

On: 31 January 2016

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Sungkyunkwan University, Jongno-gu, Seoul, South Korea



## Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

### “A Cooperative Alternative between Franchisors and Franchisees in Korea: A Suggestion of Win-Win Cooperative Multi-Unit Franchisee” \_정책논문

Ju- Young Park<sup>a\*</sup>, Hyun- soon Kim<sup>b\*\*</sup>

a. Professor, Soongsil University

b. Assistant professor, Soongsil University

Online publication date: 31 January 2016

To cite this Article: Ju-Young Park and Hyun-soon Kim (2016) ‘A Cooperative Alternative between Franchisors and Franchisees in Korea: A Suggestion of Win-Win Cooperative Multi-Unit Franchisee’, Journal of Channel and Retailing, 21(1): 103-127.

To link to this Article: 10. 17657/jcr.2016.01.31.5

### PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

## 가맹본부와 가맹점사업자의 상생방안 - 한국형 상생협동 복수점사업자 제도를 중심으로 -

박주영\*, 김현순\*\*

영업지역을 보호하도록 되어 있는 가맹법 규정에도 불구하고 최근 가맹본부와 가맹점사업자 간에 영업지역과 관련한 분쟁이 증가되고 있다. 영업지역과 관련하여 가맹본부와 가맹점간 분쟁이 계속되는 것은 이들이 추구하는 인센티브가 불일치하기 때문이다. 본 연구에는 이를 극복하기 위한 방안으로 한국형 상생협동 복수점 사업자제도를 제안하고 있다. 특정 지역에 새로 출점하는 점포를 지역 내의 기존 가맹점 사업자들이 공동으로 운영하는 방식이다. 이렇게 되면 점포출점과 관련한 갈등이 줄어들고 기존 가맹점의 수익 증가도 기대할 수 있다. 이 방식은 기존의 MUFee(복수점 사업자: Multi-Unit Franchisee)를 변형한 것이다. 한국형이라고 붙인 것은 일본이나 미국에서의 MUFee는 단일 사업자를 지칭하는 것과 달리 가맹점사업자를 협업으로 묶어서 법인을 설립한다는 독특한 점 때문이다. 상생은 가맹본부와 가맹점사업자 간의 인센티브 합치를 통한 동반성장을 하자는 의미이고, 협동이란 가맹점 사업자가 뭉쳐서 협업을 하자는 데 그 의미가 있다. 복수점사업자제도라 명명한 것은 단순한 협업에서 더 나아가서 공동 지분을 가진 법인을 설립하자는 의미이다. 일반적으로 MUFee는 복수의 점포운영을 통한 비용절감, 시너지 등을 통해 높은 수익을 창출이 가능하다. 본부와의 영업지역 갈등도 감소한다. 가맹본부에서도 MUFee를 육성하는 것이 유리하다. 하지만 우리나라의 가맹점사업자는 대부분 단일 점포를 운영하는 생계형 사업자의 특징이 강하다. 추가적인 성장의 기회에 대한 지향성과 역량이 부족하다. 이를 극복하기 위해 여러 명의 SUFee(단일점 사업자: Single-Unit Franchisee)가 뭉쳐서 MUFee와 같은 효과를 낼 수 있도록 한 것이 한국형 상생협동 복수점사업자 제도이다.

이러한 사업방식의 실현을 위해서는 가맹본부와 정부의 적극적인 지원이 필요하다. 먼저 가맹본부에서는 사업의 구조적 특징과 법률적 사항, 도입 시 혜택 등을 정리하여 가맹점 사업자에게 적극적으로 홍보하고, 협업에 참여할 사업자가 구성되면 효율적인 사업진행을 위해 설립되는 법인에 참여하는 방안도 적극적으로 고려한다. 정부에서는 현재 중소기업이나 소상공인을 대상으로 시행하고 있는 다양한 지원사업을 본 사업에 적용시킬 수 있다. 특히 청년일자리 지원이나 퇴직자 희망리턴패키지제도 등을 적용하여 지원한다면 제도의 정착에 도움이 될 수 있다.

제안한 사업방식이 제대로 실현된다면 가맹본부나 가맹점뿐만 아니라, 국가경제 측면에서도 많은 긍정적 효과를 기대할 수 있다. 영세 생계형 소상공인을 법인 사업자로 육성할 수 있기 때문에 정부의 중소기업 성장사다리 정책의 하단에 소상공인을 추가시킬 수 있으며, 이로써 정책 위계가 보다 확고해질 수 있다. 또한 새로 설립되는 가맹점 사업자법인을 통해 퇴직자나 청년들의 일자리가 창출된다. 또한 무분별하게 시장에 새로이 진입하는 자영업자를 줄이고, 기존의 소상공인을 기회 추구형 사업가로 육성할 수 있는 장점도 있다.

주제어: 프랜차이즈, 관계, 복수점 사업자(Mufee), 단일점 사업자(Sufee)

\* 숭실대학교 벤처중소기업학과 교수(jpark@ssu.ac.kr), 제1저자

\*\* 숭실대학교 벤처중소기업학과 조교수(hskim0627@gmail.com), 교신저자

## I. 서론

### 1. 연구의 배경

현재 우리나라는 사회·경제적 환경 변화로 인해 구조적인 침체의 위협에 노출되어 있는 상황이다. 저출산 및 고령화, 소득의 양극화, 가계부채의 증가, 신수종 개발 정체, 글로벌 경제위기 등의 사회·경제적 여건은 국내 경제 침체를 일시적 문제가 아닌 구조적 문제로 고착화시키고 있다. 내수시장의 침체가 계속되면서, 특히 중소기업과 소상공인 분야가 직접적인 영향을 받고 있는데, 중소기업은 국내 일자리 공급의 대부분을 담당하고 있기 때문에 중소기업의 약화는 결국 일자리 감소로 연결될 수밖에 없다. 이러한 일자리 감소의 문제는 취약한 사회 안전망 문제와 연결되면서 현재 자영업 창업이 크게 증가하고 있다. 결국 떠밀리듯 창업시장에 진입한 자영업자들은 극심한 경쟁에 시달리다 폐업하는 악순환 구조 속에서 힘들어 하고 있다(김복순 2014).

프랜차이즈 분야는 가맹본부의 검증된 사업모델과 지원을 통해 안정적으로 창업하고 운영할 수 있다는 장점이 있기 때문에(Bradach 1997) 많은 지지를 받아 왔고 그동안 크게 성장하였다(송인방, 홍미미 2014). 그러나 프랜차이즈 분야도 현재 우리나라가 처한 경기침체나 소상공인 간의 격화된 경쟁 환경에서 결코 자유로울 수 있는 상황이 아니다. 일부 업종에서는 가맹점 출점이 한계에 도달해 성장이 정체되고 있으며, 가맹본부든 가맹점이든 극심한 경쟁에 시달리고 있다. 이러한 어려움을 타개하기 위해 가맹본부와 가맹점에서는 협력을 기반으로 한 다양한 전략적 노력을 기울이고 있으나, 영업성과가 좀처럼 개선되지 않고 이로 인해 상호 협력의 동력이 점차 약화되고 있는 상황이다.

한편, 경기침체, 양극화, 사회적 불균형 심화 등의 문제는 사회적으로 다양한 형태의 공정성 이슈를 촉발하게 되었고(성시영, 정용덕 2012), 그 동안 성장의 이면에서, 관습적으로 존재하였으나 당연한 것 혹은 감수해야 하는 것쯤으로 여겨졌던 불합리와 나쁜 관행이 사회적인 관심을 끌기 시작했다. 사회전반에 걸쳐 공정성과 상생에 대한 요구가 증가했으며 이러한 잘못된 관행에 대한 개선의 필요성이 제기되기 시작하였다. 공정성을 중시하지 않는다고 지목된 기업은 사회적인 지탄을 받기 시작했고 공정성은 기업 이미지에 영향을 주는 수준을 넘어 기업의 생존까지도 결정하는 중요한 가치가 되었다. 공정성이 단지 기업 활동의 도덕적 수준에 대한 잣대가 아니라 기업의 경쟁력의 한 척도로까지 확대된 것이다.

이러한 움직임은 프랜차이즈 분야도 예외는 아니다. 사실 가맹사업을 영위하는 대부분의 가맹본부는 정확히 구분하자면 중소기업이다. 그럼에도 불구하고 사회에서는 가맹본부를 ‘갑을논쟁’ 속의 갑의 위치에 놓고 엄격한 상생의 책임을 요구하고 있다(송인방, 홍미미 2014). 이는 가맹사업의 특성상 가맹본부와 가맹점이라는 명확한 이분 관계가 존재하고, 대부분의 가맹점 사업자가 생계형 자영업자라는 특성 때문이다. 거래관계에서 강자와 약자의 관계가 분명한 것이다(송인방, 홍미미 2014). 더구나 극히 일부 가맹본부, 혹은 가맹사업이 아니지만 가맹사업으로 잘 못 알려진 기업의 잘못된 관행이 과다하게 부각되면서, 성실한 가맹본부의 입장에서 보면 억울한 수준으로까지 규제가 강화되는 추세이다. 현재 프랜차이즈 분야는 우리 사회의 공정성 혹은 동반상생 시행의 척도나 시험대 같이 여겨질 정도로 사회적으로 이목이 집중되고 있다. 그렇기 때문에 가맹본부 입장에서는 이러한 시대의 조류를 거스르기 힘들다. 공정성, 상생협력, 동반상생 등의 사회적 이슈가 부상하고 이와 동시에 가맹본부와

가맹점간에 새로운 관계설정을 요구하는 사회적 요구도 증가하고 있다. 가맹본부 입장에서는 장기적인 경쟁력 확보를 위해서라도 프랜차이즈 관계 설정에 있어서 인식의 전환이 필요한 시점이다.

## 2. 연구의 목적

프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점 사업자가 협력하여 사업을 전개하는 비즈니스모델로 가맹본부와 가맹점 각각의 기업가 정신이 최대화될 때 시너지가 극대화되어 상호 이익이 커지는 계약관계라고 할 수 있다(임영균, 윤희근 2012; Bradach 1997; Lafontain and Kaufmann 1994; Martin 1988; Rindfleisch and Heide 1997; Srinivasan 2006). 즉, 협력관계가 잘 구축 될수록 시너지를 통해 성공할 가능성이 커지는 것이다. 그러나 이러한 장점의 이면에는 가맹본부와 가맹점사업자 간 추구 인센티브의 불일치, 파워·정보의 불균형 등 상호 협력을 가로 막는 여러 장애 요인들도 동시에 존재하고 있다(배일현, 박세준 2005; Frazer and Winzar 2005). 그렇기 때문에 가맹본부와 가맹점의 협력관계는 언제든지 갈등관계로 변화할 수 있는 가능성이 있으며 이러한 단점을 극복하기 위해서는 상호신뢰와 협력을 위한 지속적인 노력이 무엇보다 중요하다(김선경, 김영국 2010).

가맹본부와 가맹점 간 상생협력의 방향을 설정하고 그 효과를 보기 위해서는 먼저 가맹본부와 가맹점간의 관계에 대한 인식 전환이 필요하다. 이미 많은 기업에서 가맹본부와 가맹점간의 상생의 중요성과 필요성을 인식하고 다양한 상생협력 방안을 도입하여 시행하고 있지만, 관계 설정의 방향에 대해서는 여전히 혼란스러워하고 있는 것도 사실이다. 여러 가지 상생과 관련된 정책을 도입하여 시행하고 있지만 내용을 들여다보면 추상적이고 선언적 수준에 그쳐 가맹본부와 가맹점 간 관계에 실질적인 효과가 없는 경우가 많고 선제적 대응보다는 문

제 해결을 위한 소극적인 사후 대책용 정책의 비중이 높다. 이러한 수준으로는 프랜차이즈 분야에 요구되고 있는 사회적 기대에 부응할 수 없다. 기존의 가맹사업과 관련된 가치 패러다임을 고수하는 한 새로운 관계설정에 대한 사회적 요구를 받아들여 기업의 가치로 체화시키고 이를 통해 새로운 가치를 창출하기 어렵다.

새로 대두되기 시작한 상생의 가치체계는 프랜차이즈 기업에게 있어서는 위협이자 동시에 새로운 발전의 기회가 될 수도 있다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 프랜차이즈 사업은 구조적으로 가맹본부와 가맹점 간에 인센티브 상충요인이 존재하며(임영균, 윤희근 2012; 김영균 2015; Kashyap, Anita, and Frazier 2012) 그만큼 효과적인 상생관계 구축이 어려운 분야이다. 따라서 가맹본부와 가맹점 간의 효과적인 상생방안에 대한 논의를 구체화시키기 위해서는 먼저 가맹본부와 가맹점간의 인센티브 상충요인을 명확히 규명하고 이를 바탕으로 전략과 정책을 모색하는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 프랜차이즈 분야에 내재되어 있는 상생협력 저해요인의 검토를 통해 이에 대한 바람직한 해결방향을 모색해 보고자 한다. 특히 가맹본부와 가맹점 간 갈등과 관련하여 최근 이슈가 되고 있는 사안을 중심으로 문제 해결을 위한 구체적인 대안마련과 함께 전략 수행주체인 가맹본부와 가맹점의 인식개선 방향을 제시하고자 한다.

## II. 가맹본부와 가맹점사업자간 인센티브 충돌의 원인과 해소방안

### 1. 인센티브 충돌의 원인

대리인 이론(Agency theory)에 의하면 프랜차이즈는 대리인 비용(Agency cost)을 감소시킴으로써

더 많은 이윤과 더 빠른 성장을 가능하게 한다고 한다(임영균, 윤홍근 2012; Bergen et al. 1992; Brickly and Dark 1987; Dutta et al. 1995; Shane 1996). 그렇다면 가맹본부와 가맹점사업자간에 분쟁이 끊이지 않고, 가맹사업법이 점점 더 강화되는 이유는 무엇인가? 그것은 가맹본부와 가맹점사업자간의 관계는 상호 신뢰를 위한 많은 노력과 장치 없이 원만하기 어렵기 때문이고 더 근본적으로는 양자 간의 이해가 충돌하기 때문이다(John 1984; Kashyap, Anita and Frazier 2012; Murry and Heide 1998).

가맹본부(franchisor)와 가맹점사업자(franchisee)는 상호간에 인센티브를 얻는 방법이 다르다(Rubin 1978; Hunt and Nevin 1974). 가맹본부는 가맹비나 로열티와 같이 가맹점이 개설될 때 수익이 발생하게 된다. 따라서 프랜차이즈 시스템이 커지면, 다른 말로 하면 가맹점수가 증가하게 되면 수익이 증대하게 된다(Nault and Dexter 1994). 반면에 가맹점사업자는 점포의 순이익에 의해 동기부여가 되기 때문에 매출증대와 동시에 비용절감을 통한 이익 최대화를 추구하게 된다. 즉, 가맹점사업자는 주어진 자기 점포 입지에서 자기 점포의 매출이 늘고, 순이익이 증가하는 것을 추구하고자 한다. 이러한 인센티브 동기의 차이 때문에 가맹본부와 가맹점은 종종 인센티브 충돌이 일어나는데, 일례로 가맹본부는 할인행사를 원하나 가맹점 사업자는 할인행사를 원하지 않는 경우가 발생한다.

대리인이론과 거래비용이론에서는 주로 비용에 초점을 맞추고 있다. 즉, 대리인이론은 대리인비용을 최소화하고 대리인의 동기를 유발하기 위해 프랜차이즈를 선택한다고 주장(Brickley et al 1987; Brickley and Dark 1987; Levinthal 1988; Rubin 1978)하는 반면에, 거래비용이론은 거래에서 발생하는 비용을 최소화하기 위해 프랜차이즈를 채택한다고 한다(Dalstrom and Nygaard 1999; Lafontaine and Kaufmann 1994). 그러나 현실에서는 비용배분

이나 이익배분 문제에 있어서 인센티브 충돌이 나타나고 있다(김서영 2015). 가맹본부와 가맹점사업자의 인센티브가 합치하는 비즈니스 모델을 만든다면 대리인 비용이나 거래비용은 감소하고 분쟁이 줄어들 뿐만 아니라 시너지 창출을 통해 양자가 모두 성장하게 될 것이다.

## 2. 최근 분쟁의 주요 원인: 영업지역 갈등

### 2.1 영업지역 갈등

가맹점의 지역적 확산을 성장의 근간으로 하는 가맹사업의 특성상, 가맹본부가 일정기간 성장하여 성숙기에 다다르면 영업지역 갈등이 발생할 가능성이 높아진다. 이러한 갈등은 주로 영업지역 침해 혹은 상권잠식(encroachment)의 형태로 발생한다(최영홍 2014; Nair et al. 2009). 영업지역 침해란 가맹본부가 기존 가맹점사업자의 영업지역에 직영점 혹은 새로운 가맹점을 개설하여 가맹점 사업자와 경쟁관계에 들어가는 것을 말한다. 가맹본부에 의한 영업지역 침해가 발생하게 되면 기존 가맹점사업자는 브랜드 간(inter-brand) 경쟁뿐만 아니라 브랜드 내(intra-brand) 경쟁에도 시달리게 되면서 영업이 악화되고 매출이 줄어들 가능성이 커지게 된다(진문근, 박주영 2015).

영업지역 침해는 해당 가맹브랜드의 성장 사이클과 밀접한 관련이 있는데, 해당 브랜드가 성숙기(maturity)에 접어들수록 시장포화(market saturation) 상태에 가까워지고 영업지역 침해 발생 가능성이 커지게 된다(임영균 2014; 최영홍 2014; Emerson 2010). 가맹사업에서 성숙의 중요한 판단기준 중의 하나가 가맹점 출점규모 이기 때문이다. 일반적으로 가맹사업 초기의 기업은 가맹점 사업자 모집을 위해 대부분 영업지역을 넓게 설정하여 주며, 이렇게 해도 모집된 가맹점 사업자가 많지 않기 때문에

상권이 중복되거나 기존 가맹점의 영업지역이 침해되는 문제가 발생할 가능성 매우 낮다. 그러나 충분히 성장하여 성숙기에 가까워진 가맹브랜드의 경우에는 이미 가맹점 출점이 많이 이루어져 있기 때문에 신규 점포 출점을 고려할 때 기존 가맹점의 영업지역 침해가 발생할 가능성이 커진다(임영균 2014). 우리나라의 경우 편의점이나 일부 외식업 같은 경우 이미 성숙기에 가깝다고 평가되며, 당연히 이들 업종에서 상권침해와 관련된 분쟁이 많이 발생한다(최영홍 2014).

가맹본부와 가맹점간에 분쟁이나 갈등을 발생시키는 요인은 여러 가지가 있지만 근본적인 원인을 따져보면 근저에는 가맹본부와 가맹점간에 추구하는 인센티브의 불일치가 있다(Nair et al 2009; Zeller, Achabal, and Brown 1980). 영업지역과 관련된 갈등이 발생하게 되는 근본적인 원인도 가맹본부와 가맹점이 추구하는 인센티브가 상이한데서 찾을 수 있다(임영균, 이수동, 김주영 2012). 가맹사업은 점포 네트워크를 기반으로 하는 사업인데, 가맹본부와 가맹점이 네트워크의 외형과 효율에 대해 갖는 상이한 이해관계가 대립되면서 발생하는 것이다. 따라서 영업지역과 관련된 갈등의 바람직한 해법을 찾기 위해서는 네트워크를 기반으로 한 가맹사업에서 가맹본부와 가맹점의 인센티브 불일치의 원인과 구조를 살펴볼 필요가 있다.

## 2.2 영업지역 갈등의 발생원인

성숙기에 다다른 가맹본부와 가맹점간에 영업지역 갈등이 끊이지 않는 것은 기본적으로 가맹본부와 가맹점 간에 시스템 성장을 통해 기대하는 인센티브가 불일치하기 때문이다. 이러한 인센티브 불일치를 살펴보기 위해서는 먼저 점포 네트워크를 통해 영업을 하는 시스템이 시장에서 어떻게 성장 기회와 포화정도를 파악하는지 살펴볼 필요가 있다.

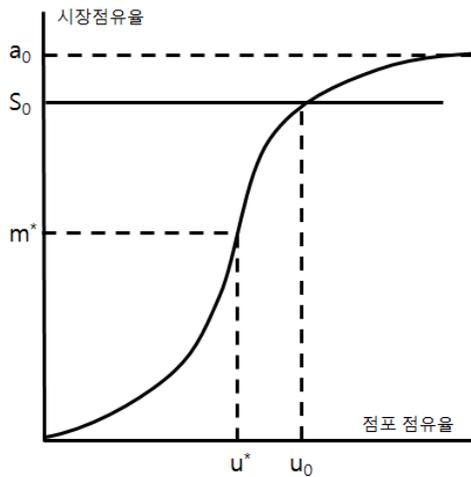
Mahajan, Sharma, and Kerin(1988)은 점포 네트워크 시스템의 성장·포화의 구조 및 이와 관련된 기업의 전략에 대한 연구를 수행하였는데, 이 연구는 점포 네트워크를 기반으로 한 기업의 인센티브와 관련하여 많은 시사점을 제공하고 있다. 이 연구에서는 네트워크 시스템 규모의 적정성을 결정하는 중요 요인으로 시장 점유율(MS : market share)과 점포 점유율(OS : outlet share)을 사용하고 있다.

- 시장점유율 : 전체 점포(자점포, 경쟁점포)에서 자점포의 매출액 비율
- 점포점유율 : 전체 점포(자점포, 경쟁점포)에서 자점포의 점포수 비율

시장점유율과 점포점유율을 축으로 하여 그 변화를 그래프로 그려보면, 일반적으로 <그림 1>과 같은 S곡선의 형태를 보인다(Lelien and Kotler 1983; Mahajan and Peterson 1985). 점포점유율이 낮을 때는 점포점유율의 변화보다 시장점유율의 변화가 더 크게 변화하는 지수함수의 특성을 보인다. 즉, 점포가 한 단위 증가함에 따라 점포점유율이 점점 빠르게 증가하게 된다. 이러한 구간에서는 점포를 늘릴수록 시장점유율이 더 빠르게 증가하기 때문에 점포를 늘리는 것이 유리해진다. 그러다 어느 단계에 도달하게 되면 점포 점유율을 높여도 그만큼 시장 점유율이 증가하지 않게 된다. 이 구간에서는 그래프의 기울기가 점차 완만해지는 로그함수의 특성을 보이게 된다.

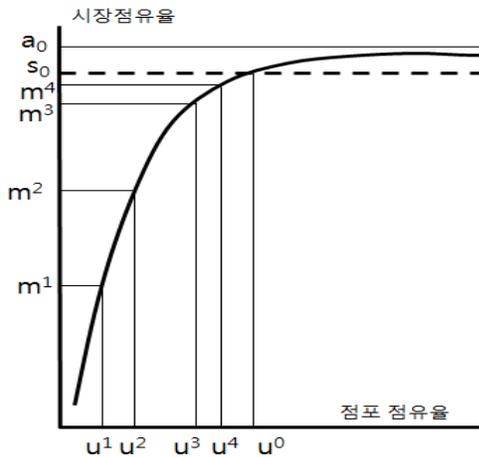
이 중 로그함수의 특성을 보이는 구간은 상권포화의 설명에 매우 중요한 구간이다. 이 구간의 초기에는 여전히 점포점유율 증가보다 시장점유율 변화가 크게 나타난다. 그러다 일정한 수준에 이르면 점포 점유율 증가(U4-U3)와 시장점유율 증가(M4-M3)가 같아지고, 이 수준을 넘어서면 점포점유율 증가보다 시장점유율 증가가 낮아지게 된다. 즉, 점포가 포화상태에 들어서 점포를 추가적으로 늘려도 그만큼 시장점유율이 늘어나지 않게 된다. 이 상태가 되

면 투자 효율성 측면에서 더 이상 점포의 출점이 필요 없다는 것을 의미한다.



<그림 1> 시장점유율과 점포점유율의 관계

출처: Mahajan, Sharma and Kerin (1988)



<그림 2> 점포 포화구간

출처: Mahajan, Sharma and Kerin (1988)

Mahajan, Sharma, and Kerin(1988)의 연구에서 중요한 시사점은 적정 점포수 혹은 적정 네트워크의 규모를 결정하는 요인을 시장점유율의 증가가 아닌 점포투자 대비 시장점유율의 변화, 즉 투자의 효율성으로 보고 있다는 점이다. 즉 점포에 대한 투자를

시장점유율이 증가하는 한 계속 추진하는 것이 아니라 투자에 상응하는 결과를 내는 수준까지만 하는 것이 바람직하다는 것이다. 이 연구에서는 점포에 대한 투자를 본사가 직접 수행하는 것을 전제로 하고 있다. 하지만 프랜차이즈 시스템에서는 점포에 대한 투자를 본사가 직접 하지 않는다. 이 차이는 네트워크 사이즈를 결정하는 기준에 중대한 차이를 발생시킨다.

먼저 시스템을 직영점으로만 구축하고 있는 기업의 경우를 살펴보자. <그림 2>에서 점포수가  $U_4$  이하 수준의 경우라면, 점포수를 확장함으로써 시스템 전체의 매출을 끌어올리는 효과가 크기 때문에 점포수를 계속 늘리게 된다. 하지만 점포수가 시장 포화 지점을 넘어서 있다면 점포수를 늘리는 것은 바람직하지 않다. 투자한 만큼 상응하는 성과가 발생하지 않기 때문이다. 추가적인 점포의 개발은 충분한 효과가 없기 때문에 투자 효율성 측면에서 점포개발에 투자하기 보다는 더 높은 성과를 발생시킬 수 있는 다른 분야에 투자하는 것이 바람직하다. 만약 이미 포화지점을 넘어서 점포개발이 되어 있는 기업이라면 자원의 효율적인 활용을 위해 당연히 점포수를 줄이는 의사결정도 가능하다. 이 경우 의사결정의 기준은 투자-성과 효율성이다. 즉 성과의 양이 아니라 성과의 질을 기준으로 평가하게 되는 것이다.

그런데 점포개발에 기업이 직접 투자하지 않는 프랜차이즈 분야에서는 얘기가 조금 달라진다. 대부분의 프랜차이즈 시스템에서 점포의 개발과 관련된 투자는 가맹본부가 아닌 가맹점이 하게 된다. 가맹본부에서는 점포개발에 직접 투자하지 않으니 투자 효율성에 대해 신경을 쓰지 않아도 된다. 투자효율성이 중요하지 않게 된 가맹본부의 의사결정은 당연히 성과의 규모를 기준으로 이루어지게 된다. 즉, 성과의 질보다는 양을 기준으로 시스템 확장에 대한 의사결정을 하게 되는 것이다. 오히려 투자효율성은 점포개발에 직접 투자하는 가맹점이 더 중시

하게 된다. 더구나 투자효율성에 대한 평가도 투자 단위인 점포 단위로 이루어지게 된다. 개별 점포 입장에서 시스템 전체의 매출의 증가는 아무런 의미가 없다. 개별 점포 하나하나가 적절한 투자 효율성이 달성되어야 하는 것이다.

시스템 확장의 투자주체가 기업(본부)이 아닌 개별 점포(가맹점)라는 가맹사업의 특성은 결국 앞서 언급한 바와 같이 양자 간에 인센티브의 차이를 야기한다. 가맹본부는 시스템 사이즈의 확대를, 가맹점은 점포(투자)의 효율성을 추구하게 된다. 가맹본부는 조금이라도 추가성장 기회가 있다면 점포 출점을 시도하게 되고 가맹점은 자신의 점포의 효율이 조금이라도 훼손될 가능성이 있으면 이를 반대하게 된다.

### 2.3 법률적 규제와 한계

영업지역 침해는 가맹점 사업자의 사업안정성에 심각한 영향을 주게 된다는 문제의식 때문에 우리나라의 가맹법에도 영업지역 침해의 금지와 관련한 규정을 도입하였다(가맹법 제12조의4). 가맹본부는 가맹계약 체결 시 가맹점사업자의 영업지역을 설정해야 하며, 정당한 사유 없이 가맹계약기간 중 가맹점사업자의 영업지역 안에서 동일한 업종의 직영점이나 가맹점을 설치하지 못하도록 하고 있다. 물론 ①재건축, 재개발 또는 신도시 건설 등으로 인하여 상권의 급격한 변화가 발생하는 경우, ②해당 상권의 거주인구 또는 유동인구가 현저히 변동되는 경우, ③소비자의 기호변화 등으로 인하여 해당 상품·용역에 대한 수요가 현저히 변동되는 경우 ④기존 영업지역을 그대로 유지하는 것이 현저히 불합리하다고 인정되는 경우에는 가맹계약 갱신 과정에서 협의를 통해 조정할 수 있도록 하고 있다.

그러나 이러한 규제만 가지고는 영업지역과 관련된 갈등을 근본적으로 억제하는데 한계가 있다. 법

률이나 규제로 영업지역의 침해를 완전히 방지하지 못할 뿐만 아니라(최영홍 2014; 임영균 2014) 영업지역 갈등의 근본적인 원인인 가맹본부와 가맹점 간 인센티브 불일치를 해소하지 못하기 때문이다. 실제로 프랜차이즈 선진국인 미국의 경우에도 지난 20여 년 동안 연방법 차원에서 영업지역 침해를 규제하려는 시도가 지속되어 왔지만 수 년 동안의 찬반논쟁을 거쳐 결국 모두 실패로 돌아간 사례가 있다(이혁 2014). 입법시도가 실패한 가장 큰 원인은 근접출점이 미치는 영향이 매우 복잡하여 개별 사례의 구체적인 손해를 공정하고 정확하게 산정하는 것이 어렵고(Emerson 2010) 부정적인 결과를 예측하여 일반화할 수 없다는 이유 때문이다(이혁 2014; Blair and Lafontaine 2011). 때문에 미국에서도 가맹점사업자의 영업지역을 보호하기 위한 일반법은 미연방차원에서 존재하지 않고 특수한 사업 분야 혹은 일부 주에서만 관련 규정이 입법화되었을 뿐이다(최영홍 2014). 예를 들어 아이오와(Iowa) 주법과 같은 경우에는 영업지역 침해의 범위를 비교적 직접적이고 명확히 규정하고 있고, 영업지역 침해가 발생하였을 경우 금전적 손해배상의 청구를 인정하고 있다. 또한 근접점 출점 시 기존 가맹점의 우선 매수권 등 피해보상방식도 일부 언급하고 있다. 하지만 이 법에서도 가맹계약과 관련하여 독점적·배타적 영업지역 설정을 강제하거나 영업지역 침해 가능성이 있는 출점행위 자체를 금지하는 것이 아니다. 단지 영업지역 침해로 인해 일정기준 이상의 피해가 발생하면 보상하도록 규정되어 있을 뿐이다(이혁 2014).

가맹사업은 점포의 확산을 통해 성장해 가는 사업이다. 네트워크에 속하는 모든 점포는 조건과 상황이 모두 다르기 때문에 일반적인 규정만 가지고는 점포확산 과정에서 발생할 수 있는 가맹점의 피해를 모두 막아낼 수 없다. 계약서에 명시한 배타적 영업지역 밖에 새로운 점포를 개설하여도 기존 가맹

점에 치명적 타격이 있을 수 있고 비록 배타적 영업 지역 안이라 할지라도 여러 가지 여건에 따라 전혀 피해가 없을 수도 있다(임영균 2014). 예를 들어 근접효과가 발생할 경우 오히려 매출이 상승할 수도 있는 것이다(임영균, 이수동, 김주영 2012). 더구나 배타적 영업지역을 제공하는 것이 반드시 가맹점 사업자에게 좋은 것만은 아니다. 일부에서는 배타적 영업지역보호를 반경쟁적(anticompetitive), 즉 경쟁을 약화시키는 행위로 인식되고 있다(임영균, 이수동, 김주영 2012). 그렇기 때문에 영업지역과 관련한 갈등을 해소하는 가장 좋은 방법은 근본적으로 일치하지 않는 가맹본부와 가맹점 간 인센티브 불일치의 간극을 좁힐 수 있는 방법을 찾는 것이다.

### III. 한국형 상생협동 복수점사업자 제도

앞서 살펴봤듯이 프랜차이즈 분야에서는 시스템의 확장과 관련하여 가맹본부와 가맹점간에 인센티브의 불일치가 존재한다. 가맹본부 입장에서는 시스템의 규모가 중요하고 가맹점 입장에서는 개별 점포의 영업(투자)효율이 중요하다. 그렇기 때문에 가맹본부에서는 조금이라도 시장기회가 있는 한 추가적인 시스템 확장을 시도하며 가맹점은 조금이라도 자기점포의 매출이나 영업효율에 악영향이 발생할 가능성이 있으면 이를 저지하려고 한다. 이 과정에서 갈등과 분쟁이 발생한다. 최선의 방법은 양자가 추구하는 인센티브를 모두 만족시킬 수 있는 구조를 만드는 것이다. 상권침해와 관련된 갈등상황의 구조와 그 해결방법을 알아보기 위해 두 가지 시나리오를 구성하여 그 해결방안을 모색하였다.

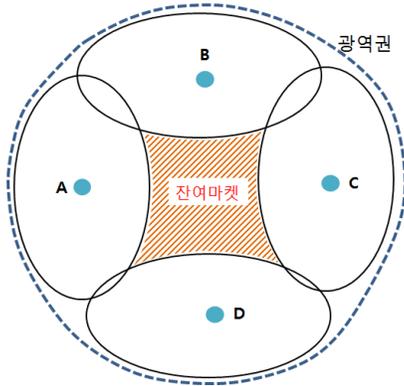
#### 1. 영업지역 갈등 상황 및 해결방안

##### 1.1 잔여마켓에 신규출점을 시도하는 경우

다음 <그림 3>에서 신규출점과 관련한 갈등상황을 살펴보기 위해 특정 권역 내에 가맹점 A, B, C, D가 영업 중인 상황을 가정하였다. 광역상권 내에 네 개의 가맹점이 영업 중에 있으며 서로의 상권이 다소 중첩되긴 하지만 각자 자체적인 상권을 구축한 상황에서 영업을 하고 있다. 권역 내에는 기존 가맹점이 커버하지 못하는 잔여마켓이 존재하는데, 잔여마켓의 규모만 따지면 표준적인 가맹점이 영업하기에는 다소 규모가 작다. 대부분 가맹점은 일정한 상권범위를 가지고 영업을 하게 되므로 이 잔여마켓은 실질적으로 커버하지 못한다.

일정한 상권을 기반으로 영업을 하는 가맹점 사업의 특성상 현재 상태가 유지가 된다면 점포 상권의 급격한 확대나 축소가 발생하지 않는다. 외부적인 변화가 없는 한 당연히 가맹점의 매출도 큰 증가나 감소 없이 유지될 수 있다. 그러나 추가적인 시스템 확장을 통해 성과를 제고하려는 가맹본부의 입장에서는 잔여마켓을 시스템 확장의 기회로 평가하게 된다.

이때 쟁점의 핵심이 되는 부분이 잔여마켓에 대한 가맹본부와 가맹점의 시각차이다. 특히 잔여마켓이 평균적인 점포당 상권규모보다 협소하고 출점 시 인접 가맹점의 매출에 영향을 미칠 가능성이 있는 경우라면 가맹본부와 기존 가맹점간에 갈등이 발생할 가능성이 크다. 또한 대상으로 하는 상권이 협소하기 때문에 적정 매출을 달성하기 어려울 가능성이 높고, 당연히 신규 출점하는 가맹점 사업자의 불만도 증가할 수 있다. 가맹본부는 광역권의 상황이 포화상태가 아닌 것으로 보며, 가맹점에서는 포화상태로 보게 된다. 가맹점입장에서는 권역 내 총 구매 잠재력에 여유가 있기 때문에 추가 출점은 당연하다고 주장하면서 가맹점이 자신의 입장만 내세운다고 비난한다. 반면 가맹점은 추가 출점을 하게 되면 기존 가맹점의 매출이 감소하기 때문에 이미 시장은 포화상태라고 주장하면서 가맹본부가 가맹점의 생존을 무시하고 탐욕을 부리고 있다고 비난한다(<표 1> 참조).



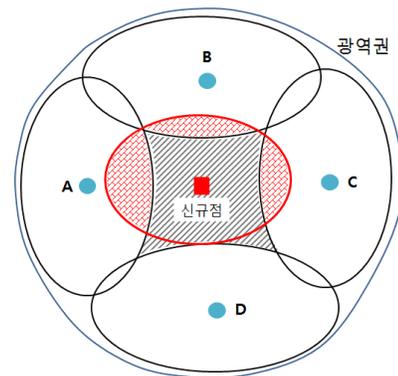
<그림 3> 잔여마켓에 신규출점 시도하는 상황

<표 1> 가맹본부와 가맹점의 인센티브 충돌

구 분	현상유지	추가출점
가맹본부	매출증가 없음	매출증가 발생
가맹점	매출감소 없음	매출감소 발생

실제로 가맹점 출점이 어느 정도 이루어져서 성숙기에 접어든 많은 가맹본부들은 이러한 문제에 봉착하고 있다. 하지만 양자의 시각차가 크기 때문에 좀처럼 의견 차이를 좁히지 못하고 있다. 하지만 가맹본부와 가맹점이 의견일치를 보지 못하고 일정부분 양보하지 않는다면 그 피해를 같이 볼 수밖에 없다. 실제 현실에서 이러한 문제가 발생하게 되면 대부분의 경우 해결 방법을 찾지 못하고 서로 대립하는 것이 일반적이다. 특히 최근에는 가맹점협의체 등의 힘이 강해지고 있어서 이러한 갈등이 이슈화될 경우 일부 가맹점 사업자와의 갈등이 아니라 전체 가맹점사업자와의 갈등으로까지 확산될 수 있는 잠재적 위험마저 존재하고 있다. 현실에서 이와 유사한 상황이 발생하게 되면 대부분의 가맹본부에서 접근하는 방법은 대략 다음과 같다. 우선 인접한 가맹점사업자에게 신규점 개발을 권유하여 복수점을 운영하도록 유도한다. 그러나 기존 가맹점 사업자가

이를 받아들이면 좋지만 현실적으로 가맹점 사업자가 가맹본부의 이런 제안을 받아들이는 쉽지 않다. 가맹점 사업자의 대부분이 영세한 생계형 사업자가여서 추가 사업을 위한 여력이 없고 자기침식 때문에 투자효율이 낮아질 가능성이 있기 때문이다. 그 다음시도 방식은 신규점 출점으로 인한 피해를 금전적으로 보상하는 방식이다. 하지만 피해의 원인과 규모를 정확히 산출하기가 어렵기 때문에 어떤 수준의 보상을 하더라도 불만을 모두 잠재우기 힘들뿐더러 지속적인 발생하는 피해를 모두 보상하기도 어렵다. 결국 가맹본부에서는 이런저런 시도를 하다가 반대를 무릅쓰고 신규출점을 강행하게 되는데, 이렇게 되면 분쟁이 발생하게 된다. 더구나 가맹점사업자단체가 힘을 키워가고 있는 상황이기에 때문에 일부 상권의 문제가 전체 시스템의 문제로 확대될 가능성마저 존재한다. 하지만 만일 잔여시장에 경쟁브랜드가 출점하게 된다면 기존 가맹점 사업자 입장에서는 아무런 대책도 없이 시장을 잠식당할 것이기 때문에 거시적인 안목에서 본다면 가맹본부의 제안에 무작정 반대만 하는 것이 능사는 아니다. 가맹본부와 가맹점이 같이 이익을 얻을 수 있는 방법을 모색하는 것이 바람직하다. 이러한 상황에서 문제해결 방안을 찾기 위해 가맹본부에서 신규점 출점을 강행할 경우 발생하는 상황을 시나리오로 정리하면 다음의 <그림 4>와 <표 2>와 같다.



<그림 4> 신규점 출점 상황

**<표 2> 상권내 신규점 출점시 가맹점 매출 변동 시나리오**

구 분	현재 매출 (수익)	매출변동		예상매출 (수익)	
		매출 감소	매출 증가		
기존	가맹점 A	100	△20	-	80
	가맹점 B	100	△10	-	90
	가맹점 C	100	△10	-	90
	가맹점 D	100	-	-	100
신규점		-	-	80	80
계	자사개발시	400	△40	80	440
	경쟁사개발시		△40	-	360

<표 2>는 잔여마켓에 신규점이 출점하게 되어 기존 가맹점 A, B, C가 매출이 감소하고 기존점 D는 매출변동이 없는 상황의 시나리오를 요약한 것이다. 신규점 출점의 영향은 동일 브랜드 출점상황과 경쟁브랜드 출점 상황으로 나누었다. 동일브랜드 출점 시에는 시스템 전체의 매출은 증가하였지만 개별 점포의 매출은 줄어들었다. 경쟁브랜드에서 출점을 한 경우는 가맹본부, 가맹점 모두 손해를 입었다. 위의 시나리오를 보면 결론은 자명하다. 잔여 상권에 아무도 출점하지 않는다면 아무 상관도 없겠지만 기왕 출점한다면 자사 브랜드가 출점하는 것이 조금이라도 이익이다. 하지만 가맹점에서 발생하는 손실을 어떤 식으로든 보상해주지 않으면 분쟁은 불 보듯 뻔하다. 가장 좋은 방법은 적절한 방식으로 공정하게 피해를 보상해주고, 더 나아가서는 신규점 출점을 피해가 아닌 이익으로 전환시켜 주는 것이다.

이러한 문제를 해결하기 위한 가장 좋은 방식은 일정한 권역내의 가맹점 사업자들이 공동으로 SPC(special purpose company, 특별목적회사)를 설립하여 신규점을 개발하여 운영하는 것이다. 본 연구에서는 이를 ‘한국형 상생협동 복수점사업자’라

고 명명하였다. 기존 가맹점 사업자들이 법인을 구성하여 사업을 추진하게 될 경우 발생할 수 있는 장단점과 결과를 <표 3>과 <표 4>에 요약하였다.

<표 4>와 같이 신규점 출점으로 발생하는 수익은 SPC에 투자한 가맹점 사업자에게 일정한 방식으로 배분한다. 배분의 기준은 기본지분과 손실보전지분으로 구성 가능하다. 기본지분은 동일하게 구성하고 손실보전지분은 각 가맹점의 신규점 개점으로 인한 피해규모를 기준으로 설정한다. 이렇게 계산된 지분에 따라 신규점의 매출을 각 가맹점사업자에게 배분하면 매출손실 보전뿐만 아니라 추가적인 성장도 가능하다. 당연히 가맹본부 입장에서도 전체 시스템 규모의 확장효과가 있기 때문에 이익이 된다.

**<표 3> 권역내 가맹점사업자의 법인화시 장단점**

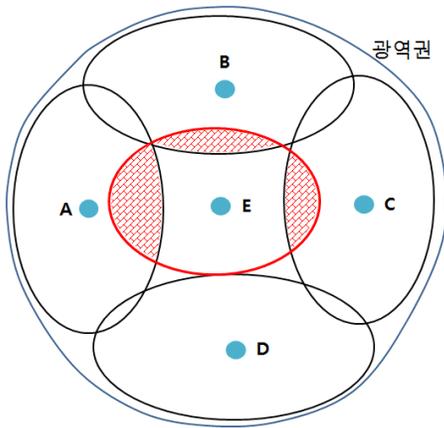
구분	내 용
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규점 수익이 가맹본부와 가맹점에 귀속</li> <li>• 이익의 공정한 배분이 가능</li> <li>• 가맹점 사업자의 추가성장 기회 제공</li> <li>• 가맹점의 투자 리스크의 분산이 가능</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가맹점 사업자간 협력이 어려움</li> <li>• SPC 운영을 위한 추가적인 비용발생</li> <li>• 공정한 이익배분 기준마련이 어려움</li> <li>• 본부에 대한 압력단체화 가능성</li> </ul>

## 1.2 기존점포 폐점 상황

앞에서 살펴본 상황을 약간 바꾸어 기존에 운영 중인 점포 중 하나가 폐점하는 상황을 살펴보자. 예를 들어 <그림 5>와 같이 광역권내에 점포 A, B, C, D, E 다섯 개 가맹점이 영업을 하고 있는 상황에서 가맹점 E가 개인적인 사정때문에 더 이상 가맹사업을 진행하기 어려워 가맹점계약을 해지하려고 하는 상황을 가정해 보자.

<표 4> 신규점 매출 배분 후 기존 가맹점 수익 변화

구 분	현매출	예상매출	지분배분				신규점 매출배분	기존점 실수익
			기본 지분	손실보전 지분	계	비율		
가맹점A	100	80	25	50	75	0.375	30	110
가맹점B	100	90	25	25	50	0.250	20	110
가맹점C	100	90	25	25	50	0.250	20	110
가맹점D	100	100	25	-	25	0.125	10	110
신규점	-	80	-	-	-	-		
계	400	440	100	100	200	1.000	80	440

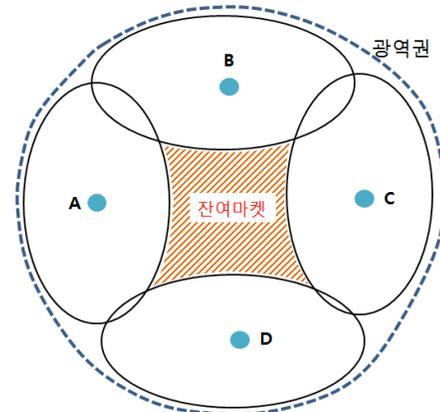


<그림 5> 기존 점포 운영 상황

실제로 이러한 상황은 현실에서 상당히 많이 발생하는데, 특히 가맹점 출점이 어느 정도 완료된 성숙기의 브랜드에서 자주 발생한다. 이런 상황이 되면 권역내의 가맹점이 하나 줄어들기 때문에 가맹본부의 총 매출은 감소하게 되고 시장에는 공백이 발생하게 된다(<그림 6> 참조). 따라서 가맹본부의 입장에서는 가맹점 사업자가 바뀌더라도 가맹점 자체는 유지하려고 시도하게 된다. 더구나 최근에는 적합업종 규제, 거리제한 등의 문제와 겹쳐 일단 점포를 폐점하게 되면 동일 브랜드의 점포를 다시 개점하는 것이 어려울 수도 있기 때문에 가맹본부 입장에서는 기존 점포 유지가 매우 중요한 문제가 된다.

주변의 가맹점 사업자는 일단 가맹점 E가 폐점을 하게 되면 중복된 상권이 없어지기 때문에 폐점을

원하지만, 가맹본부에서는 점포의 폐점을 원하지 않기 때문에 여러 가지 방법을 동원하게 되며 이 과정에서 주변의 가맹점 사업자와 갈등이 발생하게 된다. 이러한 상황은 앞서 제시한 신규점 출점의 경우와 본질적으로 동일하다. 문제의 원인이 같기 때문에 동일한 해결방법의 적용이 가능하다. 앞서 제시한 한국형 상생협동복수점사업자 방식을 활용하면 이러한 상황도 해결이 가능하며, 산출되는 결과도 같다.



<그림 6> 점포E가 폐점한 상황

## 2. 추진 시 고려 사항

여기서 제시하고 있는 대안은 개념적인 프레임이다. 실무적으로 바로 적용하기 위해서는 세부적인

내용을 다듬고 정비할 필요가 있다. 다음은 한국형 상생협동복수점 사업자 방식의 시행을 위해 공동으로 법인형태의 사업체를 운영할 경우 발생할 수 있는 몇 가지 문제점과 이에 대한 해결방안에 대한 제안이다.

## 2.1 이중과세 문제

사업자의 사업소득에는 세금이 부과되고 모든 사업자는 세금을 납부할 의무가 있다. 제안하는 SPC가 일반적인 주식회사 형태가 되면 먼저 법인세를 납부하고 잔여이익을 배당의 형식으로 출자자에게 배분하게 된다. 이 과정에서 사업소득에 대해 법인세와 배당소득에 대한 소득세가 부과되어 세금의 이중과세 문제가 발생하게 된다. 배당과 관련해서도 지분의 비율대로 이익을 배당하는 것이 원칙이므로 앞서 얘기한 것과 같은 손실보전지분을 적용하기 어려운 문제가 발생하게 된다.

그런데 2011년 상법 개정을 통해 전통적인 형태의 회사 외에도 다양한 형태의 공동기업 설립이 가능하게 되었다. 상법에서는 이들 공동기업의 책임, 소유구조, 이익의 배분 등에 관해 구성원의 자율성을 광범위하게 인정하고 있기 때문에 적절히 활용하면 공동사업의 추진에 매우 유리하다. 아직 적용된 사례가 많지 않지만 이러한 새로운 공동기업 형태를 활용하면 이중과세나 배당의 문제 등을 해결할 수 있다. 또한 조세특례제한법 제10절의3에서는 공동사업기업에게는 해당 기업 차원에서의 소득에 대하여 법인세나 소득세를 내지 않고 동업자 개인 차원에서의 법인세나 소득세만을 낼 수 있는 선택권을 부여한다.

활용 가능한 새로운 형태의 기업유형은 대표적으로 ‘합자조합’과 ‘유한책임회사’를 들 수 있다. 합자조합의 법적 실체는 조합이라는 점에서 회사의 경우와 달리 이중과세의 문제는 발생하지 않는다. 또

한 조특법 상 동업기업 과세특례 적용대상에 포함된다. 그러므로 이중과세의 문제를 해결하는데 유리하다. 유한책임회사는 기본적으로 법인이므로 이중과세의 문제가 발생할 가능성이 있으나, 수익의 배분 등과 관련하여 폭넓은 자율권을 부여하고 있기 때문에 융통성있는 이익의 배분이 가능하다는 장점이 있다.

## 2.2 브랜드 이탈 방지

대부분의 프랜차이즈 연구에서 가맹본부와 가맹점간 파워를 얘기할때 가맹본부가 대부분의 파워를 행사하는 것으로 제시하고 있지만(김민정, 김태희, 박선희 2009; Lusch 1976), 현실에서는 가맹본부와 가맹점간의 관계가 역전되어 발생하는 경우가 종종 있다. 대표적인 경우가 소위 ‘간판 바뀔달기’이다. 가맹점이 해당 브랜드에서 탈퇴하여 경쟁브랜드로 갈아타는 것을 말하는데, 이러한 현상이 가능한 것은 법이나 제도적으로 가맹본부의 출점 범위와 형태를 규제하고 있고 일정기간 동안 영업을 지속하여 안정적인 상권을 확보하게 되면 일정부분 가맹점도 거래관계에서 파워를 보유할 수 있기 때문이다. 상호 신뢰와 협동의 관점에서 보면 지양해야 할 행태지만 이러한 현상이 종종 관찰되는 것이 현실이다. 따라서 가맹본부에서는 가맹점 사업자가 공동으로 여러 개의 가맹점을 운영하게 되면 가맹점의 ‘간판 바뀔달기’ 위험이 높아지게 되고 결국 가맹본부에 대한 협상무기로 악용될 수 있다는 우려를 하게 된다. 이러한 문제의 발생을 억제하기 위해서는 우선 가맹본부와 가맹점 모두 상호신뢰와 협력이 중요하다는 인식을 공유하고 견고한 관계규범을 구축하는 것이 중요하다. 우선 가맹본부의 적극적인 노력이 필요한데, 현실적으로 가맹관계에서 대부분의 파워를 가맹본부가 보유하면서 양자 간의 관계를 주도하고 있기 때문이다. 가맹본부와 가맹

점 사업자간의 양방향 커뮤니케이션을 활성화하고 가맹점 사업자에 대한 지원을 강화하면 가맹점 사업자의 신뢰와 관계규범을 강화시킬 수 있다(김상현 1997; Anderson and Narus 1990; Morgan and Hunt 1994). 또한 관계의 유지를 위해 계약해지 위협 등의 강압적 파워의 사용을 자제하고 가맹본부의 전문성이나 보상 등 비강압적 파워를 사용하여 관계품질을 제고시킬 수 있다(Berman and Evans 2001; Stern and El-Ansary 1992).

한편 가맹본부에서 신설되는 복수점 사업자 법인에 지분참여를 통해 가맹점 사업자의 이탈을 방지할 수도 있다. 가맹본부가 복수점 사업자 법인에 지분을 참여하게 되면 가맹점 사업자의 투자부담이 경감될 뿐만 아니라 가맹본부의 사업 의도나 의지에 대한 신뢰를 제고시킬 수 있는 효과가 있다. 또한 가맹본부의 참여로 인해 가맹본부의 체계적인 지원이나 본부자원의 활용도 가능해 진다.

### 2.3 가맹본부의 적극적인 지원

우리나라의 가맹점 사업자는 영세한 생계형 사업자가 대부분이다. 추가적인 성장기회를 모색하고 투자할 수 있는 지향성과 역량이 부족하기 때문에 제안 사업구조의 실현을 위해서는 가맹본부와 정부의 적극적인 지원이 필요하다.

먼저 가맹본부에서는 사업의 구조적 특징과 법률적 사항, 도입 시 혜택 등을 정리하여 가맹점사업자에게 적극적으로 홍보할 필요가 있다. 또한 사업자가 구성되면 법인을 구성하고 사업이 효율적으로 진행될 수 있도록 지원할 필요가 있다. 이제까지 시도하지 않았던 전혀 생소한 분야이기 때문에 적어도 한두 건의 성공사례가 나타날 때 까지 지원을 계속할 필요가 있다. 앞서 언급했듯이 가맹점 사업자의 투자비 부담을 경감시키기 위해서 가맹본부가 SPC에 참여하는 것도 한 방법이다. 일단 성공사례

가 나타나면 이러한 내용을 검토하여 사업을 확산시킨다.

정부차원에서는 현재 중소기업이나 소상공인을 대상으로 시행하고 있는 정책지원 대상에 본 사업을 포함시켜 지원할 수 있다. 불안정한 사업초기에 정부지원이 투입된다면 사업의 안정화에 큰 힘이 될 것이다. 본 사업구조에서 해결해야 할 문제점 중 하나가 비용과 관련된 문제이다. 기존방식의 가맹점 운영에는 가맹점 사업자의 노동이 포함되나 그 대가의 지불이 급여가 아닌 사업이익의 형태로 이루어진다. 하지만 새로운 법인이 소유한 가맹점은 기존 가맹점사업자가 직접 참여하는 구조가 아니기 때문에 점포운영과 관련한 비용이 추가적으로 발생하게 된다. 운영하는 점포수가 증가하게 되면 시너지에 의해 비용의 부담이 경감되겠지만 초기에는 운영비용 때문에 기대했던 수익발생이 어려울 수도 있다. 특히, 점포운영이나 SPC운영과 관련된 인건비의 해결이 중요한데, 이때 정부에서 청년일자리 관련 지원이나 퇴직자 희망리턴패키지 등을 활용하여 인건비를 지원한다면 제도의 정착에 도움이 될 수 있다.

### 3. 기대 효과

제안한 사업방식이 실현되어 정착되기 위해서는 보완해야 할 점이 많지만 제대로 실현된다면 가맹본부나 가맹점 입장에서 많은 긍정적 효과를 기대할 수 있다. 특히 정부에서는 영세 생계형 소상공인을 협업화를 통하여 법인 사업자로 육성할 수 있어서 기존의 중소기업 성장사다리 정책의 하단에 소상공인을 추가시킬 수 있고 정책 위계가 보다 확고해질 수 있다. 또한 설립되는 가맹점 사업자 법인체의 규모에 따라 지역 관리자 자리에는 가맹본사에서 퇴직하는 경력자를 재취업시킬 수 있으며, 신설되는 점포 매니저에는 청년 일자리를 창출할 수 있

다. 물론 정부의 한시적인 인건비 지원과 같은 정책적 지원이 뒷받침되어야 이러한 법인 설립이 가속화될 것이다. 이뿐만 아니라 무분별한 자영업 창업을 간접적으로 줄이는 효과가 있고, 기존의 소상공인을 기회 추구형 사업가로 육성할 수 있는 기회로 활용할 수 있다.

**<표 5> 한국형 상생협동 복수점사업자 제도의 기대효과**

구 분	내 용
가맹본부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 추가적인 시장개척 가능</li> <li>• 가맹점과의 분쟁 감소</li> <li>• 가맹점 관리비용 감소 및 관리 효율성 증대</li> </ul>
가맹점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가맹점 사업자의 사업기회 확장</li> <li>• 가맹점 사업자의 이익증가</li> <li>• 시너지를 통한 가맹점 운영관리 효율성 증가</li> </ul>
정부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 청년 고용증대 (법인의 직원)</li> <li>• 가맹본부 퇴직자 등의 재취업 기회 제공</li> <li>• 가맹본부-가맹점 분쟁으로 인한 사회적 비용 절감</li> </ul>

## IV. 장기 전략 방향

### 1. 한국형 상생협력 복수점제도와 MUFee

앞서 제시한 ‘한국형 상생협동 복수점사업자’ 제도는 기본적으로 복수가맹점 사업자(Multi Unit Franchisee : 이하 MUFee) 방식을 기반으로 하되 국내 여건에 맞게 공동사업의 형태로 변형한 것이다. 그렇기 때문에 ‘한국형 상생협동 복수점사업자’ 방식의 도입은 MUFee를 강화하는 전략과 일맥상통한다.

현재 미국, 일본 등의 프랜차이즈 선진국에서는 가맹점 관련 전략의 초점이 기존의 단일점포 가맹점사업자(Single Unit Franchisee : 이하 SUFee) 중심

에서 MUFee로 옮겨가고 있다(Hussain and Windsperger 2010). 일반적으로 MUFee는 SUFee에 비해, 기회의 모색을 통해 추가적인 가치를 창출하려는 기업이 정신과 전문지식을 더 많이 갖추고 있고(Grunagen and Mittelsteadt 2005), 가맹점 사업자임에도 불구하고 적극적인 가맹점 확장 지향성을 갖고 있다. 또한 복수점 운영을 통해 운영이나 상권의 시너지 발생이 가능해 영업효율의 제고효과도 높은 것으로 분석되고 있다(Bercovitz 2004; Brickley 1999; Garg and Rasheed 2003; Gomez et al. 2010; Jindal 2011; Kalnins and Lafontaine 2004; Kalnins and Mayer 2004; Garg et al.2005; Gillis et al. 2011; Weaven 2009). 가맹본부의 입장에서도 여러 명의 SUFee와 개별적으로 접촉하기 보다는 소수의 MUFee를 지원하는 것이 효율성 측면에서도 유리하고, 전략을 공유하고 협력을 기대할 수 있다는 측면에서도 유리(Jindal 2011; Fladmoe-Lindquist and Jacque 1995) 하기 때문에 MUFee의 중요성이 점차 강조되고 있는 상황이다. 또한 MUFee를 통해 가맹점의 빠른 확산뿐만 아니라 성숙기에 도달한 가맹본부의 추가 성장기회를 기대할 수 있기 때문에 프랜차이즈 선진국에서는 그 중요성이 점차 증대되고 있다.

일반적으로 일정수준까지 성장한 가맹본부는 성장과 이익의 제고라는 이슈에 당면하게 된다. 국내 가맹본부 중 많은 기업들이 현재 이러한 과제를 안고 있다. 매출이나 이익 등 기업성과가 정체되고 있어 추가적인 성장 동력 모색과 운영의 효율성 확보가 필요한 상황이다. 하지만 여러 제약으로 인해 국내시장에서는 가맹점의 추가개발이 어려운 상황이다. 이러한 상황에서 가맹본부는 대략 두 가지 방법을 취할 수 있다. 첫 번째 방법은 시장의 확대를 통해 가맹본사의 성장정체를 해소하는 방법이다. 기존의 제품·서비스로는 더 이상 새로운 가맹점이나 고객을 유치하기 어려우니 새로운 제품 개발을 통해 시장을 확대하고 추가적인 성장을 달성하는 것

이다. 이를 위해 그동안의 사업경험과 노하우를 활용하여 새로운 브랜드와 시스템을 개발하여 사업 확장을 시도한다. 혹은 경쟁이 치열하고 외형적 성장이 어려운 국내시장을 벗어나 아예 해외시장에서의 확장을 목표로 해외진출을 추진한다. 두 번째 전략은 기존의 영업방식을 개선하고 혁신하여 영업효율을 달성하여 수익을 증가시키는 방법으로 양적확대보다는 질적 개선에 집중하는 방식이다. 사실 영업효율의 개선은 사업의 전 과정에서 지속적으로 추진되어야 하는 과제이지만, 성장이 정체된 상황이 되면 그 중요성이 더 강조된다. 이러한 두 접근법을 모두 포괄하는 전략이 MUFee를 육성하는 것이다(Bercovitz 2003; Gomez et al 2010). 하지만 우리나라의 가맹점 사업자는 대부분 영세하여 대형 MUFee의 출현이 어려운 것이 현실이다.

프랜차이즈 비즈니스가 가지고 있는 가장 큰 장점은 사업 노하우가 부족한 가맹점 사업자가 가맹본부의 검증된 사업모델과 브랜드를 활용함으로써 사업의 안정성을 높일 수 있다는 것이다(Clarkin 2008; Roh 2002). 우리나라는 상시화 된 구조조정, 취약한 사회보장 시스템, 노후준비 부족 등의 이유로 늦은 나이에 창업에 뛰어드는 비율이 높고(김진수, 최명길, 성장수 2011) 그렇다 보니 이들 대부분이 부족한 경험을 보완하기 위해 프랜차이즈 시스템을 이용하고 있다. 실제로 통계청이나 소상공인시장진흥공단 등에서 발표한 통계자료를 보면 프랜차이즈 창업자의 사업실패율이 독립자영업자보다 낮은 것으로 나타나는 등 프랜차이즈가 자영업자의 창업안정성에 큰 기여를 하고 있는 것으로 나타나고 있다. 하지만 그럼에도 불구하고 우리나라의 프랜차이즈, 특히 외식업 프랜차이즈의 가맹점 사업자는 기회추구형보다 생계형의 영세 사업자가 많은 특성을 보인다(이윤준 2013).

글로벌창업모니터의 총창업활동지수(TEA)는 창업자를 창업목적에 따라 생계형 창업(Necessity-

driven)과 기회형 창업(Opportunity -driven)으로 구분하고 있다. 생계형 창업은 창업 이외에는 대안이 없는 경우를 의미하고, 기회형 창업은 고용기회를 자발적으로 포기하고 새로운 기회를 찾아 창업한 경우를 의미한다.

<표 6> 글로벌창업모니터 기업가정신 지수

구 분	생계형창업 (A, %)	기회형창업 (B, %)	B/A
독일	18.6	54.9	3.0
미국	21.2	58.9	2.8
스위스	11.4	61.4	5.4
영국	17.2	46.3	2.7
일본	24.9	63.5	2.6
프랑스	14.8	70.7	4.8
핀란드	18.3	59.4	3.2
한국	41.5	36.2	0.9
요소주도형 경제 평균	37.0	38.5	1.0
효율주도형 경제 평균	28.1	41.7	1.4
혁신주도형 경제 평균	17.6	57.0	3.2

주) 요소주도형 경제 : 알제리, 방글라데시, 과테말라, 이란, 자메이카, 파키스탄, 베네수엘라  
 효율주도형 경제 : 아르헨티나, 바베이도스, 보스니아헤르체고비나, 브라질, 칠레, 중국, 콜롬비아, 크로아티아, 헝가리 등  
 혁신주도형 경제 : 그리스, 대만, 독일, 미국, 스웨덴, 영국, 일본, 프랑스, 핀란드, 한국 등  
 자료) 글로벌 창업모니터(GEM), 2011년 보고서

<표 6>은 2011년 발표된 국가별 총창업활동지수를 요약한 표이다. 우리나라는 혁신주도형 경제로 분류되어 있음에도 불구하고 생계형 창업 대비 기회형 창업 비중이 0.9에 불과한 것으로 나타나고 있다. 이 수치는 혁신주도형 경제국 중 최하위에 해당하고 혁신주도형 경제 평균인 3.2, 요소주도형경제의 평균인 1.0보다 낮은 수치다(이윤준 2013). 우리나라의 창업에서 고부가가치를 유발하는 기회형 창업보다는 생계형 창업의 비중이 지나치게 높은 상황을 잘 말해준다. 프랜차이즈 분야에서도 이러한 경향은 그대로 나타난다. 그러나 미국 등 프랜차이즈

즈 선진국에서는 생계형 가맹점보다 기회추구형 가맹점 사업자가 많다. 기회형 프랜차이즈는 좋고 생계형 프랜차이즈는 나쁘다는 얘기가 아니다. 다만 기업의 효율성이나 산업의 안정적인 성장을 위해서는 기회추구형 사업자의 증가가 바람직하다는 얘기가.

생계형 혹은 기회추구형의 기준을 가지고 가맹점 사업자를 구분하면 SUFee와 MUFee로 구분이 가능하다. SUFee는 생계형 사업자의 비율이 높으며, MUFee는 기회 추구형 사업자의 비중이 높다. 기회추구형 가맹점 사업자는 긍정적이고 개방적인 자세로 새로운 기회와 성장을 추구한다. 하지만 가맹점 사업이라는 것은 점포 단위의 사업이기 때문에 기본적으로 추가적인 성장이 막혀있다. 새로운 성장 기회를 모색하려는 성향이 강한 가맹점 사업자에게 매력적인 기회를 제공하는 것이 MUFee이다. 미국에서는 지난 2000년대를 지나면서 MUFee가 급속도로 증가하고 있는데, 2010년 데이터를 보면 미국 내 MUFee는 약 40,000명, 이들이 운영하고 있는 가맹점은 200,000개에 달한다. 업종도 패스트푸드 분야에 그치지 않고 다양한 서비스업 분야로 확산되고 있다(Johnson 2014). 초기에는 3점포, 5점포, 10점포 사업자가 성장하더니 최근에는 단일사업자가 50개나 100개 이상의 점포를 운영하는 경우까지 생겨나고 있다(Multi-Unit Franchisee Magazine Annual Report, 2014). 단순히 생계를 위해 ‘직업을 구매’하는 전통적인 SUFee와 다르게 MUFee는 장기비전, 자본, 전문성 등 사업 확장을 위한 자원을 보유하고 있으며 프랜차이즈 시스템을 자신의 사업 수행을 위한 도구로 이용하는 특성을 가지고 있다(Gillls et al. 2011).

한국형 상생협동 복수점 사업자방식은 기본적으로 MUFee의 이러한 장점을 활용하되, 대규모 가맹점 사업자가 나오기 어렵고 밀집상권의 특성 때문에 영업지역 갈등이 많은 국내 시장여건을 고려하여 공동사업의 형태로 변형한 것이다.

<표 7> 복수점 가맹점전략의 장점

구분	장 점
가맹본부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가맹점 사업자가 보유한 점포운영 관련 전문성의 효과적인 활용</li> <li>• 추가적인 가맹점의 외형적 성장기회 창출이 가능</li> <li>• 가맹점 관계 · 지원 관련비용 절감 가능</li> </ul>
가맹점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복수점 운영시 영업레버리지를 통한 이익증가</li> <li>• 새로운 성장기회의 창출</li> <li>• 효율적인 가맹점 운영 인력조달 및 활용이 가능</li> </ul>

## 2. 한국형 상생협동 복수점사업자제도 강화를 위한 가맹본부 장기전략

### 2.1 매력적인 상품 · 서비스

가맹사업이 외형적으로 확산되기 위해서는 예비 가맹점 사업자가 기업의 상품·서비스에 관심을 갖게 하고 가맹점 사업에 투자하도록 하여야 한다. 따라서 가맹본부가 제공하는 가치제안이 기본적으로 매력적이어야 하며, 실질적으로 가맹점 사업자에게 가치를 제공해야 한다. MUFee를 지향하는 가맹점 사업자는 대부분 관련 지식을 충분히 갖고 있는 경우가 많고, 가맹본부가 사업 확장을 위해 타당성 분석을 하는 수준이상으로 꼼꼼히 타당성 분석을 하는 사람들이다. 더구나 기존에 가맹점을 운영하고 있는 가맹점 사업자일 경우에는 누구보다 해당 브랜드의 장단점을 잘 알고 있다. MUFee가 일반화되고 활성화된 미국의 경우를 봐도 대부분의 MUFee는 해당 기업의 지역 매니저 혹은 슈퍼바이저 출신이거나 동종업계에서 점주 등을 관리하면서 성장을 이끌어낸 경험이 있는 사람들이 많다(Lowell 2006). 그렇기 때문에 단순히 고급스러운 브로셔나 화려한 프레젠테이션만 가지고는 이러한 사람들의 관심을

끝기 어렵다. 우선 사업성공을 위해 검증된, 매력적인 사업 아이템을 갖추는 것이 가맹본부의 기본 조건이다. 따라서 가맹본부에서는 기업이 제공하는 핵심가치제안은 무엇인지, 시업의 성장전략과 재무적 성과는 적절한지 지속적으로 검토하고 구체화시켜야 한다.

## 2.2 가맹점사업자의 선별 및 육성

한국형 상생협동 복수점 사업자 육성을 위해서는 우선 어느 정도 재무적 능력도 갖추고 사업역량도 있는 가맹점 사업자를 발굴하는 것이 매우 중요하다. 기업가적 자질은 교육이나 훈련을 통해 육성될 수도 있지만 기본적으로 개인적인 특성에 좌우되는 경향도 있기 때문에 이러한 특성을 보유한 사업자를 선별하는 것이 필요한 것이다.

최근 가맹점 사업자를 선별함에 있어서 과거와 달리 엄격한 기준을 적용하고 있는 기업이 늘고 있다. 가맹점 사업자의 개인적인 특성이 가맹점 사업의 성공에 영향을 미친다는 것을 인식한 결과이다. MUFee로서의 한국형 상생협동 복수점 사업자를 육성하기 위해서는 기회와 성장에 대해 높은 지향성을 보유한 사업자를 선별하는 것이 매우 중요하다. 이를 위해서 가맹본부는 정교한 가맹점 사업자 선발시스템과 이들에 특화된 교육 프로그램을 갖추어 놓아야 한다.

## 2.3 명확한 기준 설정 및 시스템 구축

복수점 사업자를 중시하고 육성하는 전략은 자칫 기존 가맹점 사업자와 갈등을 유발시킬 수 있는 여지가 있다. 이를 방지하기 위해서는 가맹본부는 장기적인 성장방향에 대해 명확한 기준을 설정하고 이를 가맹점 사업자와 공유하는 것이 바람직하다. 왜 성장이 필요하고, 성장을 위해 가맹본부가 준

비하고 있는 내용은 무엇이며 가맹본부와 가맹점 사업자 혹은 가맹 사업자 간의 관계설정은 어떻게 될 것인지 가맹점 사업자와 공유하는 작업은 전략추진 과정에서 갈등을 최소화하기 위해 필수적인 것이다.

가맹사업은 시스템을 기반으로 한 사업이다. 따라서 사업이 성공하기 위해서는 사업특성에 맞는 시스템이 구축되어 원활하게 작동해야 한다. 사업의 성공을 위해서는 가맹 시스템에 참여하고 있는 직원, 가맹점사업자 등 모든 참여자가 각자의 역할을 충실히 수행할 수 있도록 동기부여가 필요하고 이들의 기업의 전략수립 프로세스나 영업 프로세스 전반에 원활하게 참여하고 자신의 의견을 반영할 수 있도록 시스템을 구축하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다.

논문접수일: 2015년 11월 17일

1차수정본접수일: 2015년 12월 28일

게재확정일: 2015년 12월 28일

## 참고문헌

- Bae, Il-Hyun, and Se-Joon Park (2005), "The Effects of Franchisor's Interaction Justice on Franchisee's Commitment, Moral Hazard, and Perceived Performance in Power-Asymmetry Relationship," *Korea Marketing Journal*, 6(4), 23-43.
- Bercovitz, Janet E. L. (2003), "The Option To Expand: The Use Of Multi-Unit Opportunities To Support Self-Enforcing Agreements In Franchise Relationships,"

- In Proceedings of the 1st International Conference on Economics and Management of Networks.*
- (2004), “The Organizational Choice Decision In Business Format Franchising: An Empirical Test,” in *Economics and Management of Networks*, Gerard Cliquet, George Hendrikse, Mika Tuunanen, and Josef Windsperger, ed. New York:Springer, 39-68.
- Bergen, Mark, Shantanu Dutta, and Orville C. Walker, Jr. (1992), “Agency Relationship in Marketing : A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories,” *Journal of Marketing*, 56(3), 1-24.
- Berman, Barry and Joel R. Evans (2001), *Retail Management: a Strategic Approach*, (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Blair, Roger D., and Francine Lafontaine (2011), *The Economics of Franchising*, New York:Cambridge University Press.
- Blut, Markus, Christof Backhaus, Tobias Heussler, David M. Woisetschlager, Heiner Evanschitzky, and Dieter Ahlert (2011), “What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships,” *Journal of Retailing*, 87(3), 306-319.
- Bradach, Jeffrey L. (1997), “Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains,” *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- Brickley, James A. (1999), “Incentive Conflicts And Contractual Restraints: Evidence From Franchising,” *Journal of Law and Economics*, 42(2), 745-774.
- , ——— and Frederick H. Dark (1987) “The Choice of Organizational Form: the Case of Franchising,” *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- , ——— and Michael S. Weisbach (1987), “An Agency Perspective on Franchising,” *Financial Management*, 20(1), 27-35.
- Choi, In-Sik and Sang-Youn Lee (2013), “A Study on the Cooperative of Franchise Industry : Focusing on the Case of US Dunkin' Donuts,” *Journal of Franchise Management*, 3(2), 1-19.
- Choi, Young-Hong (2014), “Law of Encroachment in Franchising”, *Journal of Korean Competition Law*, 30, 354-378.
- Clarkin, John E. (2008), “Channel Changes : An Examination of Ownership Change in Franchise Firms,” *Journal of Marketing Channels*, 15(1), 23-41.
- Dahlstrom, R., and Nygaard, A. (1999), “An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 36, 160-170.
- Dutta, Shantanu., Mark Bergen, Jan B. Heide, and George John (1995), “Understanding Dual Distribution : The Case of Reps and House Accounts,” *Journal of Law,*

- Economics, and Organization*, 11(1), 189-204.
- Emerson, Robert W. (2010), "Franchise Encroachment," *American Business Law Journal*, 47(2), 191-290.
- Fladmoe-Lindquist, Karin, and Laurent L. Jacque (1995), "Control Modes In International Service Operations: The Propensity To Franchise," *Management Science*, 41(7), 1238-1249.
- Frazer, Lorelle and Hume Winzar (2005), "Exits and Expectations: Why Disappointed Franchisees Leave," *Journal of Business Research*, 58, 1534-1542.
- Garg, Vinay K. (2013), "Does Multi-unit Franchising Aid Differentiation? An Exposition," *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 18(1), 3-26.
- , and Abdul A. Rasheed (2003), "International Multi-Unit Franchising: An Agency Theoretic Explanation," *International Business Review*, 12(3), 329-348.
- , ——— and Richard L. Priem (2005), "Explaining Franchisors' Choices of Organization Forms Within Franchise Systems," *Strategic Organization*, 3(2), 185-217.
- Garriga, Elisabet and Domenech Mele (2004), "Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory," *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Gillis, William E., Ellen McEwan, T. Russel Crook and Steven C. Michael (2011), "Using Tournaments To Reduce Agency Problems: The Case Of Franchising," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 427-447.
- Gomez, Roberto Sanchez, Isabel Suarez Gonzalez and Luis Vazquez (2010), "Multi-Unit Versus Single-Unit Franchising : Assessing Why Franchisors Use Different Ownership Strategies," *The Service Industries Journal*, 30(3), 463-476.
- Grunagen, Marko, and Robert A. Mittelsteadt (2005), "Entrepreneurs or Investors: Do Multi-unit Franchisees Have Different Philosophical Orientations?," *Journal of Small Business Management*, 43(3), 207-225.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11(May), 186-193.
- Hussain, Dildar, and Josef Windsperger (2013), "A Property Rights View of Multi-Unit Franchising," *European Journal of Law and Economics*, 35(2), 169-185.
- and ——— (2010), "Multi- unit Ownership Strategy in Franchising," *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 3-31.
- Jindal, Rupinder (2011), "Reducing The Size Of Internal Hierarchy: The Case Of Multi-Unit Franchising," *Journal of Retailing*, 87(4), 549-562.
- Jin, Moon-keun, and Ju-Young Park (2015), "The

- Effects of Franchisors' Growth Strategy on the Territorial Restraint,” *Journal of Distribution and Management Research*, 18(3), 61-74.
- John, George(1984), “An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel,” *Journal of Marketing*, 21(Aug.), 278–89.
- Johnson, Daniel (2014, special edition). What's Driving Multi-Unit Growth. *Multi-Unit Franchisee Magazine*, 5.
- Kalnins, Arturs, and Francine Lafontaine (2004), “Multi-Unit Ownership In Franchising : Evidence From The Fast Food Industry In Texas,” *RAND Journal of Economics*, 35(4), 747–761.
- , and Kyle J. Mayer (2004), “Franchising, Ownership, and Experience: a Study of Pizza Restaurant Survival,” *Management Science*, 50(12), 1716–1728.
- Kashyap, Vishal, Kersi D. Antia, and Gary L. Frazier (2012), “Contracts, Extracontractual Incentives, and Ex Post Behavior in Franchise Channel Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 49(April), 260–276.
- Kim, Bok-Soon (2014, May). The Structure of Self-Employment and the income situation. *Labor Review*, May, 67-79.
- Kim, Jin-Soo, Myeong-Gil Choi, and Chang-Soo Sung (2011), “A Study on the Effects of Senior Entrepreneurs Characteristics on the Entrepreneurship,” *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 12(4), 1833-1843.
- Kim, Min-Jung, Tae-Hee Kim, and Sun-Hee Park (2009), “The Influence of the Distribution Channel Power on Conflict, Satisfaction and Expected Outcome in Korean Restaurant Franchise Business,” *Korea Journal of Hotel Administration*, 18(6), 12, 153-175.
- Kim, Sang-Hyun (1997), “A Study on Building of Effective Relationship Between Franchisor and Franchisee in Business Format Franchising,” *Journal of Distribution Analysis*, 2(1), 87-114.
- Kim, Seo-Young Sulvia (2015), “Can Franchisor Efforts Discourage Its Franchisees? Evidence from South Korea,” *The Comparative Economic Review*, 22(1), 1-40.
- Kim, Young-Kyoon (2015), “Coexistence and cooperation between major and minor companies in franchise businesses,” *Korea Economic Law Association*, 14(2), 149-182.
- Lafontaine, Francine, and Patrick J. Kaufmann (1994), “The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems,” *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Lawrence, Benjamin, and Patrick J. Kaufmann (2011), “Identity in Franchise Systems : The Role of Franchisee Associations,” *Journal of Retailing*, 87(3), 285-305.
- Lee, Hyuk(2014), “Regulation on Franchise Encroachment Under the Korea Fair Franchising Act,” *Business Law Review*, 28(4), 163-200.

- Lee, Kang-Bae, Hyung-Rim Choi, Soon-Goo Hong, and Min-Je Cho (2015), "Development of a Sharing Economic Model for the Competitiveness of SMEs," *Entru Journal of Information Technology*, 14(1), pp.93-105.
- Lee, Yoon-Joon(2013), "Activation Policy of Start-Up in Creative Economy Era," *Science And Technology Policy*, 191, 10-21.
- Lelien, Gary L., and Philip Kotler (1983), *Marketing Decision Making: A Model-Building Approach*. New York: Harper and Row.
- Levinthal, Daniel (1988), "A Survey of Agency Models of Organization," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9(2), 153-185.
- Lim, Young-Kyun (2014), "Regulations on Territorial Encroachment in Franchising: Problems and Future Directions," *Journal Of Distribution Research*, 19(2), 113-140.
- , Hong-Keun Yoon (2012), *Franchise Relationships*. Seoul:Munum-Sa.
- , Su-Dong Lee, and Ju-Young Kim (2012), "A New Exploratory Research on Franchisor's Provision of Exclusive Territories," *Journal of Distribution Research*, 17(1), 37-63.
- Lowell, Bret (2006), *Multi-Unit Franchising : The Key To Rapid System Growth*. DLA Piper Rudnick Gray Cary US LLP.
- Lusch, Robert F. (1976), "Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences", *International Journal of Physical Distribution*, 7(3), 128-140.
- Mahajan, Vijay, Subhash Sharma, and Roger A. Kerin (1988), "Assessing Market Penetration Opportunities and Saturation Potential for Multi-store, Multi-market Retailers," *Journal of Retailing*, 64(3), 315-333.
- , and Robert A. Peterson (1985), *Models for Innovation Diffusion*. CA:Sage Publication.
- Martin, Robert E. (1988), "Franchising and Risk Management," *American economic Review*, 78(5), 954-968.
- Maruyama, Masayoshi, and Yu Yamashita (2012), "Franchise Fee and Royalties; theory and empirica; results," *Review of Industrial Organization*, 40(3), 167-189.
- , and ——— (2014), "Revenue Versus Incentive: Theory and Empirical Analysis of Franchise Royalties," *Journal of The Japanese and International Economies*, 34, 154-161.
- Murry, John P., and Jan B. Heide (1998), "Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships," *Journal of Marketing*, 62(Jan.), 58-68.
- Nair, Suresh, Surinder Tikoo, and Shuguang Liu (2009), "Valuing Exclusivity from Encroachment in Franchising," *Journal of Retailing*, 85(2), 206-210.
- Nault, Barrie R., and Albert S Dexter (1994), "Transfers, and Incentives in a Franchise Network with Positive Externalities,"

- Marketing Science*, 13(4), 412-423.
- Quintal, Vanessa and Ian Phau (2013), "Do Prototypical Brands Have an Advantage Over Me-Too Brands in the Mature Marketplace," *Journal of International Consumer Marketing*, 25, 305-318.
- Rho, Yae Sock (2002), "Size, Growth Rate and Risk Sharing as the Determinants of Propensity to Franchise in Chain Restaurants," *Hospitality Management*, 21, 43-56.
- Rindfleisch, Aric, and Jan B. Heide (1997), "Transaction Cost Analysis : Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61(Oct.), 30-54.
- Rubin, Paul H. (1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *The Journal of Law & Economics*, 21(1), 223-233.
- Shane, Scott. A. (1996), "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implication for Firm Growth and Survival : A Study of New Franchisors," *Academy of Management Journal*, 39(1), 216-234.
- So, Jae-Seon, and Seok-Hee Ryu (2014), "The Understanding about the New Fair Transactions in Franchise Business Act," *Kyung Hee Law Journal*, 49(2), 45-77.
- Song, In-Bang, and Mi-Mi Hong (2014), "A Study on the significance of the Revised Fair Franchise Transaction Act through the analysis of dispute cases," *Business Law Review*, 28(1), 295-325.
- Srinivasan, Raji (2006), "Dual Distribution and Intangible Firm Value : Franchising if Restaurant Chains," *Journal of Marketing*, 70(Jul.), 120-135.
- Stern, Louis W., and Adel I. El-Ansary (1992), *Marketing Channel*. (4<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Sung, Sea-Young, and Yong-Duck Jung (2012), "Causes that Raise Fairness Issues in Korea," *Journal of Social Science*, 23(2), 93-114.
- Weaven, Scott (2009), "An Empirical Examination Of The Reasons Governing Multiple Unit Franchise Adoption In Australia," *Asian Journal of Marketing*, 3(2), 52-64.
- Zeller, Richard, Dale Achabal, and Lawrence Brown (1980), "Market Penetration and Locational Conflict in Franchise Systems," *Decision Sciences*, 11(1), 58-80.

## A Cooperative Alternative between Franchisors and Franchisees in Korea: A Suggestion of Win-Win Cooperative Multi-Unit Franchisee

Ju-Young Park\*, Hyun-Soon Kim\*\*

### ABSTRACT

Encroachment or exclusive sales territory issue is very important in franchise business. It affects directly not only the growth of franchisor but also franchisee's survival. Reflecting the importance and its destructive effect on franchisee's sale, related regulation were strengthened and tightened by renewal of Fair Transactions in Franchise Business Act in 2013. In spite of the regulation strengthening, however, conflicts between franchisor and franchisees are increasing in territorial encroachment area recently. Encroachment conflicts tend to increase in matured stage in their life-cycle. In matured stage, the possibility of encroachment increase because developed stores cover the market mostly. Many domestic franchisor are in matured stage in their life-cycle especially food and beverage industry.

Conflicts between franchisor and Franchisee are caused by incentive mismatches commonly. Encroachment conflicts occur when franchisor's incentive conflict with franchisee's in development a new store. While most of franchisors attempt to develop a new store incessantly for additional growth, franchisees tend to oppose a new store development near their sales territory due to worry about sales decrease. while system size is the most important to franchisor's decision making, franchisee have no interest in system size. franchisees think their sales or efficiency is more important than system size. A lot of similar situations are observed in real market ordinally. When franchisor face a similar situation, they use some conciliation as follows;

- to suggest a franchisee operating a store nearby planned store to develop and operate a new store.
- to compensate for the loss of the existing franchisee nearby planned store

But it is difficult for the franchisee to accept the first suggestion because most of franchisees are livelihood-type entrepreneurs in Korea. They have not enough financial capacity and managerial ability to operate multiple stores. The next step is that the franchisor compensates the loss of the existing franchisees. However there are some problems using this alternative. It is difficult to calculate and expect the accurate loss amount of the existing

---

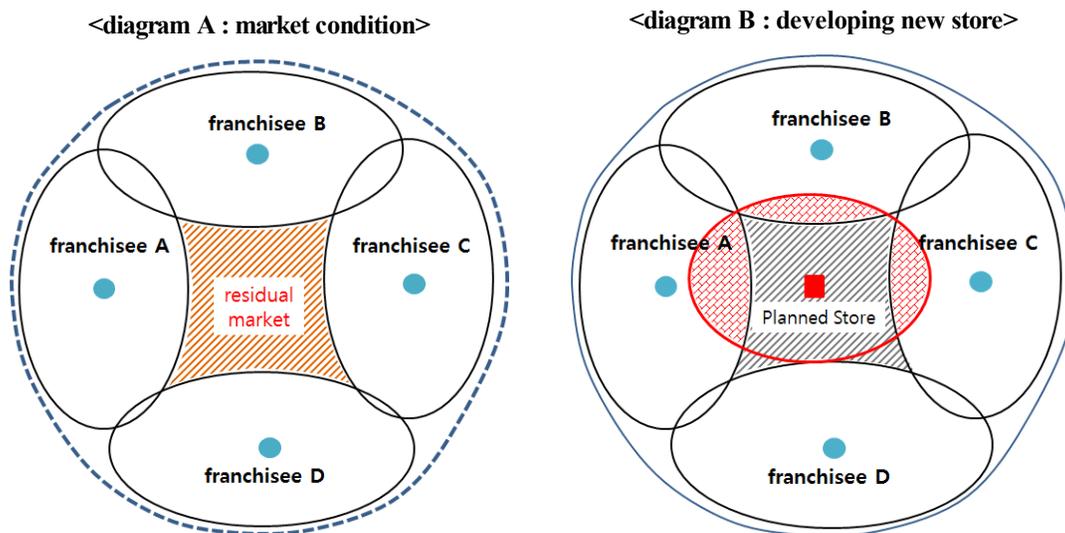
\* Professor, Soongsil University, The first author(jpark@ssu.ac.kr)

\*\* Assistant professor, Soongsil University, The corresponding author(hskim0627@gmail.com)

franchisee. Moreover, franchisor cannot compensate their loss consistently after opening the planned store. If the franchisor and the franchisee could have not been able to reach an agreement, the franchisor would enforce the new store development unilaterally. Eventually, severe conflicts between the franchisor and the franchisee happen to occur.

This paper proposes ‘Win-Win Cooperative MUFee(WWC MUFee)’ to overcome the incentive mismatch between the franchisor and the franchisee regarding a new store development. The core concept is that some SUFees in the same area develop and operate jointly new franchised stores. It is possible to reduce conflicts and increase revenues using this method. This method is a modification of the MUFee concept. While MUFee is a single franchisee operating multiple stores, WWC MUFee is co-op company consisting of several franchisees. Win-Win implies incentive matches between franchisors and franchisees vertically while cooperation suggests co-operation between franchisees horizontally.

A particular market condition is supposed as <diagram A> to explain the WWC MUFee. There are four franchisees operating stores in the area. And there is residuary market potential, but the residuary market potential is not enough to operate a standard-size store. If the franchisor developed a new standard-size store in the residual market, encroachments occur within the territory of the franchisees A, B, and C(Show <diagram B>)



After opening a new store, the sales of each store is expected as in <table A> : 80(franchisee A), 90(Franchisee B), 90 (franchisee C), 100(franchisee D), and 80(new store). In this case, the franchisor can achieve additional sales but the franchisees’ sales decline except franchisee D. Thus, all franchisees in the territory will oppose to the development of a new store nearby their stores. If the franchisor enforces a new store development, it is too obvious to occur a serious conflict.

But if the franchisees in the territory co-develop and co-operate a new store, the result can be changed. The

sales of new store can be allocated to each franchisees by an appropriate ratio, so all franchisees can gain additional sales. The franchisor and the franchisees achieve mutual benefits and progress by cooperation.

<Table A> sales increase of existing franchisees by co-operating new store

	present Sales	expected Sales after planned store open	Allocation of shares				allocation of new store	compensated sales of existing store
			basic share	compensation share	sum	ratio		
Existing Franchisee A	100	80	25	50	75	0.375	30	110
Existing Franchisee B	100	90	25	25	50	0.250	20	110
Existing Franchisee C	100	90	25	25	50	0.250	20	110
Existing Franchisee D	100	100	25	-	25	0.125	10	110
Planned Store	-	80	-	-	-	-		
Total	400	440	100	100	200	1.000	80	440

It is difficult for franchisees to grow by leaps because a business scale is limited to a store unit. In spite of this limitation, some opportunity-seeking franchisees, however pursue a new growth opportunity with a and active attitude and grow into MUFee. MUFee has major advantages over SUFee as more growth, greater financial strength, a better market penetration strategy or a reduction in assistance needs of conflicts. But most of franchisees in Korea are livelihood-type entrepreneurs, so ability and entrepreneurship are not enough. Using WWC MUFee method, it is possible for individual franchisees to overcome the limitation and create the same effect of MUFee.

Active supports from franchisor and government are helpful to vitalize the WWC MUFee method in the market. First of all, franchisors elaborate a structure and requirement specification appropriate for their system. It is necessary to recommend and encourage for franchisees to attempt this method also. And government's supports, for example employment support program, may be helpful to stabilize the WWC MUFee method.

The effects of the method are as follows ; It is possible to reduce conflicts in the franchise system and to raise up a small livelihood-type franchisee into competitive company. And many job opportunities can be provided if this method is diffused and settled in the market..

Key Words : Franchise, relationship, MUFee(Multi-Unit Franchisee), SUFee(Single-Unit Franchisee)

