

국내 프랜차이즈 해외진출 모델 연구¹⁾

원석희

Are Domestic Franchisors Ready for International Franchising?

Suk-Hee Won

요 약

프랜차이즈 산업은 세계적으로 고성장을 거듭하고 있다. 국내의 프랜차이즈도 1980년대 도입 이래 성장을 지속하고 있다. 해외 프랜차이즈의 국내시장 진입에서 성공적인 사례가 많으며 이제 국내 프랜차이즈도 해외진출을 시도하는 기업이 늘어나고 있다. 일부 외식업을 중심으로 활발해 지는 해외진출은 많은 실패와 시행착오를 보고하고 있다. 글로벌 환경변화는 무역장벽 완화, 지역 경제통합, 소비자 동질성 확대 등을 통해 프랜차이즈에 새로운 시장기회를 제공하고 있다. 글로벌 경제의 출현에 따라 국가간 연계가 강해지고 글로벌 경쟁은 시장에서 글로벌 시각을 요구한다. 이제 국내 프랜차이즈 기업들도 국내에 진출한 해외 유명기업처럼 체계적인 진출방식과 자원에 의존해야 성공을 할 수 있다.

1. 서 론

최근 프랜차이즈는 새로운 경제성장의 동력으로 부상되고 있다. 프랜차이즈는 전체 경제에 매우 중요하다. 미국의 경우 연 매출은 1,000억불에 달하며 GNP의 17%를 점유하고 있다. 매년 300개 신규본사가 생겨나고 있다.(IFA Educational Foundation, 2005). 프랜차이즈의 주류로 떠오르는 사업형 프랜차이즈(business format franchising)는 본사(franchisor)가 가맹점(franchisees)에게 미리 정한 금전적 대가를 지불하는 대신 사업허가를 내주는 것이다. 완전한 사업패키지에는 교육훈련, 상표, 기타 지원을 포함하며 가맹점은 다른 점포처럼 동일한 기준과 포맷에 맞추어 사업해야 한다.

미국에서 출현한 이 방식은 서비스기업의 성장을 위한 강력한 수단으로 자리잡고 있으므로 Fladmoe-Lindquist(2000)는 사업형 프랜차이즈가 서비스부문에서 글로벌 추세가 되었다고 지적한

1) 이 논문은 중소기업청지원 한양대학교 컨설팅대학원사업 지원으로 연구되었음

다. 국제 프랜차이즈 사업은 서비스처럼 현지수출이 어려운 경우에 시장확대의 기회를 제공한다. 사업측면에서 직접투자 같은 방식보다 사업위험이 적다는 것이다. 프랜차이즈산업이 자국내에서 성숙하면 본사는 성장대안으로 해외시장으로 눈을 돌리게 된다. 시장포화는 프랜차이즈 선발국에서 이미 현실화되고 미국, 캐나다, 서유럽, 일본이 여기에 해당한다. 미국은 프랜차이즈가 소매매출의 50%를 넘어서며 1,000조 달러를 초과하고 있으며 중국, 동유럽, 중동, 기타 아시아 시장에서도 프랜차이즈는 성장이 실현되고 있다.

Erlango(2007)의 논문도 프랜차이즈의 중요성이 증대되고 있는 것을 보여주며 프랜차이즈 매출은 미국에서 2,300여개 대형본사와 550,000개 매장에서 거의 700만명이 고용되어 있다고 지적한다. 국제프랜차이즈에 대한 흥미도 증가추세를 보이며 국내시장에 비해 쉬운 성장기회를 제공하고 맥도날드처럼 최근 성장은 해외매장에서 오는 경우가 많다. 대형 프랜차이즈는 초기 선진국 위주에서 벗어나 이제 성장경제권에도 진출하고 있다. 성장권은 개발 초기단계에 있어 자본이 덜 들고 잠재된 수요가 존재한다. 국제프랜차이즈는 선진시장에서 지식과 경영관행의 이전을 효율적으로 하고 이로 인해 직영사업을 하던 기업이 프랜차이즈 방식으로 전환하기도 한다. 커피전문점 스타박스는 해외시장에서만 프랜차이즈 방식을 시도했으며 반대로 해외경험을 본국으로 역수입하는 경우도 있다.

프랜차이즈 수익모델은 대기업의 수직계열화와 중소기업의 창업정신을 결합시킨 바람직한 형태로 제시되고 있다. 삼성경제연구소(2008)에 따르면 유명 프랜차이즈의 국내진출이 활발하여 대 기업을 중심으로 외국브랜드를 수입하여 사업을 확장하는 경우도 많다. 반대로 국내 유명프랜차이즈가 해외진출을 시도하는 경우가 많아졌다. 일부는 매우 성공적으로 확장을 하고 있으나 실패를 경험하는 본사도 다수가 있다. 프랜차이즈 방식은 이전 가능한 것으로 사업이 다른 문화나 사업환경에서 적응가능하다. 하지만 해외산업 성공을 위해서 다른 능력이 요구된다. 본사가 해외진출시에는 전략이 필요하며 글로벌 경제통합과 시장자유화는 큰 시장기회를 제공하여 지적재산권 이전, 해외직접투자, 서비스무역, 자본흐름의 활성화가 이루어 질 것으로 기대된다.

프랜차이즈는 경기변동에도 대응력이 있는데 호경기에는 상품서비스가 확장되며 성장하는 반면 불경기에는 실직당한 고급 관리인력이 프랜차이즈를 사업의 대안으로 본다. 정보기술발전도 프랜차이즈 국제화에 도움이 되는데 광범위한 지역에서 24시간 고객접촉을 적당한 비용으로 가능해지면서 프랜차이즈가 원거리 모니터링을 가능하게 만들고 감시비용을 낮춘다. 그 결과 소규모 본사도 이제는 글로벌확장이 가능해졌다. 그러나 서비스국제화에는 아직 많은 장벽이 있으며 특히 아시아지역에서 심하게 나타난다. 예외적으로 동남아시아의 말레이시아나 싱가포르 프랜차이즈를 적극 개방하고 있으며 경제를 효과적으로 성장시킬 잠재력을 파악하고 관련법규를 만들고 컨퍼런스나 전시회같은 각종 지원프로그램을 가동하며 에너지, 교육, 의료, 정보, 통신, 도로망에 투자하고 있다. 일부 국가는 면세시설을 제공하거나 지적재산권 법령을 개선하기도 한다.

이제 서비스기업도 제조업처럼 글로벌 시장에서 경쟁을 통해 경쟁력을 강화해야 할 것이다. 프랜차이즈의 수출도 해외진출의 바람직한 모델이 필요한 시점이다. 본 논문은 선행논문의 다양한 해외진출 모델 비교를 통해 국내 프랜차이즈업체들이 어떤 진출방식을 따르고 있는지 파악하고 국내기업의 해외진출 모델을 제시하고자 한다. 또 본 연구는 실증적 문헌연구를 통해서 국제화에

필요한 요인이 무엇인지를 제시하려고 한다. 본 연구에서 수행한 문헌조사의 특징은 통합을 위해 공통분모를 찾으려는 것이다. 미국의 기존 프랜차이즈 연구는 거의 권력분배와 대리인이론에 치우쳐서 범위가 좁다. 이 연구들은 가맹점의 관점을 무시하여 가맹점시각에서 나오는 귀중한 지식 축적의 기회를 살리지 못했다는 비판을 받는다. 더욱 아쉬운 점은 프랜차이즈 연구가 실행측면을 다루지 않고 있다는 것이다. 의사결정권한과 사업활동의 배분, 통제시스템, 공동광고 등을 비롯한 주요 사안은 아직 본격적으로 다루어지지 않고 있다.

2. 프랜차이즈 일반연구

2.1. 초기 프랜차이즈 연구

지금까지 미국에서의 프랜차이즈 연구는 국내연구, 내수시장, 제조업에 주로 초점을 맞추고 있었다. 그리고 서비스 프랜차이즈는 상대적으로 조명을 받지 못했다.(Altinay et al. 2006) 프랜차이즈 문헌연구는 크게 2개 이론이 지배적인데 자원제약이론과 대리인 이론이 그것이다. 전자는 프랜차이즈가 기업성장에 필요한 자원의 부족에 대응하는 방법으로서 인력, 자본, 경영능력, 현지시장 지식의 조달 측면에서 이해하려 한다. 반면 후자는 경제학의 '대리인 이론'을 바탕으로 하며 프랜차이즈가 직접소유보다는 사업위험을 낮추어 주지만 이해당사자간의 상충되는 목표로 인해 대리인문제가 불가피하다는 것이다.

본사는 가맹점에 사업운영을 맡기게 되므로 프랜차이즈 관계의 주요 사안은 상호협동적인 환경을 만들고 시스템 전체목표를 달성하는 것이다. 주인(principal)은 감시비용을 들이고 인센티브를 제공하여 기회주의적 행동을 방지하고 대리인비용을 최소화하려고 지배구조를 선택한다. Fulop(2000)은 같은 맥락에서 프랜차이즈 성공은 본사가 잠재적인 갈등을 해결하거나 최소화시키고 협조적인 풍토를 조성할 능력에 달려있다고 주장했다.

2.2 대리인이론

(1) 기본 성격

주인이 업무를 대리인에 위양하여 업무를 수행하기로 계약한 관계이다. 이 경우 대리인이 충분히 노력투입을 하지 않는 '도덕적위험'과 애당초 능력이 있는지도 모르는 '역선택'이라는 위험에 노출되어 있다. 프랜차이즈는 추가이익 기회를 가맹점에 제공하여 이 문제를 해결한다. 대리인이론의 시각에서 권력관계는 양자간 관계와 그 결과를 이해하는데 필수적이다. 세력균형은 계약협정에 따라 정해지고 다시 상대적 강점, 약점, 전략에 달려있다. Doherty and Alexander (2004)의 연구는 본사가 외국가맹점을 선택하는 파트너선택 기준을 조명하고 있다. 무엇보다 재무적, 사회적 요인이 중시되고 있다.

대리인이론의 핵심은 정보불균형이며 주인과 대리인의 지식, 기술이 세력을 이동시킨다는 것이다. 국제소매기업이 무형자산(브랜드, 상표, 소매컨셉)에 의존하는 결과 생기는 정보불균형 문제를 설명하고 있다. 대리인이론 입장에서 성공을 위해서는 장기적으로 소매기업이 유통관계를 관리하고 해외활동에 대해 현명한 판단을 해야 한다. 극단적인 경우 경로안의 정보흐름이 갈등을 일으

키고 성공에 장애가 되면 효과적인 관계관리, 정보 모니터링, 파트너 이해관계의 명확한 구분이 어려워지게 된다.

(2) 교환관계

가장 큰 연구의 초점은 대리인이론이 프랜차이즈 본사와 가맹점 사이의 선택문제를 다룬다. 관리자를 찾고 모니터링하는 비용과 가맹점이 본사의 평판도를 악용해서 품질을 저하시키는 것 사이의 교환관계로 그리고 있는 것이다. 직영점은 능력있는 관리자를 찾아 교육시키고 활동을 모니터링하며 제대로 규정을 따라 일하는지 확인해야 하는데 원거리 통제는 현지정보가 필요하면 현지 방문을 자주해야 하는 약점으로 인해 모니터링은 고비용을 들게 한다. 이 경우 본사는 동기유발된 소유주/매니저를 해당 입지에 배치해 통제비용을 줄이려 한다. 가맹점은 근거리에서 통제되지 않으므로 인력을 적게 유지하거나 불결한 시설, 고장방치, 저질자재 이용으로 품질을 희생시켜 본사의 평판도를 퇴색시킬 가능성이 농후하다.

설문조사를 통해 Michael (2000)은 가맹점을 많이 보유한 체인본사가 소비자의 낮은 평가를 받는다는 사실을 밝혀냈다. 대리인 이론이 본사가 어떤 상황에서 프랜차이즈를 선택하는지 이해하는데 도움을 주지만 프랜차이즈는 모니터링 비용과 품질손상 위험 사이의 단순한 교환관계 이상이다. 예를 들면 대리인이론은 많은 본사들이 전체를 프랜차이즈 방식으로만 운영하는지를 설명하지 못한다. 본사주위의 점포는 최소한 직영이 오히려 유리할 수 있다. 또한 왜 직영과 프랜차이즈 방식을 혼용하는지 설명도 못한다. Gillis and Combs(2009)에 따르면 플로리다 탐파시의 타코벨 23개중에서 8개는 가맹점, 15개는 직영이다. 모니터링비용은 이 경우 점포마다 유사할 것이므로 혼용에 대한 합리적인 설명이 필요하다.

최근 직영과 프랜차이즈의 선택은 매니저 관련비용을 최소화 시키는 이상을 내포한다. 직영과 프랜차이즈는 각각 장단점이 있으며 직영점포는 기업위계의 일부이다. 직영점에서 매니저는 표준화된 절차를 지켜야 하므로 혁신의 동기가 적고 혁신은 본사에서 주도해야 한다. 고용관리자는 특정 지리적 입지에 적응하도록 변화를 시킬 이유가 적다. 직영점은 표준화를 추구하지만 혁신과 지역적 적응의 포기라는 대가를 치르는 것이다. 반면 프랜차이즈는 현지관리자가 매장을 수익성 있게 만들 강한 동기를 갖는다. 그 결과 모니터링 필요성이 줄어들고 가맹점은 혁신과 현지적응의 원천이 될 수 있다.

2.3 자원제약 이론

(1) 자원제약

경영자원(자금, 인력, 경영능력)조달을 통해서 사업확대가 필요할 때나 가맹본부가 신시장에 진출하여 사업을 확장하고 싶지만 자원이 충분하지 않을 때 프랜차이즈를 이용한다는 것이 이론의 기본 입장이다. 이 경우 프랜차이즈방식은 가맹본부가 가맹점의 자본력을 이용하여 신속하고 효과적으로 시장에 침투하게 해 준다. 여기서 자원은 반드시 재무자원만을 의미하는 것은 아니다. 경영자원의 종류는,

물적자원 물적자산, 입지, 브랜드