즈 브랜드로 성장하였다.

2011년 일명 ‘쓰레기죽’ 파동에도 불구하고 본사와 가맹점이 합심한 자정노력으로 위기를 극복하여 현재 국내 최고의 죽전문 브랜드로 자리매김하고 있다.

#### 3.3.2. ‘본사모’의 활동

‘본사모’는 본을 사랑하는 모임의 준말로 본죽 가맹점을 운영하고 있는 가맹점 점주들이 주축이 되어 본사와 가맹점과의 소통을 위해 만들어진 가맹점 단체이다.

본사모의 운영목적은 첫째, 본사와 가맹점의 원활한 의사소통의 통로가 되는 것이며, 둘째, 가맹점 간의 정보를 공유하는 것이다. 셋째는 가맹점 상호 친목을 도모하는 것이고 마지막으로 본죽 브랜드 이미지 향상을 통한 매출 증대를 목적으로 하고 있다.

본사모의 구체적 활동은 2달에 1번 모이는 본사모 모임과 워크숍을 통해 본죽 가맹점주의 브랜드 발전에 대한 의견을 수렴하고 자체 위생점검단을 조직하여 매월 1회씩 구역 내 위생불량 매장 약 3개점을 점검한다. 이러한 활동의 효과는 가맹점주 입장에서 브랜드 발전방안을 본사가 수렴하여 경영성과를 상승시킬 수 있고 가맹점주의 가맹점 위생 점검은 문제파악이 용이하여 위생개선 효과가 크다는 점이다.

본사모가 실행하는 리뉴얼 점검단은 해당 구역의 리뉴얼 점검 대상 매장에 방문하여 점검하고 리뉴얼 시행에 대하여 타 점포 점주가 해당 가맹점주를 리뉴얼을 실행하도록 설득함으로써 설득력이 증대되는 효과를 가져오고 있다. 본사모는 봉사활동도 진행하고 있으며 본사모 구역장을 중심으로 구역별로 정기적인 봉사활동을 실행하고 있다(<표 4> 참조).

〈표 4〉 본사모의 특징

구분	내용
자격 요건	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인의 이익이 아닌 가맹점과 본사 모두의 이익을 고려하는 자</li> <li>- 선한 가치관과 역량, 교육, 조직 리더십을 갖춘 자</li> <li>- 본의 기분을 준수하며 맛/위생/서비스에 있어서 최고 수준을 유지하기 위해 노력하는 자</li> </ul>
본사모 인원구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 본사모 권역리더(전체 대표) : 1명(전체 본사모 리더의 무기명 투표로 선출)</li> <li>- 본사모 지역 리더 : 2명(서울/수도권, 지방권 각 1명씩 선출)</li> <li>- 본사모 구역 리더 : 총 30명(SM담당 구역별 1명의 본사모 리더 선출)</li> </ul>
본사모 의무	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 본사모의 리더로서 가맹점 사장님 대표의 역할을 이행함</li> <li>- 직무를 수행함에 있어서 사적인 이익을 도모하여서는 아니됨.</li> <li>- 본사모의 모든 직무를 충실히 수행하여야 함</li> </ul>
활동 범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신 메뉴에 대한 의견 제시 및 운영 아이디어 제안</li> <li>- 본사 시행제도 및 마케팅 우선 시행</li> <li>- 리뉴얼 시행 평가단 및 자가 점검반 운영</li> <li>- 위생점검 시행</li> <li>- 지역별 봉사활동 주최 및 참여</li> <li>- 기타 이슈화된 안건에 대한 대화 및 논의</li> </ul>

출처 : 본죽 내부자료

이러한 봉사활동은 본죽 브랜드에 있어서 긍정적 이미지를 형성시키는 효과를 가져올 수 있고 지역사회에 가맹점을 홍보하는 효과를 발휘하고 있다.

본죽은 가맹점주의 단체활동을 억제하는 타 프랜차이즈 기업과 달리 본사모의 활동을 적극 장려하고 있으며 본사모의 순기능인 가맹점주의 의견수렴, 긍정적인 브랜드 이미지 형성, 자발적 위생 점검 등을 효율적으로 경영에 활용하여 프랜차이즈 시스템의 성과를 높이고 가맹점 성과를 증대시킴으로써 프랜차이즈 비즈니스의 가맹본부와 가맹점의 성과 공유에 기여하고 있다.

## IV. 프랜차이즈 성과분배 방안

### 4.1. 핵심역량의 공유

기업의 역량이란 다른 경쟁자가 실행할 수 없는 가치 창조적인 전략을 구상하고 실행할 수 있도록 하는 것이며(Barney, 1991) 핵심역량이란 조직 내에서 수행되는 집단적 학습과정과 결과를 통해 형성되어 직원들이 직접적으로 활용을 해도 소멸되지 않고 기업 내부 조직 간 원활한 공유를 통해 가치가 창출되는 잠재력을 지닌 능력이다(Prahalad & Hamel, 1990). 결국 핵심역량이란 경영자만이 소유하는 것이 아니라 우수한 가치를 창출할 수 있는 기업의 역량을 모든 조직원이 공유를 하여 기업의 성과향상에 있어서 시너지 효과를 내는 기업 성장의 원동력이라 할 수 있다(서민교, 2012). 핵심역량의 공유는 곧 성과의 분배와 연결이 되는 것이다.

국내 프랜차이즈 기업의 평균 영업기간은 5.6년이고 가맹점의 평균 영업기간은 3.9년으로(지식경제부, 2012) 프랜차이즈 업계의 경쟁은 매우 치열하며 업계를 지배하는 패러다임의 변화 속도도 매우 빠르다. 그러나 이러한 가운데에도 10년 이상의 장수 프랜차이즈 기업이 전체 기업의 32.1%로 높게 나타난 것은 그만큼 타 기업과의 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 핵심역량을 갖춘 기업이 많다는 것을 의미한다.

핵심역량은 모든 조직원이 공유를 하는 성격을 지니고 있으나 프랜차이즈 비즈니스에 적용하는데 있어서 이견이 존재할 수 있다. 바로 핵심역량을 동일 프랜차이즈 시스템 내에 어느 범위까지 공유하는가 하는 것이다.

대부분 프랜차이즈 기업이 지닌 핵심역량은 기업의 운영과 마케팅에 관련된 경우도 많지만 독특한 시스템, 차별화된 재료의 가공방식인 경우가 많다. 이는 프랜차이즈 기업 내부에서도 일부의 핵심인력끼리만 공유할 정도로 대외적인 비밀유지가 되는 사례가 많은데 계약관계인 가맹점주에게 이를 공개하지 않는 것은 프랜차이즈 업계에서 매우 당연시 되는 현상이다.

그렇다면 프랜차이즈 비즈니스에서 본부가 지닌 핵심역량을 가맹점주와 어떻게 나누어야 할까?

그 해답은 바로 핵심역량의 패키지화에 있다. 가맹본부가 지닌 핵심역량을 조합하고 가맹점주가 활용하기 편리하도록 가공하여 패키지의 형태로 가맹점주에게 제공함으로써 프랜차이즈 가맹본부는 핵심역량에 대한 비밀을 유지함과 동시에 핵심역량을 가맹점주와 나누는 결과를 가져올 수 있다. 즉, 프랜차이즈 비즈니스에 있어서 핵심역량의 공유는 프랜차이즈 본부가 개발하여 핵심역량을 향상시키고 이를 패키지화하여 가맹점주가 잘 활용하도록 지도하는 것이라 할 수 있다.

## 4.2. 로열티 문화의 정착

프랜차이즈 본부에 있어서 지속적이고 안정된 수익모델을 구축하는 것은 본사뿐만 아니라 가맹점을 비롯한 프랜차이즈 브랜드 전반적인 성과측면에서 긍정적인 일이라 할 수 있다. 그러나 본부의 매출을 늘리기 위하여 가맹점에 지나친 의존을 하는 것은 가맹점의 비용을 늘리고 수익을 감소시켜 결국 가맹점의 성과를 떨어뜨림으로써 프랜차이즈 비즈니스 상생측면에서 매우 부정적이라 할 수 있다.

프랜차이즈 비즈니스에 있어서 로열티는 가맹본부가 가맹점에 상표 및 서비스권을 제공하는 대가로 부과하는 정당한 행위로 가맹점 매출액의 정해진 비율 혹은 정해진 금액을 부과하는 것이 일반적이다. 그러나 국내 프랜차이즈 기업에서는 이를 지속적인 수입원으로 활용하기 보다는 지속적인 비용을 지출하는데 대한 가맹점주의 저항심리를 활용하여 ‘가맹금과 로열티의 면제’와 같이 가맹점 모집을 위한 소재로 활용하는 사례가 있는 한편 로열티를 부과하지 않는 대신 식자재, 집기류에 높은 마진을 부여하여 가맹점에 납품하는 사례가 늘어나고 있다. 또한 프랜차이즈 브랜드의 통일성을 위하여 활용되는 매장의 인테리어에 높은 마진을 붙여 매 계약 시마다 납부할 것을 요구하는 사례가 있는데 이러한 경우 가맹점은 매월 정해진 비율의 로열티를 납부하는 것보다 더 많은 비용을 본사에 지출하게 된다.

이러한 현상의 책임이 비단 가맹본부에만 있는 것은 아니다. 많은 가맹점주 혹은 예비창업자들 가운데는 여전히 로열티에 대한 부정적인 인식이 자리하고 있으며 브랜드 파워가 월등한 대형 프랜차이즈 기업 외에 로열티를 부과하는 프랜차이즈 기업에 가맹하기를 기피하는 사례도 있다.

그러나 로열티는 프랜차이즈 기업이 가맹사업을 위한 경쟁력을 갖추고 있으며 가맹점에 높은 질의 지원을 제공할 역량을 지니고 있음을 상징하는 것임을 명심해야 한다.

따라서 프랜차이즈 비즈니스 전반에 로열티에 대한 긍정적 인식의 형성이 시급한 과제이며 이를 통해 프랜차이즈 기업은 지속적인 수익을 보전함과 동시에 가맹점주는 지나친 물류공급비용과 인테리어 비용마진과 같은 불필요한 비용을 절감하여 성과를 상승시킬 수 있을 것이다.

## 4.3. 과학적인 상권분석과 매출예측시스템 구축

프랜차이즈 비즈니스에 있어서 가맹점의 성공을 쥐고 있는 키는 브랜드와 아이템 외에 입지라는 요소라 할 수 있다. 입지선정은 예비창업자가 프랜차이즈기업에 접촉한 후 가장 먼저 고려하는 요소이기 때문에 큰 의미가 있다고 할 수 있다.

모든 프랜차이즈 가맹점이 불필요하게 A급 상권의 A급 입지에 입점할 필요성은 없으나 각 브랜드에 맞는 입점조건이 있으며 같은 상권의 비슷한 입지라면 보다 나은 입점후보를 선정하는 것이 가맹본부의 의무이자 역할이다.

그러나 과거 일부 프랜차이즈 기업은 가맹점의 확장에만 치중한 나머지 최적의 입점후보를 선정하기 위한 상권분석에 많은 시간과 노력을 할애하지 못하고 예비창업자의 모집에 주력한 사례가 많았다. 이러한 경우 예비창업자의 예상매출액에 대한 물음에 개발담당자는 자신의 경험을 토대로 답하는 경우가 많았으며 이는 분쟁의 소지가 되는 원인을 제공하였다. 또한 상권분석의 부실화는 가맹점의 성과측면에 악영향을 미치는 결과를 초래하였다.

최근 발표된 가맹사업법 개정안에 따르면 예상매출액의 서면고지에 대한 의무화가 포함되어 있다. 이에 따라 프랜차이즈 기업은 가맹점의 성과향상을 위한 과학적인 상권분석 시스템을 갖출 것을 요구받고 있으며 상권분석에 따른 정확한 매출예측시스템을 구축해야 하는 과제에 직면해있다.

우리나라 프랜차이즈 비즈니스의 역사가 30여년이 흐른 오늘날 프랜차이즈 기업은 단순히 가맹점 확장을 통해 양적인 성장을 지향하는 자세에서 가맹점 하나하나가 최고의 성과를 달성하도록 질적인 성장을 위한 자세를 취하도록 변화해야 할 필요성이 있으며 그 출발점에 과학적인 상권분석과 매출예측시스템이 있다고 할 수 있다.

따라서 프랜차이즈 기업은 상권분석과 매출예측시스템에 대한 과학적인 시스템과 프로세스를 구축하고 이를 실천해 나가야 할 필요성이 있다.

#### 4.4. 가맹본부의 실질적인 자금지원 강화

프랜차이즈 비즈니스에서 프랜차이즈 기업은 가맹점의 성공을 토대로 재무적 성과를 거두는 집단이다. 실제로 가맹본부의 매출비중은 가맹점에 대한 물류수익이 많은 비중을 차지하고 있으며 프랜차이즈 기업은 가맹점으로부터 나오는 매출을 핵심역량의 강화, 가맹점에 대한 지원 및 교육의 형태로 일부 환원하고 있다.

그러나 원부자재 구입 비용 상승과 물가상승으로 인한 소비위축으로 인하여 가맹점의 수익률은 해마다 줄어들고 있어 가맹본부의 실질적인 자금지원 노력이 필요한 실정이다.

최근 가맹본부는 성과를 가맹점에 분배하고 가맹점의 비용에 대한 부담을 줄여주고자 자금지원을 실시하고 있는데 주류 판매수수료에 대한 매출을 반으로 나눠 가맹점에 지급하고 워크인쿨러를 무상 대여하는 ‘맥주바켓’의 사례나 장학제도를 통해 가맹점주 자녀의 학비를 지원하는 ‘오니기리와 이규동’은 이에 대한 좋은 사례라 할 수 있다.

이러한 본사의 자금지원은 실질적인 자본이 투입되기 때문에 매우 조심스럽게 계획하고 접근해야 한다. 가맹점주에게 매력적인 자금지원을 약속하고 지켜지지 않는다면 가맹

본부와 가맹점주간의 관계에 있어서 신뢰가 저하되는 역효과만 불러올 뿐이다. 따라서 자금지원의 명확한 수준과 범위를 결정하고 기업 내부적으로 세밀히 검토한 후에 시행하여야만할 것이다.

#### 4.5. 프랜차이즈 가맹점 협의회에의 긍정적 활용

프랜차이즈 비즈니스에서 가맹본부와 가맹점이 협력하는 것은 당연시되는 규범인 동시에 프랜차이즈 시스템의 성과를 상승시킬 수 있는 요소이다. Jambulingam & Nevin(1999)은 가맹본부와 가맹점주의 협력이 프랜차이즈 시스템의 조화를 불러오고 이를 통하여 우수한 성과를 불러온다고 주장하였다.

최근 프랜차이즈 가맹점주로 구성된 가맹점 협의회가 늘어나고 있다. 그러나 이러한 가맹점주의 단체행동에 대하여 가맹본부는 프랜차이즈 시스템에서 협력관계를 깨뜨리고 갈등을 야기하는 매개체가 될 것이라 우려하고 있다. 가맹점주의 단체행동은 가맹점주의 목소리가 커지게 되어 본사의 입장에서 통제의 어려움을 겪을 수 있다. 그러나 이러한 가맹점협의회의 순기능을 역으로 잘 활용한다면 본사의 성과뿐만 아니라 가맹점의 성과를 증대시킴으로써 성과를 상호간에 공유하는 긍정적인 결과를 가져올 수 있다.

본족의 가맹점주가 참여하는 ‘본사모’는 이에 대한 좋은 예이다. 본사모는 가맹점주의 브랜드 성과개선을 위한 의견을 수렴하는 기본적인 역할 외에 스스로 구역별 가맹점을 돌며 위생점검을 실시하고 봉사활동을 통해 긍정적인 브랜드 이미지를 형성하는데 이바지하고 있다.

프랜차이즈 비즈니스에서 가맹본부와 가맹점은 수직적인 관계이며 가맹본부에게 있어서 가맹점은 통제의 대상이라 할 수 있으나 시대의 흐름변화에 맞추어 가맹본부는 개별적인 가맹점의 컨트롤과 함께 가맹점협의회와 같은 집단을 올바른 방향으로 컨트롤 할 수 있는 역량을 갖추어야 한다.

프랜차이즈 기업과 가맹점협의회가 협력을 통해 긍정적인 관계를 형성한다면 프랜차이즈 시스템 성과향상에 있어서 시너지효과가 발휘될 것이며 가맹점 성과의 극대화를 통해 프랜차이즈 기업과 가맹점이 성과를 공유하는 하나의 방안이 될 것이다.

## V. 결론

본 연구에서는 자원의존이론과 불형평이론에 대한 고찰을 통하여 프랜차이즈 관계에



대한 정의와 프랜차이즈 관계에서의 성과공유에 대한 정의를 내렸다. 또한 국내 프랜차이즈 산업에서 행하고 있는 성과공유 사례를 제시하였으며 이를 통해 우리나라 프랜차이즈 비즈니스에 맞는 성과공유방안을 제시하였다. 이에 따른 시사점은 다음과 같다.

첫째, 국내 프랜차이즈 비즈니스에서의 성과공유는 전반적으로 불형평 상태이다. 자원의 의존이론에 따르면 자원을 지닌 가맹본부에 가맹점은 의존을 하며 자원분배의 결정권은 가맹본부가 지니고 있으므로 성과분배 방식은 가맹본부의 이익에 따라 결정된다.

실제 국내 프랜차이즈 기업은 로열티에 대한 가맹점의 부정적 인식을 회피하고 지속적인 수익을 창출하고자 가맹점에 제공하는 물류 및 집기에 높은 마진을 붙여 판매함으로써 높은 매출을 올리고 있다. 이러한 성과는 가맹점에 분배되지 않고 오롯이 본사의 수익이 되는데 이러한 현상이 지속될수록 가맹점주는 가맹사업을 통한 분배에 대하여 불형평한 상태로 인지할 수 있으며 그에 따른 불안감을 해소하고자 표준화에서의 일탈행위 혹은 대리인 행위를 야기할 수 있어 결과적으로는 가맹본부에 대리인 비용과 통제에 따른 비용이 가중되는 결과를 가져올 수 있다.

이러한 가맹본부의 비용부담을 줄이기 위해서는 가맹점주가 형평한 상태로 인지할 수 있는 성과분배가 행해져야 하며 프랜차이즈 산업에 종사하고 있는 실무자들은 본 연구에서 제시한 성과분배 방안 외의 프랜차이즈 비즈니스에 적합한 성과분배 방안을 마련하고 실행해야 할 것이다.

둘째, 동반성장이 시대적 흐름이 되고 있다. 지난해 대기업의 골목상권 점령에 대한 논란이 화두가 되면서 사회를 구성하는 모든 경제주체가 상생하는 방안에 대한 사회적 요구가 고조되어 왔다.

프랜차이즈 업계에서도 대형 프랜차이즈 기업의 골목상권 진입 제한 및 독립자영업자 살리기 멘토링 제도와 같은 프랜차이즈 산업과 독립자영업자의 상생이 주요 이슈가 되어 왔는데 프랜차이즈 시스템 외부가 아닌 내부 구성권인 가맹본부와 가맹점 간 성과분배에 대한 이슈도 최근 들어 많은 화제가 되고 있는 부분이다.

결국, 지난해 독립자영업자의 생존을 위협하는 대기업의 횡포가 소개되면서 대형 프랜차이즈 업체가 많은 사회적 지탄을 받은 것과 같이 가맹본부는 높은 성과를 거두면서 가맹점에게 높은 비용을 부담하도록 하고 성과분배의 형평성이 저하되는 프랜차이즈 기업은 비양심적인 기업으로서 비난을 받을 가능성이 있다.

프랜차이즈 기업의 성과는 대중이 인지하는 브랜드 이미지를 통해 결정된다고 할 수 있다. 따라서 프랜차이즈 기업은 본 연구에서 제시한 프랜차이즈 기업의 사례와 같이 가맹점과 성과를 공유함으로써 가맹점과 상생하는 기업이라는 긍정적인 이미지를 형성하는 것이 필요하다.

셋째, 프랜차이즈 기업의 수익은 보다 정당하게 취해야 한다. 대부분의 프랜차이즈 기

업의 수익은 물류매출에 의해 결정되며 나머지 수익 또한 계약 시 발생하는 가맹금과 인테리어 마진에 크게 의존하고 있다. 이러한 수익구조는 가맹점주의 로열티에 대한 기피현상으로 인하여 국내에 프랜차이즈 산업이 정착하면서 일반화되어 내려온 관행이라 할 수 있으나 지나친 물류마진은 가맹점의 사입을 불러올 수 있는 원인이 되며 가맹점 비용부담의 증대로 가맹점 성과에 악영향을 미치는 가장 큰 원인이라 할 수 있다.

로열티는 상표사용에 대한 권한과 각종 지원에 대한 대가임과 동시에 브랜드 네임을 지속적으로 성장시킨다는 일종의 보증과도 같다. 이는 가맹점에 대가로써 부과하는 정당한 형태의 수입원이며 부과형태에 따라서는 매달 일정금액 혹은 매출에 따른 일정 비율로 지속적으로 거둘 수 있는 수익이다.

따라서 가맹본부의 가맹점에 대한 물류마진을 줄이고 로열티를 부과하는 것은 지나친 물류마진으로 인해 발생할 수 있는 가맹점주의 일탈행동을 방지함과 동시에 가맹점의 비용을 다소 감소시키고 가맹본부로서는 지속적인 수입원을 만들어낼 수 있는 방안이 될 수 있다.

넷째, 가맹점 협의체의 순기능을 이용해야 한다. 프랜차이즈 비즈니스에 있어서 가맹점주의 단체행동은 가맹점주의 이익을 대변함으로써 가맹본부의 비용을 증가시켜 프랜차이즈 관계에 있어서 갈등을 야기할 수 있는 현상으로 받아들여져 왔다. 그러나 최근 가맹점주 협의체에 대한 지원과 협력을 통해 긍정적인 효과를 불러온 사례가 있으며 가맹점주 협의체의 기능을 컨트롤하면 가맹점주 협의체의 의견을 수렴하여 경영에 활용함으로써 프랜차이즈 시스템의 전반적인 성과를 증대시키고 가맹점 성과의 증대로 이어져 가맹본부와 가맹점이 성과를 공유하는 긍정적 결과를 가져올 수 있다.

따라서 프랜차이즈 기업은 가맹점주의 단체행동에 대하여 억압하고 강압적인 통제를 행사하기 보다는 그들의 입장을 이해하고 협력하여 가맹점 협의체의 활동이 프랜차이즈 시스템을 발전시키는 긍정적인 방향으로 나아가도록 이끌어내야 할 것이다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 제시한 방안의 실증적 검토가 행해지지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 본 연구에서 제시한 방안을 측정하고 성과공유와의 관계를 알아보는 것도 매우 흥미로운 주제가 될 것이라 사료된다.

둘째, 프랜차이즈 구성원 간의 성과분배에 대한 이론적, 실무적 사례가 부족하여 보다 심층적인 고찰이 행해지지 못하였다. 특히, 프랜차이즈 비즈니스를 설명해주는 이론은 타 유통경로에 비해 매우 부족한 실정이며 향후 가맹본부와 가맹점의 성과분배를 설명해주는 이론을 정립하는 것이 매우 시급한 과제가 될 수 있다. 또한 선행연구에 나타난 가맹본부와 가맹점의 성과공유에 대한 개념적 정의도 매우 미흡한 실정인데 이에 대한 정립은 향후 프랜차이즈 관계에서의 성과공유 연구에 있어서 기틀을 마련하는 결과를 가져올 것이라 사료된다.

● 논문접수일 : 2013.05.07. ● 게재확정일 : 2013.06.18.

## ❖ 참고문헌 ❖

- 김선경, 김영국. (2010). 프랜차이즈 본부의 권력행사가 가맹점의 갈등해결유형과 성과에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 19(1), 121-135.
- 김태희, 박종혁. (2012). 프랜차이즈 가맹본부의 통제가 가맹점주의 신뢰 및 순응에 미치는 영향. 외식경영연구, 15(2), 97-113.
- 박세영. (1986). 형평이론 : 연구경향과 과제. 사회과학연구, 13, 81-97.
- 서민교. (2012). 프랜차이즈 기업의 핵심역량과 시장지향성: 환경 불확실성, 경쟁우위와 경영성과의 관계. 미출판 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 서울.
- 양지안, 이상윤, 이동한. (2012). 외식 프랜차이즈 브랜드 경험 및 개성이 브랜드 태도와 재구매의도에 미치는 영향. 프랜차이즈경영연구, 3(1), 26-45.
- 장성수. (1985). 비경제적 보상이 불형평 보수분배의 만족에 미치는 영향. 한국심리학회지 사회 및 성격, 2(2), 261-287.
- 지식경제부. (2012). 유통산업 실태조사 보고서.
- 최인식, 이상윤(2012). 프랜차이즈산업의 협동조합에 관한 연구-미국 던킨 도너츠를 중심으로. 프랜차이즈경영연구, 3(2), 1-19.
- 공정거래위원회 웹사이트: [franchise.ftc.go.kr](http://franchise.ftc.go.kr)
- Adams, J. S. (1963). Toward An Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*(Vol. 2) New York: Academic Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of Franchisee Selection Criteria on Outcomes Desired by the Franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363-395.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1999). Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 5-16.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Boston(MA), 235-256.

# Significance and Method for a More Balanced Development of the Restaurant Franchise Business - Focused on Performance-Sharing Examples Between Franchisor and Franchisee -

Min-Gyo Seo\* · Jong-Hyuk Park\*\*

## ABSTRACT

The purpose of this study is to review the theories and cases of performance sharing in the franchise industry to present a method for more effective franchise performance-sharing. To that end, this study reviewed the theory on resource dependence and the theory on inequality to describe the performance-sharing between the franchisor and the franchisee and their relationship. It also looked at the cases of a week-in cooler system at 'Beer Market', the allocation of fees for alcoholic beverage sales to franchisees, the scholarship program of 'Onigiri and Ikyudon' and 'Bonsamo' which is a franchisees' committee for Bonjuk to introduce examples of performance-sharing. Through a theoretical review and case review, this study presents five types of methods for performance-sharing. First, 'the sharing of core competence by the franchise company; second, 'the establishment of a royalty culture'; third, 'scientific analysis of markets and establishment of a revenue forecast system'; fourth, 'reinforced financial support from the franchisor'; and lastly, 'the positive application of franchisees' committees'. Such methods are expected to provide a groundwork for mutual benefit and co-prosperity between franchisor and franchisee.

Key words: Balanced Development, Performance-sharing, Inequality Theory, Resource Dependence Theory, Franchise

---

\* CEO, Maxcess Consulting Inc. (e-mail: gaeup@hanmail.net)

\*\* Ph. D., Dept. of Culinary & Foodservice Management, Kyung Hee University / Consultant. Maxcess Consulting Inc. (e-mail: pjh141000@hanmail.net)