

# 외식산업 프랜차이즈 시스템 마케팅 전략에 관한 연구

강 병 남 \*

- I. 서론
  - 1. 연구의 목적
  - 2. 연구의 방법과 범위
- II. 프랜차이즈 시스템의 이론적 배경
  - 1. 프랜차이즈 정의
  - 2. 프랜차이즈의 시스템
  - 3. 국제 프랜차이즈
- III. 외식산업의 현황
  - 1. 외식산업의 발전과정
  - 2. 외식산업의 전망
- IV. 외식산업 프랜차이즈 시스템 마케팅 전략실태
  - 1. 프랜차이즈 시스템의 마케팅 특성
  - 2. 프랜차이즈 시스템의 장점과 단점
- V. 외식산업 프랜차이즈 시스템 마케팅 전략 개선방안
  - 1. 프랜차이즈 시스템의 경쟁전략방안
    - 1) 전사직 경쟁대응전략
    - 2) 판매전략
  - 2. 가맹점 관리전략
    - 1) 점포개발 정책
    - 2) 점포 설계 및 디자인 정책
    - 3) 공정거래법과 프랜차이즈 계약 문제점
- VI. 결론
  - 參考文獻

---

\* 혜전전문대학 호텔 조리과 교수

# 1. 서론

## 1. 연구의 목적

고도의 경제성장과 국민의 생활수준 향상으로 외식비지출이 크게 늘어 외식산업 규모로 21 조원에 육박하고 있다. 그러나 경기의 불황 속에서 영업상황은 치열한 경쟁시대를 맞이 하였으며 그 동안 식당의 성패를 결정 짓는 요인으로 「음식의 맛」 「서비스」 「분위기」로<sup>1)</sup> 꼽았지만 이제는 맛에 대한 Know How와 서비스 등은 점점 평균화되는 추세에 도달 하게 되었고 독특하게 차별화된 「분위기」와 「점포입지」로써 사업의 성패를 좌우하는 세대로 접어들게 되었다. 레스토랑의 종류도 다양해지면서 고객들의 선택의 폭도 더욱더 넓어지고 있다. 이러한 시점에서 새로운 New Concept을 개발하여 고객의 리즈를 충족시키지 못하면 도태될 수 밖에 없는 심각한 현실로 받아들여야 할것으로 생각된다.

현재까지 레스토랑의 고객의 수요에 비해 공급이 적기 때문에 고객으로부터 상품력, 서비스력, 입지력, 가격정책 등에서 다소 미치지 못하더라도 그러한 분위기를 원하는 고객들이 계속해서 찾아주었다. 그러나 현 추세대로 급속도로 패밀리레스토랑, 캐주얼레스토랑이 공급된다면 멀지 않은 장래에 시장의 포화상태와 첨단경쟁시대로 돌입하게 될 것이다.

외식산업은 이와같이 어려운 경쟁여건을 타개하기 위해 노력을 하고 있으나 회사의 경영 및 마케팅 능력부족으로 미흡한 실정이다. 더욱이 외국브랜드들은 외식업 경영 노하우를비탕으로<sup>2)</sup> 국내시장에서 급속도로 성장 발전하고 있으며 점포규모에 있어서도 대형점이어서 국내회사들이 경쟁이 안되고 있다. 또 하나는 외식산업은 점포 운영면에서 유사관련 업종들과 비교하여 뒤지므로 경쟁력 약화요인이 되고 있다.

이와같이 외식산업이 안고있는 문제점인 (1) 규모의 영세성 (2) 인력의 운영면 (3) 시장변화의 대응 노력 (4) 생산성 제고 등의 과제로 등장하면서 업계의 시장 환경이 어려워지고 있다. 따라서 연구의 목적은 외식산업의 특징인 프랜차이즈 시스템 측면에서 첫째 외식산업이 마케팅 능력제고방안을 모색하고자 하였다. 둘째 국내에 진출한 외국외식 회사들과 경쟁력 강화측면에서 문제점을 제기하고 경쟁방안을 강구하고자 하였다. 셋째 국내외 식산업의 일반적인 문제점들이 시장변화에 따라 성장 발전하는데 장애요인 법률적인 세계상의 개선방안을 제시하고자 하였다.

## 2. 연구 방법 및 범위

본 연구는 외식산업 회사들이 채택한 프랜차이즈 시스템을 통하여 판매하는 방식과 프랜차이즈 시스템 운영 실태를 파악하여 이를 토대로 국내자료와 외국문헌 수집하여 분석하는 방법을 채택하였다.

1) 강태봉, 매출중대 이렇게 합시다. 1995. p16

2) 한국 외식 경제신문 1997. 3

## II. 프랜차이즈 시스템의 이론적 배경

### 1. 프랜차이즈의 정의

프랜차이즈의 유래는 19세기말 미국에서 양키페드라(행상인)에게 일정한 지역의 특정상품 독점 판매권을 준것 으로부터 시작한다.<sup>3)</sup> 프랜차이즈 시스템(franchise system)은 상호나 상표등의 영업 표식을 이용하여 사업을 경 영하고 자금을 조달하는 유형으로 독립적인 경영주를 인정한다는 점에서 체인(chin)과 구분되는 경영방식이다.

이러한 모기업의 경영자를 법률적 용어로 프랜차이즈 설정자라고 하는데 소자본으로 전국적 사업망을 구축할 수 있는 유망한 경영 형태라고 할 수 있다.

프랜차이즈 사업 형태를 통한 미국의 총거래량은 미국전체 소매 매출액의 30%를 넘고 있으며 1987년도 미국 상무부 통계의 의하면 498,495개의 점포에서 5,194억 달러의 매출을 올리고 있다.<sup>4)</sup> 프랜차이즈란 용어의 의미는 자유, 권리, 특권 등의 여러 가지 의미를 가지고 있으나 공법상의 의미는 통상국가 주권에 속하는 권리를 개인 에게 부여한 특전이나 특권을 뜻하며 상법상의 의미는 타인의 상표를 사용하여 그의 지도와통제로 특정한 사업 을 배타적으로 운영할수 있는 권리를 의미한다. 숙박이나 음식 서비스업 분야에서는 1830년경 영국에서 도시 인 구의 증가에 따른 음주인구의 증가로 여러 술집을 직영하지 않고도 수요에 대응하기 위하여 개발하였다는 이론 이 있다.<sup>5)</sup>

### 2. 프랜차이징 시스템

유형 또는 무형의 상품을 가진 회사는 그들의 상품을 일반 대중이나 시장에 공급하는 여러 경로를 가지고 있 는데 그 방법중의 하나가 프랜차이징이다. 본사(franchisor)가 개인 또는 상대적으로 작은 기업(franchisee)에게 특정한 장소에서 일정 기간 동안 약정한 방법하에 영업을 독점 권한을 부여하여 프랜차이저로 하여금 판매하는 방법을 말한다.<sup>6)</sup>

미 상무성(TH E us Department Commerce)은 “프랜차이징은 프랜차니저가 만들어 놓은 마케팅 체제화에 상 품 또는 서비스를 판매 또는 분배하는 권리를 프랜차이지에게 주는 것” 폭넓은 정의를 내렸다.

외식산업에서 프랜차이징 방식은 프랜차이저는 프랜차이저가 만들어 놓은 마케팅 체제뿐만아니라 생산방법까 지 그대로 가져다 만들기 때문에 더 폭넓은 개념을 가지고 있다. 외식산업에서는 프랜차이징은 프랜차이저가 (가맹본부) 프랜차이지 (가맹점)에게 프랜차이저의 상표권의 상표권 사용을 허락하고 프랜차이저 산하의 여러

3) 윤혁수 외식산업에 성공하려면 1996. p30

4) Franchising in the Economy 1965~1987 published Annually by V.S Department of Commerce

5) 박병렬 외식사업 주방관리론 대왕사 1995. p85

6) Chales L. Vaughn. Franchising. 2nd ed (USA: Lexington 1982)

#### 4 외식산업 프랜차이즈 시스템 마케팅 전략에 관한 연구

체인식당에서 생산판매되는 표준화된 상품을 생산판매할 권한을 주며 체인업소에서 동일하게 사용되는 경영관리시스템을 프랜차이즈에게 지도하여 사용하게 함에 따라 원가절감과 매출액 증진을 도모하는 방법이다.

그 댓가로 프랜차이즈는 프랜차이즈에게 매출액에 대한 일정 비율의 로열티(royalty)를 지불하고 처음가입할 때 가입비를 지불한다. 법적으로는 프랜차이즈와 프랜차이즈는 서로 독립되어 있다.<sup>7)</sup> 현재 우리나라의 외국도입 브랜드의 경우 순매출의 3-5%수준을 로열티로 지급하고 있다.

### 3. 국제 프랜차이즈

프랜차이즈 사업운영은 “프랜차이즈와 프랜차이즈간의 계약과계인데, 프랜차이즈는 프랜차이즈의 사업에 대하여 자기사업에 있어서의노하우와 교육과 같은 분야에서 계속적으로 이익을 제공하거나 지지하는 반면에, 프랜차이즈는 프랜차이즈가 보유하고 있거나 통제하는 유통의 상호양식(format), 절차에 따라 영업을 행하고, 자기자본으로 자기사업에 상당한 자본을 투자한다.”라고 정의하고 있다.

#### 1) 미국

프랜차이즈가 프랜차이즈에게 부여하는 계약상의 사용허가서(acontractual license)에서 첫째, 프랜차이즈에게 속하거나 그와 관련된 특별한 명칭(specific name)하에 혹은 이를 사용하여 특정한 사업을 일정기간 동안 행할 것을 프랜차이즈에게 허가하거나 요구하고 둘째, 프랜차이즈가 프랜차이즈의 대상인 영업을 수행하는 방식(the manner)에 관하여 일정기간 동안 계속적인 통제권을 프랜차이즈에게 부여하고 셋째, 프랜차이즈는 프랜차이즈에게 프랜차이즈의 대상(경영, 사업조직, 직무교육, 판매활동)인 사업운영에 협력할 의무를 부담하며 넷째 프랜차이즈는 계약기간 동안 정기적으로 프랜차이즈에게 프랜차이즈 사용료, 기타 프랜차이즈가 제공하는 재화나 서비스에 대한 대가를 지불할 의무를 부담하며 다섯째, 모회사(a holding company)와 자회사(kit subsidiary), 혹은 동일한 모회사의 자회사간 또는 개인(an individual)과 그 개인의 지배를 받는 사회간의 거래(transaction)가 아닐 것이라고 정의하고 있다.

#### 2) 일본

“프랜차이즈라 함은 사업자(프랜차이즈)가 타사업자(프랜차이즈)와 계약을 체결하여 자기의 상호, 상표, 서비스, 기타 영업의 상징인 표식 및 경영 노하우를 사용하여 동일한 이미지로 상품의 판매 및 기타 사업을 행할 권리를 부여하고, 반면에 프랜차이즈는 그 반대급부로서 일정한 대가를 지급하며, 사업에 필요한 자금을 투자하여 프랜차이즈의 지도 및 원조하에서 사업을 행하는 양자간의 계속적 관계를 말한다.” 라고 정의하고 있다.

#### 3) 이탈리아

프랜차이즈 (affiliazione commerciale)는 법적, 재정적으로 독립한 하나의 기업(an entrepreneur, affiliante, 프랜차이즈)과 하나 혹은 다수 프랜차이즈간에 상품과 서비스의 판매를 위한 계속적 협동의 형태로서 다음과 같은 계약을 체결한다.

---

7) 외식사업 연구소 외식사업론 백산출판사 1997. p305

① 프랜차이저는 프랜차이지에게 자기와 동일한 이미지로 영업을 운영하는 것을 허용하는 서비스와 원조의 형태, 그리고 자기의 노하우(필요한 모든 지식과 기술)와 특유의 상징을 이용할 권리를 포함하는 상업사의 방법(commercial formal)에 대한 이용을 허용하고 있다.

② 프랜차이즈는 완전히 합의된 계약조건 (the contractuar conditions)을 존중할 뿐만 아니라 당사자와 최종소비자의 이익을 위하여 프랜차이저에 대한 상업상의 정책과 이미지를 채택할 의무를 부담한다.

### III. 외식산업의 현황

#### 1. 외식산업의 발전과정

우리나라 외식산업은 국가의 경제발전 과정과 면밀한 관계가 있으며 90년대를 맞이하면서 국민소득 증대에 따른 외식산업이 각광을 받으며 관련업종의 한 부분으로 자리를 잡았다.

외식산업이 프랜차이즈 시스템 형태로서 고속성장을하여 왔으나 동종 업계 및 유사업종이 시장을 잠식함으로써 경영환경은 더욱 악화될 전망이다. 따라서 외식산업의 발전과정을 살펴볼 필요성이 있다 하겠다. 이를 요약하면 우리나라의 음식점의 기원은 간이 음식점을 겸한 사교의 장소로 고려시대의 주막이 시초이며 그후 사신이나 여행자들을 위한 역정과 사원이 있었던 것으로 기록되고 있다. 이조시대를 거치면서 명맥은 유지했지만 특별히 영리를 목적으로 운영된 것은 아니었다. 20세기에 들어서면 규모가 큰 음식점이 생겼으나 식량자원부족과 가내 주도형의 식사로 전반적인 외식업은 침체한 상태였다<sup>8)</sup>

한편 근대화 과정을 겪으면서 1900년대 비로소 전통음식점 중심의 상업적인 요식업이 태동 하기에 이른다.<sup>9)</sup>

아울러 외식산업이 연평균 17%이상의 고도성장, 연간 20조원에 달하는 시장규모에 따른 오늘날 국내의 외식산업은 어느 타산업보다도 전망이 좋은 산업으로 성장하고 있다.

1900년대 초반 하더라도 주로 가내 주도형으로 전통음식점 중심의 요식업이 태동하는 시기로 볼 수 있다. 1960년대는 GNP가 100 ~ 210불에 지나지 않는 경제수준과 6.25전쟁후 식량과 물자난의 상황등으로 우리의 식생활은 미국이 식량원조에 의존하였고 밀가루 위주의 식생활이 유입되어 분식의 확산 및 식생활 개선 문제가 부상하게 되었으며 1970년 사회적 성장배경으로 경제발전 계획에 따라 GNP 248 ~ 1,644불로 증가되면서 식생활이 향상되고 영세성 요식업의 출현과 함께 해외 브랜드 도입 및 프랜차이즈<sup>10)</sup>태동기를 맞게 된다.

8) 신재영외 외식사업 경영론 백산출판사 1985. p24

9) 매일경제신문사 주취 『외식산업 창업자 과정 교재』 1996. 9.

10) 한국음식업 중앙회 95. 한국 외식 산업 연감 1995. p130

6 외식산업 프랜차이즈 시스템 마케팅 전략에 관한 연구

국내 프랜차이즈의 효시로 볼 수 있는 난다량이 1979년 7월 개정하고 동년 10월에는 외식시스템의 롯데리아의 등장으로 서구식 식문화의 산업화가 국내에 상륙하는 준비기간이 된다. 1980년대에 들어서자 GNP가 1,592 ~ 2,158불로 외식산업은 해외 유명브랜드의 국내진출 가속화를 보이게 된다. 1980년 말에 와서는 GNP가 2,194~ 4,127불로 고도의 경제 성장은 국민생활 수준을 급속도로 향상시킴에 따라 가공식품의 발전으로 식생활의 외식화 및 레저화의 변화를 보이게 된다. 이에 따라 외식산업은 영세업체와 중소기업 형태로 난립하나 외식산업의 성장기로 들어서면서 패스트푸드, 패밀리 레스토랑, 커피숍, 호프집, 베이커리, 양념치킨 등의 업종이 크게 확대되어 왔다.

1995년 현재 GNP가 10,000불로 경제가 거의 선진국의 생활수준에 이르자 외식산업은 그 경영형태가 프랜차이즈 시스템의 대기업형태로 성장하면서 효율적인 경영방식에 따른 신상품의 연구,

<표 1> '96 국내 상위 10개 체인 브랜드 매출액·점포수 현황(96년 12월말 기준)

| 1996 순위 | 1995 순위 | 브랜드명    | 업체           | 매출액(억원) |       | 매출증가율(%) | 점포수   |       | 점포증가율     |
|---------|---------|---------|--------------|---------|-------|----------|-------|-------|-----------|
|         |         |         |              | (95년)   | (96년) | 96VS95   | 95(년) | 96(년) | 96VS95(%) |
| 1       | 1       | 롯데리아    | FF(Burger)   | 1,500   | 2,400 | 60%      | 260   | 317   | 21%       |
| 2       | 2       | KFC     | FF(Chicken)  | 1,087   | 1,200 | 10%      | 100   | 110   | 10%       |
| 3       | 3       | 피자헛     | PIZZA        | 880     | 1,100 | 25%      | 95    | 120   | 26%       |
| 4       | 4       | 맥도날드    | FF(Burger)   | 410     | 700   | 41%      | 48    | 760   | 58%       |
| 5       | 10      | 파파이스    | FF(Chicken)  | 125     | 450   | 260%     | 32    | 72    | 125%      |
| 6       | 6       | Coco's  | Family       | 330     | 410   | 24%      | 33    | 39    | 18%       |
| 7       | 5       | 웬디스     | FF(Burger)   | 400     | 400   | 0%       | 29    | 32    | 10%       |
| 8       |         | 베스킨라빈스  | Ice cream    | 225     | 370   | 64%      | 224   | 340   | 52%       |
| 9       | 7       | T.G.I.F | Dinner house | 250     | 340   | 36%      | 7     | 9     | 28%       |
| 10      | 8       | 버거킹     | FF(Burger)   | 203     | 320   | 57%      | 227   | 40    | 48%       |
| 계       |         |         |              | 5,411   | 7,690 | 42%      | 855   | 1155  | 평균35%     |

<자료 : 월간 식당 1997. 2>

## 2. 외식산업의 전망

### 1) 외식산업의 성장 요인

경제적 요인은 가처분 소득의 증대에 따라 외식동기가 강하게 작용 일인당 GNP가 7,000불 수준에서 외식 욕구가 강하게 나타난다.<sup>11)</sup> 사회적 요인은 가치관의 변화에 따라 여성의 사회 문화적진출증가, 핵가족과 자동차의 증가, 신세대 출현 등의 사회여건 변화 등을 들 수 있으며 문화적인 요인으로는 식생활 패턴의 서구화에 따

11) 한국 OGM 컨설팅 교육자료 1995.9. 중간관리자 세미나

라서 식당이 단지 먹는 장소에서 대화와 여가의 장으로 인식되어지고 있으며 기술적 요인으로 주방시스템의 자동화, 효율적 업소경쟁 방식도입과 자동 주방기기의 보급으로 원가절감을 가져올 수 있는 외식산업으로 발전하고 있다.

2) 외식비 지출 비율

우리나라 도사가구가 외식비로 지출한 비용은 63년 80원에서 95년 10,175원으로 크게 증가 하였으며 문화생활 관련 소비지출 중 외식비의 비중도 동 기간중 12.6%에서 45.2%로 높아 졌다.

〈표 2〉

|    | 63년            | 75년            | 85년               | 90년                | 95년                |
|----|----------------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| 외식 | 80원<br>(12.6%) | 560원<br>(9.9%) | 8,871원<br>(27.2%) | 44,844원<br>(39.1%) | 10,175원<br>(45.2%) |

( ) 안을 문화생활관련 소비지출에서 차지하는 비중임

<자료 : 통계청 전계서 p.48>

소비지출에서 외식비가 차지하는 비중이 증가한 것은 식료품비의 비중이 감소하는 추세와는 상당히 대조를 보이고 있다.

〈표 3〉 업체별 매출 성장률(단위: 억원)

| 업체      | 총매출액    |         |        | 총매출액 증가율(%) |        |
|---------|---------|---------|--------|-------------|--------|
|         | 95년     | 96년     | 97년계획  | 96VS95      | 97VS96 |
| 패밀리레스토랑 | 724.2   | 1,158   | 1,906  | 60%         | 65%    |
| 피자      | 1,325   | 1,837   | 2,630  | 39%         | 43%    |
| 패스트푸드   | 2,663   | 3,990   | 5,920  | 50%         | 48%    |
| 치킨      | 1,232   | 1,687.5 | 2,457  | 37%         | 46%    |
| 아이스크림   | 458     | 746     | 1,044  | 63%         | 40%    |
| 계       | 6,402.2 | 9,418.5 | 13,957 | 47%         | 48%    |

<자료 : 월간식당 1997.2월호>

### 3) 외식산업의 발전전망

외식산업은 외화내빈의 생존경쟁이 그 어느때 보다 치열할 것으로 전망된다. 산업규모의 팽창속도나 성장 가능성이 가장 높다고 하는 국내 외식산업은 해외 브랜드의 무더기 상륙으로 인한 시장 재편의 가능성이 예견되고 자생력을 갖추지 못한 업체들을 중심으로 무더기 도산 사태가 예고 되고 있다.<sup>12)</sup> 나날이 침체화되가는 도산이라는 최악의 사나리오를 만들어 낼 수밖에 없어 이들에게는 절대절명의 전략과 전술이 필요한 실정이다. 이러한 시점에서 대기업 외식산업에 대한 적극적인 참여 의지와 브랜드간 체인화, 대형화, 특별한 음식과 분위기로 대별되는 독창적인 차별화를 유도해 냄으로써 다국적 음식들이 폭 넓게 대두되는 시장이 만들어 질것으로 전망된다.

## IV. 외식산업 프랜차이즈 시스템 마케팅 전략 실태

### 1. 프랜차이즈 시스템의 마케팅 특성

#### 1) 프랜차이즈 시스템의 개념

외식산업의 마케팅 특성을 알아보면 프랜차이즈 시스템 방식을 채택하고 있다는 것이다. 이 프랜차이즈 시스템이란 프랜차이지(본부)와 프랜차이지(가맹점)간의 계약에서 자기의 상표, 상호 등을 사용케하여 동일성의 이미지 아래 사업을 행하는 권리를 부여함과 동시에 경영에 관한 지도를 하고 경우에 따라서는 계속적으로 프랜차이지에게 상품, 서비스, 원재료를 공급하고 그 대가로서 프랜차이지로부터 가입금, 보증금, 로열티(본부에의 정기적인 납입금) 등을 징수하는 시스템이다.<sup>13)</sup>이 제도는 『일정구역내에서 일정기간동안 모기업이 개인이나 소기업에서 계약방법대로 영업할 수 있는 권한이나 특권을 허가해 주는 마케팅형태이다.』<sup>14)</sup>라고 정의된다. 상술한 것을 보다 알기쉽게 정리해 보면 (1)프랜차이지와 프랜차이지 양자간에는 책임과 임무를 서술하는 계약이 존재한다. (2) 양자간에는 강력하고 계속적인 협력관계가 존재한다. (3) 프랜차이지는 대체로 프랜차이지의 상호와 마케팅 계획하에 운영된다는 것이다. 여기서 모기업을 프랜차이지라고 하며 특권을 받는 기업을 프랜차이지라고 부르며 이 특권내지 권한 자체를 프랜차이즈라고 한다.

이 특권과 권한은 다양하며 모기업의 제품을 판매할 권한과 모기업 상호의 사용권, 경영방식의 채용, 점포 디자인의 통일등이 있으며 이러한 권한 전체를 프랜차이즈라고 할 수 있겠다.

12) 월간 식당 1996. 12월호

13) 한국 마케팅 연구원, 『실천 마케팅 전략 총서』 89. p750.

14) Vaughn, Charles L, Franchising : Its Nature, Scope, Advantages and Development (Lexington : Health and Co., 1979) p4.



이 프랜차이즈 시스템 방식을 채택한 베이커리산업은 (1) 프랜차이즈(본부)로서 기능을 얼마나 성실히 수행하느냐에 달려있다. (2) 프랜차이즈(가맹점)을 어떻게 확보 및 확대할수 있느냐가 관건이다. 즉 점포입지 선정을 얼마나 잘할 수 있는지가 관건이다. (3) 소비자에게 균일한 제품의 맛과 서비스를 할 수 있느냐가 중요한 문제다. (4) 외식산업의 활성화에 따른 제품영역의 친범과 기존 유통업계 변화에 따른 유통경로의 변화가 베이커리산업의 제품 운영과 경로 정책의 어려운 시장경쟁이 도래할 전망이다.

2) 프랜차이즈 시스템의 형태

프랜차이즈 시스템의 범위는 많은 업종에 폭 넓게 적용될 수가 있다. 프랜차이즈 본부가 되는것은 유통경로사의 어느 위치에서도 가능하며 제조업자, 서비스 전문업체, 소매업자, 도매업자, 누구하고 본부가 될 수 있으며 이를 나누어 보면 다음의 4가지 형태로 나눌 수 있다.<sup>15)</sup>

- (1) 제조업자 - 소매업자 프랜차이즈 시스템
- (2) 제조업자 - 도매업자 프랜차이즈 시스템
- (3) 도매업자 - 소매업자 프랜차이즈 시스템
- (4) 상표허가업자 - 소매업자 프랜차이즈 시스템

첫째의 경우는 제조업자가 판매망을 확보하고 소매업자들의 영업방법, 상호, 상표 등에 관한 프랜차이즈를 개발하는 유형으로서 자동차업계와 대리점간 및 석유 판매업자와 대리점 간에 널리 활용되고 있는데 미국의 경우 General Motors, Ford, Chrysler, Texaco, Volkswagen, Mobil oil, Exxon같은 자동차산업 및 석유산업에서의 제조업자 - 판매업자간의 경우가 그 대표적인 유형이라 할 수 있겠다. 둘째의 경우는 코카콜라, 펩시콜라등과 같이 주로 음료업계의 제조업자가 프랜차이즈를 개발하는 것으로, 솜상의 수가 지역적으로 너무 분산되어 있거나 소량을 취급할 경우 도매상을 가맹점으로하여 계열화하는 방법이다. 셋째는 제조업자가 생산하는 제품의 품목수가 한정되어 있어 도매업자가 여러 제조업자로부터 다양한 품목을 공급받아 프랜차이즈를 개발하고 소매점을 계열화하는 방법을 활용하는 시스템이다.

이의 대표적인 유형은 자동차 부품, 스포츠 용품, 계절적 가구 등의 판매 형태가 여기에 속한다. 넷째는 20여년부터 미국에서 크게 성장 점차 유럽 및 동양으로 진출해 오고 있는 것으로 제조업자가 도매업자가 아닌 본부가 소매점의 성공적인 영업활동을 위해 잘 알려진 상호와 표준화된 영업방법을 직접 제공하는 것이 그 특징이다.

한편 일본에서는 미국처럼 폭넓게 되어 있지는 않지만 그래도 소매업을 중심으로 급속적으로 새로운 업종에 그 범위를 확대해 가고 있다.

물품판매 소매업 = 음식료품, 의약품, 가구, 섬유 2차제품 각종 상품 소매업등

음식점 = 레스토랑, 메밀국수집, 라면집, 스낵, 패스트푸드등 이렇게 본다면 프랜차이즈 시스템이 어떠한 업종에 적용가능한가 따위의 논의는 무의미하다는 것을 알 수 있다. 적어도 넓은 지역에 점포를 전개하고 체인 오피레이션을 취할 수 있는 업종에는 전부 채택 가능하다고 말할 수 있을 것 같다. 특히 기술 서비스에 특색이 있는 상품 구성에는 가장 적합 하다고 본다.

15) William p.Hall "Franchising : New Scope For an Old Technique" Harvard Business Review, Vol. 42 (January-February, 1964), pp.60-72

## 2. 프랜차이즈 시스템의 장점과 단점

이 제도가 가지고 있는 장·단점을 본부, 가맹점 및 소비자에게 미치는 영향을 가지고 나누어 살펴보면 다음과 같다.<sup>16)</sup>

### 1) 본부가 가지는 장점과 단점

#### 가) 장점

- (1) 사업확장을 위한 자본 조달이 용이하다.
- (2) 공동 대량 구매를 통해 규모의 이익을 달성할 수가 있다.
- (3) 공동 광고 선전을 통한 판촉 활동을 벌임으로써 개별 독자적인 점포에 의해 집행되는 것보다 많은 광고를 할 수가 있으며 높은 효과를 얻을 수 있다.
- (4) 본부는 직접 영업에 참가하지 않음으로써 프랜차이즈 패키지 개발에 전념할 수 있다.
- (5) 노사문제에 있어서도 본부는 가맹점들이 각각의 고용자를 조종해 나가기 때문에 노사전문가를 채용하는 것에 신경을 쓸 필요가 없다.

#### 나) 단점

- (1) 계속적인 지도원조에 비용과 노력이 소모되기 쉽고 가맹점이 급격히 증가할 경우 본부에 지도력 체제가 뒤따라 가기 힘들어 통제를 할 수 없게 될 우려가 있다.
- (2) 본부는 프랜차이즈 시스템이라는 권리위에 안일한 사고를 가져 시스템 전체의 활력이 없어질 우려가 있다.
- (3) 본부가 스스로 점포확장을 하는 것보다 투자수익율은 높지만 이익액 그 자체를 증가 시키는 것은 어렵다.  
이러한 단점도 시스템 관리 방법과 관리체제의 개선에 의해 해결되어질 수 있는 것이다.

### 2) 가맹점이 가지는 장점과 문제점

#### 가. 장점

- (1) 본부가 합리적인 방법에 의해 개발한 프랜차이즈 패키지를 이용, 그것에 따라 영업을 하기 때문에 실패의 위험성이 적다.
- (2) 단독으로 사업을 착수하는 것보다는 소액 자본으로 사업을 시작 할 수 있다.  
그 이유는 설비와 도구를 본부로부터 임대를 받을 수도 있으며, 초기 투자 금액의 일부에 대한 용자도 가능하며, 상품, 원재료를 공급받음으로써 개업초기의 재고투자 부담이 줄어든다.
- (3) 본부의 교육 프로그램, 경영방식등 각종지도에 의해 그 사업에 경험이 없더라도 쉽게 시작 할수 있다.
- (4) 본부가 개발한 우수한 품질의 상품, 점포, 디자인, 지명도가 높은 상표명을 사용해서 사업을 하기 때문에 처음부터 소비자의 신뢰도를 높일 수 있다.

---

16) Donald W. Hackett, Franchising: The State of the art, (American Marketing Association, 1977), p.14

- (5) 본부에서 일괄적인 광고등 판촉활동을 벌여 주기 때문에 점포 개별적인 판촉활동 다 영향력이 큰 효과적인 판매촉진 활동이 가능해 진다.
- (6) 본부가 공동집중 구매를 통해 원재료를 공급해 주기 때문에 품질과 가격면에서 안정된 공급을 받을 수 있다.
- (7) 외부환경변화, 소비자행동의 변화에 발맞추어 본부가 계속적으로프랜차이즈 패키지를 개발, 개선 하여 주기 때문에 시장여건의 변화에 보다 적합한 사업 운영이 가능하다.
- (8) 회계처리, 상품개발등 일반적인 사항을 본부에서 집중관리해 주기 때문에 직접 판매 활동에만 전념할 수 있다.

나. 단점

- (1) 본부가 제공하는 서어비스는 경비 항목으로서는 애매한 가치를 가진 것이다.
- (2) 가맹점 대다수가 일반적으로 높은 만족감을 가지나 본부가 최초 약속대로 계약 내용이 이행되지 않았을 때 갈등의 조정이 어렵다.
- (3) 상표 및 상호의 가치가 의문시 된다.
- (4) 가맹점은 본부에 대한 의퇴심이 커져 해결 능력이나 경영 개선의 노력을 등한시 할 수 있다.
- (5) 본부는 시스템 전체의 효과를 생각해서 정책을 계획 실시 하기 때문에 특정의 가맹점 설정에 맞지 않을 수도 있다.
- (6) 타가맹점의 실패로 인하여 프랜차이즈 시스템 전체에 영향을 줄 수도 있다.

3) 소비자가 가지는 장점과 문제점

우수한 경영방법을 개발한 기업이 본부가 됨으로써 그 "노하우"가 널리 일반에게 개방되어 소비자에게 서 비스 제공의 수준이 향상되고 소비자는 본부에 의해 미리 연구되고 표준화된 상품과 서어비스를 언제 어디에서 도 공급 받을 수가 있으며 동시에 가맹점이 효율적인 경영을 해 나갈 수 있도록 본부에 의해 시스템이 개발되 고 있기 때문에 요하는 비용이 낮게 산정되어 엽가의 상품 서어비스를 제공받을 수 있다.

이상과 같은 이점은 특성있는 경영 시스템을 개발할 수 있는 능력을 가진 본부가 존재해서 이것을 중심으로 많은 가맹점이 설립되어 프랜차이즈 체인 조직을 확립하여 규모의이익이 실현될 수 있고 가격과 질적인 면에서 효율적인 서어비스를 소비자에게 제공할 수 있을 때 미로서 획득되어 진다. 한편 소비자가 받게되는 불리한 점 을 살펴보면 본부의 힘이 강력하게 행사될때는 가맹점은 거래상 불리한 입장에 놓이게 되어 결과적으로는 가격, 서어비스면에서 소비자에게 불이익이 발생할 위험이 있으며, 이와 같이 거래상 부실이 일어날 경우 영업상의 책 임의 소재가 분명하지 않은 경우가 생겨 소비자의 호소처가 불분명하게 된다.

위에서 살펴본 프랜차이즈 시스템에 있어서 본부, 가맹점, 소비자가 가지게 되는 장, 단점 은 모든 시스템에 공통으로 나타나는 현상이 아니고 시스템 유형별로 다르게 나타날 수 있다. 이를 요약하면 표4 같이 알수 있다.

〈표 4〉 프랜차이즈 시스템이 갖는 장·단점 비교<sup>17)</sup>

|     | 장점                                    | 단점                            |
|-----|---------------------------------------|-------------------------------|
| 본부  | 자본조달이 용이<br>규모의 경제 실현<br>집중 홍보 가능     | 관리통제 어려움<br>조직의 비활성화 가능       |
| 가맹점 | 사업 실패를 낮춤<br>소액 자본 및 무경험으로<br>독립사업 가능 | 갈등조정이 어렵다.<br>개성있는 영업활동이 어렵다. |
| 소비자 | 표준화된 상품 및<br>서비스 제공 가능                | 독과점시 불이익 분쟁시<br>책임소재 불분명      |

#### 4. 프랜차이즈 시스템의 사회 경제적 효과

##### 1) 사회 경제적 장점

유통면에 있어 프랜차이즈 시스템이 갖는 유리한 효과로는 다음의 것들이 많이 제시되어 있다.

##### (1) 개인으로 하여금 독립 기업인이 될 수 있는 기회를 증진시킨다.

그러나 여기에는 두가지의 문제가 야기되는데, 과연 가맹점들을 독립적 기업인으로 볼 수 있는가? 하는 것과 또 이 제도가 존재하지 않았을 경우 현재의 가맹점들 중 몇 %가 독립적 기업인 되었을까? 하는 문제들이다. 이러한 것에 대한 미국에서의 연구결과를 보면<sup>18)</sup> 대부분의 가맹점들은 그들 자신을 독립적 기업인으로 믿고 있다는 결론이 내려졌다. 이와 같이 가맹점들이 그들 자신을 독립적 기업인으로 믿고 있는 이유는 7가지의 주경영영역 중 6가지 영역에 대해 그들 자신이 1차적 책임을 지고 있다고 생각하기 때문이다.

즉, 운영시간의 결정, 기장방법의 결정, 지방관고의 결정, 가격결정, 청결의 표준 및 종업원 결정 등 6가지의 영역에 대한 1차적 책임은 가맹점 자신이 맡는 것<sup>19)</sup>이며 단지 제품제열에 추가시킬 품목과 제거시킬 품목을 결정할 때에만 본부가 1차적 책임을 맡는다는 것이다. 그리고 이 시스템 운영을 통해 미국의 경우 새로운 기업창조에 52%라는 기여도를 나타내는 것으로 알려졌는데, 실제로 이 제도는 소규모의 새로운 기업창조를 도와주는 바람직한 유통 체제로 생각될 수 있다.

##### (2) 프랜차이즈 시스템에 의한 사업은 타사업에 비해 실패율이 낮다.

혼합된 자유기업 경제체제에서는 가장 효율적인 유통기관만이 생존하게 되는데 기업의 도산은 자원의 낭비, 경제적 붕괴, 실업조장 등의 폐단을 가져온다. 일반적으로 이 제도를 운영함으로써 고도의 관리기술을 통해 마케팅 효율을 증대시켜 기업의 도산율을 낮출 수 있고 사회 경제적으로도 바람직한 것으로 인정<sup>20)</sup>되고 있지만 결정적인 근거는 아직도 없다.

17) 이지호 외식산업 경영론 1996 p285

18) Shelby D. Hunt, " The Socioeconomic of The Franchise System of The Distribution" Journal of Marketing Vol. 36(July.1972). pp.33-38.

(3) 프랜차이즈 시스템은 완전 결합된 수직적 연쇄점에 비해 경제적 집중도를 감소시킨다.

이 제도는 법인적 직영점에 대한 대안으로서 독립적 소기업의 보호를 위해 필요하다. 만약 프랜차이즈 본부가 직영점의 형태로 가맹점을 전부 소유하게 된다면 경제적 집중 심화현상은 심각하게 될 것이다. 여기에서 중요한 문제는 이 제도가 유통구조의 불변의 형태나, 완전 결합된 체인을 형성하기 위해 자본증가를 목적으로 하는 유통의 일시적인 형태이냐는 문제인데, 일시시적 형태로서 직영점형태로 변형된다면 경제적 집중감소의 효과는 가공적인 것이 되고 말 것이다.

(4) 프랜차이즈 시스템은 소비자에게 표준화된 제품을 제공한다. 이 제도를 통해 공급되는 동일한 품질의 제품들은 소비자에게 이익을 준다고 알려져 있는데 여기에도 두가지 문제가 있다. 즉, 소비자들은 프랜차이즈 시스템을 통한 표준화된 제품을 원하는가? 하는 것과 만약 소비자들이 표준화된 제품을 원한다면 다른 유통 시스템도 표준화된 제품을 제공할 수 있지 않을까? 하는 문제이다. 소비 대중의 세분화로서 제품의 표준화는 요구되며, 타유통시스템도 표준화된 제품을 제공하고 있으나 법인적 유통시스템의 경우, 대규모 자본의 소요로 쉽게 소비자에게 청구기 어렵다.

이런점에서 소액자금으로 표준화된 제품을 널리 공급할 수 있는 제도는 역시 프랜차이즈 시스템이 적합하다 하겠다.

## 2) 사회 경제적 단점

(1) 프랜차이즈 시스템은 유통의 비경제적 시스템이다.<sup>21)</sup> 이 시스템의 기본 구성요소는 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 협조와 본부가 가맹점의 경영활동을 통제하는 것인데 법적협조가 비법적 공모가 되면, 본부지원이 비경제적, 신독점적 통제가 되어 비경제적이라는 비난을 받는 중심요소가 된다.

(2) 프랜차이즈 계약은 본부의 특권을 보호함에 있어서 일반적으로 유리한 결과이다.

프랜차이즈 본부는 가맹점이 협정상 하찮은 위반 행위만하더라도 협정을 파기하도록 허용하는 프랜차이즈 종결 조항을 두고 있으며, 가맹점들이 필요로하는 생산요소는 본부 또는 본부에서 지정한 공급자로부터 구입하게 하는 요구조항과 가맹점의 프랜차이즈 판매 권리를 제한하는 조항과 가맹점의 조합 가입에 대한 금지조항 등으로 본부에 일방적으로 유리한 계약이다.

(3) 프랜차이즈 본부는 프랜차이즈 판매시 비윤리적 기법을 사용한다. 첫째는 피라미드형의 유통계획으로 투자자들이 프랜차이즈를 구입하여 하위 유통업자에게 프랜차이즈를 판매하는 기법을 사용한다. 둘째는 프랜차이즈 판매촉진을 위해 명사의 이름을 사용하는 것인데, 이런 방법을 사용하는 시스템은 점차 쇠퇴해가고 있는 경향을 보이고 있으나, 이는 잠재적 가맹점들이 이제는 명사들의 이름을 사용하는 것인데, 이런 방법을 사용하는 시스템은 점차 쇠퇴해 가고 있는 경향을 보이고 있으나, 이는 잠재적 가맹점들이 이제는 명사들의 이름을 사용하는 프랜차이즈의 사업을 함으로서 기대할 수 있는 잠재 수익성을 부정확하게 전하는 것인데 이에 대한 체계적인 증거는 거의 없으나 실제 이와 같은 일이 많이 일어나고 있는 실정이다.

19) Shelby D, Hunt, "The Economic Effects of Franchising,(Washington D.C. : U.S. Government Printing Office, 1971), p.152.

20) Thompson, D,T, and Oxen Feldt Alfred R, "Franchising in Perspective", Journal of Retailing vol.44 (winter, 1969), p.6.

21) 신재영 의식산업 경영론 1995 p36

## V. 프랜차이즈 시스템 마케팅 전략 개선방안

지금까지 우리나라 산업의 발전 과정에서부터 마케팅정책의 실태분석에 이르기까지 산업의 전반에 관하여 고찰하였다. 산업의 발전과정을 보면 70년대에 <1>개인들이 프랜차이즈 시스템 방식을 도입하여 유통정책의 혁신을 가져왔다. <2> 국민소득 증가에 따라 생산하는 저가격, 저품질의 제품보다 신선하고 맛있고 좋은 품질을 요구하는 소비자의 변화 욕구에 호응하게 되어 발전하게 되었다고 본다. 그러나 80년대는 고속성장의 시기였다면 90년대는 저성장이 예상되는 시기이며 특히 프랜차이즈 시스템 방식을 채택한 외식산업이 함께 발전하면서 업종간에 영역이 흔들리고 경쟁해야 하는 어려운 실정에 놓이게되었다.

그리하여 본장에서는 기업의 외부환경에 적응하기 위하여는 기업내부환경에서 기업이 통제가능한 요소들을 마케팅정책 측면에서 문제점 및 개선방안을 제시하여 국내 베이커리산업의 마케팅정책 능력제고와 국내에 진출한 외국 외식회사들과의 경쟁력 강화에 도움을 주고자 하였다.

### 1. 프랜차이즈 시스템의 경쟁전략 방안

오늘날 프랜차이즈 산업의 업태와 업종은 수를 헤아릴 수 없을 정도로 다양하고 수가 많다. 베이커리산업도 프랜차이즈 방식을 채택하여 성장을 이룩하여 온만큼 더욱 프랜차이즈에 충실해야 할 것이다. 왜냐하면 시장이 복잡 다양화됨에 따라 경쟁이 치열해지고 어떤 경우든 고객의 지지를 얻기 위한 노력이 필요할 것이다. 즉 고갱의 관심을 끄는 경쟁이 치열해진다는 것이다. 이를 위해서 베이커리산업도 기업간 경쟁과 유사경쟁업체와의 경쟁력 강화는 필요하므로 점포의 입장에서 기본전략을 명확히 하고 발전 시켜야 한다.

#### 1) 전사적 경쟁 대응 전략

가) 본부와 점포의 기능이 균형있게 이루어져야 한다.

시스템이 잘 정리되어도 점포수가 적으면 고객의 시선을 끌수 없을 것이며 또 점포수를 무작정 넓혀가도 본부시스템 기능이 확립되지 않으면 붕괴되고 말 것이다. 따라서 본부와 점포는 생산능력, 서어비스능력, 전체 세일즈능력의 밸런스를 이룩해 가야 한다. 베이커리회사들이 무조건 동종업간에 경쟁만을 의식하여 점포확대 전략으로 지방진출을 위해 지방공장 설비를 가속화하는데 무엇보다도 산업구조 분석에 의한 장기적인 측면에서도 시장확대가 바람직하다. 본부는 시장확대를 위해 생산능력 확대 및 기업 이미지 지명도를 높이는데 치중하고 가맹점인 점포는 서비스능력의 향상, 점포내 환경개선 디자인 정책 등에 역점을 두어야 한다.

나) 기업전략으로써 C. I가 균형있게 이루어져야 한다. 빵의 주 소비층은 주부였으며 여성 입을 알 수 있었으나 베이커리회사들이 그동안 C. I개념을 잘못 이해하여 회사마크나 제품 포장, 점포의 간판 인테리어 시설을 변화시키면 되는 줄 알고 회사들마다 C. I P. 을 도입하는 경쟁을하여 왔다. 동종간에 경쟁을 하였으나 외식산업의 전체적인 경쟁측면에서는 부족하였고 소비자에 대한 욕구와 만족을 무시한 도입이어서 문제점이 계속 누적되어 왔다고 보겠다. 따라서 이 C. I 는 회사의 입장에서 기업이미지 동일화를 위해 A)이념의 동일화, B)행동의 동일화, C)시각의 동일화 세가지 개념의 기초위에 브랜드 이미지 동일화를 이룩하고 점포 이미지 동일화를 정착시켜야 C. I를 도입한 효과가 있다고 본다. 이와 병행하여 점포에서 고객층의 균형을 맞추어야 한다.

여성위주의 고객이나 어린이 중심 고객 등으로 고객층의 균형이 상실되어서는 안된다.

다) 점포운영과 점포개발의 밸런스 전략

프랜차이즈산업의 생명은 무엇보다도 점포운영과 점포개발전략의 능력에 달려 있다.

베이커리 산업도 성장속도와 발맞추어 점포가 계속 증대하였으나 90년도부터 부동산 임대료 상승과 인건비증가에 따른 경영압박요인이 증가하여 점포증가가 둔화되었는데 패스트푸드 마케팅 흐름도를 참고로하여 점포운영에 과학화를 기하여 외식업체들과 동등한 경쟁력을 갖추어야 한다.

즉, 회사들마다 제품력강화, 기업이미지를 개선하고 균일화 작업을하여 점포의 균일화가 이룩되면 판매현장인 점포에서 소비자에 대한 서비스 차별화로 승부를 내야 한다는 것이다.

CN사에 대한 조사에서 문제점으로 나타난 것은 회사의 확고한 영업정책이 부족하여 점포구성이 각기 다르다는 것이다. 첫째 회사(본부)의 통제가능효인인 점포 균일화가 이룩되어야 한다. 베이커리업계의 최대의 문제점이라 할 수 있다. 둘째는 마케팅믹스 사항인 메뉴 구성, 제공방법, 종업원 분위기, 가격, 기타에서 부족한 점은 종업원 문제이다. 대부분의 제과점은 가족중심의 점포운영이라 서비스면과 종업원을 채용하더라도 인력의 질적 인면에서 경쟁 외식업체에 뒤지는 것이다.

셋째는 베이커리산업이 점포구성 인식이 점내설비 분야에 중점을 두었으나 지금은 점의 설비 즉 점포밖의 시설이 발전해야 기업이미지와 점포의 이미지를 유지 할 수 있다.

2) 판매전략

가) 개발조사전략(점포 패턴별 전략)

현재 베이커리산업의 점포개발은 수동적이라 본다. 점포운영 희망자의 전화 응대후 점포 답사결한 통행량조사를 중심으로 시간대별 중심고객층의 분석 및 점포중심반경 5Km내의 상권조사와 중심생활과 소비패턴을 분석한뒤 점포 유형별 매출액 예측을 함과 동시에 요일별 매출예측을 가능케 하는 전략을 말한다.

나) 제품 부가가치 전략

시간대별 특정제품을 중심으로 영업을 강화하여 시간대별 중심고객에게 가장 잘 팔리는 제품을 파악한 점포에 확대 가능토록 하며 제품을 SET화하여 판매함으로써 객단가 높이는 전략이 필요하다. 현재 베이커리산업의 경우는 회사의 직영점을 제외하면 완제품 판매 비중이 높기에 문제가 있다. 그러므로 회사의 영업정책면에서도 시간대 제품판매액 증대위해선 점포내의 OVEN FRESH를 가능케하여 소비자에게 필요한 제품을 공급하는 방법을 모색해야 한다.

다) 촉진 전략

고객의 행동유형에 의한 고객층을 분류하고 기업이미지 높이는 광고선전 정책에 의해 마인드쉐어를 확대시키는 전략과 마켓쉐어 촉진에 의해 체인점포 이미지를 높이는 전략 이다. 베이커리 회사들은 기업이미지 높이는 전략은 일부 시행하나 점포이미지 높이는 전략은 활용하지 못하고 있다. 향후 통제 가능요소인 3P(제품, 포장, 가격)보다 Q(품질), S(서비스), C(청결)의 통제 불가능요인을 각 회사들 마다 어떻게 차별화를 가능케 하느냐가 관 건이라 하겠다.

## 2. 가맹점 관리전략

### 1) 점포 개발 정책

점포개발 전략은 프랜차이즈기업이 행하는 모든 전략의 시발점이며 기업의 능력이 집합된 표현수단이라고 볼 수 있다. 점포개발 전략은 무조건 확대시켜야 한다는 것이 아니며 기존 점포의 운영능력과 개발시킬 년차 계획에 나타난 점포수를 운영할 능력의 유무에 의해 개발시켜야 한다는 것이다. 출점전략의 포인트는 다음과 같은 내용이 있다. 첫째 전국에 걸친 체인점 출점전략을 기본으로 한다. 전체시장을 균형화 시키기 위해서 중심시가지 및 교외에 드라이브 인 또는 드라이브 드루우 점포의 출점 균형으로 시장의 기도하는 방법이다. 둘째 자사의 상세권을 확대시키는 목적으로 대. 중형 복합출점 전략의 시행이다. 셋째 최고의 입지를 어떤 곳으로 보느냐를 기업의 컨셉트나 출점요소로 명확히 설정해 두어야 한다. 예를들면 점포중심으로 인구수, 일일영업시간, 시간대별 아침, 저녁, 오후, 고객의 흐름 지역특성 및 고객의 수준. 넷째 점포유형별 출점전략의 수립이다. 미리 입지 선정이나 출점규모에 대한 전략과 상업지구, 쇼핑센터, 주택가, 교외 드라이브 인 등에 대해서도 보증금, 건설비, 시설비 등 투자규모의 설정이 필요하다.

다섯째 기존점+신규점의 복합출점 방식을 생각해야 한다. 기존점포에 창고 및 교육설비가 잘 갖추어 있는 경우, 점포주변 100m-200m 이내라도 광역지역 관리라는 측면에서 약간의 규모미달이라도 점포를 확보하여 토날 수지관리라는 전략도 필요하다.

일곱째 기존점포의 개보수도 출점전략의 하나로 고려해서 추진해야 한다.

### 2) 점포설계 및 디자인 정책

점포설계는 점포만의 국한된 업무가 아니고 기업전체를 하나의 패키지로 하는 전략중의 하나다. 점포디자인에 있어서 컬러로고체는 물론 각종 포장재, 컵 등의 원부자재에 사용하는 컬러 및 로고체는 기업이미지와 연결되어 있다고 생각된다. 점포설계 및 디자인 정책은 시규점 개점은 물론 기존점포의 개보수전략을 함께 추진함에 있다.

신규점 설계디자인 정책에 있어 기본적인 전략을 살펴본다.

첫째, 전국적인 체인망 구축을 위해 통일 이미지전략의 수립이 우선되어야 한다. 심볼마크의 제정, 삼불칼라, 폴사인 규격의 통일 등이 해당된다.

둘째, 기능면에서 카운터 길이 등이 과학적으로 설정되어야 한다. 점포 주방의 레이아웃과 카운터길이는 점포의 생산능력과 판매능력의 조종이라는 면에서 중요한 내용이 된다.

셋째, 점포개설면에서 유의해야 될 기술적인 포인트는 점포내의 냉난방, 공조시설의 합리화 전략이다.

넷째, 점포객층별 디자인, 이미지전략이다. 물론 점포내 내범하는 전체객층을 감안한 디자인이 채택되어야 하겠지만 점포유형에 따라 역점을 두어야 할 디자인 전략이 필요하다.

다섯째, 점포객석의 레이아웃 전략이다.

여섯째, 점포 조도의 문제다. 카운터, 주방, 객석을 구분하여 조도의 차이를 두는 것인데 어디까지나 밝은 이미지를 표현하는 전략으로 추진되어야 한다.

일곱째, 주방설계의 기준이다. 이상에서 살펴 보았지만 베이커리회사들의 점포 및 디자인 정책에서 외식산업체의 수준과 많은 차이가 나고 있다.



향후 외식 유사업체인 햄버거, 도너츠, 피자, 아이스크림류의 회사들과 경쟁하기 위해서는 세심한 연구와 정책개발이 있어야 한다.

### 3) 공정거래법과 프랜차이즈 계약 문제점

우리나라의 경우 현재 별 문제없이 지나가는 상태이다. 선진국인 미국, 일본 등지에서 이미 설명한 대로 공정거래법이나 독과점금지법에 프랜차이즈에 대한 규제를 하고 있으며 소비자 및 투자자에 대한 법률적 입장에서 보호를 하고 있다. 따라서 우리나라도 체인기업이 증가되고 점포수가 많아 질 때는 사회적 문제가 발생하리라 예측된다. 유의할 것은 프랜차이즈 계약 내용과 공정거래법상의 제조항은 항상 상치되는 경우가 많다는 것이다.

## VI. 결 론

우리나라 외식산업은 80년대 들어 고도경제성장기를 거치면서 국민소득의 증가, 식생활패턴의 변화, 여성의 사회진출 확대 등 팔목 할만한 성장을 거듭하였지만 미국과 일본 등의 선진국에 비하면 아직은 미진한 상태라 할 수 있다. 따라서 프랜차이즈 시스템방식을 채택한 외식업체들이 프랜차이즈 시스템 운영에 충실하면서 외국에서 진출한 회사들과 동등한 경쟁을 할 수 있는 방안을 찾아보고자 하였다.

첫째, 프랜차이즈 시스템의 올바른 이해와 전사적 경쟁 대응 체제 확립이다. 프랜차이저와 프랜차이지의 기능이 균형있게 운영되어야 한다. 외국업체들의 경우 본부와 프랜차이즈 시스템을 가맹점은 적극수용하여 운영하는데 우리 외식업체는 이면에서 뒤져있다.

이를 위해 우리 외식업체들은 프랜차이즈 시스템 기능을 적극 보완 활용해야 한다.

둘째, 프랜차이즈 시스템에 맞는 판매 전략 개발이다. 외국유명업체들은 입점율을 높이기 위해 년중 소비자 판촉행사를 실시하고 있으며 우리 외식업체도 고객만족차원에서 강력한 판매촉진 전략을 수행해야 한다. 상품의 부가 가치를 높이기 위해 시간대별 특정상품을 중심으로 영업을 강화하여 시간대별 중심고객에게 팔리는 제품을 파악 전 점포에 확대 가능토록하여 상품을 SET화하여 판매함으로써 객단가를 높이는 전략이 필요하다.

셋째, 가맹점 관리 전략이다.

프랜차이즈 시스템의 성공의 관건은 범포운영에 달려 있다. 본부의 통제가능요소인 제품, 가격 등에서 시장흐름을 파악하여 개선하여 가맹점을 지원해야 하지만 대부분의 이 부분에 대해서만 관심과 불평을 나타내는데 산업의 고도화를 통제가능요소들이 경쟁업체들간에 평등화 된다면 경쟁과 차별화에 성공이 어렵다.

즉 본부의 입장에서는 통제불가능요소인 서비스, 청결, 품질에 대한 관리력 개발로 차별화를 이룩해야 한다. 고객의 욕구가 그 무엇보다도 중요한 성공의 요소가 되어가고 있으므로 고객 욕구를 잘 파악하는 외식업체만 지속적인 성장과 발전이 있음을 인식해야 한다.

## 参 考 文 献

### 1. 국내 문헌

- 1) 강태봉, 매출증대 이렇게 합시다. 1995. p16
- 2) 한국 외식 경제신문 1997. 3.
- 3) 신재영의 외식산업 경영론 백산출판사 1995. p24
- 4) 매일경제신문사 주취 「외식산업 창업과 과정 교재」 1996. 9.
- 5) 한국음식업 중앙회 95. 한국 외식 산업 연감 1995. p130
- 6) 한국 OGM 컨설팅 교육자료 1995.9. 중간관리자 세미나
- 7) 월간 식당 1996. 12월호 1997. 2월
- 8) 한국 마케팅 연구원, 「실천 마케팅 전략 총서」 89. p750.
- 9) 이지호 외식산업 경영론 형설출판사 1996
- 10) 한국외식상업연구소 외식산업사무론 백산출판사. 1995
- 11) 윤혁수 외식산업 성공하려면 기문사 1996
- 12) 이우용 마케팅원론 형설출판사 1997

### 2. 외국문헌

- 1) Vaughn, Charles L, Franchising : Its Nature, Scope, Advantages and Development (Lexington : Health and Co., 1979) p.4
- 2) William p.,Hall "Franchising ; New Scope For an Old Technique" Harvard Business Review, Vol. 42 (January-February, 1964), pp.60-72.
- 3) Donald W. Hackett, Franchising : The State of the art, (American Marketing Association, 1977), p.14
- 4) Shelby D, Hunt, " The Socioeconomic of The Franchise System of The Distribution" Journal of Marketing Vol. 36(July.1972). pp.33-38.
- 5) Shelby D, Hunt, "The Economic Effects of Franchising,(Washington D.C. : U.S. Government Printing Office, 1971), p.152.
- 6) Thompson, D.T,and Oxen Feldt Alfred R, "Franchising in Perspective", Journal of Retailing vol.44 (winter, 1969), p.6.