

무역학박사 청구논문

한국프랜차이즈 외식기업의 중국진출에 따른 전략적 대응방안에 관한 연구

무역학과 무역상무전공

김 재 오

지도교수 심 중 석

2014년 12월

대구대학교 대학원

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경과 목적	1
제2절 연구의 범위와 방법	2
제3절 선행연구의 검토	3
제2장 프랜차이즈에 대한 이론적 고찰	7
제1절 프랜차이즈의 개념	7
1. 프랜차이즈의 정의	7
2. 프랜차이즈산업의 발전과정	11
제2절 프랜차이즈의 목적	17
1. 프랜차이즈 이론적 배경	17
2. 프랜차이즈의 특성	22
3. 프랜차이즈의 장단점	24
4. 프랜차이즈산업의 성장배경	27
5. 프랜차이즈의 역할	28
제3절 프랜차이즈의 유형	29
1. 마스터 프랜차이즈	29
2. 지역개발 프랜차이즈	30
3. 대리 프랜차이즈	31
4. 직접 프랜차이즈	32
5. 합자 프랜차이즈	32

제3장 한국 프랜차이즈 기업의 특징과 중국 진출 현황 33

제1절 한국 프랜차이즈산업의 현황과 특징 33

1. 한국 프랜차이즈산업의 발전 과정 33
2. 한국 프랜차이즈산업의 특징 35
3. 한국 프랜차이즈산업의 SWOT분석과 동향 44

제2절 중국 프랜차이즈산업의 현황과 특징 48

1. 중국 프랜차이즈 발전 과정 48
2. 중국 프랜차이즈산업의 발전배경 51
3. 중국 프랜차이즈산업 현황 52
4. 중국 프랜차이즈산업의 SWOT분석과 동향 59

제3절 한국 프랜차이즈 기업의 중국진출 현황과 특징 65

1. 해외진출 개요 65
2. 한국 프랜차이즈 기업의 중국진출 현황 67

제4장 중국 진출 프랜차이즈 외식기업의 전략적 탐색과 문제점 75

제1절 중국 진출 외식기업의 성공사례에 관한 전략적 탐색 75

1. 해외 프랜차이즈 외식기업의 사례 75
2. 한국 프랜차이즈 외식기업의 사례 86
3. 소결 98

제2절 중국 진출 외식기업의 실패사례에 관한 전략적 탐색 107

1. 해외 프랜차이즈 외식기업의 사례 107
2. 한국 프랜차이즈 외식기업의 사례 108
3. 소결 112

제3절 한국 외식기업의 중국진출에 따른 전략적 문제점과 대응방안118

1. 중국진출 프랜차이즈 외식기업의 전략적 문제점 118
2. 중국진출에 따른 전략적 대응방안 124

제5장 요약 및 결론	132
참고문헌	139
Abstract	146

표 목 차

<표 1> 프랜차이즈 시스템의 가맹본부, 가맹점, 소비자의 장·단점	26
<표 2> 한국 프랜차이즈산업 성장 전망	36
<표 3> 최근 10년 간 한국 프랜차이즈산업 규모 추이	37
<표 4> 연도별 분쟁조정 접수 건수 현황	38
<표 5> 한국 프랜차이즈 업종별 가맹본부 수 추이(식품소매업 포함)	39
<표 6> 한국 프랜차이즈 업종별 가맹점 수 추이	40
<표 7> 2010년 국가별 프랜차이즈산업 규모	41
<표 8> 정보공개서 등록 및 취소 건수 추이	43
<표 9> 연도별 중국 프랜차이즈산업 현황	53
<표 10> 2009년 중국의 프랜차이즈 120대 기업 업종분포	54
<표 11> 연도별 외식업 프랜차이즈 현황	55
<표 12> 중국 외식업 프랜차이즈의 권역별 진출 현황	56
<표 13> 2009년도 중국 프랜차이즈 외식업 상위 10개 업체 현황	58
<표 14> 해외 진출 외식프랜차이즈 업종별 분포	69
<표 15> 한국 프랜차이즈 외식기업의 해외 진출 국가별 현황	70
<표 16> 한국 외식기업의 해외 진출방식 현황	71
<표 17> 중국에 진출한 국내 외식 프랜차이즈 브랜드의 매장 보유 수	72
<표 18> 중국에 진출한 국내 외식 프랜차이즈 기업 현황	74

그 림 목 차

<그림 1> 프랜차이즈 시스템 형성과정	23
<그림 2> 기업의 해외진출 과정	66

한국프랜차이즈 외식기업의 중국진출에 따른 전략적 대응방안에 관한 연구

김 재 오

대구대학교 대학원
박사과정 무역학과
지도교수 심 중 석

(초록)

19세기 중반 미국에서 상업화된 ‘프랜차이즈 시스템’(franchise system)은 현재 거의 모든 산업에 걸쳐 빠르게 도입되어 확산되고 있으며, 대부분의 국가에서 고용창출과 경제성장을 견인하고 있는 차제에 있다.

현재 국내 프랜차이즈산업에서도 글로벌 경영이 중요한 키워드가 되고 있음은 주지의 사실이다. 그렇지만 내부적으로는 프랜차이즈 외식시장이 포화 상태에 이르러 첨예한 경쟁은 날로 가속화되고 있고 이에 따라 새로운 국제시장 개척의 필요성이 부각되고 있다.

현재 중국시장은 한국기업으로 하여금 글로벌 브랜드의 경쟁력을 시험하는 시장으로서 뿐만 아니라 생산·판매 등에 있어서 규모의 경제를 실현하고 경쟁력을 유지하면서 글로벌 브랜드로 성장할 수 있는 발판을 제공할 수 있다는 시각에서 그 의미를 새롭게 부각하고 있다.

본 연구는 해외진출에 적합한 경영방식으로 프랜차이즈 시스템을 선호하는 요인에 대한 이론적 배경과, 한국 프랜차이즈 발전과정 및 특징과 중국진출 현황을 파악하기 위해 국내외 관련 논문, 참고서적, 통계자료, 공식기관의 간행물, 연차보고서 등 문헌을 통한 분석을 통해 당해 목적을 달성하고자 하였

다. 한국과 중국의 프랜차이즈 현황과약을 위한 통계자료는 한국무역협회, 한국수출입은행, 중국통계국, 정부간행물, 보고서, 각 기업의 제표 등을 기초로 하였다. 또한 중국진출 외식기업의 성공 및 실패사례에 관한 전략적 탐색을 위하여 국내외 관련 논문, 해외투자진출 정보포럼, 한국프랜차이즈협회, 상공회의소, 산업통산자원부의 공식기관지, 무역협회, KOTRA, 산업연구원, 대외경제정책연구원 등의 전문기관, 대학연구기관 등에서의 보고 자료를 심분 수용하였다.

중국 진출에 성공한 외국 외식 프랜차이즈 기업들의 사례를 분석해보면 공통적인 성공 요인으로서는 철저한 현지화 전략, 최적의 입지선정, 철저한 사전준비, 엄격한 가맹점 선정, 창의적인 마케팅 전략 등으로 요약할 수 있다.

반면에 실패한 요인으로서는 사전준비 부족, 현지화의 부족, 의사결정의 지연, 불분명한 포지셔닝, 마케팅 능력 부족, 법적 분쟁 발생으로 성장의 동력이 차단되는 경우이다.

본 연구에서는 프랜차이즈의 개념과 유형, 발전배경 등 이론적 탐색을 바탕으로 하여, 한국과 중국의 프랜차이즈산업의 현황과 문제점, 시장 환경을 분석하고, 한국 프랜차이즈 기업의 중국진출 현황과 특징을 살펴보았다. 또한 중국 시장 진출에 성공한 국내·외 프랜차이즈 외식기업들의 사례와 실패한 기업들의 사례를 분석하여 중국에 진출한 한국 프랜차이즈 외식기업의 전략적 문제점을 탐색하였다. 이를 통해 한국 외식기업의 중국시장 진출에 성공하기 위한 다음과 같은 전략적 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 중국시장 진출 성공의 관건은 현지화 전략이다. 둘째, 중국시장에서는 현지화와 차별화의 조화가 성공의 관건이다. 셋째, 진입초기에는 안테나 역할을 하는 직영점을 개설하여 운영경험을 쌓고 성공시킨 다음, 그 성과를 가맹점 모집과 홍보에 활용하는 것이 효과적이다. 넷째, 중국의 2, 3선 도시의 좋은 상권을 선점하여 브랜드 노출을 통한 인지도 상승과 선점효과를 노리는 방안도 고려해볼만하다. 다섯째, 현지 파트너를 통한 소비자의 정보나 시장에 대한 정확한 정보습득이 중요하며, 역량 있는 현지 파트너의 선정이 성공의 관건이 된다. 여섯째, 중국 현지 가맹점주, 임직원들의 프랜차이즈 관련 지식, 경험 부족과 책임의식 결여로 인해 체계적인 교육훈련 프로그램이 요구된다.

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 목적

19세기 중반 미국에서 상업화된 ‘프랜차이즈 시스템’(franchise system)은 현재 거의 모든 산업에 걸쳐 빠르게 도입되어 확산되고 있으며, 대부분의 국가에서 고용창출과 경제성장을 견인하고 있는 차제에 있다.

프랜차이즈 선진국인 미국이나 일본의 사례에 비추어, 당해 산업은 경기변동에 관계없이 침체기에도 안정된 성장률을 보이고 있으며, 성장기에는 점포수 증가율이 평균 약 10%에 이를 정도로 안정된 사업으로 각광받고 있다. 마찬가지로 국내 프랜차이즈산업도 그 도입연혁이 일천함에도 불구하고 지속적인 성장세를 구가하고 있다.

한편 중국은 1978년 개혁·개방정책을 실시한 이후 세계 최대의 잠재력 있는 시장으로 급부상하였다. 중국은 예로부터 사회·문화적 특성상 음식에 관심이 지대하여, 급속한 경제성장의 과정에서 외식 프랜차이즈 또한 급성장하고 있는 차제에 있다.

중국은 WTO에 가입 이후 내수시장에의 외국인 투자제한을 철폐하여, 그 결과 현재까지 3차 산업서비스 부분의 외국인 투자가 가속화되고 있다. 또한 내수시장이 확대됨과 동시에 프랜차이즈에 관한 법적 규제가 완화되면서 패스트푸드를 중심으로 프랜차이즈산업은 일대 호황기를 구가하고 있는 형편에 있다. 이에 따라 프랜차이즈산업은 비단 중국에서 뿐만 아니라 고부가가치 산업의 하나로 급부상하고 있다.

현재 국내 프랜차이즈산업에서도 글로벌 경영이 중요한 키워드가 되고 있음은 주지의 사실이다. 그렇지만 내부적으로는 프랜차이즈 외식시장이 포화 상태에 이르러 첨예한 경쟁은 날로 가속화되고 있고 이에 따라 새로운 국제시장 개척의 필요성이 부각되고 있다.

이 같은 추이에 편승하여 그간 당해 산업분야에서 한국기업은 해외진출을 적극적으로 모색하여 중국은 한국의 최대시장인 동시에 제1의 투자국으로서의

지위를 점하게 되었다. 그 결과 현재까지 다종다양한 한국의 외식업체들이 이미 중국에 진출을 하였거나 진출을 계획하고 있다.

현재 중국시장은 한국기업으로 하여금 글로벌 브랜드의 경쟁력을 시험하고 있는 시장이다. 뿐만 아니라 생산·판매 등에 있어서 규모의 경제를 실현하고 경쟁력을 유지하면서 글로벌 브랜드로 성장할 수 있는 발판을 제공할 수 있다는 시각에서 그 의미를 새롭게 부각하고 있다.

이 같은 시각을 기저에 두고, 본 연구는 프랜차이즈 외식기업의 중국진출에 따른 전략적 대응방안을 살펴보는 데 주안점을 두고자 한다. 이로부터 프랜차이즈 시스템으로 중국시장에 진출할 경우 유효적절한 성공전략은 무엇인지에 주안점을 두고, 현재까지 중국에 외식산업 프랜차이즈로 진출하여 성공하였거나 실패한 기업의 전략적 문제점을 비교·분석하여 한국 프랜차이즈 외식기업의 중국진출에 따른 성공적인 전략도출에 본 연구의 목적을 두고자 한다.

제2절 연구의 범위와 방법

본 연구는 해외진출에 적합한 경영방식으로 프랜차이즈 시스템을 선호하는 요인에 대한 이론적 배경과, 한국 프랜차이즈 발전과정 및 특징과 중국진출 현황을 파악하기 위해 국내외 관련 논문, 참고서적, 통계자료, 공식기관의 간행물, 연차보고서 등 문헌을 통한 분석을 통해 당해 목적을 달성하고자 한다. 이 경우 한국과 중국의 프랜차이즈 현황파악을 위한 통계자료는 한국무역협회, 한국수출입은행, 중국통계국, 정부간행물, 보고서, 각 기업의 제표 등을 기초로 하였다.

한편 중국진출 외식기업의 성공 및 실패사례에 관한 전략적 탐색을 위하여 국내외 관련 논문, 해외투자진출 정보포럼, 한국프랜차이즈협회, 상공회의소, 산업통산자원부의 공식기관지, 무역협회, KOTRA, 산업연구원, 대외경제정책연구원 등의 전문기관, 대학연구기관 등에서의 보고 자료를 십분 수용하였다.

본 연구의 구성체계는 다음과 같다. 제1장은 연구의 배경과 방법 그리고 선행연구의 검토 등을 본장으로 같음하고, 제2장에서는 프랜차이즈의 정의와 관

런 이론, 특성에 대한 이론적 고찰을 통해 프랜차이즈의 개념, 목적과 그 방법을 살펴보고자 한다.

제3장에서는 한국 프랜차이즈산업의 특징을 위시하여, 중국 프랜차이즈 산업의 현황 및 한국 프랜차이즈 외식기업의 중국진출 현황과 특징을 비교·분석하여 한국 프랜차이즈 외식기업의 중국진출 현황의 면면을 살펴보고자 한다.

외식기업이란 외식산업에 포함되어 경영을 영위하고 있는 기업을 말한다. 외식산업(外食産業)은 외식활동에 대응하여 성립된 산업군을 말한다. 미국에서는 1940~1950년대에 산업화 단계에 접어들었으며 Food Service Industry라고 불렸다. 외식산업은 제조업인 동시에 서비스산업의 복합 개념이다. 외식산업으로 불리는 것은 규모가 확대되고 경영면에서 체계를 갖추고 있기 때문이다. 본 연구에서는 외식기업 중 프랜차이즈 사업을 전개하고 있는 기업군을 연구대상으로 하였다.

제4장에서는 해외 프랜차이즈 외식기업 및 한국 프랜차이즈 외식기업의 중국 진출 성공사례 및 실패사례 분석을 통하여 중국 진출 프랜차이즈 외식기업의 전략적 탐색을 모색해 보고자 한다. 또한, 한국 프랜차이즈 외식기업의 중국진출에 따른 전략적 대응방안을 정형화하고 이에 따른 시사점 및 유의점을 도출하여 당해 분야에서 시의 적절히 참고·원용할 수 있는 기틀을 제시하고자 한다. 제5장은 본 연구의 결론으로서 이상의 연구결과를 요약하고 본 연구에 있어서 한계점과 향후 연구과제에 대하여 언급해 두고자 한다.

제3절 선행연구의 검토

프랜차이즈와 관련된 국내·외 연구들은 대개 프랜차이즈 시스템의 성과결정요인에 관한 연구가 주류를 이루고 있다. 주요 골자는 크게 가맹본부의 특성, 가맹점의 특성, 가맹본부와 가맹점의 관계적 특성으로 삼분할 수 있다.

우선 Stern & EL-Ansary(1988), Hoffman & Preble(1991), Smith(1993), Morgan & Hunt(1994), 김상덕, 오세조(2007) 등은 가맹본부의 특성연구에 주안점을 두

고, 당해 주요 요인으로 가맹본부의 지원, 통제, 시스템 표준화, 보상 등을 다루고 있다.

가맹점의 특성에 관한 연구로는 Tatham(1972), Lusch & Moon(1984), Good(1984), Doult(1984), Lussier(1996), Shane(1996) 등이 있으며, 이들은 본 연구의 논제에 기하여 재정상태, 경영능력, 사업자 정신 등을 주요 요인으로 꼽고 있다.

관계적 특성에 관한 연구로는 Lusch(1976), 신창락(1993), 김종명, 박명호(1994), Morrison(1997)의 연구가 있는데, 당해 연구는 협력, 갈등, 몰입, 신뢰를 관계적 특성을 구성하는 요소로 보고 있으며, 그 상호 간의 정도에 따라 성과가 달라진다는 것을 제시하고 있다.

김승옥(2006), 양인석(2009)은 가맹본부와 가맹점 간의 신뢰를 바탕으로 한 장기협력관계 정립이 무엇보다 중요하며, 가맹점 계약 전과 후의 만족도가 달라질 수 있으므로 가맹본부는 가맹점 수를 늘이기보다는 가맹점의 만족도를 높이기 위한 노력이 필요하며, 가맹점의 전반적인 기대를 전략적으로 관리할 필요가 있다고 지적하고 있다.

프랜차이즈 시장 환경의 특성에 관한 연구로는 김상덕(2006), 한상린·백미영(2008), 설훈구(2009), Campbel(2007), Hussain & Windsperger(2010) 등이 있다. 이들은 프랜차이즈 시스템의 성과에 영향을 미치는 환경요소로 현지시장의 불안정과 불확실성, 고객의 요구 및 기술의 변화 등을 들고 있다.

이자형(2005), 김소영(2003), 김하운(2007), 장재남(2010), 권용덕(2012) 등은 가맹본부와 가맹점의 특성, 가맹본부와 가맹점 간 관계적 특성뿐만 아니라 경쟁특성 등 환경요인을 종합적으로 분석하여 통합적인 모델을 제시하고 있다.

박상익(2009), 장재남(2010)은 창업단계에서는 창업자의 사업 적합도, 운영단계에서는 직원의 만족도 제고, 가맹본부의 지원활동을 성공요인으로 분석하고 있다. 이 경우 가맹본부는 가맹점 지원시스템, 브랜드력, 적정수준의 로열티 체계의 확립, 체계적인 교육·훈련, 마케팅활동을 강화해야 한다고 주장하고 있다. 이상윤(2004)은 프랜차이즈 가맹본부의 경영성과 평가에는 장기성과, 비재무적 측면의 성과에 대한 평가도 고려해야 한다고 주장하고 있다.

중국 프랜차이즈산업에 대한 연구로 소수(2011)는 중국 프랜차이즈산업의

문제점으로 중국법체계 미비로 인한 잦은 법적 분쟁, 가맹점 발굴 곤란, 현지 인력관리의 어려움을 들고 있다. 특히 마스터 프랜차이즈 방식의 성과에 영향을 미치는 요인으로 가맹점의 재무상태, 경영능력과 기업가 정신을 들고 있다.

다른 한편 중국시장에 진출한 프랜차이즈 기업에 대한 사례를 분석한 연구로는 고진철(2002), 김소영(2003)이 있다. 가맹본부의 상호, 상표, 영업기법이나 노하우 등에 관한 계약을 성공요인으로, 프랜차이즈 기업의 전문성, 자금력, 조직력, 노하우 부족을 실패요인으로 꼽고 있다. 나아가 가맹점을 최우선으로 하는 사업전개 방식으로의 전환, 현지시장에 적절한 상품개발, 합리적인 마케팅전략을 실행해야 한다고 주장하고 있다.

전의천(2003), 김운태(1999)의 연구에서는 철저한 시장조사, 명확한 목표시장 및 입지선정, 장기적인 사업추진, 차별화를 통한 브랜드 인지도 제고방안을 통해 실패를 줄일 수 있다고 하였다. 중국시장에서 성공하기 위해서는 현지에 적합한 상품개발, 철저한 사전교육체계 및 사후관리 시스템, 독특한 경영전략 등이 필요하다고 적시하고 있다.

한국 프랜차이즈 기업의 성공요인과 실패요인에 대한 김기현·김현복(2005)의 연구에서는 제품의 차별화, 새로운 상품개발, 지역상권 분석을 통한 입지선정, 원부자재 현지화를 성공요인으로 뽑고 있다. 또한 실패요인으로서는 경쟁사와의 차별화된 이미지 부재, 현지사정 및 사고방식 이해 부족을 들었다. 이 같은 장애를 극복하기 위해서는 목표시장의 설정, 차별화된 제품 및 서비스 제공, 경쟁력 있는 고부가가치 상품개발, 유통비용 감소방안이 필요하다고 보았다. 또한 현지 정서에 맞는 다양한 판촉 전략을 마련하기 위한 노력을 기울여야 한다고 주장하였다.

우덕호(2008)는 중국진출 경영전략에 관한 연구에서 외식 프랜차이즈 중소기업들은 독특하면서도 충실한 아이디어를 통한 경영혁신 및 제품혁신이 선행되어야 한다고 하였다. 중국진출을 위한 구체적 방안으로는 상품개발과 경영혁신, 브랜드 등록 중시, 판매루트 확보, 동서양 음식의 융합 등을 들었다. 또한 한국의 선진 대중문화를 활용한 기업 이미지 제고가 필요하다고 하였다.

이상의 결과를 종합할 때, 국내·외의 프랜차이즈에 관한 연구는 상당히 진척된 상황이다. 그러나 중국진출에 대한 높은 관심에 비해서 중국 프랜차이즈

시장에 관한 연구나 전략적 탐색에 관한 연구는 그다지 눈에 띄지 않고 있는 실정이다. 나아가 중국진출에 성공한 사례나 실패한 사례를 분석한 연구들도 대부분 가맹본부의 성과결정 요인에 대한 연구들이 많다. 또한 KOTRA, 무역협회 등의 정책 자료가 공개되고는 있으나, 당해 자료들은 중국 프랜차이즈 시장에 대한 정책적 환경과 법·제도적 환경 분석에 초점을 맞추고 있어 실질적인 성격이 매우 미약하다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 이상의 시각을 거저에 두고 국내·외 기업들의 사례를 종합적으로 분석하여 공통적인 전략요인을 도출하기 위한 것에 그 차별성을 부각하고자 한다.

제2장 프랜차이즈에 대한 이론적 고찰

제1절 프랜차이즈의 개념

1. 프랜차이즈의 정의

‘프랜차이즈’(franchise)라는 말의 어원은 ‘자유를 주다’는 뜻을 가진 고대 프랑스어 ‘franc’와 ‘francher’에서 유래되었으며, ‘free from servitude’라는 뜻으로 노예 상태로부터의 해방을 의미 한다¹⁾.

그 기원은 중세 시대로 거슬러 올라간다. 중세 가톨릭교회로부터 세금을 징수하는 권리를 허가받은 사람들을 ‘franchisee’라고도 했다. 이들은 징수한 세금의 일정한 몫은 교회 스스로가 취하고 나머지를 교황에게 납부하였다. 일반적으로 이것을 프랜차이즈의 기원으로 보고 있다²⁾.

중세 이후 프랜차이즈가 사회적·경제적으로 중요한 의미를 가지게 된 이후, 이는 영국의 관습법, 선거법과 세법 등에 도입되기 시작하였다. 미국에서도 19세기 후반 연방법과 주법 등에 철도 등 공공사업의 인가와 관련하여 프랜차이즈를 부여한다는 문구를 사용하기도 하였다.

이후 프랜차이즈는 주로 ‘권리’, ‘권한’, ‘면책’, ‘특권’ 등의 의미로 사용되면서, 20세기 초 미국에서 유통산업에서 비즈니스 개념으로 처음 도입되어 현대적 의미로 발전되기에 이르렀다. 마케팅에서의 프랜차이즈는 모든 형태의 상품과 서비스를 분배하는 가장 일반화된 경영방식을 뜻하는 말로 사용되고 있다³⁾.

‘국제프랜차이즈협회’(International Franchise Association, ‘IFA’)에 따르면, 프랜차이즈란 ‘가맹본부와 가맹점사업자 사이의 계약관계’로 정의하고 있다. 이 경우 가맹본부는 경영 노하우와 교육훈련 등을 가맹점사업자에게 지속적으로

1) Stering Publishing Co, *Franchise opportunities: A business of your own*, 23rd ed., 1994, p.5.

2) Khan, M., *Restaurant franchising*, New York: Van Nostrand Reinhold., 1992, p.3.

3) Kotler, p., Bloom, p., *Marketing professional services*, Prentice-Hall, Inc., 1984, p.195.

제공하고 또는 이를 유지할 의무를 부담하며, 가맹점사업자는 가맹본부의 소유 또는 관리 하에 있는 공통의 상표 및 기준에 따라 영업하고, 이에 프랜차이즈에 대해 자신의 자본을 실질적으로 출자한다고 설명하고 있다⁴⁾.

‘일본프랜차이즈협회’(Japan Franchise Association, ‘JFA’)에서는 프랜차이즈를 ‘사업자인 가맹본부와 다른 사업자인 가맹점사업자 간 계약으로 체결된 양자의 계속적 관계’로 정의하고 있다. 여기서 가맹본부는 자기의 상표, 서비스, 마크, 상호, 영업표식, 경영의 노하우를 사용하여 동일한 이미지 하에 상품의 판매 및 그 밖의 사업을 수행할 권리를 가맹점사업자에게 부여하는 당사자로서의 지위를 점한다. 또한 가맹점사업자는 그 반대급부로서 일정의 대가를 지급하고, 사업에 필요한 자금을 투입하여, 가맹본부의 지도와 지원 하에 사업을 수행하게 된다⁵⁾.

중국은 프랜차이즈 개념의 정의를 국제적 기준에 따르고 있다. 최초의 공식적인 정의는 1997년 당시 국내무역부(현 상무부)가 공표한 ‘상업프랜차이즈관리방법’에 나타나 있다. 이에 따르면 계약을 통해 프랜차이저(franchisor)⁶⁾가 상표권·브랜드·제품·특허·독점기술·경영관리기법을 제공하고, 프랜차이지(franchisee)⁷⁾는 가맹본부의 경영 관련 기준제도를 준수하며 가맹비·로열티 등 관련 비용을 제공하는 사업 환경으로 정의하고 있다. 동 관리방법에 관한 기준은 2005년 2월 개정·발효되면서 보다 구체화되었다. 곧 가맹본부가 소유하고 있는 상표권·상호·상품특허와 전문기술·경영노하우·교육훈련 프로그램·비즈니스 모델 등의 사용권을 가맹점사업자에게 제공하고, 가맹점사업자는 계약에서 정한 통일된 경영관리 시스템과 영업방식에 따라 영업을 하면서 프랜차이즈 관련 비용을 지불하는 경영방식으로 정의하였다⁸⁾.

4) 국제프랜차이즈협회 게시자료를 재작성(「www.franchise.org」). 이하 본 연구에서 인용하고 있는 웹사이트는 본 연구 제출 시점까지(2014.12.10) 웹상에 현시되어있음을 참고한다. 기술 편의상 프로토콜명(<http://>)은 생략한다.

5) 「www.jfa-fc.or.jp」

6) 본 연구에서 프랜차이저는 가맹본부, 가맹사업자와 같은 의미로 쓰이며, 이하 가맹본부로 표기한다.

7) 본 연구에서 프랜차이지는 가맹점사업자, 가맹점주, 가맹점사업주와 같은 의미로 쓰이며, 이하 가맹점사업자로 표기한다.

8) 오일환, “중국에 있어서 프랜차이즈에 대한 법규제의 현황과 개선방향”, 「경영법률」, 제20

한국의 가맹사업거래공정화에 관한 법률 제2조에서는 다음과 같이 ‘계속적인 거래관계’로 정의하였다.

‘가맹사업’이라 함은 가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표·서비스표·상호·간판 그 밖의 영업표지(이하 "영업표지"라 한다)를 사용하여 일정한 품질기준에 따라 상품(원재료 및 부재료를 포함한다. 이하 같다) 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며, 가맹점사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육의 대가로 가맹본부에 가맹금을 지급하는 계속적인 거래관계를 말한다.

한국은 프랜차이즈가 독립적인 주체 간에 이루어지는 거래라는 점에 착안하여 상법 제 46조 제20호에 프랜차이즈를 기본적인 상행위의 일종으로 규정하고 이를 통해 가맹본부의 제3자에 대한 책임문제를 해결하고 있다. 또한 가맹본부의 불공정거래행위를 규제하고 가맹점사업자의 이익을 보호하기 위하여 가맹사업거래공정화에 관한 특별법을 제정하여 운영하고 있다⁹⁾.

장재남은 현재 가맹사업법에서 규정하고 있는 프랜차이즈에 대한 정의는 미국의 정의를 그대로 수용하다보니 기존의 유통업체들과 프랜차이즈기업들과의 구분이 불분명하여 법 적용에 어려움과 혼란이 발생할 수 있다고 하였다. 따라서 국내의 유통구조와 상거래의 특징을 고려한 법률적 정의의 확립이 절실한 실정이라고 주장하였다¹⁰⁾.

경영학적 의미로서 프랜차이즈는 상품과 서비스를 판매하는 가장 일반화된 방법으로 보는 견해들이 많다. Khan은 특별한 상표나 서비스 명칭을 가진 소유자가 상표타인에게 동일한 제품이나 서비스 명칭을 판매할 수 있도록 허용하는 것으로 정의하고 있다. 이러한 권한을 바탕으로 여러 사업 분야에 마케팅 또는 유통기법으로 사업화하는 방법을 뜻한다고 보았다¹¹⁾. 또한 어떤 모회

집 제4호, 2010, 2면.

9) 김익수, “중국 프랜차이즈산업의 환경과 한국기업의 진입전략”, 「현대중국연구」 제11집 1호, 2009, 196면.

10) 장재남, “프랜차이즈사업 구성원의 특성이 가맹점의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위청구논문, 2010, 15면.

사가 개인이나 소규모 기업에게 일정한 장소에서 상당한 기간에 걸쳐 본사가 제시한 방법에 따라 영업할 수 있는 권리나 특권을 허가해주는 제도로 보는 견해도 있다¹²⁾.

다른 견해로는 지속적인 거래관계로 정의하고 있다¹³⁾. 즉 가맹본부는 상품 및 영업특권, 경영과 영업활동에 대한 지원, 교육과 훈련을 제공하고 가맹금을 받는다. 반면, 가맹점사업자는 가맹금의 대가로 이러한 특권과 지원을 지속적으로 받으며 독자운영하는 관계로 본다.

구재균은 ‘신뢰관계에 중점을 두고, 가맹본부가 가맹사업자에게 자기의 영업표지·지적재산권 등을 이용하여 사업을 할 수 있도록 허락하고, 사업과 관련한 통제와 지원을 하며, 가맹사업자는 이에 대한 대가를 지급할 것을 약정함으로써 성립하는 계속적인 채권계약’이라고 보고도 있다¹⁴⁾.

이상의 의견들을 종합할 경우 프랜차이즈 사업은 영업표지, 영업지원·교육·통제, 가맹금, 가맹점사업자의 독립적인 지위라는 4가지 요건으로 구성되어 있으며 계약에 의해 성립된다. 법률적 계약에 의해 가맹본부와 가맹점이 공동의 브랜드를 사용하면서 상표 및 서비스의 동질화를 추구하는 협력사업 시스템이라고 할 수 있다.

요컨대 이상의 정의로부터 프랜차이즈는 가맹본부의 사업 아이디어와 가맹점사업자의 소자본이 결합한 사업시스템으로, 자영업자 증가와 소비자의 브랜드 선호 현상 등으로 인해 산업의 비중 및 중요성이 확대되고 있는 상황을 적절히 고려한 정의라고 새길 수 있다.

11) Khan, M., *op. cit.*, 1992, p.3.

12) Williamson, O. E., “Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives,” *Administrative Science Quarterly*, Vol 36, 1991, PP.369-396.

13) Mendelson, M., *The Guide to Franchising*, 5th ed., London: Cassell., 1992, p.5.

14) 구재균, “프랜차이즈 계약에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 박사학위청구논문, 2000, 19면.

2. 프랜차이즈산업의 발전과정

프랜차이즈의 역사는 아라비아 상인들의 활동에서 시작되었다고 보는 설, 중국에서 시작되었다고 보는 설, 중세의 유럽에서 비롯되었다고 보는 설 등 다양한 견해가 있다¹⁵⁾. 그러나 프랜차이즈가 본격적으로 사업화되기 시작한 것은 미국에서 부터이다. 그 시작은 1850년대 미국의 ‘싱거’(Singer) 재봉틀 회사와 ‘미크’(Mick)의 농기계에서 촉발되었다.¹⁶⁾ ‘싱거’는 기존의 영업방식을 획기적으로 개선한 새로운 방식의 재봉틀을 개발하여 기업화에 착수하였는데, 판매원에게 특정지역을 할당하여 재봉틀 판매권을 부여하고, 그 대가를 징수하는 개념의 네트워크를 구축하고자 한 것이 당해 기업화의 핵심이다. 이 경우 특약대리점 형태로, 회사는 권리허가수수료를 징구하여 당해 기계를 대량 생산하는데 필요한 자금을 확보하고, 이에 적은 비용으로 사업을 확장할 수 있었다. 이 방식은 현대의 프랜차이즈 시스템의 개념에 상당히 접근된 것이었다고 평가받고 있다¹⁷⁾.

요컨대 프랜차이즈산업의 발전과정은, 곧 미국의 프랜차이즈산업의 발전과정과 궤를 같이하고 있다고도 볼 수 있는데, 그 일련의 연혁 및 과정을 살펴보면 다음과 같다.

1) 전통적 프랜차이즈 시스템

19세기 후반 미국의 산업이 급속하게 발달하면서, 새로운 지역개발 또한 활발히 전개되어 이로부터 새로운 비즈니스가 등장하기 시작하였다. 곧 철도와 공익사업 등에서 프랜차이즈의 시작형태가 다양한 형태로 나타나게 되었는데, 그 대표적인 것이 1886년에 창업한 코카콜라라고 할 수 있다.

‘코카콜라’의 시럽발명자는 약제사로 당해 음료는 본래 멀미약으로 만들어진 것이었다. 그런데 이것을 매점의 스탠드에서 판매하면서 선호하는 사람들

15) 장재남, 「프랜차이즈 본부 창업 시스템 개발론」, 한국프랜차이즈협회, 2004, 15면.

16) 박주현, 「프랜차이즈 경영원론」, 한국프랜차이즈협회, 2004, 3면.

17) 박상익, “국내 프랜차이즈사업의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 박사학위청구논문, 2009, 16면.

이 늘어나고 점차 생활음료로 보급되기 시작하였다. 미국 각지에서 이것을 판매하고자 하는 청약이 들어오자 ‘코카콜라’는 테네시 지방의 음료업자(bottler)에게 프랜차이즈를 부여하는 계약을 맺었다. 즉, 가맹본부는 코카콜라의 라벨을 공급함과 동시에 시럽을 제조하여 판매한다. 가맹자는 이것을 사들여서 병에 채워서 판매한다는 것이었다. 이것이 ‘음료업자’(bottler system)의 효시가 되었다. 이 방식이 큰 성공을 거두자, 이를 모델로 1900년대에는 ‘펩시콜라’, ‘닥터페퍼’, ‘로열크라운’ 등이 진출하였다. ‘코카콜라’는 1915년 독특한 병을 디자인하여 인기를 얻었고, 1920년대에는 세계로 진출하기 시작하였다. 또한 1935년 이후부터는 자동판매기에 의한 판매를 개시하여 매출이 급성장하였으며, 해외진출에 성공하여 현재에는 전 세계에 널리 보급되어 있다¹⁸⁾.

한편 19세기말 미국 자동차 산업의 발전시기에 자동차는 대부분 조립메이커에 의한 직판방식으로 판매되었다. 헨리 포드(henry ford)는 컨베이어 시스템에 의한 일관작업 생산기법을 도입한 생산 공정 효율화로 자동차의 대량생산 시대를 열게 되었다. 이때 대량생산된 자동차를 판매하기 위한 새로운 유통 방식이 필요 했다. 결국 마차판매상 등 각 주의 판매업자를 대상으로 한 대리점 방식으로 독립된 딜러에게 판매권을 부여하는 시스템으로 전개되었다. 이로부터 ‘Ford’, ‘GM’ 등 대량생산체제를 정비한 대 메이커는 각각의 브랜드별로 자동차와 부품의 공급체제를 구축해 나갔다. 이 방식은 계약내용에 ‘배타적 지역제’ 등의 특색을 지닌 시스템으로 점차 발전되었다.

자동차산업과 함께 석유 판매업의 주유소 프랜차이즈 시스템도 더불어 발전하였다. 초기에는 석유회사가 직영점을 개설하거나 일반잡화점에서 판매하였으나, 점차 주유소를 가진 독립업자를 대상으로 한 프랜차이즈 방식으로 변모하였고, 1930년대 초까지는 대부분 이 같은 방식을 채택하였다.

이 외에도 가맹사업이 발달한 산업으로서는 자동차부품·약품·아이스크림·의류·화장품 등과 연관된 분야를 들 수 있는데, 이러한 시스템은 1920년대부터 1930년대에 걸쳐 미국의 유통산업에서 확립되었다.

이상의 전통적 프랜차이즈 시스템의 특징은 제조업자가 유통의 주도권을 장악하고 대량생산된 상표권의 유통경로를 개척하는데 중점을 두었다. 이러한

18) 김병도, 「코카콜라는 어떻게 산타에게 빨간 옷을 입혔는가?」, 21세기북스, 2003, 86면.

제조업 상표 라이선스형의 가맹사업은 경영형태의 변화를 거쳐 현재에도 막대한 매출액을 유지하고 있다. 그러나 제2차 세계대전 후로는 급속한 성장세를 보이지 않고 있어 성장산업에서 안정 산업으로 이행한 것으로 보인다.

2) 전형적 프랜차이즈 시스템

제2차 세계대전 후 미국사회는 정치적·사회적으로 많은 변화를 겪게 되었다. 이를테면 자동차가 대중화되면서 이동이 빈번해졌으며, 고속도로가 늘어나고 그 주변에는 레스토랑, 호텔 등이 생겨나기 시작했다. 이러한 자동차 문화와 함께 등장한 것이 패스트푸드 ‘맥도날드’이다. ‘맥도날드’는 철저한 분업에 의해 대량생산이 가능한 스피드서비스 시스템을 구축하고 있었는데, 이 방식은 전문성을 가진 직원이 아니더라도 누구든지 신속하게 일을 처리할 수 있었다.

‘맥도날드’의 비즈니스 시스템에 주목한 레이크록(Ray Kroc)은 ‘맥도날드’ 경영에 참여하면서 일관작업방식을 도입한 프랜차이즈 사업을 시작하였다. 이 방식이 세계적으로 큰 성공을 거두면서 패스트푸드 산업의 프랜차이즈화는 빠르게 확산되었다. 이 방법은 반복적인 프랜차이즈의 무성생식을 통한 사업 확장 방법으로 오늘날 흔히 볼 수 있는 비즈니스 형태의 프랜차이즈의 시작이었다¹⁹⁾.

‘KFC’ 또한 각지의 식당을 대상으로 가맹자들에게 조리기구와 재료 등을 구입하게 하고, 간단한 요리기술 지도를 거쳐서 판매수량에 따른 로열티를 받는 것이었다. 이후 식당을 대상으로 하던 판매방식을 개선하여 독립된 점포들이 상품을 필요한 만큼만 주문하는 점포방식으로 전환시켜 나갔다. 이것이 패스트푸드 형식의 전매대리점이 되었고, 현재의 점포모습을 갖추게 되었다.

그 이전 소매중심 프랜차이즈들은 같은 상품명을 사용하였지만, 자신들만의 자본과 방식으로 사업을 운영할 수 있는 자유가 있었으며, 가맹본부들은 가맹점사업자들의 자율성이나 독립성을 통제하지 않았다. 그러나 1950년대 이후 패스트푸드 프랜차이즈 가맹자들은 프랜차이즈 가맹본사로부터 동일한 명칭과

19) John, F., *McDonald's behind the arches*, Bantam books, 1995, p.321.

상표 및 경영시스템을 패키지 방식으로 허가·전수받는 한편 영업지도를 받기 시작했는데 이러한 방식을 ‘사업형태 프랜차이즈’(business format franchise)라고 한다.

3) 프랜차이즈 전성시대

1960년대에는 ‘맥도날드’와 ‘KFC’의 뒤를 이어 ‘던킨도너츠’와 ‘버거킹’과 같은 외식업종은 물론, 호텔 프랜차이즈인 ‘쉐라톤’까지 생겨나면서 프랜차이즈산업의 호황기를 촉발하였다. ‘던킨도너츠’는 1950년에 창업하여 1957년에 가맹사업화 하였고, ‘홀리데이인’은 1952년에 창업하고 1954년부터 프랜차이즈화, ‘쉐라톤’은 1937년에 창업하여 1962년에야 가맹사업화 하였다.

제2차 세계대전 이후 프랜차이즈가 수익성 있는 소매사업으로 성장하고 관리할 수 있는 중요한 방법으로 인식되기 시작하면서 좋은 아이디어를 가진 경험 많은 사람들이 등장하면서 붐을 이루었다²⁰⁾.

이러한 전형적인 프랜차이즈 시스템은 전통적으로 상표에 의한 상품의 판매 시스템과는 달리, 단순한 상표나 상품을 공급하는 것만이 아니라 가맹본부가 점포경영에 관한 사업개념의 노하우를 가지고, 가맹자에게 특권으로 부여하는 방식이었다. 사업형태 프랜차이즈는 사업경험이 없는 초보자들에게도 점포를 가질 수 있는 가능성을 열어주었다. 가맹본부의 주 수입원이 상품의 매출보다 이러한 노하우를 전수받는데 따른 대가로서의 로열티에 의존하는 것이 많아지게 되었다.

1950년 전후로 사업형태 프랜차이즈는 급성장하였다. 1960년에는 IFA가 설립되었으며 윤리강령의 제정 등을 통하여 프랜차이즈에 대한 사회적 신뢰도를 높이고 업계에 영향력을 미치게 되었다. 프랜차이즈 시스템은 사회적으로도 인정을 받게 되었으며 많은 프랜차이즈 기업들이 성장을 계속하여 프랜차이즈 붐을 일으켜 전성시대를 이루게 되었다.

이렇게 미국에서 사업형태 가맹사업이 붐을 이루자 1960년대 초 일본은 미국의 사업형태 가맹사업을 도입하게 되었으며 프랜차이즈 체인협회 설립으로

20) 최경주, 「프랜차이즈 실무경영」, 두남출판사, 2006, 12면.

관계용어를 통일하고 윤리강령도 채택하는 성과를 개진하였다. 현재 프랜차이즈산업은 일본에서 사회·경제적으로 중요한 위치를 차지하고 있다.

4) 프랜차이즈의 법률규제²¹⁾

미국의 사업형 가맹사업이 전성기를 맞이하여 붐을 이루자, 이에 편승한 악덕기업이 나타나기 시작하였다. 이른바 ‘Franchising’s Troubled Dream World’ 사태가 발생하였다. 이 사건은 프랜차이즈 가맹본부들이 대규모의 가맹사업자 모집을 위해 허위광고와 높은 수익성을 앞세워 권리금만 착취하고 지원 및 관리에 대한 의무를 저버려 사회문제를 일으킨 사건이다. 이로 인해 1970년 한 해 동안 100개가 넘는 프랜차이즈 가맹본부가 도산하였고, 수천 명의 가맹사업자가 막대한 피해를 입었다²²⁾.

프랜차이즈 시스템의 사회적 영향력에 따른 책임과 윤리경영에 대한 요구가 커져 법률규제가 불가피하게 되었다. 미국의 경우 실정법 적용상에서 특히 문제가 된 것은 증권법과 독점규제법이었다. 이런 부작용을 예방하기 위해 1979년 프랜차이즈 거래법을 만들어 프랜차이즈 업체를 규제하기 시작하였다. 이 규정은 프랜차이즈 가맹본부가 예비 가맹사업자에게 재무상태·자원현황·가맹점현황 등을 포함한 ‘정보공개서’(disclosure of pertinent information)를 반드시 제시하도록 하였다²³⁾.

5) 안정성장기

1970년대 프랜차이즈 사업이 고속성장하면서 부작용이 나타나자 연방정부의 법률제정과 제도보완이 잇따랐다. 이에 따라 프랜차이즈산업은 제2의 도약을 할 수 있는 계기를 맞게 되었다. 법률규제 강화 속에서 성장세를 이어오던 프

21) Dianne, H. B., Alon, I., *International franchising in emerging markets*, CCH Incorporated Chicago, 2001, pp.171~223.

22) 우덕호, “외식 프랜차이즈 기업의 중국진출 경영전략에 관한 연구”, 동아대학교 대학원 박사학위청구논문, 2008, 12면.

23) 박주관, “프랜차이즈 기업 평가모델 연구”, 호서대학교 대학원 박사학위청구논문, 2002, 16-17면.

랜चा이즈는 1980년대 들어서도 지속적인 성장세를 보였다.

당시 미국경제는 석유과동으로 인한 침체기로 어려움을 겪고 있었으나, 프랜차이즈 사업에 의한 매출은 매년 평균 10%이상 신장하여 1980년대부터 90년대까지 10년 사이에 2배 이상 성장하였다. 1990년 미국 프랜차이즈 점포수는 50만점을 넘어섰고, 700만 명 이상의 고용을 창출하였으며, 400여개 이상의 미국계 프랜차이즈 시스템이 해외로 진출하였는데 대표적인 것이 앞서 본 ‘맥도날드’이다. 세계화 추세에 따른 해외진출이 이어지면서 그 과정에서 우리나라에도 사업형태의 프랜차이즈 시스템이 도입되었다. 2000년 말 기준으로 미국의 가맹본부 수는 약 4,500여개, 가맹점수는 약 70만 여개, 매출액은 약 2조 달러로 미국 전체 소매 매출의 45%를 차지할 정도로 급성장하였다²⁴⁾.

또한 눈부신 경제성장과 인구증가로 인해 다양한 제품과 서비스에 대한 요구가 증가하게 되었다. 이러한 사회변화에 힘입어 외식산업 위주로 발달해 온 프랜차이즈는 호텔업·부동산업·임대업·유틸리티·미용업·청소업·여행업·교육업 등 다양한 산업에서 전 세계적으로 확산되었다.

현재는 국경을 넘나드는 다양한 형태의 국제경제교류가 보편화되면서 국제경제의 글로벌화 현상은 범세계적인 추세가 되었다. 전자, 정보통신산업의 발달에 힘입어 글로벌 시장 진출은 더욱 가속화되었다. 거대한 새로운 시장을 확보한 프랜차이즈 업체는 규모의 경제를 실현하여 영업이익을 극대화할 수 있었으며 프랜차이즈 사업은 급격한 성장세를 이어가고 있는 추세에 있다.

24) Erwin, J. K., *Franchise bible*, The oasis press, 2000, pp.9~10.

제2절 프랜차이즈의 목적

1. 프랜차이즈 이론적 배경

기업들이 사업 확장의 일환으로 직영점 운영이 아닌 프랜차이즈를 선택하는 이유에 관해서는, 기업의 재무적 측면을 강조한 자원할당이론, 효율적인 조직 관리 측면을 강조한 대리이론, 이윤극대화를 위한 비용절감 측면을 강조한 거래비용이론과 탐색비용이론에서 그 해를 구할 수 있다. 이하 선행연구로부터의 실증연구를 통해 정립된 이들 이론에 관하여 요약·분설하면 다음과 같다.

1) 자원할당이론

‘자원할당이론’(resource allocation theory)은 Oxenfelt와 Kelly의 프랜차이즈의 라이프사이클 모델에서 출발한 ‘자원부족이론’의 또 다른 표현이다²⁵⁾. 이들은 창업초기의 프랜차이즈 본사는 자금의 한계를 갖고 있기 때문에, 사업 확장을 위하여 자금을 확보하기 위해 많은 수의 가맹점을 모집한다고 주장하였다. 즉 제한된 자원을 가진 창업초기의 기업들은 가맹점의 가맹비, 로열티를 받아 사업 확장에 필요한 자금을 확보할 수 있기 때문에, 프랜차이즈 시스템을 선택하게 되지만 성장기를 거쳐 성숙기로 접어들어 충분한 자원이 축적되면 가맹점을 인수하여 직영점체제로 간다는 것이다²⁶⁾.

당해 이론을 근거로 많은 실증연구들이 이어졌는데, 그 결과로서 패스트푸드 산업에서 가맹본부가 자금을 모으면 직영점체제로 바뀌고, 크고 오래된 점포도 직영점 체제로 가는 경향이 있으며, 레스토랑·호텔과 모텔 등에서도 이 같은 경향이 관찰되었다²⁷⁾.

25) Oxenfelt, A. R., Kelly, A. O., “Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?,” *Journal of Retailing*, 1968, pp.44-83.

26) Fulop, C., & Forward, J., “Insights into franchising: A review of empirical and theoretical perspectives,” *Service Industries Journal*, Vol.17, 1997, pp.603-625.

27) Caves, R. E., Murphy, W. F., “Franchising: Firms, markets and intangible assets,” *Southern Economics Journal*, 42, 1976, pp.572-586.

그러나 동 이론은 이론적·실증적 비판을 받았다. Comb와 Castrogiovanni는 이 이론의 예상과는 달리 오히려 대기업들이 사업을 개발함에 있어서 프랜차이즈 시스템을 선호하는 경향이 있다고 하였다²⁸⁾.

Lafontaine와 Kaufmann는 이 이론은 자본시장에서 자본을 조달할 수 있는 기업들이 여전히 프랜차이즈 시스템을 선호하는 이유를 설명하지 못하였다고 반론을 제기하였다²⁹⁾.

자원부족이론에 근거를 둔 후속 연구들은 초기 연구들이 자금 부족에 초점을 둔 것과는 달리 자금 이외의 다른 자원의 부족에 초점을 두었다. Norton은 인적자원이 부족하다는 이유를 들었다³⁰⁾. 그리고 Rubin은 여러 지역에 분산된 여러 개의 가맹점을 통해 판로의 다양성을 확보할 수 있기 때문에 프랜차이즈 시스템을 선택하게 된다고 주장하였다³¹⁾.

2) 대리이론

‘대리이론’(agency theory)은 기업의 의사결정권의 위임자인 ‘기업’(principal)과 수임자로서 ‘대리인’(agent) 간의 계약에 의한 조직으로 보고, 이들 양자 간에 발생하는 이해관계의 상충문제를 체계적으로 설명하는 이론이다.

이 이론은 인간의 본성이 이기적·기회주의적이라는 것을 전제로, 조직구성원과 소유자와의 관계는 서로의 이해가 상반되는 것으로 보고 있다. 따라서 위임자인 가맹본부가 대리인인 가맹점을 적절히 감시·감독하고 통제하는데 필요한 비용, 즉 ‘대리비용’(agency cost)이 발생하며, 위임자는 당해 대리비용을 최소화하기 위해 가장 효율적인 통제시스템을 개발하게 된다고 보았다.

28) Combs, J., Castrogiovanni, G., “Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, 1994, pp.37-48.

29) Lafontaine, F., Kaufmann, P. J., “The evolution of ownership patterns in franchise systems”, *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, 1994, pp.97-113.

30) Norton S. W., “An empirical look at franchising as an organizational form”, *Journal of Business*, 1988, pp.197-219.

31) Rubin, P., “The theory of the firm and the structure of the franchise contracts”, *Journal of Law and Economics*, 21, 1978, pp.223-233.

본 이론에 따르면, 표준화, 규모의 경제, 기업마케팅 통제범위의 이점, 독립 운영점포와 같은 동기부여, 유연성 확보 등의 이점을 프랜차이즈를 선호하는 요인으로 설명하고 있다. 넓은 지역에 걸쳐 관리해야 하는 점포가 흩어져 있을 경우 이들을 통제하는 대리비용이 많이 소요되기 때문에 대리비용을 절감하기 위하여 프랜차이즈가 일련의 경영방식으로 도입되었다고 설명한다. 따라서 자원할당이론과는 달리, 많은 자본을 가진 기업도 자본의 확보, 위험분산, 전문가 모집과 활용이 가능하다는 이유로 프랜차이즈를 추진하게 된다는 것이다.

대리이론에서는 해외진출을 촉진하는 중요한 요인으로 가맹본부의 가맹점에 대한 ‘구속능력’과 ‘감시감독능력’으로 보고 있다. 여기서 ‘구속능력’이란 가맹점이 가맹본부와 공동의 이익을 추구하도록 동기를 부여하여 가맹점이 기회주의적인 행동을 하지 못하도록 통제하는 인센티브를 말한다. 가맹본부가 로열티를 많이 요구하는 것은 가맹점의 기회주의적 행동을 통제하는 효과적인 인센티브로 작용한다. ‘감시감독능력’도 가맹점의 기회주의적 행동을 억제하는 주요 수단이 된다. 즉 프랜차이즈 기업의 가맹점 시설 점검, 회계기록 검사, 매뉴얼 준수여부 검증능력이 클수록 가맹점의 기회주의는 억제된다.

이러한 대리비용은 대리인에 대한 정보부족으로 인해 가맹점들을 효율적으로 감시·감독, 통제하지 못할 때 증가하게 된다. 국제 프랜차이즈 시스템의 경우 지리적 격지성이나 문화적·언어적 차이로 인해 적절한 감시·감독과 통제가 어렵다. 또한 법률적 환경 또한 각 나라마다 다르기 때문에 계약을 강제하기도 어렵다. 따라서 국내시장에 비해 해외시장에서는 대리비용이 더 많이 발생한다고 볼 수 있다. 이 이론은 거래비용이론에서 발전된 이론이며 성과주의적 인적자원관리와 연계된 이론이다.

3) 거래비용이론

‘거래비용이론’(transaction cost analysis)은 유통경로 분야에서 중요한 위치를 차지하고 있다. 거래관계의 구조와 특성을 분석하여 기업의 형성 이유를 설명하는 이론으로서 그 유용성을 확보하고 있다. 본 이론은 기업의 조직이나 형태는 결국 기업의 거래비용을 최소화하는 방향으로 결정된다고 보았다. 프랜

차이즈 형성 이유를 기업의 운영비용 절감목적으로 보고 있음을 그 핵심에 두고 있다.

한편 본 이론은 프랜차이즈를 사업에 성공하기 위한 조직운영상 인센티브 성격을 갖고 있는 시스템으로 설명하기도 한다. 즉 가맹점에는 가맹점 수입의 대부분을 갖게 하고, 가맹본부에게는 가맹점의 수입에 따라 달라지는 로열티 수입을 갖도록 하였다. 결국 전반적인 시스템 운영을 원활히 할 수 있도록 유인할 수 있는 인센티브 성격을 갖고 있다는 것이다. 공동의 이익달성이라는 가맹본부와 가맹점의 목적성 일치는 거래비용의 절감효과를 가져와 수직적 통합관리보다 효율적이라는 것이다. 본 이론에 의하면, 프랜차이즈 본부와 가맹점은 거래활동에 관련된 비용을 절감하려는 목적으로 프랜차이즈 시스템 형태로 계약관계를 맺는다고 하였다. 기업은 프랜차이즈 시스템의 형성으로 시장 거래비용의 절감을 통한 범위의 경제를 이루고자 한다.

4) 탐색비용이론

Minkler의 ‘탐색비용이론’(search cost theory)에 따르면, 기업은 이윤극대화를 위해 원가를 절감할 수 있는 방법을 강구하게 된다고 보고 있다. 곧 기업이 사업을 확장하기 위해 새로운 시장을 개척하려고 할 때, 필요한 시장조사 비용이 프랜차이즈 시스템을 활용함으로써 절감되기 때문에 대리인 문제가 없어 도 프랜차이즈 경영방식을 도입할 필요성을 느끼게 된다는 것이다³²⁾. 즉 가맹본부는 현지 시장에 대한 정보를 가지고 있는 가맹점에게 시장개척을 일임함으로써 정보탐색비용을 낮추어 이윤극대화를 실현하고, 가맹점은 가맹본부의 상표 및 브랜드를 통해 이윤을 실현할 수 있다는 것이다.

또한 가맹점은 동태적 시장 환경에 대한 정보력을 가지고 있어 활용가치가 크므로 직영점과는 별도로 지속적으로 유지할 필요가 있다. 그리고 프랜차이즈 시스템은 가맹본부와 가맹점 간 협력관계가 가능하여 일정한 기준 내지 규범에 의해 관계가 유지되며, 장기적 관점에서 수익과 비용부담이 이루어진다.

32) Minkler, A. P., “Why firms franchise: A search cost theory”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 9, 1992, pp.78-82.

5) 자원기반이론

기업의 자원은 통상 자본·토지·노동 등의 가시적이고도 유형적인 자원과 조직능력 등 비가시적 무형적 자원을 포괄하는 개념으로 기업이 반영구적으로 보유한 유형 및 무형자산을 의미한다.

기업은 경쟁력의 원천이 시장에서의 지위나 산업구조적인 측면보다는 기업 내부의 자원에 있다고 보고, 기업의 내부적 특성과 성과 간의 관계에 관심을 갖는다. 자원과 역량은 기업의 가장 중요한 자산으로서, 고정화되고 모방하기 힘든 자원을 보유한 기업은 가치창출의 효용성이 높다. 즉 수익의 원천은 기업이 소유한 독특한 자산에 있으며, 기업들은 기존의 자원과 역량을 최대한 활용하여 가치를 극대화하고자 한다.

‘자원기반이론’(resource-based view)에 따르면, 자원과 능력을 최적화함으로써 기업 가치를 극대화할 수 있기 때문에 여기서 가장 중요한 요소는 기업 자원과 능력이다. 그러나 본 이론에서는 고유한 자원이나 역량을 보유하는 것뿐만 아니라 새로운 능력을 개발하고 학습할 수 있는 능력도 매우 중요시한다. 따라서 기업은 기존에 보유하고 있는 고유자원 및 능력과 함께 새로운 자원과 능력을 개발할 수 있는 잠재력을 보유할 때 지속적 성장이 가능하다고 본다.

자원기반이론은 기업이 해외진출에 성공하기 위해서는 핵심자원을 보유하고 있어야 하는 것으로 보고, 이 경우 핵심자원으로는 자본·인력·경영능력·현지시장에 대한 정보·위험관리능력 등이 포함된다고 하였다. Collis는 국제경영 분야의 글로벌 산업에서 성과를 올리고 경쟁력을 갖출 수 있는 원천은 기업이 보유한 ‘중요한 자원’(key resource)과 관련이 있다는 것을 발견하였다³³⁾.

자원기반이론에 기반을 둔 연구에 따르면, 기업의 규모와 역사, 성장률이 프랜차이즈 기업의 해외진출을 촉진하는 중요한 요인이라는 것이다. 역사가 깊어 국내시장에서의 경험이 풍부하고 규모가 크며 성장률이 높은 기업일수록 핵심자원과 역량을 보유하고 있을 가능성이 높다. 이러한 자원과 역량은 해외시장으로 진출할 때 중요한 성공요인으로 작용할 수 있기 때문이다.

33) Collis, D. J., “A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry”, *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp.49-68.

2. 프랜차이즈의 특성

프랜차이즈의 특성을 요약·분설하면 다음과 같다³⁴⁾. 첫째, 가맹주체의 독립성이다. 프랜차이즈 계약은 판매와 관련된 단순한 권리만 부여하는 것이 아니다. 영업권의 설정·상호·상표·로고·이미지 등 영업표지의 사용허가와 라이선스 부여·상호 간의 권리와 의무관계의 설정·기능의 역할과 분담·지도와 통제의 수반 등 경영 및 영업전반에 걸치는 포괄적인 복합계약으로 볼 수 있다. 또한 가맹본부와 가맹점의 자율성이 인정되고 독립사업자로서 독립된 이윤의 흐름을 보장받는다는 특징을 갖고 있다.

둘째, 상품 및 서비스의 동질성이다. 프랜차이즈 시스템은 독립적 경영자와 사업주체들로 구성되어 기능과 역할을 분담하지만 소비자는 시스템 전체를 동질적인 것으로 인식하고 있다. 가맹점이 여러 지역에서 영업활동을 하지만, 어느 지역에서나 동일한 상품 및 서비스가 이루어지기 때문에 소비자는 어느 지역에서나 품질에 대한 확신을 가지고 구매행위를 할 수 있다. 이러한 프랜차이즈의 본질적 특성은 자본을 달리하는 독립된 사업자 간에 계약에 의해 기능을 분담하고 상호 협력함으로써 동일 사업체로서의 이미지를 구축하여, 마치 하나의 자본으로 운영되는 직영점과 같은 경영효과를 얻을 수 있다는 점이다.

셋째, Total 시스템적 관리이다. 독립사업자인 가맹점으로 구성된 전체 시스템의 유지 및 관리를 위해서는 가맹본부의 자원과 역량이 핵심적이다. 가맹본부는 환경변화에 대응할 수 있는 마케팅전략이나 교육훈련 프로그램을 개발하여 지속적인 지원, 지도 및 통제를 실시하여야 한다. 이 과정에서 가맹점에 대한 통제능력 및 일부 가맹점들의 기회주의 행동이 전체 시스템에 미치는 악영향을 줄이기 위한 감시·감독 능력이 필요하게 된다.

넷째, 프랜차이즈산업은 가맹본부와 가맹점 간 상호의존성이 높기 때문에 ‘파트너십’(partnership)을 근간으로 한다. 이 경우 상호의존성이란 참여기업 모두의 상생관계를 의미하는 상호 이익과 비용부담의 공정한 배분을 의미하는 상호성 개념을 포함하는 구성개념이라 할 수 있다. 프랜차이즈 시스템의 구축·유지·발전시키기 위해서는 장기간 공동의 목표와 이익을 위해 상호 협력관

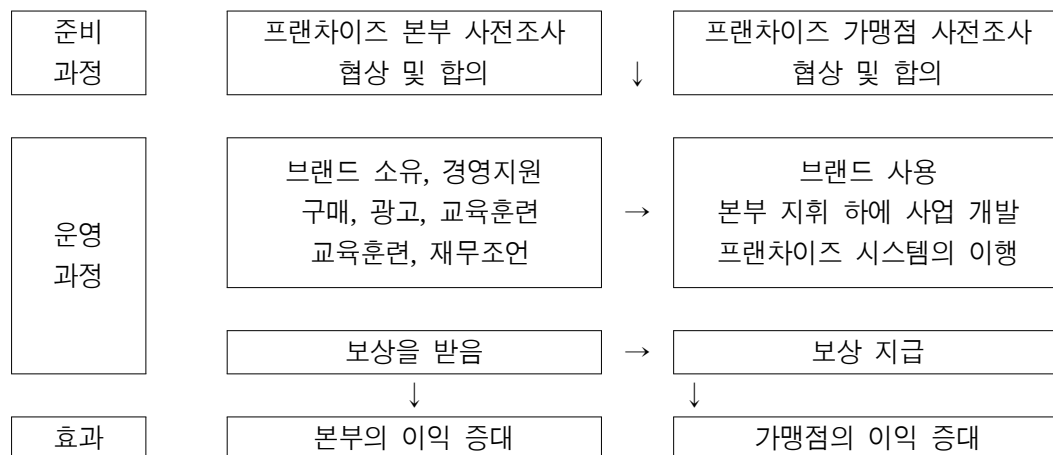
34) 임영균, 「유통경로관리」, 경문사, 2003, 7-34면.

계를 유지하는 것이 필수적이기 때문에 구성원 간의 신뢰구축을 위한 관계관리가 대단히 중요하다. 가맹본부와 가맹점사업자 사이에 파트너십이 존재하지 않을 경우 이익이나 비용의 분배문제 및 의견의 차이로 분쟁이 발생할 소지가 많아지며, 이로 인해 전체 시스템의 성과가 낮아질 가능성이 높다. 이를 방지하기 위해서는 가맹본부와 가맹점사업자 간에는 상호 신뢰가 형성되어야 하며, 소비자와 가맹점간에도 신뢰감이 형성되어야 한다.

다섯째, 불확실성을 감소시킬 수 있다는 점이다. 프랜차이즈 시스템의 확장을 위해서는 해당지역의 시장성이나 문화적 특성 등에 대한 정보를 수집하고 분석하기 위하여 많은 인원과 비용이 필요하다. 그러나 마스터프랜차이즈이나 지역 프랜차이즈 방식을 통해 현지사정에 밝은 가맹점을 모집하여 영업활동을 허가하여 준다면, 현지시장에 대한 정보부족으로부터 발생하는 전반적인 불확실성을 큰 비용의 지출 없이 감소시킬 수 있다.

여섯째, 소자본 창업이 가능하다는 점이다. 가맹본부의 입장에서든 가맹점과 프랜차이즈 계약을 체결함으로써 비교적 소액의 투자와 최소의 인력으로 새로운 시장을 개척할 수 있다. 또한 계약금이나 로열티 등의 형식으로 확실한 수익을 기대할 수 있다. 가맹점사업자들은 자신의 이익을 위해, 성과를 높이하고자 하는 동기를 갖게 되므로, 사업위험을 줄일 수 있는 장점이 있다.

〈그림 1〉 프랜차이즈 시스템 형성과정³⁵⁾



35) 오세조 외, 「실전 프랜차이즈 마케팅 전략」, 중앙경제평론사, 2002, 21면.

3. 프랜차이즈의 장단점

1) 프랜차이즈의 장점

프랜차이즈는 자본을 달리하는 독립사업자들이 상호 유기적인 협력체계를 통해 동일 자본 하에 운영되는 직영점과 유사한 효과를 발휘할 수 있다는 점이다. 즉 가맹본부는 상품·서비스·노하우 개발·시스템 운영 및 유통을 맡고, 가맹점은 대고객 판매를 맡아 기능을 분담한다. 소비자에게는 마치 하나의 회사가 운영되고 있는 것 같은 이미지를 주게 된다. 동일 자본의 기업체와 같은 수준의 경영효율을 가맹본부와 가맹점 모두 얻게 되는 것이다.

가맹본부 입장에서는 현지 시장의 정보수집과 분석에 유리한 가맹점사업자를 선정함으로써 시장정보에 대한 탐색비용을 절감할 수 있다³⁶⁾. 또한 가맹본부가 사업 확장을 추진하는데 있어 발생할 수 있는 여러 가지 위험들이 분산되어 리스크를 줄일 수 있다. 그리고 비교적 적은 자본과 최소의 인력으로 짧은 시간 내에 새로운 시장을 개척하거나 진입할 수 있으며, 이를 통해 규모의 이익을 획득할 수 있다. 즉 가맹점은 독립 기업가로서의 긍지를 누리면서 동시에 가맹본부가 형성한 기업 및 상표이미지를 공유할 수 있다. 그리고 경영과 마케팅활동 전반에 걸쳐 전문적이고 체계적인 지도를 받을 수 있으며 가맹본부는 가맹점들의 경영성과를 공유할 수 있다. 또한 직영점 신설에 소요되는 자본 조달이나 경영의 부담 없이 점포망을 빠르게 확장하여 유통량을 증대시킬 수도 있으며, 가맹점으로부터 로열티 수입과 유통수입을 얻을 수 있다³⁷⁾.

그리고 가맹점의 입장에서는 가맹본부가 구매력이 있는 제품을 개발하여 공급하므로 실패의 위험이 적다. 또한 일괄적인 영업, 광고, 판촉활동을 지원하므로 창업 초기부터 브랜드 인지도가 높아 효과적인 경영이 가능하다. 그리고 필요한 설비와 도구들을 유리한 조건으로 구비할 수 있고, 대량 구입에 따른 경비절감 효과가 있으며 안정된 품질의 제품을 공급받을 수 있다. 가맹점은

36) Minkler, A. P., *op. cit.*, 1992, pp.78-82.

37) 김승욱, “외식산업 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계특성과 재계약 의도의 구조적 관계”, 계명대학교 대학원 박사학위청구논문, 2006, 67-69면.

판매에만 전념할 수 있는 이점이 있다. 매장 디스플레이, 교육, 경영자문 등에 대한 지원도 받을 수 있어서 사업 경험이 없는 초보자도 쉽게 참여할 수 있다는 장점이 있다.

한편 소비자들은 어느 지역에서든 일정 기준의 품질과 서비스를 기대하는데 프랜차이즈는 동일성과 일관성을 주요 특징으로 하기 때문에 지속적으로 확산되고 발전할 수 있는 것이다.

사업을 하려면 필요한 자금 확보, 상품과 서비스를 판매할 수 있는 판매채널의 확보, 각 매장의 운영을 위한 전문 인력 확보, 교육, 마케팅 전략이 필수적이다. 프랜차이즈는 대량생산과 대량구매 및 유통을 통해 원가절감과 가격 탄력성을 갖게 되어 규모의 경제효과를 가져올 수 있으며, 마케팅 정보 활용 능력이 뛰어나 시장 흐름의 변화와 소비자의 욕구변화에 신속하게 대응할 수 있어 위험을 줄일 수 있다³⁸⁾.

2) 프랜차이즈의 단점

프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점이 상호 협력을 통하여 쌍방이 이윤 극대화를 꾀할 수 있는 장점이 있어 그 성장을 이룰 수 있다. 반면에 상호 협력이 제대로 이루어지지 않거나, 가맹점이나 가맹본부 어느 한 쪽의 경영이 부진할 경우 쌍방에게 손실을 입힐 수 있다.

특정가맹점의 경영부진이나 실패는 가맹본부의 이미지 실추나 신용악화로 이어져 가맹본부의 경영에 악영향을 미칠 수 있다. 가맹본부의 경영부진이나, 일방적인 판매정책 변경, 지속적인 지원 부족 등은 가맹점에게 막대한 피해를 입힐 수 있다.

직영체제인 경우에는 철저한 통제가 용이하고 새로운 정책의 전환 등을 신속하게 추진할 수 있다. 실적이 부진한 직영점은 경영진의 판단에 따라 폐점하거나 인력 교체 등을 통하여 쉽게 해결방안을 모색할 수 있다. 하지만 가맹점은 관리와 통제가 어렵다. 가맹본부 입장에서는 가맹점에 대한 지속적인 지

38) 장재남, “프랜차이즈 사업 구성원의 특성이 가맹점의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위청구논문, 2010, 21면.

원을 위한 비용과 인력 및 노력이 필요하며, 가맹점의 경영부실로 인해 부실 채권이 발생할 가능성이 크다.

프랜차이즈의 또 다른 단점은 가맹점의 제한적인 독립성과 지나친 의존성이다. 가맹점사업자는 자신의 자금과 노동력을 투자하여 가맹점을 운영하면서도 가맹본부가 정한 매뉴얼과 절차 및 과정에 따라 사업을 운영하여야 한다. 통제나 관리를 받아야하기 때문에 제한된 독립성을 갖게 된다. 따라서 가맹본부의 잘못된 전략이나 사업 실패는 가맹점에게 부정적 영향을 미칠 수밖에 없다.

또한 가맹본부가 제품개발 및 제반활동을 지원하게 되므로 가맹점은 본부에 대한 의타심이 생겨 문제해결이나 경영개선의 노력을 게을리 할 가능성이 있다. 구입제품의 원재료·판매방법·가격·점포장식들이 표준화되어 있고 통일적인 경영을 원칙으로 하므로 바람직한 개선 방법이 있어도 적용하지 못하고 사장되는 경우가 있어 지역 및 상권 특성과 맞지 않을 경우도 있다³⁹⁾.

소비자는 표준화된 상품이나 서비스를 제공받을 수 있다. 반면에 독과점으로 인해 가격이나 서비스 면에서 불이익을 당할 수 있으며 가맹본부와 가맹점의 책임소재가 불분명하여 분쟁 해결이 어려워질 수 있다.

〈표 1〉 프랜차이즈 시스템의 가맹본부, 가맹점, 소비자의 장·단점

구 분	장 점	단 점
가맹본부	-사업확장에 필요한 자본 조달이 용이함 -규모의 경제 실현 -집중 홍보 가능	-관리, 통제의 어려움 -조직의 비활성화 가능
가맹점	-사업 실패율 낮음 -소액 자본 및 무경험으로 독립 가능	-갈등 조정이 어려움 -개성 있는 영업 활동이 제한
소비자	-표준화된 상품 및 서비스 제공 가능	-독과점시 불이익 -분쟁 시 책임소재 불분명

39) 오세조, 「유통관리」, 박영사, 2004, 427면.

4. 프랜차이즈산업의 성장배경

프랜차이즈산업의 성장배경은 프랜차이즈의 특성과 사회·문화적 그리고 기술의 발달 등 환경의 변화와 관련이 깊다. 대별하여 구분하면 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 방식이 다른 사업방식에 비해 몇 가지 장점을 지니고 있어 기업들이 선호하는 경영방식이다. 가맹본부 입장에서는 가맹점 모집을 통해 급속한 사업 확장이 가능하고 자금조달이 유리하다. 또한 가맹점이 자신의 이익을 위해 그 성과를 높이려고 하는 동기를 갖고 있으며, 이는 전체시스템의 성과로 이어지기 때문에 위험분산효과를 얻을 수 있다. 무엇보다 규모의 경제를 실현할 수 있다는 장점을 갖고 있어 프랜차이즈 방식을 선호하게 된다.

둘째, 소비자가 편의성과 품질의 일관성을 선호하고 있다. 오늘날의 소비자는 인지도가 높고, 신뢰할 수 있으며, 편의적인 브랜드를 구매하고자 하는 욕구가 강한 성향을 보인다. 프랜차이즈는 시스템 전반에 걸쳐 동일한 품질의 상품이나 서비스를 동일한 브랜드로 편리한 장소에서 구매할 수 있도록 해주기 때문에 고객의 요구에 적합한 경영방식이라고 할 수 있다.

셋째, 경제적 환경과 인구 통계적 환경이 개인의 소자본창업을 촉진하고 있다. 프랜차이즈는 소자본으로도 창업이 가능하여 개인 창업을 가능하게 하는 매우 유용한 수단이다.

넷째, 제조업중심 경제가 서비스중심 경제로 옮겨가는 추세에 있다. 미국의 경우 프랜차이즈 시스템은 오랫동안 서비스 부문에서 선두를 지키고 있으며, 서비스 부문의 종사자가 전체 종사자에서 차지하는 비중 1900년도 30%에서 1950년도 50%, 2000년도엔 70%로 증가추세를 보였다. 우리나라는 아직도 프랜차이즈산업 중 외식업의 비중이 높은 편이나, 점차 서비스업의 비중이 늘어날 것으로 전망되고 있다⁴⁰⁾.

다섯째, 전문품에 대한 수요가 증가하고 있다는 점이다. 전문품의 판매는 전문지식과 서비스를 필요하므로 소수의 잘 훈련된 딜러에 의해 제공될 수 있다는 특성을 가지고 있기 때문에 프랜차이즈 시스템이 유리하다.

여섯째, 정책당국의 지원을 받고 있어 성장가능성이 높다. 프랜차이즈는 지

40) 한국프랜차이즈산업협회, “중소유통업발전을 위한 연구”, 산업통산자원부, 2005, 17면.

역개발과 고용창출 및 해외에서의 프랜차이즈의 증가로 유망한 수출사업이 되고 있다. 이에 따라 미국 상무성과 중소기업청, 우리나라 지식경제부와 중소기업청 등은 직·간접적으로 프랜차이즈산업을 국가 정책적으로 지원하고 있는 상황이다.

5. 프랜차이즈의 역할

프랜차이즈는 선진유통구조를 실현시키는 역할을 한다. 소규모 개인 상점은 쇠퇴케 하고 가맹점이 등장하는 ‘상쇄효과’(trade-off effect)가 일반화되고 있다. 공동물류시스템과 공동마케팅 등으로 유통시스템을 개선시켜 유통비용을 감소 시킴으로써 국제경쟁력을 강화시킨다.

또한 다수에 위한 공동사업경영으로 아이디어 및 신경영기법의 지속적인 발전을 가져올 수 있으며 동업종의 다양한 경쟁에 의한 선의의 경쟁효과도 배가 시킬 수 있어 신경영기법의 창출에 큰 기여를 한다.

그리고 제품과 서비스의 표준화로 소비자의 만족도가 높아지고 지방경제를 활성화시킨다. 본부와 가맹점의 공동사업으로 혁신이 용이하기 때문에 고객의 욕구 변화와 요구에 신속히 대응할 수 있기 때문에 불황에 강하여 경기를 안정시키는 역할을 한다. 또한 모든 산업과 연계가 가능하여 연관 산업 발달에 기여하고, 창업 기회를 확대하고 고용창출 효과로 실업을 감소시킨다. 나아가 프랜차이즈 시스템은 수출산업의 역할을 수행하여 수출증대에 기여 한다⁴¹⁾.

41) 산업자원부, 「한국프랜차이즈 기업총람」, 한국프랜차이즈협회, 2002, 13-18면.

제3절 프랜차이즈의 유형

1. 마스터 프랜차이즈

‘마스터 프랜차이즈’(master franchise)는 가맹본부가 가맹점사업자에게 지정 지역 내의 독점적인 프랜차이즈 경영권을 부여하는 것이다. 이 권한을 부여받은 가맹점사업자가 ‘서브 프랜차이즈’(Sub-franchisor)로서 다시 그 지역에서 가맹점을 모집하여 영업권을 부여하고 서비스를 제공하는 방식이다. 이 경우 ‘서브 프랜차이즈’는 가맹본부가 요구하는 판매조건, 가맹점 지원조건을 충족시켜야 한다. 일정지역 내에서의 가맹점 모집권, 계약 및 운영지원의 권한을 가진다.

마스터 프랜차이즈는 가맹본부의 자본 및 시간투입이 가장 적은 방식으로 서브 가맹본부의 권한이 크다. 따라서 제휴·협력능력과 신뢰가 검증된 가맹점사업자에게 주로 사용된다. 이는 현재 다국적 프랜차이즈의 주요 방식 중의 하나가 되고 있다.

마스터 프랜차이즈의 특징은 사업을 신속하게 확장할 수 있다. 가맹본부는 직접 각 가맹점을 관리, 감독할 필요가 없다. 프랜차이즈 권한을 부여받은 서브 가맹본부가 현지시장 특성에 따라 프랜차이즈 사업을 전개한다. 이 유형은 서브 가맹점사업자에게 가맹점포 개설에 관한 권한을 포괄적으로 위임하는 일종의 ‘수권방식’이다. 통제정도는 가장 약하다고 볼 수 있다. 곧 가맹본부는 가맹점에 대한 직접 통제가 아닌 서브 가맹본부를 이용한 간접통제 형태를 취하고 있지만, 제3자는 계약관계로 직접 연결된다.

그러나 서브 가맹점사업자는 일반적으로 자기 가맹점을 운영한다. 이러한 수직적 유통 시스템은 서브 가맹본부에게 과도하게 의존하게 되어 프랜차이즈 계약의 집행을 보증할 수 없고 프랜차이즈 수익을 혼자 가질 수 없기 때문에 경영효율이 저하되는 등 여러 가지 문제들이 생길 수 있다는 단점이 있다⁴²⁾.

42) Kaufmann, P. J., Dant, R. P., “Multy-unit franchising: Growth and management issues,” *Journal of Business Venturing*, 1996, pp.343-358.

2. 지역개발 프랜차이즈

‘지역개발 프랜차이즈’(area development franchise)는 가맹점사업자와 현지 가맹점사업자가 기본협의를 체결하고 가맹점사업자에게 특정기간, 특정지역 내에서 규정한 양의 가맹점 개설권을 부여하는 방식이다. 이 경우 권리를 부여 받은 현지 가맹점사업자는 프랜차이즈 경영권을 다시 양도할 수 없다. 특정지역에 대한 개발권을 취득하기 위해 일정한 비용을 지불해야 하며 또한 개발계획을 준수하여야 한다.

가맹점사업자는 개발수수료를 지급하고 일정지역에 대한 개발권을 매입하여 그 지역에 대한 개발소유권을 가지며 규정된 숫자의 가맹점을 운영하고 관리 직원을 고용하여 점포를 관리한다. 제한된 점포 개설권이 주어지는 것 이외 그 밖의 사항에 대해서는 가맹점사업자와 협의해야 한다. 만약 가맹점사업자가 약정대로 해당지역을 개발하지 못하면 프랜차이즈 계약을 취소하고 프랜차이지의 권리를 박탈할 수 있다⁴³⁾.

지역개발 프랜차이즈는 가맹점사업자가 서브 가맹본부가 되어 가맹점을 모집한다는 점에서는 마스터 프랜차이즈와 유사하지만, 점포개설 수의 제한이 없는 마스터 프랜차이즈보다는 점포개설 수가 제한되어 있어 프랜차이지의 자율권이 약하다고 볼 수 있다.

가맹본부 입장에서는 지역 개발자에게 그 밖의 부분에 관한 관리책임을 위탁하여 가맹점과의 충돌을 피할 수 있으며, 프랜차이즈 성장률에 비해 점포 확장속도가 빨라 짧은 기간에 기업이 성장을 이룰 수 있어 보급이 확대되고 있다.

지역개발 프랜차이즈는 가맹본부가 빠른 기간 내에 사업의 규모를 확대하는 효과를 볼 수 있다. 단기간에 브랜드 확장의 목적을 이룰 수 있을 뿐만 아니라 프랜차이지도 자신의 투자개발능력을 발휘할 수 있다. 그리고 가맹본부는 갈등과 감시비용을 최소화하기 위해 지역개발자에게 그 밖의 부분에 관한 관리책임을 위탁하며, 이를 통해 가맹점주와의 협조관계를 개선할 수 있다⁴⁴⁾.

43) 장재남, 전게서, 2004, 101-113면.

44) Weaven, F., “Predicting multiple unit franchising: a franchisor and perspective”, *Journal of*

그러나 프랜차이즈 경영자가 특정한 지역과 일정한 시간 내에 새로운 가입자를 개발할 수 없으며 프랜차이즈에 대한 통제력도 비교적 약하다는 단점이 있다.

3. 대리 프랜차이즈

‘대리 프랜차이즈’(agency franchise)란 프랜차이즈 대리상이 국제프랜차이즈 경영자의 위탁대리인으로서 가맹자를 모집하고, 가맹자에게 지도·훈련·자문·감독과 이에 관련한 지원을 제공하는 것이다.

대리 프랜차이즈는 국제프랜차이즈 경영자와 프랜차이즈 대리상이 대리계약을 체결하고, 국제프랜차이즈 경영자와 가맹자들이 프랜차이즈계약을 체결한다. 이런 유형의 계약은 국제프랜차이즈 경영자와 진출국가의 가맹자가 체결하는 것이기 때문에 계약체결 전에 반드시 진출국가의 법률을 정확히 이해하고 준수하여야 한다. 특히 계약조항이 해당 국가의 법률이나 규정을 위반하여서는 안 된다. 프랜차이즈의 대리상은 프랜차이즈 계약 당사자들의 중개기구로서 계약쌍방이 협의를 하고 이행하는데 필요한 서비스를 제공할 뿐이다. 즉 대리상은 독점적인 프랜차이즈 경영권을 갖는 것이 아니라, 단지 국제프랜차이즈 경영자와 합의된 계약내용을 이행하는 역할을 수행하게 된다.

대리 프랜차이즈의 장점은 경영자가 비교적 적은 비용으로 신속하게 경영네트워크를 구축할 수 있다. 가입자를 효과적으로 통제할 수 있으며, 대리상에게 과도하게 의존할 필요가 없고, 계약을 종료하기도 편리하다. 또한 직접 프랜차이즈 수익을 얻을 수 있기 때문에 대리 프랜차이즈와 지역개발 프랜차이즈는 현재 다국적 프랜차이즈의 중요한 방식으로 채택되고 있다.

대리상은 국제프랜차이즈 경영자의 명의로 활동을 전개하는 것이기 때문에 대리상의 행위가 해당국가의 법률을 위반하거나, 가맹자의 이익을 침해하였을 경우 국제프랜차이즈 경영자가 대리상의 행위에 대한 책임을 져야 한다. 특히 가입자로부터 소송을 당하는 위험도 부담해야 한다.

Marketing Channels, Vol. 10 No.3/4, 2003, pp.53-82.

4. 직접 프랜차이즈

‘직접 프랜차이즈’(direct franchise)는 가맹본부가 특정 프랜차이지와 개별적으로 계약을 체결하고 계약조건에 따라 상표권, 비즈니스 모델 등 사업 활동에 필요한 모든 권한을 가맹점사업자에게 부여하는 가장 보편화된 방식이다.

가맹점사업자에게 일정기간 동안 일정한 지역의 독점영업권을 확보해 주는 방식으로 우리나라 대부분의 가맹본부들이 채택하고 있는 가맹점 모집 방식이다. 잠재적 프랜차이지의 발굴과 모집 및 교육과 훈련에 시간과 비용을 투입하기 때문에 프랜차이즈의 프랜차이지에 대한 통제정도는 강한 편이다.

이 경우 대규모 자본투자가 필요하다. 표준화 된 서비스 질에 대한 통제와 철저한 브랜드 관리가 필요한 외식업이나 교육, 자동차 수리서비스 등 주로 신 성장업종에 많이 적용된다. 또한 프랜차이지에 대한 통제의 정도가 강하기 때문에 고 수준의 통제를 거부감 없이 수용하는 미국 등 성숙기에 있는 선진국에서 많이 활용되고 있다.

5. 합자 프랜차이즈

‘합자 프랜차이즈’(joint venture franchise)는 법인자격을 갖춘 외식 가맹본부가 진출국의 프랜차이지와 공동출자하여 손익을 분담하는 합자기업을 설립한 후, 가맹점을 공동으로 경영하는 방식이다. 복수 또는 그 이상의 파트너가 가맹점을 공동으로 운영하는 방식이다. 파트너 간 협력으로 시너지 효과가 클 수도 있지만 쌍방 간에 이해가 충돌되거나 갈등이 생길 경우에는 일관된 가맹점 운영이 어려워지는 단점이 있다.

이 방식은 합자투자 방식을 기본으로 하고 있기 때문에 선진 경영노하우의 습득, 관련 지식과 경험축적에 유리해 중국 정부가 프랜차이즈 도입 초창기에 적극 권장했던 방식이다. 중국에 진출한 외식 프랜차이즈 기업들이 많이 적용했던 방식이다. 그러나 2005년 새로운 법규의 발효에 따라 외자기업의 독자방식 진입이 허용되면서 이 방식에 대한 관심이 적어지고 있는 상황이다.

제3장 한국 프랜차이즈 기업의 특징과 중국 진출 현황

제1절 한국 프랜차이즈산업의 현황과 특징

1. 한국 프랜차이즈산업의 발전 과정

한국의 프랜차이즈산업은 외식업을 중심으로 발전해왔으며, 특히 프랜차이즈는 외식산업의 성장과 발전에 중추적인 역할을 감당해 왔다⁴⁵⁾. 국내 외식프랜차이즈산업의 효시는 1975년 개점한 ‘림스치킨’으로 보는 견해와, 1979년 개점한 커피전문점인 ‘난다랑’으로 보는 견해가 있으나⁴⁶⁾, 1979년 개점한 ‘롯데리아’를 기업형 프랜차이즈 시스템의 최초로 보는 것이 일반적이다. 당시 ‘롯데리아’는 일본 ‘롯데리아’와 합작으로 설립되어 셀프서비스라는 독특한 판매 방식과 선진화된 프랜차이즈 시스템을 선보여 급격한 성장을 이루었다.

1984년 ‘KFC’, 1985년 ‘피자헛’, 1986년 ‘파리바게트’, ‘맥도날드’ 등 해외 외식프랜차이즈의 국내 진출이 이어졌으며, 이후 소득수준이 향상되면서 외식소비가 증가하였다. 이에 따라 많은 기업들이 잇따라 외식시장에 진입하면서 패스트푸드 위주였던 외식 프랜차이즈 시장은 업종의 다양화와 더불어 호황기를 맞이하였다. 일례로 ‘도미노피자’는 1990년, ‘던킨도너츠’는 1994년, ‘BBQ’는 1995년 프랜차이즈 사업을 시작하여 국내 프랜차이즈 사업의 성공신화를 만들어냈다⁴⁷⁾.

외식산업을 중심으로 발달하던 프랜차이즈산업은 기술의 발달과 사회변화에 발맞추어 서비스 분야는 물론이고 환경, 건강분야까지 확대되었다. 특히 여성들의 사회참여가 활발해지고, 젊은이들이 주요 소비층으로 등장하면서 이들의

45) 이준재, “외식산업 프랜차이즈 시스템 평가지표개발에 관한 연구”, 경희대학교 박사학위 청구논문, 2006. 154면.

46) 윤홍근, “국내 외식 프랜차이즈의 현황 및 세계화의 문제점”, 「지역발전연구」 제6집 제1호, 2001, 159-174면.

47) 장재남, 전개서, 2004, 45면.

소비패턴과 라이프 사이클에 적합한 업종들의 창업이 활발해지면서 적용범위가 더욱 확대되었다.

1990년대 후반에는 외환위기 속에서 부실 브랜드의 퇴출로 성장이 주춤하였다. 하지만 실직자의 증가로 창업자들이 대거 외식프랜차이즈 시장으로 몰리면서 소자본 창업시장을 중심으로 성장하였다. 곧 외환위기를 맞아 명예퇴직자와 실직자가 급격히 늘어났으며, 이로 인해 창업에 대한 관심이 커져, 가맹본부와 가맹점의 창업 또한 폭발적으로 늘어났다.

그러나 2000년대 들어서서 경제 불황이 이어지자 외식프랜차이즈 시장의 급속한 양적 성장은, 결국 가맹점의 경영부진으로 이어져 여러 가지 피해가 속출하였다. 이에 따라 2002년 정부가 ‘가맹거래 공정화에 관한 법률’을 신설하여 프랜차이즈산업을 관리·감독하기 시작하였고, 프랜차이즈산업을 육성하는 계기를 마련하였다.

2003년 광우병 파동, 조류인플루엔자, 2004년 불량만두소 사건 등 식품사건으로 외식업계는 심각한 매출부진을 겪어야 했다. 이후 웰빙이 급부상, 하나의 트렌드로 자리 잡았으며 경기불황을 반영한 초저가 브랜드들이 등장하였다. ‘오마이치킨’, ‘이삭토스트’, ‘돈데이’, ‘계경목장’ 등이 대표적이다.

창업시장은 2008년 또 다시 금융위기를 맞으면서 변혁의 시기를 맞게 되었다. 명예퇴직자들과 베이비부머의 속출로 창업시장이 다시금 활발해졌고, 소자본 창업과 자본력을 갖춘 투자형 창업자들이 동시에 대거 등장하면서 창업시장은 양극화가 더욱 부각되었다. 경기침체 속에서 저렴한 투자비와 안정적 운영이라는 장점을 내세운 소자본 창업 열풍으로 ‘국수전문점’, ‘도시락전문점’, ‘분식전문점’, ‘죽 전문점’ 등의 전문점도 다시금 좋은 반응을 얻었다.

2008년 금융위기 이후 가장 눈에 띄는 시장동향은 해외진출 가속화이다. 저성장기에 들어선 내수시장의 성장에 한계가 있다고 판단한 국내 외식프랜차이즈 기업들이 해외로 눈을 돌리면서 해외진출이 가속화되었다. 이러한 현상은 2009년 정부의 한식세계화사업과 맞물리면서 해마다 늘어나고 있다.

정부는 2007년 ‘가맹사업진흥에관한법률’을 제정하여 프랜차이즈산업을 적극 지원하고 있다. 특히 지식경제부는 2009년 ‘자영업자 경쟁력 강화를 위한 프랜차이즈산업 활성화 방안’을 내놓았으며, 2012년까지 가맹점이 1,000개가

넘는 프랜차이즈 100개를 키우고, 세계 100대 프랜차이즈 기업군에 국내 브랜드를 진입시키겠다는 목표를 제시했다.

한국의 프랜차이즈산업이 1980년대 후반을 기점으로 급성장하게 된 배경으로는 국내경제의 성장에 힘입은 바 크다. 이에 따라 도시화, 핵가족화, 여성들의 사회진출이 확대되었다. 또한 정보통신기술의 발달에 힘입은 세계화의 진전으로 시장개방에 따른 해외업체 진출 가속화되었다. 국민소득 1만 달러 시대를 맞이하면서 식문화의 질적 향상과 외식육구 증가, 레저 지향추세와 소비자 편의주의 확산, 신 소비층 확대, 신세대들의 식생활 패턴 서구화되었다.

이러한 경제적·사회적·문화적 여건의 변화와 이에 따른 사람들의 가치관의 변화를 성장요인으로 꼽을 수 있다.

2. 한국 프랜차이즈산업의 특징

1) 한국 프랜차이즈산업 현황⁴⁸⁾

프랜차이즈산업의 선진국인 미국과 일본의 경우를 살펴보면, 과거 성장기의 연평균 매출 성장률이 10% 내외였으나 최근에는 둔화되는 경향을 보이고 있다. 미국의 경우 1979년 이후 매년 10%의 성장률을 보였으나, 최근 들어 성장률이 둔화되고 있다. 일본의 경우에는 1990년대 매년 10%의 성장률을 보였으나 이후에는 약 8%의 성장률을 보였다. EU의 경우에도 과거 10년간 매년 10%의 성장률을 보였으며, 영국은 11.6%의 성장률을 보였다⁴⁹⁾.

1970년대 국내에 도입된 프랜차이즈산업은 양적으로 지속성장을 이루었다. 우리나라 프랜차이즈산업은 아직 성장기로 추정되고 있으나, 대내외적 경제악화 등을 고려하면 2008년 이후에는 연평균 6%내외의 성장을 할 것으로 추정

48) 정부기관에 의한 실태조사는 지식경제부에서 2002년 처음 실시되었으며 지식경제부에서 3년 주기로 2002, 2005, 2008년도 프랜차이즈산업 실태조사가 진행되었다. 그 이후 프랜차이즈산업 발전의 질적 성장에 따라 2010년부터 1년 주기로 전국 프랜차이즈 브랜드 실태조사를 하고 있음.

49) 지식경제부·대한상공회의소, 「프랜차이즈업 현황 및 발전방안 연구」, 한국프랜차이즈협회, 2008, 101면.

된다. 이를 고려하면 국내 프랜차이즈산업은 2016년에는 매출 123.2조원으로 명목 GDP 대비 10.3%를 차지할 것으로 추정되면, 가맹본부 수 3,867개, 가맹점 수는 41만개, 종업원 수는 160만 명 규모로 성장할 것으로 전망된다.

〈표 2〉 한국 프랜차이즈산업 성장 전망⁵⁰⁾

※ 2010 이후는 추정치

구 분	2002	2005	2008	2010	2013	2016
매출액 (조원)	41.7	61.3	77.3	86.87	103.46	123.22
GDP 대비 (%)	6.09	7.28	8.3	8.8	9.5	10.3
가맹본부 수 (개)	1,600	2,211	2,426	2,726	3,246	3,867
가맹점 수 (개)	119,623	284,182	257,274	289,073	344,290	410,055
고용 (명)	566,094	831,726	1,001,492	1,125,276	1,340,222	1,596,226

한국 프랜차이즈산업의 매출액은 지속적으로 늘어나고 있다. 2002년 대비 2005년 증가율은 47.1%, 2005년 대비 2008년은 26.1%로 나타나 증가세가 감소하고 있음을 알 수 있다. 가맹본부 수도 늘어나고 있으나, 2002년 대비 2005년 증가율은 38.2%, 2005년 대비 2008년 증가율은 9.7%로 나타나 매출액과 마찬가지로 증가세가 감소하고 있다.

시장규모가 커짐에 따라 프랜차이즈 종사자 수도 늘어나고 있는데, 2002년 대비 2005년 증가율은 46.9%, 2005년 대비 2008년 증가율은 30.1%로 나타나 증가세가 줄어들고 있음을 알 수 있다. 특히 가맹점 수는 2002년 대비 2005년 증가율 137.6%로 폭발적으로 늘어났으나, 2005년 대비 2008년은 △9.5%로 감소하였다.

프랜차이즈산업의 매출액과 가맹본부 수 및 종사자 수가 늘어나고 있으나, 갈수록 성장률이 감소하는 추세를 보이고 있다. 이는 경기영향으로 인한 변동

50) 지식경제부·대한상공회의소, 상계서, 2008, 102면.

요인도 있겠지만 국내 프랜차이즈산업이 성장기에서 다음 단계로 전이되는 시점에 있다고 볼 수 있다.

〈표 3〉 최근 10년 간 한국 프랜차이즈산업 규모 추이⁵¹⁾

구분	시장규모 (조원)	종사자 (명)	가맹점 (만개)	브랜드 (개)	업종별 브랜드 분포(%)		
					외식업	소매업	서비스업
2001	42	566,100	12	1,600	34.9	51.0	14.0
2011	95	1,241,850	31	3,034	70.7	9.1	20.2

산업통상자원부와 대한상공회의소가 실시한 2011년 유통산업실태조사 결과를 살펴보면, 2001년부터 2011년 동안 한국 프랜차이즈 시장규모는 2001년 42조에서 2011년은 95조에 달해, 당해 기간 126%나 증가하였다. 시장규모가 커짐에 따라 종사자 수도 2001년 56만 명에서 124만 명으로 증가하여 2011년 대비 119% 늘어났다. 가맹점 수는 2001년 12만개에서 2011년 31만개로 158% 증가율을 보였다. 2012년 6월초 기준 공정거래위원회에 등록된 프랜차이즈 가맹본부 수는 3,034개로 2002년 1,600개에 비해 10년 동안 약 2배가 늘어났다.

업종별로는 소매업의 비중이 51.0%에서 9.1%로 크게 줄어들고 외식업의 비중은 34.9%에서 70.7%로 2배가 늘어났다. 10년 동안 외식업의 비중이 매우 높아졌다. 서비스업도 14.0%에서 20.2%로 늘어났다.

최근 10년간 한국의 프랜차이즈산업은 시장규모, 가맹본부 수, 종사자 수 모두 연평균 10% 이상의 높은 성장률을 보였으며, 업종별 분포를 살펴보면 외식업 비중이 급증하고 소매업의 비중은 급감하였다.

51) 한국경제신문, “숫자로 본 프랜차이즈”, 2012.06.06.

〈표 4〉 연도별 분쟁조정 접수 건수 현황⁵²⁾

구분	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
건수	285	212	172	291	357	447	733	578

공정거래위원회의 가맹본부와 가맹점사업자 간 연도별 분쟁조정 접수현황을 살펴보면, 2005년부터 2007년까지는 해마다 줄어드는 경향을 보였으나, 2008년 이후 해마다 급증하였다. 특히 2011년에는 733건으로 최고치에 달했다가 2012년에는 일시 줄어드는 경향을 보였으나, 2010년에 비해서는 여전히 건수가 많은 편이다. 프랜차이즈 시장규모는 2008년 이후 증가율이 감소하였으나, 분쟁 건수는 오히려 늘어나고 있다. 시장규모가 커지고 가맹본부 수와 가맹점 수가 늘어나면서 가맹본부와 가맹점 간 분쟁이 끊이지 않고 있는 상황이다.

가맹본부와 가맹점 간의 협력체계는 신뢰구축을 근간으로 하기 때문에, 상대방에 대한 만족감은 전체 시스템의 경영성과 창출에 중요한 역할을 한다. 따라서 파트너십이 존재하지 않게 되면, 이익이나 비용의 분배문제로 분쟁이 발생할 소지가 많으며 전체 시스템의 성과에도 악영향을 미칠 수 있다⁵³⁾.

2) 한국 프랜차이즈산업의 업종별 현황

한국 프랜차이즈산업은 단기간에 지속적으로 급격한 성장을 이루어왔다. 최근 들어 성장세가 10% 이하로 감소하고 있지만 앞으로의 전망은 밝은 편이다. 그러나 외식업 등 일부 업종에서는 시장 포화로 경쟁이 심화되고 있다.

52) 공정거래위원회의 게시자료를 재작성(「franchise.ftc.go.kr」).

53) 신창락, “편의점의 성과 결정요인에 관한 연구”, 「산학경영연구」, 제6집, 1993, 73-96면.

〈표 5〉 한국 프랜차이즈 업종별 가맹본부 수 추이(식품소매업 포함)⁵⁴⁾

구분 (연도, 개)	2002	2005	2008	2012
외식업	559(34.9%)	1,194(54.0%)	1,523(62.7%)	2079(68.03%)
소매업*	817(51.0%)	515(23.3%)	437(19.6%)	353(11.55%)
서비스업	224(14.0%)	502(22.7%)	466(17.7%)	624(20.41%)
계	1,600(100%)	2,211(100%)	2,426(100%)	3,056(100%)

한국 프랜차이즈산업의 업종별 분포를 보면 2012년에는 외식업 68.03%, 서비스업 20.41%, 도·소매업 11.55% 순으로 외식업의 비중이 가장 높다. 업종별 성장추이를 살펴보면, 외식업 가맹본부 수는 지속적인 증가를 보이고 있으며 그 비중도 계속 늘어나고 있다. 도소매업 가맹본부 수는 다른 업종과는 달리 2005년에 오히려 급격한 감소세를 보였으며, 이후에도 지속적인 감소상태를 보이고, 그 비중도 줄어들고 있다. 서비스업 가맹본부 수는 2005년 급격하게 늘어났다가 2008년에는 줄어들었다가 다시 늘어나는 모습을 보여 시장 환경에 따라 증가하거나 감소하는 추세를 보였다.

그러나 외식업은 시장 환경이나 경기에 상관없이 계속 늘어나고 있으며, 그 비중이 커져 심각한 외식업 편중현상을 볼 수 있다.

미국, 일본 등 프랜차이즈 선진국은 외식업의 비중이 점차 감소하고 서비스업이나 소매업의 비중이 증가하는 추세인데 반해, 한국의 외식업 비중은 계속 늘어나고 소매업은 반대로 감소하고 있다. 서비스업은 2002년에 비해 10년 동안 6% 정도 그 비중이 늘어나 조금씩 늘어나고 있음을 알 수 있다. 프랜차이즈산업의 지속적인 성장을 위해서는 소매업이나 서비스업 등 새로운 아이템 개발과 다양한 업종으로의 확산이 필요할 것으로 본다.

54) 지식경제부·대한상공회의소, 전제서, 2008, 32면. 프랜차이즈산업 공식통계는 2002년, 2005년, 2008년 지식경제부 자료가 있으며, 그 이후 자료는 공정거래위원회 홈페이지에 게재된 자료임.

〈표 6〉 한국 프랜차이즈 업종별 가맹점 수 추이⁵⁵⁾

구분 (연도, 개)	2002	2005	2008	2012
외식업	50,873(42.5%)	141,992(50.0%)	131,193(53.9%)	171,353(52.5%)
소매업	44,175(37.0%)	87,511(30.8%)	61,611(20.6%)	70,329(21.5%)
서비스업	24,575(20.6%)	54,679(19.2%)	64,470(25.5%)	84,410(25.8%)
계	119,623(100%)	284,182(100%)	257,274(100%)	326,100(100%)

2011년 기준 프랜차이즈 가맹점 수는 326,100개이다. 2005년은 2002년 대비 증가율 137.6%로 급격한 성장세를 보였으나, 2008년에는 2005년 대비 △9.5% 감소율을 보였다. 그러나 2011년은 2008년 대비 증가율 26.7%를 나타내며 다시 증가추세를 보이고 있다. 업종별 분포는, 2012년 기준 외식업 52.5%, 서비스업 25.8%, 소매업 21.5% 순으로 가맹본부 수와 마찬가지로 외식업의 비중이 높은 편이다. 그러나 외식업 가맹본부 수가 전체의 68.0%를 차지하고 있는 반면, 가맹점 수는 52.5%를 차지하고 있어 가맹본부 수에 비해서는 가맹점 수의 비중이 낮은 편이다. 이는 가맹본부 당 가맹점 수가 적다는 것을 보여주며 외식업 가맹본부의 규모가 다른 업종에 비해 적고 영세하다는 것을 반증한다.

매년 외식업 가맹점의 비중이 늘어나고 소매업 가맹점의 비중이 줄어드는 현상을 보였으나 2011년에는 2008년과 비교하면 거의 비슷한 분포를 보이고 있다. 외식업 가맹점의 비중 증가세가 다소 둔화되고 있는 것으로 보인다.

업종별 프랜차이즈 가맹점 수 변동 추이를 보면 2008년도에 외식업과 소매업의 가맹점 수가 일시적인 감소현상을 보였으나 다시 증가추세를 보이고 있다. 특이한 점은 소매업의 가맹점 수는 2008년도에 외식업과 소매업의 가맹점 수가 모두 감소했는데도 불구하고 매년 증가세를 보여주고 있다는 점이다.

55) 지식경제부·대한상공회의소, 전게서, 2008, 33면.

3) 한국 프랜차이즈 기업의 특징

미국에서 발달한 프랜차이즈산업은 일본·한국·중국 순으로 전파되었으나, 한국과 중국은 프랜차이즈산업이 짧은 기간에 급성장하다보니 양적인 성장이 질적 성장을 따라가지 못하는 모습을 보이고 있다.

〈표 7〉 2010년 국가별 프랜차이즈산업 규모⁵⁶⁾

구분	가맹본부(브랜드)	가맹점사업자(만개)	종사자(만 명)	인구(천만)
한국	3,034	31	124	5
미국	4,000	82	1,100	35
일본	1,233	23	200~300	12
중국	4,500	40	500	13

각국의 산업규모나 인구 수 등이 차이가 많이 나기 때문에 가맹본부 수나 가맹사업자, 종사자 수를 비교하는 것은 의미가 없는 것으로 생각된다. 이에 브랜드 당 가맹사업자 수는 한국 102명, 미국 205명, 일본 186명, 중국 89명으로 나타나 미국과 일본의 브랜드 당 가맹사업자 수가 한국에 비해 2배 정도 많았다. 미국과 일본의 가맹본부 규모가 한국과 중국에 비해 2배 가까이 크다.

브랜드 당 종사자 수는 한국 408명, 미국 2,750, 일본 1,622~2,433명, 중국 1,111명으로 나타나 한국에 비해 미국은 6.7배, 일본은 5배에 가까운 것으로 나타났다. 한 점포당 종사자 수는 한국 4명, 미국 13.4명, 일본 8.6~13명, 중국 12.5명으로 미국, 일본, 중국은 비슷한 수치를 나타냈으나 한국기업은 이들에 비해 1/3에 해당하는 4명으로 나타났다.

한국과 중국을 비교해보면 브랜드 수는 중국이 더 많지만 브랜드 당 가맹사업자 수는 한국이 더 많다. 그러나 브랜드 당 종사자 수는 중국이 한국에 비해 2.5배 이상 많은 것으로 나타났으며, 점포 당 종사자 수는 중국이 3배 이상 많은 것으로 나타났다. 한국보다 늦은 시기에 프랜차이즈산업이 발달하기 시작한 중국은 아직 브랜드의 규모는 한국에 비해 적은 편이나 가맹점의 규모는

56) 한국경제신문, “외식업 중심 96개사 해외로”, 2013.05.27.

크다는 것을 알 수 있다.

브랜드 당 인구수는 한국 16,479명, 미국 87,500명, 일본 97,323명, 중국 28만 8,888명이며 한 가맹점 당 인구수는 한국 161명, 미국 426명, 일본 521명, 중국 3,250명으로 나타났다. 일본과 미국이 한국에 비해 브랜드 당 인구수와 가맹점 당 인구수가 훨씬 많다. 즉 인구수에 비해 한국은 브랜드 수와 가맹점 수가 미국이나 일본에 비해 훨씬 많다는 것을 의미한다. 이는 한국의 프랜차이즈 시장이 미국, 일본, 중국에 비해 경쟁이 심화되고 있다는 것을 알 수 있다.

한국은 프랜차이즈 브랜드나 가맹점의 규모가 적고 영세하며 경쟁이 심화되고 있음을 알 수 있다. 그에 비해 중국은 브랜드 당 인구수와 가맹점 당 인구수가 미국이나 일본의 3배 정도 많으며, 한국에 비해서는 17배 정도 더 많아 인구수에 비해 브랜드 수나 가맹점 수가 매우 적어 앞으로 성장가능성이 큰 거대시장으로 볼 수 있다.

2010년 현재 프랜차이즈 기업의 브랜드별 총 자본금이 1억원 미만인 경우가 42.7%에 이르고, 71% 이상의 업체가 매출액 20억 원 미만이었다. 직영점은 매장운영 수익, 정보수집 및 매장운영 노하우 습득, 매각을 통한 자금조달 등의 장점이 있기 때문에 프랜차이즈 운영에 필수적임에도 불구하고 직영점을 운영하지 않는 브랜드가 전체의 60.4%로 나타나 가맹본부의 규모가 적고 영세한 것으로 분석된다⁵⁷⁾.

또한 2008년 현재 로열티를 받고 있는 가맹본부는 33.8%에 불과하여 대부분의 가맹본부가 로열티보다는 가맹점 개설이나 물류 수익에 의존하고 있어 수익기반이 취약한 것으로 나타났다. 그렇다보니 경쟁력 있는 시스템을 갖추고, 가맹점에 대한 지속적인 교육이나 지원, 광고를 통한 브랜드 이미지 제고 등에 대한 투자를 통하여 지속 성장을 도모하기가 어려운 실정이다. 따라서 장기적인 관점에서 사업을 추진하기보다는 가맹본부의 사업 확장이나 수익창출을 위해 무분별한 신규 가맹점 모집에만 치중하는 현상이 발생하게 된다. 유행에 편승한 비슷한 브랜드를 양산하다보니 경쟁이 심화되고 가맹본부의 잦은 도산으로 인해 브랜드의 수명이 짧아지는 문제가 발생하게 된다. ⁵⁸⁾ 그리

57) 지식경제부·대한상공회의소, 「2010년 전국 브랜드 실태조사」, 지식경제부·대한상공회의소, 2010, 102면.

고 물류 수익을 기대하기 어려운 서비스업 분야는 경영과 지식 노하우에 대한 로열티 문화가 정착되지 않고는 성장하기 어렵다. 이러한 특정 업종 편중 현상을 해결하고 가맹본부의 잦은 도산을 막기 위해서는 가맹본부의 윤리적인 경영과 함께 로열티 문화의 정착이 필요하다.

〈표 8〉 정보공개서⁵⁹⁾ 등록 및 취소 건수 추이

구분	2009	2010	2011	2012
브랜드 등록 수(건)	1,901	2,250	2,947	3,311
취소 수(건)	155	226	451	592

공정거래위원회에 정보공개서를 등록한 연도별 프랜차이즈 브랜드 수는 2009년 1,901개, 2010년 2,250개, 2011년 2,947개, 2012년 3,311개로 매년 증가 추세를 보였다. 반면, 프랜차이즈 브랜드의 정보공개서 등록취소 건수도 2009년 155건이었던 것이 2010년 226건, 2011년 451건, 2012년에는 592건으로 매년 증가 추세다. 새로 창업하는 브랜드도 계속 늘고 있지만 사업을 중단하는 브랜드도 늘어나고 있다는 것을 보여준다.

국내 가맹본부의 평균 영업기간을 살펴보면 5.38년으로 매우 취약한 수준이며, 브랜드 수명의 단축으로 인한 많은 문제점을 발생시키고 있다. 출범한 지 1년 이내에 사업을 중단하는 업체가 전체의 16.1%에 달했으며 46.8%는 1년~5년 사이에 사업을 접었다.

가맹본부는 경쟁력 있고 체계적인 시스템을 구축하여 가맹점에 대한 지속적인 교육이나 지원으로 경영성과를 높이려는 장기적인 계획수립이나 실천이 필

58) 지식경제부·대한상공회의소, 상계서, 2010, 117-118면.

59) ‘정보공개서’란 가맹본부의 사업현황·임원경력·가맹점사업자의 부담·영업 활동의 조건 등을 포함하여, 가맹점사업자에 대한 교육·지도, 가맹계약의 해제·갱신 그 밖의 해당 가맹사업에 관하여 책자로 편철한 문서를 말한다. 특히 가맹사업법은 ‘정보공개서’의 중요 기재사항이 변경될 때마다 일정 기한 내에 ‘정보공개서’를 변경·등록하도록 하여 가맹희망자에게 정확한 정보가 제공되도록 하고 있다.

요하다. 단지 수익만을 목적으로 유행아이템이 나타나면 비슷한 컨셉을 가진 가맹본부가 우후죽순으로 늘어났다가 경쟁에서 밀려나거나, 여러 개의 브랜드를 출시하였다가 경쟁력이 없는 것은 문을 닫는 이른바 기획프랜차이즈 업체의 난립이 문제이다. 이러한 비윤리적인 경영은 가맹점사업자들에게 많은 피해를 입히게 된다. 프랜차이즈 기업에 대한 신뢰도를 떨어뜨리는 결과를 가져와 프랜차이즈산업의 발전에 걸림돌이 된다.

한국 프랜차이즈산업의 지속적인 성장세에도 불구하고, 외식업 편중현상이 심하고 경쟁이 치열해지고 있다. 또한 로열티 문화가 정착되지 못하여 수익구조가 취약하다. 따라서 일부 대형 프랜차이즈 기업을 제외하면 대부분 영세하고 재무구조가 열악하며 사업 안정성도 미흡한 수준이다. 가맹본부가 영세하면 연구개발 및 마케팅 투자가 어렵고, 가맹점을 체계적으로 지원할 시스템을 갖추기 어렵기 때문에 지속 성장에 어려움이 따른다고 본다.

3. 한국 프랜차이즈산업의 SWOT분석과 동향

1) 환경 변화

한국에서 프랜차이즈산업이 급성장하게 된 배경에는 사회·경제·문화의 변화와 정보통신 기술의 발달에 힘입은 바 크다. 현재의 경쟁 환경과 소비자의 환경변화는 앞으로의 프랜차이즈 발전에 많은 영향을 미칠 것이다.

국내 환경변화 추세를 살펴보면 프랜차이즈 사업영역이 산업 전분야로 확대되고 있다. 직접 프랜차이즈로 진출하거나 소규모 프랜차이즈 기업을 인수하여 프랜차이즈로 진출하는 대기업이 늘어나면서 점차 대형화·전문화되는 추세이다. 그리고 규모의 경제 실현, 신기술의 신속한 개발 및 확보, 시장진입의 속도단축 및 확대, 경쟁방식의 조정, 유연성의 확보 등을 꾀하기 위해 아웃소싱과 전략적 제휴가 강화되고 있다. 복합브랜드 전략 강화로 동일 업종뿐만 아니라 상이한 업종에서도 이루어지고 있다. 또한 새로운 입지의 개발로 많은 기업들이 도심지 중심의 입지선정에서 벗어나 성장잠재력을 지니고 있는 대도시의 도심과 외곽의 경계로 진출하는 추세이다.

가장 중요한 환경변화로는 프랜차이즈사업의 글로벌화를 들 수 있다. 범세계화, 글로벌 소비패턴, 교통 및 정보통신기술의 발달 등에 따라 점차 국제프랜차이즈 사업을 수행하기에 적합한 환경으로 변화하고 있다.

소비자 측면에는 장기간의 경기침체로 인한 구매력의 감소, 특정 브랜드에 대한 고객충성도의 약화, 편의성 추구, 소득의 양극화, 자기고용 인력의 증가 등을 들 수 있다. 세계적인 경기침체로 인한 장기불황으로 소비자의 구매력이 감소하고 있으며, 상품 간 차별화가 사라짐에 따라 특정상품이나 브랜드에 대한 고객충성도가 약화되고 있다. 그리고 여성들의 사회진출이 늘어나고 여가에 대한 가치관이 변화함에 따라 편의성을 추구하는 소비자의 요구가 증가하고 있으며, 웰빙과 함께 건강이 지배적인 트렌드로 자리 잡고 있다.

또한 인터넷과 모바일통신을 통해 많은 정보를 획득하고 있는 소비자가 증가하고 있어 소비자들에게 보다 많은 가치를 제공하는 것과 소비자를 파트너로 인식하는 것이 중요해지고 있다. 최근에는 소자본 창업이나 재택근무에 투자하는 자기 고용 인력이 증가하고 있다. 이는 직장에 대한 가치관이 달라지고 있다는 것이다. 대부분의 젊은이들은 직장에 대한 충성심이 낮으며 독립적인 사업을 운영하고자 하는 성향을 보이고 있다. 젊은 층 뿐만 아니라 여성들의 소자본 창업에 대한 수요가 늘어나고 있다.

2) 기회요인

기회요인으로는 우선 글로벌 시장으로 진출할 기회가 증가하고 있다는 점이다. 개발도상국을 중심으로 각국 정부는 자국의 경제발전을 위한 수단으로 외국 프랜차이즈기업에 대한 지원을 강화하고 있으며, 유통·물류산업이 21세기 신산업으로 부상함에 따라 ‘삼성’·‘대우’ 등 대기업들도 대부분 프랜차이즈업 진출을 서두르고 있으며, 많은 기업들이 해외시장 진출을 모색하고 있다. 정보통신기술의 발달로 글로벌 소비패턴이 빠르게 진전되고 있으며, 한국과 인접해 있는 중국시장이 급격하게 성장하고 있어 진출 및 성공가능성이 높아지고 있다.

정보화의 진전에 따라 DB마케팅 등 선진 경영기법 도입이 가능하며, 프랜

차이즈산업 분야에서 이러한 시스템을 도입하여 경영의 효율성을 높이고 있다. 소득수준 향상에 따른 소비패턴의 다원화로 신사업 아이디어가 창출되고 있다. 창업 및 프랜차이즈산업의 중·장기 발전을 위한 정부의 정책개발 및 지원이 강화되고 있다.

또한 경기침체와 상시 구조조정으로 인한 실직자의 증가와, 대학 졸업 후 취업이 어려워진 청년들이 창업에 도전하는 분위기가 확산되고 있으며, 여성들의 사회참여 증가로 여성관련 아이템들이 꾸준히 개발되고 있다. 소비자 중심사회로의 변화로 소비자의 선택권이 중요시되고 있어, 높은 인지도와 신뢰도를 갖고 있는 프랜차이즈 시스템은 독립점포보다 비교 우위가 크다.

3) 위협요인

1989년 이후 촉발된 유통시장의 개방 및 외국인 투자의 허용범위가 확대되거나 제한 또는 완화조치 시행으로 해외 프랜차이즈기업의 국내진출이 증가하고 있어 국내시장에서 이들과의 경쟁이 불가피하다.

그 결과 가격경쟁이 심화되고 있으며 가맹본부의 난립으로 인한 동종사업 간 경쟁심화, 무분별한 브랜드 확대경쟁, 가맹본부와 가맹점 간 갈등이 증가하고 있다. 기업이 갖고 있는 핵심역량이나 조건과 상관없는 브랜드 출시경쟁은 출혈경쟁으로 인한 기업의 경쟁력 약화와 부실을 불러와 프랜차이즈산업 전체에 대한 불신을 키우게 된다.

그리고 프랜차이즈산업의 중요성에 대한 인식이 부족하고 불신하는 경향이 있다. 프랜차이즈산업은 고용창출 및 국가경제발전에 중요한 역할을 하고 있는 것에 비해 중요성에 대한 인식이 매우 뒤떨어져 있다. 프랜차이즈창업은 독립창업에 비해 비용이 절감되고 위험부담이 적다는 장점이 있으나 일부 가맹본부의 불공정행위는 프랜차이즈산업에 대한 신뢰도를 떨어뜨려, 예비창업자들은 독립창업을 더 선호하고 있는 상황이다.

또한 국내 프랜차이즈기업들은 아직도 영세성을 벗어나지 못하고 있으며 사업경력이 평균 5.38년에 불과하고 경쟁력이 약하다. 수익구조의 취약, 전문 인력부족, R&D 투자에 대한 여건 및 인식 부족, 가맹점사업자들의 이해부족, 그

리고 체계적인 경영미흡으로 인해 시장규모에 비해 생산성이 낮은 편이다.

이원화된 창업 및 프랜차이즈산업 정책 및 관리도 문제점이다. 프랜차이즈 산업을 총괄하는 주무기관을 설정하고 관련 단체나 기관들과의 유기적인 협조와 협력 체제를 통하여 효율적이고 체계적인 관리가 필요함에도 불구하고 현재 소자본창업, 유통혁신, 해외진출 등 프랜차이즈산업 육성정책 개발부처가 중소기업청, 지식경제부, 공정거래위원회 등으로 분리 관리되고 있어 부처 간 정책조정이 어렵고, 정책추진이 효율적이지 못하다.

제2절 중국 프랜차이즈산업의 현황과 특징

1. 중국 프랜차이즈 발전 과정⁶⁰⁾

중국의 프랜차이즈 시장은 20여년의 짧은 역사에도 불구하고, 세계 최대의 프랜차이즈 황금시장으로 부상하고 있다. 개혁·개방 이후 경제가 급성장함에 따라, 소득이 늘어나고 도시화의 진전과 여성의 사회진출이 늘어나고 있다. 외식에 대한 수요증가와 외식형태의 간편화·다양화 추세가 뚜렷해지고 있다.

중국 프랜차이즈산업 중 높은 비중을 차지하고 있는 외식업 프랜차이즈도 양적 성장뿐만 아니라 질적 성장을 위해 제품 및 서비스의 품질 제고와 경영의 시스템화 등을 도입하며 변화를 꾀하고 있다⁶¹⁾. 중국의 시기별 프랜차이즈 성장 과정을 요약·분설하면 다음과 같다.

1) 맹아기(1984~1993)

중국 내 프랜차이즈가 태동한 시기로 중국의 프랜차이즈는 1984년 ‘피에르 가르탱’이 베이징 기업에 상표를 판매해 ‘피에르가르탱’ 전문매장이 생긴 것이 시초이다. 1978년 개혁·개방정책 실시 이후 1980년부터 외식업, 의류매장, 편의점 등의 업종을 중심으로 주로 외국 프랜차이즈 회사가 합작 혹은 독자 투자 방식으로 중국시장에 진출하였다. 하지만 대부분의 경우 향후 안정적인 프랜차이즈 사업을 하기 위한 탐색적 차원이었다. 일부 중국 기업들도 연합경영⁶²⁾, 상표·기술판매형태로 프랜차이즈 방식을 적용한 경영을 시작하였다.

현대적인 프랜차이즈는 1980년대 중반에 본격적으로 시작되었다. 초기에는 소수의 기업들이 브랜드력을 기반으로 하여 공동 경영하는 프랜차이즈를 발전

60) KOTRA, 「토종 프랜차이즈 해외시장 생존전략」, 2010, 23-26면의 내용을 재구성함.

61) 소 수, “프랜차이즈 본부의 성과에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위청구논문, 2011, 42-45면.

62) ‘연합경영’은 여러 가지 방식이 있으나 프랜차이즈 기업과 가맹점이 일정금액의 보증금을 담보로 외상거래를 하는 방식이 가장 일반적이다.

시켰다. 점차 글로벌 프랜차이즈 회사들이 직영·합자경영·독자·합작의 방식으로 중국에 지점을 운영함에 따라 표준화·규범화·규모화 된 국제 프랜차이즈 경영방식이 중국시장에 등장하게 되었다.

1984년 이탈리아의 ‘피에르가르덴’이 상표가맹점으로 베이징에 전문매장을 개점하였으며, 1987년에는 ‘KFC’, 1990년에는 ‘맥도날드’ 등 글로벌 프랜차이즈 브랜드들이 중국시장에 진출하였으나 소수에 불과하였다. 이 과정을 통해 선진화된 경영관리시스템과 프랜차이즈 비즈니스 개념이 도입되었다. 일부 중국의 저명브랜드 프랜차이즈기업과 가맹점이 일정금액의 보증금을 담보로 외상거래를 하는 방식으로 연합경영을 하거나 상표·기술판매형태로 프랜차이즈 경영을 추진하였다. 그러나 그 당시 중국기업은 프랜차이즈 경영방식에 대한 인식이 부족하여 프랜차이즈 시장은 성숙되지 못하였다.

2) 도약기(1994~1996)

중국기업들이 프랜차이즈 방식을 빠른 속도로 채용하기 시작했으나 전반적인 이해가 낮아 프랜차이즈 경영방식의 습득과 관망이 주를 이룬 시기이다.

중국의 저명 브랜드인 북경오리구이점 ‘완지더’(全聚德)가 1993년 프랜차이즈 방식을 도입하였으며 1996년 ‘둥라이순’(東來順, 요식)이 가맹점 모집을 통해 사업을 확장해나갔다.⁶³⁾

외국계 기업으로는 ‘KFC’가 1993년 가맹점 모집을 시도하여 선진화된 경영관리시스템, 우수한 서비스 품질, 차별화된 제품을 선보였으나 성공하지 못하였다. 그 당시 실패요인으로서는 중국 내 프랜차이즈 사업에 대한 이해와 경험이 부족하였고 또한 시장 환경이 미성숙한 상태였기 때문이었다.

3) 성장기(1997~2005)

중국은 1997년 처음으로 프랜차이즈 관련 규정을 마련하였는데 국내무역부가 ‘상업프랜차이즈관리시범방법’(商業特許經營管理辦法)을 발표해 프랜차이즈

63) KOTRA 청다오무역관 주간 뉴스레터, 2010.2.16.

기업경영조건을 제시하였다⁶⁴⁾.

그러나 국내자본기업과 외자기업을 따로 명시하지 않은 채 프랜차이즈기업의 조건을 제시했으나, 내용이 구체적이지 않아 실제로 외국계 기업들이 중국 프랜차이즈시장에 진입하는 것은 규정미비로 인한 한계가 있었다.

1999년 중국프랜차이즈협회가 프랜차이즈 전문 전시회를 개최하면서 중국내 프랜차이즈 경영방식이 빠른 속도로 확대되었으나, 외자기업의 경우에는 현지 규정 미비로 진출이 부진하였다. 외국계기업이 중국에서 프랜차이즈를 본격적으로 시작한 것은 1999년이며 ‘KFC’는 2000년부터 재차 가맹점 모집사업을 전개하였다. 중국의 토종 프랜차이즈기업들은 90년대 말부터 어느 정도 체계적인 경영방식을 갖추고 가맹점을 모집하기 시작하였다.

2004년 말 중국 상무부가 ‘외상투자사업영역관리방법’(外商投資商業領域管理辦法)을 발표하여 프랜차이즈 시장 진입장벽을 크게 낮추었다. 중국 정부가 외국계 기업에 대해 중국내 프랜차이즈 영업을 최초로 허용한 규정이다. 이 규정에 따라 2004년 12월부터 외자기업의 중국내 프랜차이즈 가맹영업이 정식으로 허용되었으며 이후부터 외국계 프랜차이즈 기업은 중국시장에 전면적으로 진출하였다.

4) 조정기(2006~2007)

2007년 2월 6일 국무원이 ‘상업프랜차이즈관리조례(商業特許經營管理條例)’를 발표해 같은 해 5월 1일부터 시행하였다. ‘조례’는 프랜차이즈 경영자격조건을 한층 더 명확히 제시하고 프랜차이즈등록제도와 정보공개제도를 수립해 중국내 프랜차이즈 관련 제도가 크게 개선되었다. 2007년 4월 30일 상무부가 ‘상업프랜차이즈등록관리방법(商業特許經營管理辦法)’을 발표해 같은 해 5월 1일부터 시행, 상업프랜차이즈 등록관리 조건과 절차 등을 세부적으로 제시하였다.

중국의 WTO 가입이후 외국계 프랜차이즈 기업이 대규모로 중국진출을 시

64) 중국에서는 1997년 프랜차이즈 경영에 관한 관리방법 초안이 공포되면서 이때부터 프랜차이즈 영업방식에 관한 규범화가 진행되기 시작하였다.

도하였다. 중국계 프랜차이즈기업은 몇 년간의 급속한 양적 팽창 이후 조정기에 들어 비교적 완만한 성장세 유지하였다. 이 시기에 쉐지더, 샤오페이양 등 일부 유명 중국계 프랜차이즈 기업이 프랜차이즈 경영을 잠정 중단하고 직영체제로 전환하는 등 진통을 겪었다.

5) 안정기(2008~)

프랜차이즈 제도개선과 시장 성숙이 두드러진 시기로 발전 속도와 내실 있는 경영 간 균형점을 찾으려는 프랜차이즈기업의 노력이 두드러지게 나타났다⁶⁵⁾. ‘루자’(如家, 호텔), ‘웨이치엔’(味千, 라면), ‘쉐지더’(북경오리), ‘샤오페이양’(샤브샤브)등이 중국 증시에 상장하여 투자자금을 확보해 대형화하려는 경향을 보였다.

뒤를 이어 시장규모 및 자금시장의 확대를 위한 중국 업체들의 증시상장이 붐을 이루었다. 자본시장에서는 프랜차이즈보다는 직영연쇄점의 시장성을 낙관적으로 전망하여 프랜차이즈 점포는 완만하게 확대된 반면 직영점은 빠른 속도로 증가하였다. 프랜차이즈 경영방식이 여러 업종에 도입되고 신기술과 인터넷이 프랜차이즈 경영에 적극적으로 활용되고 있다.

2. 중국 프랜차이즈산업의 발전배경

중국 프랜차이즈 시장이 짧은 역사에도 불구하고 급성장하여 세계 최대의 국제프랜차이즈 시장으로 부상한 데에는 여러 가지 요인이 있다⁶⁶⁾. 중국이 WTO 가입한 후 2004년 소매유통 등 서비스 시장을 개방하면서 프랜차이즈 관련 법규와 제도가 국제기준에 맞게 제·개정되었다. 이 과정에서 외국자본에 대한 진입장벽이 완화되었고 비합리적인 조항들도 개선되었다.

2004년 말 ‘상업프랜차이즈경영관리방법’이 개정되고, 2007년 ‘상업프랜차이즈경영관리조례’가 공포되면서 법적 미비점이 보완되었다. 즉 기술이전에만 허

65) KOTRA, 전게서, 2010, 25-26면.

66) 김익수, 전계논문, 2009, 195-242면.

용되던 로열티 수령을 비즈니스 모델이나 경영노하우에 대한 로열티 수령이 가능하게 되었고, 외국기업은 반드시 합자·합작 방식으로만 진입이 가능했던 것에서 외국자본의 100% 단독투자 진입도 허용되었다.

높은 경제성장과 소득증가에 따른 소비자의 구매력 상승·도시화의 진전·외식·건강·관광·가정생활서비스 등 신규 서비스 수요의 증가를 들 수 있다. 특히 대도시 중산층, 전문직에 종사하는 사람들의 고급서비스에 대한 소비 증가도 주요 요인으로 작용하였다.

수명주기 상 성숙기에 접어들어 경쟁이 심화되고 채산성이 하락하는 등의 어려움에 처해있는 선진국 프랜차이즈 시장과는 달리, 중국시장은 커다란 성장잠재력을 갖고 있다는 점이다⁶⁷⁾. 유관한 제반 법제도의 보완으로 진입장벽이 낮아지고 프랜차이즈산업 환경이 안정되어 중국 프랜차이즈산업은 급성장을 할 수 있었다.

그리고 ‘KFC’, ‘맥도날드’, ‘완쥬더’ 등 중국의 국내·외 프랜차이즈 업체들의 성공사례가 널리 알려지면서 프랜차이즈에 대한 인식이 개선되었다. 전통적으로 중국인들은 가맹본부의 지도·감독, 교육·훈련, 영업방식과 표준을 따라야 하는 가맹점 방식에 거부감을 가지고 있었다. 그러나 성공사례가 알려지면서 가맹본부의 지도감독을 통제나 간섭으로 인식하기보다는 서비스 경쟁력 향상을 위한 학습기회로 인식하게 되었다.

3. 중국 프랜차이즈산업 현황

1) 중국 프랜차이즈산업 규모

중국은 일본, 한국보다 늦게 프랜차이즈산업이 발전하기 시작하였으나 짧은 시간에 급격한 성장을 이루었다. 중국은 시장이 넓고 많은 인구를 보유하고 있어 세계의 시장으로 인식되면서 각국의 프랜차이즈 기업들이 앞 다투어 진출하였다. 중국 현지 기업들도 프랜차이즈 시스템을 적용한 사업을 펼치면서

67) Prewitt, M., “Breaking down the great wall to franchising in china”, *Nation's Restaurant News*, Mar 12, American Trade Publication., 2007, pp.25-27.

프랜차이즈 시장의 규모도 커지고 있다.

〈표 9〉 연도별 중국 프랜차이즈산업 현황⁶⁸⁾

구 분		2006	2007	2008	2009	2010
브랜드	브랜드 수(개)	2,600	2,800	3,500	4,025	4,500
	전년대비 증가율(%)	12	7.6	25	15	11.8
점포	점포 수(만개)	20	22	30	33	40
	전년대비 증가율(%)	16	10	36.3	10%	21.2

중국 프랜차이즈 경영협회가 실시한 프랜차이즈산업동향 조사 결과, 중국 프랜차이즈 브랜드 수의 추이를 보면, 매년 증가세를 나타냈다. 연도별 증가율은 2006년부터 2010년까지 5년간 연평균 12.8%의 높은 증가율을 보였다. 특히 2008년에는 25%의 가장 높은 증가율을 보였으며 그 이후에는 차츰 증가세가 둔화되고 있다.

중국 프랜차이즈 점포수의 추이를 보면 점포수는 매년 증가세를 나타냈다. 연도별 점포수의 전년대비 증가율은 2006년부터 2010년까지 5년간 연평균 18.7%의 높은 증가율을 보였다. 특히, 2008년에는 브랜드 수가 전년대비 25% 증가한 것과 맞물려 점포수는 전년대비 36.3%의 높은 증가율을 보였다. 2009년도에는 증가율이 낮아졌다가 2010년도에는 브랜드 수 증가율은 낮아졌으나 점포수 증가율은 다시 높아졌다.

2) 중국 프랜차이즈산업의 업종별 특징

중국 프랜차이즈산업의 업종별 프랜차이즈 특성을 분석해보면, 2009년 기준 중국 프랜차이즈산업의 업태별 비중은 도소매업 44%, 외식업 30%, 서비스업이 26%를 차지하고 있다. 최근에는 과거와 달리 이색 상품이나 차별화된 서비스로 시장에 진출하는 사례가 늘어나고 있으며 앞으로는 서비스 관련 업종의

68) 중국 프랜차이즈협회, 「2010 프랜차이즈산업동향 조사」를 발췌하여 재작성.

비중이 증가할 것으로 보인다⁶⁹⁾.

〈표 10〉 2009년 중국의 프랜차이즈 120대 기업 업종분포

구 분	업종별 비중(%)	전년 대비 증가율(%)	
		점포수	매출액
종합소매	11	15.2	24
기타소매	24	27.9	9.3
의류	6	9.9	5.3
농산물 유통	4	3.2	3.4
요식	19	2	21.3
호텔	6	27.1	62.7
교육	6	44	26.8
세탁	5	11.8	41.7
가정 인테리어	5	△9.6	△14.5
그 밖의 서비스	14	39.4	29

중국 프랜차이즈경영협회의 조사결과에 따르면, 2009년 기준 중국 프랜차이즈 상위 120대 기업의 대부분이 서비스업과 소매업에 종사하고 있다. 전체 업종별 비중은 소매업 45%, 서비스업 36%, 외식업 19% 순으로 나타나 소매업이 가장 많은 비중을 차지하였다. 세부 업종별 비중을 살펴보면, 기타 소매업이 24%로 가장 높고 요식업 19%, 기타 서비스 14%, 종합 소매 11%가 그 뒤를 이었다.

프랜차이즈 업종별 전년대비 매출액과 점포수 증가율을 살펴보면, 가정 인테리어만이 각각 △9.6%와 △14.5% 감소한 성장을 기록하였고, 다른 업종에서는 모두 성장세를 보였다. 전년대비 매출액 증가율은 호텔업(62.7%), 세탁업(45.7%), 그 밖의 서비스업(29.0%), 교육업(26.8%), 종합 소매업(24.0%) 순이었으며, 점포수 증가율은 교육업이 44.0%로 가장 높고, 기타 서비스업(39.4%), 기타 소매업(27.9%)순으로 나타났다.

69) 소 수, 전개논문, 2011, 48면.

서비스 업종의 매출액과 점포수의 증가율이 다른 업종에 비해 높은 것으로 나타나 프랜차이즈 영업방식이 다양한 업종으로 널리 확산되고 있음을 보여준다. 외식업은 전년대비 매출액 21.3%, 점포수는 2.0% 증가율을 보여 매출액은 높은 증가율을 보인 반면, 점포수의 증가율은 낮은 편이었다. 이는 점차 점포의 대형화가 진행되고 있는 것으로 볼 수 있다.

3) 중국 외식 프랜차이즈산업 현황

미국에서 발전한 프랜차이즈산업은 일본, 한국, 중국 순으로 전래되었으나 중국의 무한한 성장잠재력은 중국을 세계의 시장으로 인식하게 되었다.

〈표 11〉 연도별 외식업 프랜차이즈 현황⁷⁰⁾

구분	2005 (①)	2008	2010 (②)	연평균 증가율(①~②, %)
매출액(억 위안)	454.36	806.91	955.42	16.0
가맹본부수(개)	300	453	415	6.7
가맹점수(개)	9,748	12,561	15,333	9.5
고용(만명)	50.1	66.07	70.61	7.1

중국 외식업 시장규모는 2005년부터 2010년까지 연평균 16.0%의 높은 증가율을 보이고 있다. 2008년에는 2005년 대비 77.5%의 증가율을 보였으며, 2010년에는 2008년 대비 18%의 증가율을 보였다. 최근까지 높은 상승세를 이어가고 있으나 2008년 이후에는 증가율이 대폭 줄어들고 있다.

가맹본부 수는 2008년에는 2005년 대비 51% 증가율을 보였으나, 2010년에는 415개로 줄어들어, 2008년 대비 △8.3% 감소율을 보였다. 그러나 2005년부터 2010년까지 연평균 6.7%의 증가율을 보이고 있다. 가맹점수는 2005년부터 2010년까지 연평균 9.5%의 증가율을 보이고 있다. 2008년에는 2005년 대비

70) 이진아, “중국의 외식업 프랜차이즈 동향과 우리의 진출 전략”, 「산업경제연구」, 2012, 38-47면.

28.8%의 증가율을 보였으나, 2010년에는 2008년 대비 22%의 증가율을 보여 최근 들어 증가세가 다소 줄어들고 있다.

고용인원의 추이를 살펴보면 2005년 이후 2010년까지 연평균 7.1%의 증가율을 보이고 있다. 2008년에는 2005년 대비 31.8%의 증가율을 보였으나, 2010년에는 2008년 대비 6.8%에 그쳐 증가율이 급격히 감소하고 있다.

중국 외식업 프랜차이즈의 시장 규모는 연평균 16.0%의 높은 증가율을 보이고 있으나, 그에 비해 가맹점 수는 연평균 9.5%, 가맹본부 수는 6.7%, 고용 인원은 7.1%의 증가율을 보이고 있다. 특히, 최근 들어 2008년 이후에는 성장률이 감소하고 있다.

〈표 12〉 중국 외식업 프랜차이즈의 권역별 진출 현황⁷¹⁾

구 분		2009 (개, 억 위안)			2010 (개, 억 위안)			매출액 증가율 (%)
		가맹본부	가맹점	매출액	가맹본부	가맹점	매출액	
환발해	전체	109	3,475	292,8	105	3,876	251,2	△14.2
	베이징	80	2,054	137.2	78	2,316	160.8	17.2
동북		17	418	37,0	18	477	42,5	14.9
화동	전체	126	4,687	261,2	130	5,436	326,4	24.9
	상하이	19	1,312	70.8	27	1,773	104.2	47.1
	저장	33	1,180	75.8	34	1,289	85.1	12.2
중남	전체	119	2,499	162,9	109	2,706	192,2	18.0
	광둥	64	1,840	111.3	56	1,990	133.8	20.2
서남	전체	40	2,514	120,3	37	2,633	131,3	9.1
	충칭	21	1,967	90.7	18	2,038	99.2	9.4
서북		15	146	5,1	16	205	11,8	133.4
총계		384	13,126	6,193.8	415	15,167	6,551.1	8.7

71) 이진아, 상계논문, 2012, 41면.

2010년 기준 중국 권역별 프랜차이즈 가맹본부의 분포를 살펴보면 전체 가맹본부 수 415개 중 화동지방이 31.3%, 중남지방이 26.2%, 환발해 지방이 18.8%로 나타났다. 가맹점의 분포를 살펴보면 환발해 지방이 25.2%, 화동지방이 35.4%, 중남지방이 17.6% 순으로 나타나 이 지역에 밀집되어 있음을 알 수 있다.

중국 외식업 프랜차이즈의 가맹본부와 가맹점은 화동, 환발해, 중남지방에 밀집되어 있다. 도시별로는 베이징, 상하이 등 대도시에서 집중되어 있으며, 화동지방의 저장, 중남지방의 광둥, 서남지방의 충칭이 성장세를 보이고 있어 '2~3선 도시'로의 프랜차이즈 진출이 늘어나고 있음을 알 수 있다⁷²⁾. 그리고 전 지역에서 가맹점 수가 2009년에 비해 늘어나고 있으며, 전년 대비 매출액 증가율은 환발해 지방을 제외한 모든 지역에서 급격한 성장률을 보이고 있다. 그러나 서북 지방과 동북 지방의 프랜차이즈 가맹점 진출과 매출액은 아직까지 미미한 수준이다.

중국 외식업 프랜차이즈의 평균 운영기간이 점차 증가하는 추세이며, 운영기간 3년 이내인 프랜차이즈 브랜드는 2005년 25%에서 2007년 10%로 2배 이상 감소하였다. 2007년 기준, 평균 운영기간이 3~5년 또는 6~10년 되는 프랜차이즈 브랜드가 85%를 차지할 정도로 안정화 단계를 진입하였음을 보이고 있다.

2009년 중국 전국 상위 120 프랜차이즈 기업 중 외식업 기업은 23개로 간편화 추세에 따른 패스트푸드의 약진이 돋보인다. 그 중 외식업 상위 10개 기업을 중심으로 보면 대부분 중국 국내 토종 프랜차이즈이다.

매출액은 미국의 'KFC'와 중국의 '샤오페이양'이 1, 2위를 차지하고 있으며 1, 2위 간 격차가 크다. 유형별 브랜드 수로 살펴보면 패스트푸드 2개, 샤브샤브 5개, 전통중식 3개로 패스트푸드에 비해 중국식 샤브샤브 레스토랑 및 전통중식의 비중이 크다. 특히 샤브샤브의 '샤오페이양'과 전통중식의 '환취더'는 대표적인 프랜차이즈 브랜드라고 볼 수 있다.

72) 중국에서 공식적으로 발표된 구분기준은 없으나 일반적으로 인구와 GDP를 기준으로 도시를 3단계로 분류한다. 1선 도시로는 베이징, 상하이, 광저우, 선전을 말하며, 대표적인 2선 도시로는 간저우, 지난, 난징, 충칭, 칭다오, 다롄, 닝포 등이 있으며, 3선 도시에는 하이커우, 바오터우, 타이저우, 지닝 등이 있다.

매출액면에서는 미국의 KFC가 독보적인 위치에 있으나 가맹점 수에서는 중식 프랜차이즈가 60% 이상을 차지하고 있으며, 서양식 프랜차이즈의 비중은 15%로 시장 점유율이 높지 않은 편이다.

〈표 13〉 2009년도 중국 프랜차이즈 외식업 상위 10개 업체 현황⁷³⁾

순위	유형	회사 명칭	브랜드	매출액 (억 위안)	가맹점 (개)
1	패스트푸드	Yum! Brands Inc.	‘KFC’	288.0	118
2	샤브샤브	Inner Mongolia Little lamb Meat Co. Ltd.	‘Little Sheep’	62.2	293
3			‘Little lamb’	55.1	373
4		Chongqing Cygnet Investment Group.	‘Cygnet’	44.3	187
5	패스트푸드	Tianjin dicos Co. Ltd.	‘Dicos’	33.0	1,001
6	샤브샤브	Chongqing DezhuangCo. Ltd.	‘Dezhuang’	22.4	445
7	전통중식	Quanjude Co. Ltd.	‘Quanjude’	21.9	63
8		Shangxi Awangshan brand Investment Group.	‘Awangshan’	14.2	354
9		Hunan Maojia development Co. Ltd.	‘Maojia’	14.0	179
10	샤브샤브	Chongqing Qinjia Co. Ltd.	‘Qinjia’	13.1	458

한국을 비롯한 대부분의 국가에서 서양식 패스트푸드가 프랜차이즈 외식 시장을 장악하고 있는 것과 비교하면 특이한 추세이며, 이는 중국인들의 보수적인 특성을 보여준다고 볼 수 있다.

73) 소 수, 전개논문, 2011, 51면.

4. 중국 프랜차이즈산업의 SWOT분석과 동향

1) 기회요인

(1) 도시화 비율 제고

중국의 ‘제12차 5개년 계획’을 살펴보면, 지역의 조화로운 발전 촉진을 주요 과제로 들었다. 이를 위해서 도시화 적극 추진, 지역발전을 위한 총체적 전략 실시, 도시화 배치 및 형태 정비, 도시화 관리강화 등을 구체적인 조치로 들었다.

2013년 중국 중소도시의 도시화 비율이 35.1%에 그쳐, 중소도시가 앞으로 도시화의 주요무대로 부상할 것으로 전망된다. 개혁개방 후 30년 동안 중국의 도시화는 눈에 띄게 빨라져 같은 기간 전 세계 각지의 도시화 속도의 거의 2배에 달한다. 2000년부터 2012년까지, 중국의 도시화 비율은 36.2%에서 52.6%까지 상승하였다. 그 중, 중소도시와 그 도시들의 영향권에 있는 지역의 도시화 비율은 전국의 평균수준에 한참 뒤쳐진 35.1%에 불과하였다. 2020년 중국 도시화 비율은 60.34%에 달하고 8억 3700만 명이 도시에서 생활할 것으로 예측되었다⁷⁴⁾.

그러나 중국의 도시화 비율은 선진국의 75~80%에 비해 매우 낮은 수준이다. 낮은 도시화가 소비시장 확대에 걸림돌로 작용한다고 판단한 중국은 농촌의 도시화를 적극적으로 추진할 계획이다.

앞으로 중국의 도시화 비율이 지속적으로 높아지면 소비시장도 더욱 확대될 것이다. 프랜차이즈의 주력 발전시장은 비용부담이 덜하고 경쟁이 상대적으로 덜한 2, 3선 도시가 될 것이다. 왜냐하면 1선 도시의 인건비, 지가상승 등 고비용과 경쟁이 치열한 상태이기 때문이다. 따라서 국내 기업들도 1선 도심지 중심에서 벗어나 2, 3선 도시 진출을 고려할 필요가 있으며, 이들 지역의 소비자 특성, 상권에 맞는 아이템과 제품 개발이 필요할 것으로 보인다.

74) 중앙일보, “2013년 중국 중소도시 도시화 비율”, 2013.10.24.

(2) 내수확대를 통한 외식산업 활성화

중국정부는 제12차 5개년 계획의 주요 과제로 내수확대를 들었다. 이를 위한 구체적인 조치로 거시경제조정의 강화와 개선, 내수 확대를 위한 판매시스템 구축, 투자구조의 최적화, 소비와 투자 및 수출이 경제성장을 조화롭게 견인하는 구조형성의 가속화를 들고 있다.

거시경제측면에서 보면 정책을 통한 내수와 소비증진으로 내수시장 및 소비심리가 활성화되고 있어 외식문화가 활성화 될 것으로 전망된다. 이를 통해 내수전략을 확대하고 경제안정을 꾀하기 위하여 내수주도의 경제성장을 위한 분배조정 및 소비증진 정책을 펼치고 있다.

현재에도 중부굴기, 서부대개발 등 중서부지역 진흥책으로 중서부 지역의 경제가 성장하면서 구매력이 상승하고 있다. 고속철도 등 교통인프라 구축으로 내륙 내수시장의 활성화가 가속화되고 있다. 이에 따라 프랜차이즈 진출 지역도 확대되고 있다.

모건스탠리 보고서에 따르면 2020년 중국의 소비규모는 2000년 3%, 2005년 5.4%, 2020년 12%로 확대될 것으로 전망했다⁷⁵⁾. 내수확대로 소득이 늘어나면 소비가 활성화되고 외식시장도 활성화될 것으로 보인다.

(3) 프랜차이즈 법규의 정비

외식업 및 프랜차이즈 관련 법제도가 점차 표준화·개방화되어 안정적인 소비시장의 형성을 제도적으로 뒷받침해 가고 있다. 중국은 지역보호주의로 인해 지방색이 강하고 제도와 규정이 지역별로 크게 다르며, 보이지 않는 비제도적 장벽은 타 지역 진출을 어렵게 하는 원인이 된다.

그러나 중국의 WTO 가입 이후 2004년 ‘외상투자사업영역관리방법’(外商投資商業領域管理辦法)을 발표하여 외자기업 단독출자 형태의 중국시장 진출이 허용되어 중국시장 진입 장벽이 점진적으로 완화되었다.

2007년에는 빠르게 성장한 프랜차이즈 시장을 정비하고 경영관리 시스템을 완비하기 위해 ‘상업프랜차이즈관리조례’(商業特許經營管理條例)와 ‘상업프랜

75) 파이낸셜뉴스, “모건스탠리, 중국 2020년 세계소비율”, 2010.11.25.

차이즈등록관리방법'(商業特許經營備案管理辦法)을 공표하여 프랜차이즈 경영 관리 시스템을 완비하고 프랜차이즈 시장질서가 확립되면서 점진적으로 프랜차이즈의 성장 환경이 마련되고 있다.

중국에서 사업을 하려면 '관시(關係)'⁷⁶⁾가 필수적이라는 말이 있다. 그러나 중국의 프랜차이즈 법규가 정비되고 세계 표준을 따르는 부문이 많아져 관시(關係)의 영향은 줄어들 것이다. 오히려 중국의 법규를 잘 이해하고 관련 법규를 준수하는 것이 더 중요하다.

(4) 인프라 구축

중국시장은 물류업이 지속적인 성장세를 유지하고 있으며, 중국 정부도 제 12차 5개년 계획의 주요과제로 공공서비스 시스템 개선을 선정하고 물류업 발전을 촉진하고 있어 프랜차이즈 인프라가 구축되고 있다. 철도 운수 서비스 제고와 통합물류 서비스 전환은 외식업 프랜차이즈의 전반적 물류, 배송, 재고 관리가 한층 수월해져 비용이 절감될 것으로 예상된다. 물류비용이 절감되면 가격경쟁력이 생길 수 있다.

2) 위협요인

(1) 외국인투자기업 우대조치 철폐

2008년부터 중국은 내외자기업소득세를 25%로 통일해서 외자기업에 대한 세수우대혜택을 철폐했다. 2010년 12월 1일부터 외자기업에 대해 도시보호건설세와 교육세를 징수하기로 함으로써 외자기업에 대한 우대조치를 전면 철폐해 외자기업의 이용부담이 가중될 것으로 예상된다.

(2) 전반적인 비용상승

비용 상승에 영향을 끼치는 요인으로는, 위안화 평가절상 추세를 들 수 있

76) '관시(關係)'는 공적인 관계 이외의 중국인 특유의 끈끈한 인간관계를 의미한다. '연줄'과 같은 뜻으로 쓰인다.

다. 고정환율제에서 부분적인 변동환율제로 전환되면서 매년 4~5% 정도의 절상이 예상되고 있어 원자재 구매와 임대료에 대한 부담이 커질 것으로 전망된다⁷⁷⁾. 그리고 임금인상으로 지속적으로 인건비가 지속적으로 증가하고 있어 인건비 비중이 상대적으로 높은 외식업에 상당한 타격이 되고 있다. 물가상승과 소득격차 확대, 3D 기피현상 등으로 인해 앞으로 인건비는 더욱 증가할 것으로 예상된다. 또한 급격한 물가상승의 여파로 부동산 가격이 계속 폭등하여 임대료가 상승하고 있으며, 2007년부터 ‘상업프랜차이즈관리조례’가 시행되면서 중국 중앙정부의 관리감독과 가맹비, 로열티 등 과세가 강화되어 가맹본부의 조세 부담이 증가한 것도 외식업 프랜차이즈의 비용 상승요인이 되고 있다⁷⁸⁾.

인건비와 임대료의 상승은 가맹점주에게 상당한 부담이 되며, 직영점일 경우에는 가맹본부의 성과에도 좋지 않은 영향을 미치게 된다. 특히 임대료의 상승으로 인해 매장 입지를 선정할 때 임대료가 비싼 1선 도시보다는 2, 3선 도시로의 진출이 늘어날 것으로 보인다. 따라서 한국 프랜차이즈 기업도 2, 3선 도시로의 진출을 적극 모색해야 할 것이다.

(3) 브랜드 및 지식재산권 침해 위험

중국 법체계가 가맹본부에 불리하고 구체성이 부족하며, 아직은 지적재산권의 보호를 그다지 중시하지 않고 있다. 상표 선 등록제를 실시하고 있어, 인테리어·브랜드명·브랜드 이미지 등을 모방한 브랜드나 자산의 무단 도용이 난무하고 있어 브랜드 및 지식재산권 보호에 어려움을 겪고 있다. 이로 인해 고유 브랜드의 이미지를 희석시키거나 브랜드 이미지에 타격을 입고 있으며, 지식재산권 분쟁에 휘말릴 가능성이 있다.

중국진출을 계획하거나 준비하고 있는 기업은 무엇보다 상표와 실용신안 등을 미리 등록해둘 필요가 있다. 특히, 합작파트너 명의로 상표등록을 해서 분쟁이 발생하는 경우가 종종 있다는 점을 알고 유의해야 한다.

77) 조 철, “중국의 구조변화 전망과 우리 산업의 중장기 대응전략”, 「산업경제연구」, 2010, 21-25면.

78) 이진아, 전계논문, 2012, 45-46면.

3) 프랜차이즈 관련 규정

선행연구에 따르면⁷⁹⁾, 중국 프랜차이즈경영에 있어서 아직 단행법이 제정되지 못하고 있고 계약법, 회사법, 지적재산권, 세법과 경쟁법에 관련법규가 규정되어 있다. 따라서 법률적인 면에서 더 많은 개정이 요구된다. 프랜차이즈 계약을 계약법 각칙 중의 계약으로 삼아야 하고, ‘기업명칭등기관리규범’의 개선으로 기업 상호권을 효과적으로 보호해야 한다. 그리고 불공정경쟁법의 개정으로 프랜차이즈 경영권자와 피 프랜차이즈 경영권자 간의 관계 및 프랜차이즈경영의 경쟁제한행위를 규율하여야 한다.

앞으로 중국시장에서 프랜차이즈 시스템을 이용한 영업이 증가하게 될 것이다. 그러나 아직 중국의 프랜차이즈 법제의 경험이 부족하고 판례의 축적도 많지는 않다. 특히 프랜차이즈산업의 발전을 도모하고 경제 질서를 유지하기 위해서는 프랜차이즈에 대한 법규제의 효과성을 높여 약자로서의 프랜차이즈 이용자를 보호하고 사기행위를 방지하는 것이 필요하다⁸⁰⁾⁸¹⁾.

중국의 프랜차이즈 규정 중 가장 대표적인 것은 2007년 5월 1일부터 시행된 ‘상업프랜차이즈관리조례’(商業特許經營管理條例)이며 프랜차이즈 기업조건 등을 세부적으로 명시하였다. 당해 ‘관리조례’는 중국내 프랜차이즈 경영범위, 정보노출, 법적책임 등을 명시한 것이다. 프랜차이즈 등록 관련, ‘상업프랜차이즈등록관리방법’(商業特許經營備案管理辦法)이 별도로 발표되어 있다.

외국기업이 중국에서 프랜차이즈营业을 하기 위해서는 우선 중국에 독자 또는 합자 형태의 외상 투자기업을 설립하고 프랜차이즈 상표를 등록해야 한

79) 김중우, “중국 프랜차이즈 법제도 고찰”, 「경영법률」, 제21집 제1호, 2010, 1-35면.

80) 오일환, “중국에 있어서 프랜차이즈에 대한 법규제의 현황과 개선방향”, 「경영법률」, 제20집 제4호, 2010, 1-24면.

81) 중국의 프랜차이즈 관련 규정은 다음과 같다. 프랜차이즈 관련 일반법으로는 프랜차이즈 계약당사자 간을 규율하는 ‘계약법’(合同法, 1999), 지적재산권을 규율하는 ‘상표법’(商標法, 2001), ‘반공정경쟁법’(反不正當競爭法, 1993), ‘특허법’(專利法, 2000), ‘저작권법’(著作權法, 2001), 법인관리를 규율하는 ‘회사법’(公司法, 2005), ‘기업법인등록관리조례’(企業法人登記管理條例, 1988) 등이 있다. 특별법으로는 ‘상업특허경영관리관법’(商業特許經營管理辦法, 2004), ‘상업특허경영관리조례’(商業特許經營管理條例, 2007), ‘상업특허경영등록관리방법’(商業特許經營備案管理辦法, 2007) 및 ‘상업특허경영정보공표관리방법’(商業特許經營信息披露管理辦法), ‘특허경영관리체계지침’(特許經營管理體系指南, 2007) 등이 있다.

다. 본 규정에 따르면, 기업설립 후 2개 이상의 직영점을 개설하고 적어도 1년 이상 운영한 실적이 있어야만 가맹점 모집이 가능하다. ‘상업프랜차이즈관리조례’의 주요 내용을 요약·분설하면 다음과 같다. 첫째, 가맹점 모집 등 프랜차이즈 영업을 위해서는 중국내 최소 두 개 이상의 직영점을 갖고 있고 중국내 영업기간이 1년 이상이어야 한다. 둘째 가맹영업을 약정한 계약기간은 3년 이상이어야 한다. 단 가맹주가 동의가 있을 경우에는 예외 적용이 가능하다. 셋째, 프랜차이즈기업은 가맹계약 체결일로부터 30일내 서면형식으로 가맹점주에게 ‘상업프랜차이즈관리조례’ 제22조가 규정한 정보를 제공하고 가맹계약서 원본을 가맹점주에게 제공해야 한다. 넷째, 프랜차이즈기업이 가맹계약을 체결한 후 상무부에 이를 등록해야 한다. 다섯째, 프랜차이즈기업이 가맹계약을 처음으로 체결한 경우 가맹계약 체결일로부터 15일 이내 상무부 주관 부문에 이를 등록해야 한다. 성·자치구·직할시에서 프랜차이즈 영업을 할 경우 해당 지역의 상무주관부문에 이를 등록하고, 소재지에 아닌 다른 성·자치구·직할시에서 프랜차이즈 영업을 할 경우 국무원 상무주관부문에 이를 등록해야 한다. 마지막으로 프랜차이즈기업이 본 조례 제8조에서 규정된 상무부에 대한 보고를 이행하지 않은 경우 상무주관부문이 보고지체의 책임을 물어 1만 위안 이상 5만 위안 이하의 벌금을 부과하며 이후에도 보고하지 않을 경우에는 5만 위안 이상 10만 위안 이하의 벌금을 부과한다.

제3절 한국 프랜차이즈 기업의 중국진출 현황과 특징

1. 해외진출 개요

해외진출은 기업의 지속가능한 성장을 위해 필수불가결한 요소로 꼽힌다. 전 세계에서 가장 성공한 프랜차이즈 기업으로 꼽히는 ‘맥도날드’는 2010년 기준 110개국에 진출해 32,737개 매장을 보유하고 있다. 이는 해외시장으로 진출해 해외사업의 비중을 지속적으로 늘려왔기 때문에 가능한 일이다. 한 연구 보고서에 의하면, 미국 프랜차이즈 기업을 대상으로 조사한 결과, 이들이 115만개 매장 중 69.8%가 미국에 있고, 무려 30.2%가 해외에 있는 것으로 나타났다. 또한 조사대상의 52%가 이미 유럽에 진출했고, 아직 진출하지 않은 기업 중 66%가 향후 진출을 계획하고 있는 것으로 조사하고 있다⁸²⁾.

1989년 한식 프랜차이즈 ‘서라벌’은 국내 프랜차이즈 최초로 중국에 진출했다. 그 후 한식 프랜차이즈의 진출이 두드러졌고, 2000년부터 피자, 치킨 등의 패스트푸드, 떡볶이, 김밥 등 분식, 베이커리, 커피·음료 등 다양한 종류의 프랜차이즈가 중국에 진출하고 있다.

국내 프랜차이즈 기업들이 해외진출을 시도하는 이유는 글로벌 브랜드로의 도약을 준비하기 위한 장기적인 측면과 함께, 단기적으로는 점차 치열해지는 국내시장의 경쟁으로부터 탈피하고자 하는 바가 크다.

2008년 이후 국내시장의 경쟁 심화와 한식세계화사업 일환으로 외식기업의 해외진출에 대한 정부지원이 확대되면서 해외시장진출이 가속화되었다. 그러나 프랜차이즈 선진국인 미국이나 EU의 프랜차이즈에 비하면 해외사업 비중과 브랜드 인지도는 상대적으로 매우 낮은 편이다.

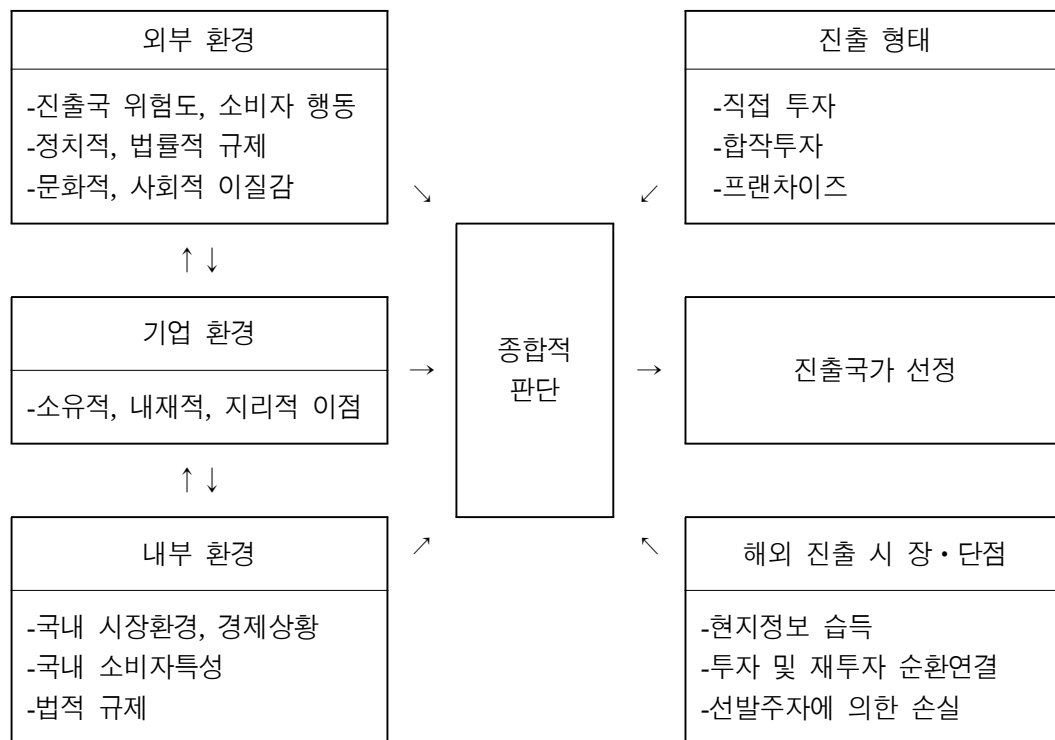
정부에서도 ‘프랜차이즈 해외진출 전담팀’을 구성해 단계별 맞춤형 종합지원 서비스로 글로벌 브랜드를 육성한다는 계획이다. 이를 위해 KOTRA에 프랜차이즈 전담창구를 개설해 해외진출 희망기업에 대한 맞춤형 지원체계를 마련하고 국가별·업종별 해외진출 가이드북, 분쟁사례집, 표준계약서 등 실효성

82) “외식업 프랜차이즈 해외 진출”, 「월간외식경영」, 2013년 6월호, 90-109면 내용을 재구성.

있는 정보를 제공하고 있다.

기업이 해외진출을 하고자 할 때에는 진출희망국 위험도, 진출국 소비자 특성, 정치적·법률적 규제, 문화적·사회적 이질감 등의 외부환경과 소유적·내재적·지리적 이점의 기업환경, 그리고 국내시장의 경쟁 정도와 경제상황, 국내시장 소비자의 특성, 법적 규제 등의 내부 환경을 종합적으로 판단하고 분석하여 진출형태와 진출국가를 선정하는 일련의 과정으로 전개됨이 통상이다. 이를 도해하면 다음과 같다⁸³⁾.

〈그림 2〉 기업의 해외진출과정



83) 우종필 외, 「2011 프랜차이즈 해외진출포럼」, KOTRA, 2011, 12면.

2. 한국 프랜차이즈 기업의 중국진출 현황

1) 한국 프랜차이즈 기업의 해외진출 현황

지식경제부와 대한상공회의소가 전국 1,415개 프랜차이즈 가맹본부를 대상으로 실시한 해외진출 조사현황 보고서에 따르면⁸⁴⁾, 2010년 기준 해외에 진출한 우리나라 프랜차이즈 가맹본부는 96개사이다. 진출지역을 살펴보면 중국·미국·일본·싱가포르·베트남·태국·호주·필리핀 순으로 나타났다. 주로 시장·문화·소비자에 대한 이해가 용이한 아시아 지역에 주로 진출해 있으며, 특히 중국에 집중되어 있다.

향후 해외진출을 묻는 질문에는 45.8%의 기업이 추가적인 해외진출을 계획하고 있다고 밝혀, 앞으로 해외 진출이 상당히 늘어날 것으로 전망된다. 진출 희망국가로는 미국·일본·중국·필리핀·태국·베트남·캐나다·싱가포르 순으로 나타나 여전히 미국·일본·중국에 집중되어 있지만, 필리핀·태국·베트남 등 동남아시아로 해외진출 지역이 확대될 것으로 보인다.

해외진출 방식으로는 현지 가맹점 직접 계약이 35.4%, 현지 파트너 합자 30.2%, 현지 직영점 개설 28.1%, 마스터 프랜차이즈 20.8%, 기술제휴 6.3%, 기타 4.1% 순으로 나타나 아직도 직접투자방식을 가장 선호하는 것으로 나타났으나 점차 다양한 방식이 채택되고 있는 것으로 보인다.

진출업종은 요식(70%), 서비스(19%), 도소매(11%) 순으로 나타나 외식업 편중현상이 심각하여 국내기업끼리 경쟁이 심화되고 차별화가 어려워질 수 있으므로 향후에는 다양한 업종의 해외진출이 요구된다.

해외 진출 기업들은 언어 및 문화적 장벽, 현지 파트너 발굴 어려움, 해외진출 전담인력 부족 등의 어려움을 겪고 있으며 특히 신뢰할 만한 해외시장 정보를 가장 필요로 하고 있다. 해외진출 시 애로사항으로는 가장 많은 기업이 ‘현지 상권분석 및 유통정보입수’(37.5%)를 뽑았다.

84) 대한상공회의소, “프랜차이즈산업 경기전망 및 해외진출현황 조사보고서”, 2011. 2면의 내용을 재구성함.

해외진출을 하기 위해서는 각 기업이 현지에 대한 철저한 사전조사로 정보 수집과 분석에 힘써야하나, 정부에서도 현지 시장에 대한 정보를 제공하여 해외진출을 촉진시킬 필요가 있다. 다음으로는 ‘물류시스템 구축’(21.9%), ‘까다로운 현지 법령규제’(15.6%), ‘가맹점 관리 및 슈퍼바이징’(12.5%), ‘인력 확보 및 교육훈련’(6.3%), ‘자금조달’ 3.1%, ‘제품/서비스 차별화’ 2.1%의 순으로 나타났다. 물류시스템 구축은 외식업의 특성상 필요한 부분이나 많은 자금을 필요로 하기 때문에 어려움을 겪고 있는 것으로 보인다.

국제화의 경험이 부족한 기업의 해외진출 시에는 외국인비용(liabilities of foreignness)⁸⁵⁾이 수반된다. 즉 시간과 자금 및 경험부족, 재무위험증가 등의 장애요인으로 인한 비용, 정보획득과 네트워크구축 비용, 마케팅과 유통 및 모니터링비용, 현지시장 예측과 조사, 현지기업과의 사전적 공조 등 국제화준비활동에 많은 비용이 소요되기 마련이다.⁸⁶⁾ 자금력이 충분하지 못한 국내 외식기업 입장에서는 이러한 외국비용의 부담이 해외진출에 큰 장애가 된다.

정보획득과 네트워크구축 비용, 마케팅과 유통 및 모니터링비용, 현지시장 예측과 조사, 현지기업과의 사전적 공조 등은 국내 기업 간 협업이나 정보공유를 통해 외국인비용을 줄일 수 있을 것이다. 그리고 같은 지역에 진출한 국내기업 간 식자재 공동구매, 공동운송 등의 공동물류시스템을 구축하는 것도 하나의 해결책이 될 것이다. 나아가 정부에서도 코트라 등을 통한 현지에 관한 정보 제공뿐만이 아니라 전문 컨설턴트를 배치하여 실질적이고 현실적인 도움을 줄 필요가 있다.

2) 한국 외식프랜차이즈 기업의 해외진출 현황

2013년 3월 현재 해외 진출 외식 프랜차이즈 기업 수를 업종별로 분류해보면 84개이다⁸⁷⁾. 연도별 진출 기업 수를 살펴보면, 2003년부터 한류 열풍을 타고 아시아 지역을 중심으로 해외로 진출하는 외식기업이 늘어났으며, 2005년

85) 외국인 비용이란 해외시장에서는 현지기업에 비해 언어와 문화면, 현지국의 유통망에 대한 접근과 대정부관계에서 취약하기 때문에 외국기업이 갖는 불리함을 말한다.

86) 장세진, 「글로벌경쟁시대의 경영전략」, 박영사, 1997, 425면.

87) 외식경영, 2013년 6월호, 90-109면의 내용을 재구성함.

부터는 해외로 진출한 기업 수가 급격하게 늘어나기 시작하였다.

그러나 해외시장으로 진출한 많은 외식기업들이 해외시장에 제대로 정착하지 못한 채 실패하는 기업들이 속속 생겨났다. 통상적으로 해외진출 시 초기 3년 정도는 투자의 개념으로 본다. 체인정보가 2013년 상반기에 조사한 바에 따르면, 2010년 당시 해외로 진출한 기업은 96개사였으며, 향후 추가 진출계획이 있었던 기업도 44개였다. 그러나 2013년까지 해외사업을 유지하고 있는 기업은 60개사였다. 2010년 이후 새롭게 해외에 나간 기업도 상당히 많다는 점을 감안하면 최소 절반 이상이 3년 사이에 해외에서 철수한 것으로 추정된다. 초창기 해외 진출 외식기업 대부분은 진출초기에는 현지인을 대상으로 하기보다는 재외교민을 대상으로 사업을 확장하며 표적고객을 확대하는 양상이었다⁸⁸⁾.

2013년 현재 국내 외식기업 업종별 기업 수는 한식·치킨·디저트·커피·분식 순이며, 매장 수는 디저트·치킨·커피·베이커리·한식·패스트푸드 순이다. 한식도 전통적 한식에서 삼겹살·닭갈비·순두부 등으로 다양해졌으며, 치킨·디저트·커피·베이커리 등 업종과 업태가 다양해졌다. 매장 수는 한식보다 디저트·치킨·커피·베이커리 등이 훨씬 많은 매장을 보유하고 있다.

〈표 14〉 해외 진출 외식프랜차이즈 업종별 분포

구분	한식	치킨	디저트	커피	패스트푸드	베이커리
기업 수	34	11	7	7	5	2
매장 수	181	540	615	288	156	248

2013년 3월 기준 국내 외식업체의 해외매장 수는 2,235개로 급격한 성장세를 보였다. 현재 84개 국내 외식 프랜차이즈 기업 중 가장 많은 해외 매장을 보유한 브랜드는 ‘BBQ’로 중국·미국 등 30개국에 350여개의 매장을 보유하고 있는 것으로 조사되었다.

100개가 넘는 브랜드로는 ‘투다리’(138개), ‘레드망고’(394개), ‘파리바게

88) 이용석 외, “한국 외식산업 해외시장진출 현황과 국제화 전망”, 『한국외식산업경영연구』, 2005, 9면.

뜨’(131개), ‘망고식스’(130개), ‘뚜레쥬르’(117개), ‘롯데리아’(131개)가 있다. 그러나 10개 미만의 매장을 가지고 있는 기업의 수가 55개로 65.4%를 차지하고 있다. 아직도 대부분이 규모가 작고 영세한 브랜드가 많지만 과거와는 달리 개별 기업들의 역량이 예전에 비해 월등히 커졌다.

진출 국가별 분포를 보면 중국(52개), 미국(33개), 인도네시아(18개), 일본(15개), 싱가포르(15개) 순으로 나타났다. 이전에는 중국·미국·일본 등 미국과 아시아 위주로 진출했던 것과 비교하면 새로운 지역으로 진출을 시도하고 있음을 알 수 있다. 일본·중국·동남아시아 지역 등은 성장 잠재력이 높으면서 한류 열풍으로 한식에 대한 인지도가 높아 진입이 용이한 측면이 영향을 많이 미쳤다.

최근에는 중국·일본 등의 동북아시아뿐만 아니라 태국·필리핀·베트남 등의 동남아시아, 미국과 캐나다 등의 미주, 브라질·페루 등의 중남미, 호주·터키·포르투갈·영국 등의 유럽까지 진출 국가가 훨씬 다양해졌다.

〈표 15〉 한국 프랜차이즈 외식기업의 해외 진출 국가별 현황

진출국	중국	미국	인도네시아	일본	싱가포르	필리핀
기업수	52	33	18	15	15	13
진출국	베트남	태국	호주	말레이시아	홍콩	캄보디아
기업수	10	8	6	5	4	3
진출국	몽골	캐나다	터키	브라질	인도	기타
기업수	2	2	1	1	1	5

글로벌 외식경영의 유형에는 계약방식에 따라 라이선싱과 프랜차이징으로 분류할 수 있다. 그리고 해외직접투자에는 신규법인 설립이나 인수합병을 통한 단독투자와 합작투자로 분류할 수 있다.

국내 외식기업의 해외 진출 방식을 살펴보면 직영(32개), 마스터프랜차이즈(32개), 업무제휴(4), 가맹점(28개) 순이다. 1990년대 초반에는 단독진출 혹은 기술이전 방식의 진출이 많았지만 2000년부터는 현지 파트너와의 합작형태,

마스터 프랜차이즈, 현지법인 설립 등 전문화된 시스템 경영형태가 늘어났다.

최근에는 현지 파트너에게 가맹사업 총판권을 양도하는 마스터 프랜차이즈 방식을 적용한 해외진출이 증가하고 있는 추세다. 국내 기업들이 이 방식을 선호하는 이유는 현지 사정에 밝은 파트너와의 협약을 통해 해외시장에 안착하기 쉬울 뿐만 아니라 물류시스템 구축이나 현지규제, 인력활동 등의 문제도 쉽게 해결할 수 있기 때문이다. 특히 중국처럼 상권이 거대한 지역의 경우에는 현지 법인설립 및 성 또는 주 단위의 마스터 프랜차이즈로 진출하는 것이 효과적이라는 것이 업계의 중론이다.

〈표 16〉 한국 외식기업의 해외 진출방식 현황

구분	직영	마스터 프랜차이즈	업무제휴	가맹점	독립지사
기업 수 (비중)	32 (32.9%)	32 (32.9%)	4 (4.1%)	28 28.8%)	1 (1%)

3) 한국 외식프랜차이즈 기업의 중국진출 현황

한국농수산물유통공사 발표 자료에 따르면⁸⁹⁾, 2012년 기준 연도별 진출 브랜드 수는 2002년까지 연도별 1~2개의 브랜드가 중국에 진출하였다. 1994년 ‘롯데리아’가 기업형 프랜차이즈 브랜드로서는 최초로 중국에 진출하였고, 1995년에는 ‘투다리’가 중국에 진출하면서 조금씩 늘어났다. 2003년과 2004년에는 3개씩 늘어났으며, 2005년부터 급격히 늘어나기 시작하여 2005년과 2006년에는 7개씩, 2008년에는 10개로 가장 많은 수의 브랜드가 진출하였다. 무분별한 해외진출로 인해 해외시장 진출에 실패한 기업들이 나타나면서 2009년과 2010년에는 중국에 진출이 다소 줄어드는 추세를 보였다.

한국 외식업체의 중국진출 업종별 분포를 살펴보면, 한식이 19개로 39.5%를 차지하고 있으며, 패스트푸드 9개(18.7%), 주점 5개(10.4%), 베이커리 4개(8.3%)

89) 농수산물유통공사, “한·중 FTA와 농수산물산업 영향분석 및 세계유명 식품업체 현황과 경영전략 사례”, 「aT Focus」 Vol. 17, 2012, 38-40면.

순이다. 한식의 주요 업종은 감자탕·갈비·죽 등이며, 이는 다른 나라 외식 업체와의 차별화가 쉬운 업종이 전통한식이며, 정부의 한식세계화전략과도 맞물려 있어 나타나는 현상으로 볼 수 있다. 그 외에는 커피·양식·일식 등의 1~2개 브랜드가 진출해있다. 1995년 ‘투다리’가 전통한식으로 중국에 진출하였고, 초기에는 주로 한식과 패스트푸드 위주로 진출하였으나 현재는 주점·베이커리·커피 등 업종이 다양화되고 있다.

진출방식은 직영, 마스터 프랜차이즈, 가맹, 지사, 기술제휴, 현지합작, 외자법인, 현지법인의 순이다. 이 경우 직영의 비율이 44.6%, 마스터 프랜차이즈 27.1%, 가맹 15.5%에 비해 매우 높은 실정이다. 해외진출 외식 프랜차이즈 기업의 해외진출 현황을 보면 직영과 마스터 프랜차이즈의 비중이 같은데 비해 중국에서는 직영방식의 비율이 매우 높았다. 그러나 1990년대 초반 진출한 1세대는 단독진출이나 기술이전 방식의 해외 진출이 많았는데 현지 파트너와의 합작 형태, 마스터 프랜차이즈, 현지법인 설립 등과 같이 전문화된 시스템 경영형태가 늘어나고 있다.

가맹점 모집방식에 비해 직영점 운영 방식 비중이 높은 이유는 중국 법규와 관련이 있다고 볼 수 있다⁹⁰⁾. 대부분의 기업이 가맹점 모집보다는 직영점 운영을 통해 브랜드를 알리고 그 성공 경험을 바탕으로 가맹점을 확대하는 전략을 쓰고 있다. ‘KFC’의 사례를 통해서도 다른 나라에서와는 달리 중국에서는 가맹점 모집에 매우 신중한 모습을 보였다.

〈표 17〉 중국에 진출한 국내 외식 프랜차이즈 브랜드의 매장 보유 수

보유매장수	100개 이상	50~10개	9~5개	2~4개	1개	합계
브랜드수	2	5	9	17	15	48

90) 중국은 프랜차이즈 등록과 관련하여 ‘상업프랜차이즈등록관리방법’(商業特許經營備案管理辦法)이 별도로 발표되어 2007년 5월 1일부터 시행 중이다. 외국기업이 중국에서 프랜차이즈 영업을 하기 위해서는 우선 중국에 독자 또는 합자 형태의 외상투자기업을 설립하고 프랜차이즈 상표를 등록해야 한다. 이 규정에 따르면, 기업설립 후 2개 이상의 직영점을 개설하고 적어도 1년 이상 운영한 실적이 있어야만 가맹점 모집이 가능하다.

중국에 진출한 외식 프랜차이즈 브랜드 48개의 총 매장 수는 559개로 브랜드 당 매장 수는 평균 11.6개이다. ‘BBQ’가 177개로 가장 많은 매장을 보유하고 있으며, ‘투다리’(130개), ‘파리바게뜨’(42개), ‘쫄면’(30개), ‘본가’(20개), ‘미스터피자’(20개), ‘롯데리아’(16개)로 10개 이상의 매장을 보유하고 있는 브랜드는 5개이다.

10개 이상의 매장을 보유하고 있는 7개의 브랜드 중 패스트푸드 브랜드는 3개로 매장 수는 213개, 한식 브랜드는 2개로 매장 수는 150개, 베이커리 브랜드는 1개로 매장 수는 42개, 주점 브랜드는 1개로 30개이다. 10개 이상의 매장을 보유한 업종은 패스트푸드가 가장 많으며, 이들 7개 브랜드가 전체 매장수의 77.8%를 차지하고 있다. 이는 패스트푸드의 특성 상 표준화하기가 쉬워 가맹점 모집이나 직영점 운영을 통해 매장 수를 확대하기가 용이하며 매장의 규모보다는 매장 수가 많은 것이 브랜드 인지도를 높이는데 도움이 되기 때문인 것으로 보인다.

단 1개의 매장을 운영하고 있는 브랜드는 15개로 전체 브랜드의 31.2%를 차지하고 있으며, 10개 미만의 매장을 가지고 있는 브랜드가 41개로 전체의 85.4%를 차지하고 있다. 이는 국내 외식 프랜차이즈 기업의 중국진출이 아직은 초기 단계에 머물러 있으며 몇몇 브랜드를 제외하고는 현지에서 브랜드 인지도가 낮다는 것을 알 수 있다. 왜냐하면 브랜드 인지도가 높으면 가맹점 모집을 통해 매장수를 확대하기가 쉽고 규모의 경제를 실현하여 이익을 얻을 수 있으나, 브랜드 인지도가 낮으면 가맹점 모집도 어렵기 때문이라고 본다. 중국에 진출한 국내 외식 프랜차이즈 기업 현황은 다음 표와 같다⁹¹⁾. 이 경우 MF(마스터 프랜차이즈), FF(패스트푸드)이다.

91) 농수산식품유통공사, 전개논문, 39-41면.

〈표 18〉 중국에 진출한 국내 외식 프랜차이즈 기업 현황

구분	연도	회사명	브랜드명	운영형태	업종	매장수
1	1995	이원	투다리	직영, 가맹	한식	130
2	1998	롯데리아	롯데리아	직영	FF	16
3		대현에프씨코리아	꼬레		일식	1
4	2000	미스터피자	미스터피자		FF	
5		불로만	불로만			3
6	2001	토니피자	토니피자	MF		
7	2002	대대에프씨	바비큐보스치민	직영, 가맹		7
8		대대에프씨	춘천닭갈비	직영	한식	1
9	2003	인토외식산업	와바	MF	주점	6
10		참배나무골	참배나무골	직영	한식	1
11		제너시스	BBQ치킨	직영,MF	FF	177
12	2004	파리크라상	파리바게뜨	직영	베이커리	42
13		CJ푸드빌	뚜레쥬르			
14		김가네	대학로김가네	가맹	분식	3
15	2005	캔모아	캔모아	직영, 가맹	카페	
16		본아이에프	본죽	직영	한식	
17		홍초원	홍초불닭		베이커리	
18		삼립식품	브랜드스타			4
19		명가	통뼈감자탕			7
20		더본코리아	본가 등	외자법인	한식	20
21		큰들F&B	하루야			
22	2006	놀부NBG	수라온	직영		
23		틈새	틈새라면			
24		정성본	애강산		3	
25		명동인터네셔널	명동칼국수	가맹	분식	5
26		CJ프레시웨이(주)	Welly&사랑해	현지법인	한식	1
27		행복을굽는사람들	오발탄	직영, 현지합작		4
28		놀부NBG	항아리갈비	직영, MF		2
29		파로스코리아	쫄면쫄면	직영	주점	30
30	2007	교촌F&B	교촌치킨		FF	1
31	2008	빵곰터	빵곰터	가맹	베이커리	4
39		롯데리아	엔제리너스		커피	
37		본푸드시스템	스시본		HMR	2
38		빵곰터	빵곰터	가맹	베이커리	4
39		롯데리아	엔제리너스		커피	
40		한스델리	한스델리	기술제휴	양식	5
41		리치푸드	피시앤그릴	가맹	주점	1
42		띠아모코리아	카페띠아모	직영,MF,가맹	커피	4
43	2009	크라제인터네셔널	크라제버거	직영	햄버거	1
44		치어스	치어스		주점	
45		고궁F&B	고궁 수라간		한식	
46	2010	선샤인케밥코리아	선샤인케밥		양식	2
47		가르텐	가르텐비어		주점	
48		CJ푸드빌	비비고			한식

제4장 중국 진출 프랜차이즈 외식기업의 전략적 탐색

제1절 중국 진출 외식기업의 성공사례에 관한 전략적 탐색

1. 해외 프랜차이즈 외식기업의 사례

1) KFC

‘KFC’는 1987년 베이징에 1호점을 열고 외국 프랜차이즈로는 최초로 중국에 진출했다⁹²⁾. 베이징, 상하이, 광저우, 난징 등 주로 동부 연해지역과 대도시 위주로 입점하였으며 1급 도시와 2, 3급 도시 간 격차를 감안하여 지역 맞춤형 경영전략을 펼쳤다.

그 후 1996년 100개, 2004년 1,000개, 2007년 2,000개로 지점 수를 빠르게 늘려 나갔으며 현재 중국 내 200여 도시에 지점을 둔 중국 외식업계 최대기업으로 성장하였다. 2008년 매출액은 215억 위안에 이르러 중국내 외국계 외식 프랜차이즈 1위를 차지하고 있다⁹³⁾.

KFC는 진출 초기 10여 년 간 프랜차이즈 가맹점 모집에 매우 소극적이었다. 당시에는 중국 가맹점 사업자들의 지식과 경험이 부족하고 중국의 법적·문화적 장애가 높았기 때문이다. 이러한 상황에서 무리하게 가맹점을 확장할 경우 브랜드 가치와 이미지가 손상될 수 있다고 보았다.

그리하여 직영점 방식을 택해 브랜드 가치를 높이고 시스템을 구축한 후에 가맹점 사업을 시작하였으며 가맹점을 통한 특허경영을 통해 중국 전역으로 매장을 확산하는 방식을 채택하였다.

KFC는 중국시장에서 철저한 현지화 전략을 채택하였다. 주로 기존 메뉴를 중국인의 입맛에 맞게 개량하여 중국 특색을 살린 메뉴들을 새롭게 선보였다. 2004년부터는 중국 현지 소비자들의 음식문화에 적합한 새로운 메뉴를 개발하

92) 김호동, 「맥도날드 누른 KFC의 현지화 전략」, 한국방송광고공사, 2006, 98-99면.

93) 「2008 中國連鎖經營年鑑」 내용을 재구성함.

였다. 조식·중식·석식메뉴로 구분하여 주 메뉴인 치킨, 버거, 감자튀김 이외에 죽과 밥 등의 다양한 메뉴를 선보였다. 음료 종류도 탄산음료, 커피 이외에 중국인들이 좋아하는 차도 서비스하였다. 이는 중국인들이 서양 패스트푸드에 대해 가질 수 있는 문화적, 생리적 거부감을 완화하여 새로운 소비시장을 창출하는 데 중요한 역할을 하였다.

나아가 매장의 컨셉은 KFC의 기본 인테리어를 바탕으로 하되 중국인의 정서를 감안하여 중국풍의 소품과 사진을 이용하였다. 그 결과 동서양이 잘 조화된 독특한 매장 분위기를 연출하였다.

또한 외래문화를 가장 쉽게 받아들이는 청소년을 주 고객층으로 정하고 이들에게 맞는 상품과 서비스를 제공하는 현지화 전략을 펼쳤다.

지역 인재를 채용한 일자리 창출을 통해 정부와 시민들에게 KFC가 중국 사회에 기여하는 브랜드라는 사실을 널리 알렸다. 특히 패스트푸드의 비만문제, 쓰레기 식품 논란이 제기됐을 때는 ‘중국 KFC 건강식품 정책’을 공포, 영양균형, 웰빙 이미지를 키워 나갔다. 홍보부서를 만들고 공공사업에 힘쓰면서 관계형성을 위해 노력한 것은 이 때문이다. 이를 통해 KFC 브랜드가 가지는 외국 이미지를 최대한 배제하여, 중국 소비자들에게 중국 KFC는 중국인의 KFC라는 이미지를 심어 주었다.

KFC의 성공요인은 프랜차이즈 시스템과 통일된 관리시스템의 구축, 현지화를 통한 서구문화와 중국문화와의 결합, 현지 인력 채용, 철저한 직원교육과 훈련에 의한 우수한 서비스 제공을 들 수 있다. 그리고 경영기법으로는 과학적인 입지 확보전략과 성공한 점포를 매각하여 리스크 없이 가맹사업을 시작할 수 있도록 한 가맹전략을 들 수 있다.

2) 맥도날드

‘맥도날드’는 KFC보다 3년 늦은 1990년에 중국시장에 진출하였다. 심천에 1호 점을 시작으로 1992년 북경에 세계에서 가장 넓은 매장을 열었다.

맥도날드도 KFC와 마찬가지로 베이징, 상하이, 광저우 등 대도시 중심으로 매장을 열었다. 그리고 다른 나라에서와는 달리, 새로운 확장전략을 택했다.

이는 직접 매장을 설립해 이익을 낼 경우 이것을 재차 중국 가맹점사업자에게 되파는 전략이었다. 당시에는 중국 가맹사업자의 프랜차이즈에 대한 지식과 경험이 부족하고 중국의 법적·문화적 장애가 높은 현실을 고려하여 선택한 전략이었다.

맥도날드는 초기에 가맹점주의 부담을 덜어주기 위해 가맹비와 로열티를 낮게 책정하였다. 이익분배의 원칙을 고수하여 구매 중에 발생한 특혜를 즉시 가맹점에게 균분하였다. 대부분의 프랜차이즈 기업들은 이윤획득을 위하여 설비나 인테리어를 강제적으로 판매하는 형식을 취하였다. 그러나 맥도날드는 설비나 인테리어에 대하여 강제적 판매 방식을 배제하여 가맹점과의 갈등해소에 노력하였다.

이러한 경영방침은 가맹점과의 우호적인 관계 형성에 도움을 주어 가맹본부와 가맹점이 서로 공존하며 협력하는 관계를 이루게 되었으며 브랜드의 가치를 더욱 상승시키는 효과를 가져왔다.

맥도날드의 경영이념은 ‘생각은 세계적으로, 맛은 지역 입맛에 맞게’(think globally, act locally)이다. 이는 매뉴얼화에 따른 제품과 서비스의 균일화와 현지화 전략이다⁹⁴⁾. 이러한 경영이념과 관리시스템 구축을 통하여 표준화를 이루었다.

맥도날드는 대부분 현지인을 직원으로 고용하고 있으며, 직원교육 시스템을 체계적으로 구축하여 우수한 제품과 서비스를 안정적으로 제공하고 있다.

그리고 다양한 선행 사업을 통해 좋은 브랜드 이미지의 구축을 위하여 노력하고 있다. 이는 이윤만 추구하는 외국기업이 아니라 중국의, 중국인의 맥도날드 이미지를 중국 고객들에게 심어주고 있다.

맥도날드는 광고 및 프로모션 활동에 많은 투자를 하고 있는데 2003년 9월 창사 50년을 맞아 최초로 ‘I’m Lovin’ It’이라는 슬로건을 내건 통합 글로벌 캠페인을 시작하였다⁹⁵⁾. 이는 전 세계의 소비자들에게 하나의 통일된 브랜드 메시지를 전달하기 위한 새로운 마케팅 접근방법으로 큰 성공을 거두었다. 또한

94) 최고의 ‘품질’(Quality), ‘서비스’(Service), ‘청결’(Cleanliness), ‘가치’(Value) 등을 의미한다.

95) 제일 행복하고 기쁜 순간에 맥도날드가 함께한다는 ‘I’m lovin’ it’을 내세운 광고전략으로 통일된 브랜드 메시지를 전달하기 위한 새로운 마케팅 전략이었다.

광고의 기본 줄거리는 동일하지만 각 지역의 풍습, 소비자의 눈높이, 지역의 가치관 등을 고려하여 지역에 맞는 홍보와 광고를 하고 있다.

광고의 현지화 전략은 각국의 문화와 소비자 특성이 다르기 때문에 이들특성에 맞는 광고 캠페인을 전개하는 것이 효과적인 마케팅 전략이다. 국제광고에 있어서 문화와 커뮤니케이션의 관계를 연구하는데 많이 사용되는 개념은, ‘로우 콘텍스트’(low context)문화와 ‘하이 콘텍스트’(high context)문화의 구분이다. 하이 콘텍스트 문화권에서는 메시지의 의미가 주위환경을 반영하지만, 로우 콘텍스트 문화에서는 메시지의 의미가 주위환경과 무관하다는 것이다. 즉 로우 콘텍스트 문화권에 있는 사람들을 설득하기 위한 광고 메시지가 하이 콘텍스트 문화권에서는 성공하기 어렵고, 하이 콘텍스트 문화권에 있는 사람들을 설득하기 위한 메시지가 로우 콘텍스트 문화권에서는 성공할 수 없음을 암시한다. 이러한 구분은 광고에 있어서 문화의 역할을 매우 중요한 것으로 보며 광고에서도 현지화 전략이 바람직하다는 것이다⁹⁶⁾.

맥도날드의 성공요인은 외국 브랜드 이미지를 탈피한 중국인의 브랜드라는 이미지 구축, 명확한 경영원칙 수립, 현지인력 채용 및 철저한 직원교육 시스템을 들 수 있다. 경영기법으로는 낮은 가맹비와 유지비용으로 가맹점의 충성도를 높이고 우호적 관계를 유지하였으며, 연합광고 기법을 이용한 마케팅 전략을 들 수 있다.

3) 스타벅스

1999년 베이징에 첫 매장을 열고 중국시장 진출에 나선 ‘스타벅스’는 2006년 서북지역 시안에 분점을 열어 본격적으로 내륙진출을 시도하였다⁹⁷⁾. 스타벅스는 중국시장의 잠재력을 보고 2005년 말 상해에 중국본사를 설립하였으며 장기적인 마케팅 전략을 수립하였다. 중국 내에 베이징 ‘메이다커피유한공사’(北京美大咖啡有限公司), ‘타이완통일그룹’(台湾统一集团), ‘홍콩맥심’(香港怡和

96) Wells. W., “Global advertisers should pay heed to contextual variations”, *Marketing News*, 13, 1987, p.18.

97) 「www.globalwindow.org」

控股有限公司) 등 3개의 협력파트너를 두고 있다.

진출 초기에는 경영권은 협력파트너에게 주고 약 5%의 주식을 보유하면서 브랜드 가맹비와 광고비 등을 걷어 들이는 권한 부여방식을 채택하였다. 그러나 2003년부터 스타벅스의 주식을 회수하고 협력관계로 변경해 나가기 시작하였으며 2006년부터는 직영방식으로 전환하였다⁹⁸⁾.

‘Masstige’는 대중을 의미하는 ‘Mass’와 고품격을 지칭하는 ‘Prestige’가 합쳐진 신조어로 고급화를 선호하는 소비풍조를 의미한다. 경제 발전에 따라 고급화를 선호하는 소비풍조가 일반 대중에게로 확산되었다. 스타벅스를 비롯한 커피전문점의 확산은 이러한 풍조를 반영한 것이다. 즉 스타벅스에 가면 커피를 마시는 것에 외에도 커피와 관련된 다양한 서비스를 접할 수 있고 고급화된 커피문화를 즐길 수 있다는 인식을 소비자들에게 심어주었다⁹⁹⁾. 이러한 소비풍조를 활용한 차별화된 마케팅으로 가격경쟁을 피하면서 고급브랜드 이미지 구축에 성공하였다. 특히 2011년에 중국에서 벌인 아침 알람시계 이벤트는 SNS와 어플리케이션을 활용하여 소비자체험을 극대화한 마케팅으로 차별화된 브랜드 이미지를 구축하는데 성공했다는 평가를 받고 있다.

스타벅스는 직원들에 대한 만족스러운 대우, 전문적인 교육과 훈련을 통해 직원들이 열정을 가지고 전문적인 지식과 기술로 고객의 요구를 만족시킬 수 있도록 하며, 직접적인 광고보다는 직원과 소비자의 입소문을 통해 목표고객을 늘리고 있다.

또한 소비계층에 맞는 다양한 상품을 개발하여 경쟁력을 유지하고 있다. 커피 애호가를 위해서는 고급원두로 만든 에스프레소를, 유행을 따르는 젊은이들을 위해서는 프라푸치노를 제공해 세분화된 시장의 수요를 만족시키고 있다.

스타벅스가 2013년 2월 공표한 최신 재무통계자료에 따르면 2012년도 4/4분기의 중국 및 아태지역 시장에서의 순수익은 2,141억 달러로, 전년 동기 대비 28% 증가했다. 2013년 1월 기준 중국 내 54개 도시에 732개의 매장을 오픈하였으며, 2015년도에는 중국에 1,500개의 스타벅스 매장을 보유할 계획이라고

98) 「www.globalwindow.org」

99) 「www.koreaexim.go.kr」

밝히고 있다. 앞으로는 작은 도시들의 성장가능성을 보고 내륙지역의 시장개척에 가속도를 낼 것이라고 밝혔다.

요컨대 스타벅스의 성공요인은 스타벅스의 커피 문화를 만들어 체험해보고자 하는 욕구를 불러일으키는 감성마케팅, 기업의 사회적 책임과 이윤의 사회환원으로 브랜드 이미지 제고이다. 그리고 직원들의 높은 만족도는 노사 간 동반성장의 밑거름이 되고 있다. 직접적인 광고보다는 직원과 소비자의 구전효과를 통해 목표고객을 늘리는 독특한 광고기법을 들 수 있다.

4) 일다일좌(一茶一坐) CHAMATE¹⁰⁰⁾

2001년 ‘일다일좌(一茶一坐) CHAMATE’는 ‘대만일다일좌찬음유한공사’(台湾一茶一坐餐饮有限公司)와 ‘왕왕집단’(旺旺集团)이 합자형식의 중국 법인 ‘상해일다일좌찬음유한공사’(上海一茶一坐餐饮有限公司)을 설립하였으며, 2002년 상해에 ‘플래그십 스토어’(flagship store) 1호점을 개설하였다.

2005년 프랜차이즈 사업을 시작하여 2006년 북경 1호점을 개설하고 대도시 주요 상권에 본격적으로 진출하였다. 2009년 기준으로 대도시 상권 중심 지역을 중심으로 총 93개의 매장을 오픈하였다.

가맹점의 소유권과 경영권을 분리하여 매장의 소유권은 가맹점주가 갖고, 매장의 경영권, 인사권, 재무권은 본사가 갖는 방식이다. 가맹점주의 자격조건은 기업 문화 준수, 자금 및 재무 상황, 원활한 사회관계, 실질적인 매장 점포의 소유 등 매우 까다로운 편이다.

일다일좌 CHAMATE는 휴식·쾌적·정취·품격을 컨셉으로 내세우고 휴식과 레스토랑이 결합된 신 개념의 고급 외식매장으로 포지셔닝 했다. 우아한 분위기에서 식사와 차를 함께 즐길 수 있다는 테마를 적극적으로 활용하였다. 식사 외에 매장 내에서 휴식을 즐길 수 있다는 명목으로 고가정책을 지향하였다.

중국 최초로 중앙 주방 시스템을 도입하여 모든 메뉴는 본사의 중앙주방생산기지에서 배달된 가공품을 단순 가열 제공하는 방식을 채택하였다. 이 시스

100) 「www.globalwindow.org」

템을 통해 표준화, 원가절감, 품질강화 효과를 높이고 있다.

식사시간 이외에 방문하는 고객을 공략하기 위해 시간대별로 메뉴를 구성하였다. 오후에는 오후 시간에 어울리는 차와 간식을 제공하고, 야간에는 밤에 어울리는 차와 야식으로 메뉴 구성을 다양화했다.

서비스 질을 높이기 위하여 본사의 교육 시스템을 활용하여 전국 매장의 종업원을 교육하였다. 직원 일인당 월급의 약 15%에 해당하는 비용을 본사에서 부담하며 직원 교육에 힘썼다.

고객을 성별, 연령별, 직업별로 세분화하여, 월수입이 3,000~5,000위안인 20대 직장여성을 주고객으로 정하고 이들을 공략할 감성문화 이벤트를 자주 개최하였다. 그리고 ‘황금 15초’¹⁰¹⁾의 고객만족 서비스를 실시하여 일다일좌 CHAMATE만의 독특한 문화를 형성했다.

2005~2006년 ‘예쁜 다호(茶壺) 창 의 교실’이라는 이벤트를 개최하고 유명 대기업과 함께 200여회의 활동을 주최하였다. 이벤트를 통해 실제 연인으로 발전한 커플이 생겨났는데 이것을 계기로 ‘다지연’(茶之恋)이라는 IMC(Integrated Marketing Communication)¹⁰²⁾ 마케팅 사례가 탄생하였다. 2007년에는 회원들의 러브스토리를 바탕으로 한 감성소설과 음악을 묶어 다지연 4만부를 발간하였다. 다지연 사례는 2007년 중국 우수 마케팅상을 수상하며 외식기업의 성공적인 마케팅 사례로 손꼽히게 됐다. 이 이벤트를 통해 브랜드의 인지도를 높이고 많은 수익도 창출하였다.

5) YOSHINOYA

‘YOSHINOYA’는 1992년 북경 왕부정(王府井)에 1호점 개설했으나, 성공을 거두지 못하였다. 이후 1997년 ‘향홍씨집단’(香港洪氏集团)이 일본 YOSHINOYA의 중국 지역권을 사들여 ‘북경길야가쾌찬유한공사’(北京吉野家快餐有限公司)라는 내륙·홍콩민영합자회사를 설립하였다. 이 법인은 마스터 프랜차이

101) ‘황금 15초’란 손님과 마주하는 15초의 짧은 시간 동안 고객이 감동과 만족을 느낄 수 있도록 최선을 다한다는 고객만족 전략을 의미한다.

102) IMC(Integrated Marketing Communication)는 통합 마케팅 커뮤니케이션을 말하며 광고를 포함한 모든 마케팅활동을 일관되게 실행하는 것을 의미한다.

즈 형식으로 본사에 일정 비율의 브랜드 사용료를 지불하는 시스템이다.

2001년부터 매년 중국 외식 업계 상위 100에 선정되고 있다. 전국 녹색 친환경 외식기업으로 뽑혔으며 2009년에는 북경에 위치한 기업으로서는 최초로 도·소매 산업 부문 최우수 고용주상을 수상하기도 하였다.

북경에서는 마스터 프랜차이즈 형식을 채택하였으며 약 200여개의 매장을 모두 직영점으로 운영하고 있다. 상해에서는 일본 본사가 주주로 참여하는 형태로 상해와 심천 등 연해 지역의 사업을 담당하고 있고 약 20여개의 매장이 운영되고 있다.

매장은 인구, 교통 밀집지역과 비즈니스 중심지역에 200㎡ 정도의 중소형 매장만을 개점한다. 핵심 상권이더라도 800㎡의 대형 매장을 1개 오픈하기 보다는 근거리에 소·중형 매장 2개를 개점해 소비자를 공략한다는 원칙을 고수한다. 사전에 본사에서 상권 시찰단을 파견하여 소비력, 인구, 자동차 유동량, 소비 연령대, 소비분포 등을 철저히 조사 분석한 후에 입점 여부를 판단한다.

핵심 상권의 경우에는 매장 간 기본거리의 제한이 없으나 비인기 상권이나 비활성화 된 상권에는 가장 핵심지역을 선정해서 소수의 매장만을 오픈한다. 대부분의 메뉴가 20위안 중·후반대의 저렴한 가격이다.

1호점 개점 후 1996년까지 일본식 경영방식에 따르면서 적자 운영 상태에 놓였던 YOSHINOYA는 일본 브랜드의 이미지를 버리고 중국 현지화를 추진하였다. 1997년 북경 법인 설립 후 프랜차이즈 시스템을 현지화하여 중국식 YOSHINOYA로 재탄생시켰다.

북경 YOSHINOYA는 중식 패스트푸드의 대표 브랜드이자 맥도날드와 KFC를 잇는 외식기업을 목표로 삼았다. 여러 종류의 세트메뉴와 중국인의 식습관을 고려한 탕·샐러드·반찬·음료 등의 사이드 메뉴를 개발하여 20~30대 젊은 소비계층뿐만 아니라 40~50대 중장년층 고객과 60대 이상의 노년층 고객의 폭을 넓혀 다양한 연령대의 소비자를 공략했다. 또한 작업 매뉴얼에 따라 종업원의 역할분담과 교육훈련을 통하여 신속한 서비스를 제공하고 있다.

북경 YOSHINOYA 법인은 ‘품질은 양심’이라는 기치 아래 양심 브랜드 이미지를 구축하기 위한 행동지침을 설정했다. 2004년부터 매장 및 물류배송센터에서 ‘HACCP’(위해 요소 중점 관리 기준) 시스템을 도입하였고 주문현황

및 재고물량을 확인할 수 있는 시스템을 구축하여 매장운영의 효율을 높였다.

고객관계관리(CRM)을 위해 홈페이지, 이메일, 전화, 설문조사 등을 주기적으로 실시하여 고객의 불만 및 건의사항을 개선하고 있다.

나아가 포장 및 배달서비스를 실시하고 있는데 품질 유지하기 위해서 덮밥 위의 고기나 소스 등은 개별 포장하고 탕은 따뜻한 물에 타서 마실 수 있도록 분말스프 형태로 제공한다.

6) 아지센라멘

‘아지센라멘’은 해외에 600여 개소의 프랜차이즈를 운영 중이며, 대부분 중국에 진출해 있다¹⁰³⁾. 1994년 대만에 진출하였으나 현지 파트너와의 갈등으로 5년 만에 철수하였으나 1996년 현지 파트너와의 신뢰를 구축하여 큰 성공을 거두었다. 이후 홍콩법인과 프랜차이즈 계약을 체결하고 상하이 등에 개점하였다.

2007년 홍콩증권시장에 상장된 이후 빠른 속도로 점포수가 증가하여 2008년에는 300개를 돌파하였다. 현재 웨이치엔라멘이라는 이름으로 중국 현지에서 420개의 매장을 직영으로 운영 중이다.

일반적으로 프랜차이즈 가맹본부의 주 수익원은 로열티이다. 그러나 아지센라멘은 정율제 대신 정액제를 채용하는 저가 로열티 전략으로 현지 파트너의 의욕을 제고했다. 낮은 로열티로 가맹점 확보가 쉬워지고 가맹점의 수익이 늘어나면 중국에는 일본 본사에 큰 이익이 된다는 판단을 했기 때문이다.

아지센라멘은 중국 시장의 성공을 기반으로 하여 진출국가가 확대되고 있으며 특히 홍콩에서는 별도의 현지법인을 설립해 프랜차이즈 계약을 희망하는 외국기업 또는 개인에 대한 상담과 현지 시장분석 등을 담당하고 있다.

일본식 라멘은 수프가 주가 되고 토핑에 따라 다양한 맛을 즐길 수 있는 것이 특징이다. 하지만 중국식 면 요리는 면이 주가 되고 면 위에 고기 또는 채소 등이 올려진다. 아지센라멘은 일본식에 중국식을 가미하여 새로운 방식의 음식을 개발하였다. 수프나 조미료 등은 일본 본사공장에서 생산하고 있으며 면

103) 「www.globalwindow.org」

은 일본 본사와 똑같은 기계와 제조방식으로 중국 현지공장에서 생산하여 제3국에 있는 아지센라멘 점포로 수출도 하고 있다.

이와 같이 아지센라멘은 일정한 맛을 유지하기 위하여 스프와 면을 표준화하여 제공하였고, 중국의 식습관을 일본풍 라멘에 가미한 전략이 성공하였다.

7) Pacific Coffee

‘Pacific Coffee’는 1992년도에 홍콩에서 설립되었다. 현재 홍콩, 마카오, 싱가포르, 말레이시아 등지에 130개가 넘는 매장을 보유하고 있다. 2010년 중국의 최대 맥주 생산, 유통기업인 ‘화룬창업그룹’(华润创业集团)이 Pacific Coffee의 지분을 매수해 ‘화룬완자’(华润万家)의 계열사가 되었다. 막대한 자금력을 바탕으로 2011년 상하이에 1호점을 오픈했고, 직영점 위주의 영업방식을 통해 확장해나가고 있다.

Pacific Coffee는 2012년 기준으로 약 150 여개의 직영점과 가맹점을 보유하고 있으며 핵심 상권에 입점하는 전략을 펴고 있다.

현재 중국시장의 50% 이상을 스타벅스가 차지하고 있기 때문에 Pacific Coffee는 스타벅스와 차별화된 전략을 구사하고 있다. 즉 스타벅스의 고급화 전략에 맞서 저렴한 가격으로 즐길 수 있는 대중적인 커피 브랜드의 이미지를 구축하였다. 또한 중국 커피시장을 세분화하여 스타벅스와 다른 고객을 타겟으로 포지셔닝 했다.

그리고 매출의 60%를 커피가 차지하는 스타벅스와는 달리 식사대용 빵과 케이크 판매에도 주력하고 있으며, 중국인들이 간식을 즐기는 문화를 반영하여 다양한 디저트를 선보이고 있다. 또한 중국인이 선호하는 붉은색 로고와 인테리어로 스타벅스와 다른 이미지 구축에 성공하였다.

8) 용허따왕

대만의 ‘용허또우장’이 중국에 진출한 ‘용허따왕’은 ‘중식 패스트푸드 프랜차이즈’를 표방하며 외식사업을 전개하고 있다¹⁰⁴⁾. 2011년 현재 중국 전역에

200여개의 점포를 가지고 있다.

진출 초기에는 타이완에서 반자동화 방식으로 ‘또우장’ 제품을 생산하였으나 사업이 성장함에 따라 완전 자동화 방식으로 전환하고 물류시스템을 구축하였다. 용허또우장 브랜드를 기반으로 중식 패스트푸드 식당을 경영하였으나, 경영여건의 악화와 매출감소로 실패로 끝났다.

중국의 개혁개방 이후 저가 노동력을 확보하기 위해 타이완의 제조업체들이 선전, 둥관, 광저우, 샤먼, 상하이 등 연안도시로 진출하기 시작하였다. 용허또우장은 1995년 중국에 상표를 등록하고 상하이에 직영 1호점을 개점하였다. 초기에는 타이완식 인테리어로 매장을 꾸미고 중국에 거주하는 타이완 주재원이나 상인들을 주고객으로 하였으나 점차 새로운 문화에 관심을 가진 중국 현지 고객들도 늘어났다. 그 후 중국의 또우장에 비해 깨끗한 매장에서 판매하는 타이완식 또우장 맛을 내세운 상품의 고급화 전략이 적중하여 큰 성공을 이루었다.

중국 진출 초창기인 1997년에는 상하이에 거주하고 있는 타이완 상인에게 브랜드·제품·기술을 제공하고 타이완 상인은 자금을 투입하는 조건으로 2년간 독점판매권을 제공했다. 용허또우장에 대한 시장반응이 좋아지자 1999년부터 본격적으로 직영점을 운영하였다.

용허또우장은 중국 외식 프랜차이즈 시장이 레드오션으로 접어든 것으로 판단하고 매장 입점전략을 차별화하였다. 중국 대도시에는 직영사업을, 중소도시에는 가맹점을 위주로 출점 중이다. 그리고 대부분의 다국적 외식기업이 중국의 대도시를 중심으로 입점하는 것과 달리 쿤산, 쑤저우 등 지방 2선 도시에 먼저 진출하여 1등 브랜드로 인지도를 높인 후 1선 대도시로 진출하는 전략을 펴고 있다. 또한 브랜드 인지도를 높이기 위하여 철도 교통망을 따라 매장을 확대하는 입점전략을 취하고 있다.

용허또우장은 서양 패스트푸드의 강점인 표준화와 단순화 및 전문화 방식을 수용하였다. 즉 중앙공장에서 반제품 형태로 식재료를 가공해 체인점에 배송하는 시스템을 갖추어 모든 매장에서 일정한 맛을 유지할 수 있도록 하고 있다.

104) 우덕호, 전계논문, 2008, 65-85면.

현지화 전략으로 ‘중국풍, 타이완의 맛, 양안(兩岸, 중국과 타이완)의 정(情)’을 내세워 인지도를 높였다. 중국인의 웰빙 트렌드에 따라 주로 굽거나 찐 음식 위주의 메뉴와 콩으로 만든 음료료가 건강에 이롭다는 점을 강조하며 차별화전략을 구사하고 있다. 기름에 튀긴 메뉴가 많아 건강에 해롭고 비만을 유발할 위험성이 있는 서양식 패스트푸드와는 달리 건강식인 중식 패스트푸드를 표방하고 있다.

2. 한국 프랜차이즈 외식기업의 사례

1) 파리바게뜨

‘SPC 그룹’은 한국시장에서 각 사업부문별 선두기업으로서 자리를 확고하게 굳힌 후 그룹차원에서 식음료부문에 대한 글로벌 사업진출 전략을 수립하였다¹⁰⁵⁾.

중국을 1순위 해외진출지역으로 선정하고 중국 사업을 진행할 전문 인력을 배양하며, 1997년 현지 주재원을 파견했다. 본사 파견 인원과 현지의 전문 컨설팅업체의 협업을 통하여 현지의 시장분석과 전략수립에 드는 시간과 비용을 최소화했다. 철저한 상권분석을 통해 상권의 특징과 고객의 동선을 파악하고 시간별 유동인구 등을 조사하였다. 동일상권의 길목 중 유동인구가 유입되는 위치는 어디인지, 간판이 잘 보이는 구조인지까지도 세세하게 파악하였다. 2003년 본격적인 진출 전략을 수립하고 현지시장조사, 현지법인 설립, 생산 공장을 사전에 준비하였다.

2004년에 베이징 지역에서 외국인과 중국인 수요가 높은 지역을 우선적으로 선택해 1호점인 구베이점을 개설했다.

중국의 베이커리 시장은 우리나라의 1990년대 수준으로 대만·홍콩·일본계의 영향을 받은 외자기업, 세계적인 다국적 기업 그리고 현지 사업에 유리한 중국 로컬 브랜드가 이미 시장에 선점한 상태였다. 파리바게뜨는 입지선정 시 상권을 교통상권, 주택가상권, 오피스상권, 쇼핑몰상권, 학원과 학교상권 등으

105) KOTRA, 전계서, 2010, 66-77면.

로 구분하고 상권별 분석을 통해 상권특성별 전략을 수립했다. 백화점이나 상가 내에 위치하지 않고, 각 지역별로 최고의 상권에 점포를 개설하는 전략을 수립하였다. 점포확장은 상권내 거점점포를 축으로 방사형 구조로 매장을 확대하는 방식을 적용하였다.

매장의 크기나 상권에 따라 카페형 매장과 무의자형 매장 여부를 결정하였으나 대부분 카페형 매장으로 구성하였다. 카페형 매장 최소면적은 110~200㎡로 정하고, 가맹이 결정되면 베이킹과 직원에 대한 교육을 실시하고 주기적으로 슈퍼바이저를 파견해 점포개설준비를 지원하였다.

파리바게뜨는 2010년 상하이에 가맹 1호점을 개설하였는데 가맹신청자의 경력, 투자가능비용, 경영능력, 운영전략 등을 종합적으로 고려해 가맹여부를 결정하였다. 상하이지역의 베이커리 브랜드는 브랜드별로 제품력과 제품구성의 격차가 크며 시장 확대 전략도 매우 다르다. 한국의 1970년대부터 2000년대에 이르는 발전수준에 따르는 다양한 제품이 모두 공존하고 있다. 한국은 상위권에 들어가지 못하면 도태되지만, 중국은 매우 넓은 시장으로서 상위·중위·하위 브랜드가 모두 공존하며 경쟁이 가능하다. 이것은 소비계층이 다양하고 시장이 중산층위주로 형성되기 보다는 소득격차가 큰 다양한 계층이 공존한다는 것을 의미한다.

파리바게뜨는 중상류층을 타겟으로 잡고 한국에서의 ‘파리크라상’에 해당하는 고급 베이커리 브랜드로 포지셔닝 했다. 또한 고품질의 원재료를 사용하고 가격대를 높게 책정했다.

중국에서 베이커리협회나 언론, 공공단체의 수상 및 선정을 통해 브랜드의 우수성과 차별성을 높이고 이를 마케팅으로 연결했다. 파리바게뜨는 중국베이커리협회가 선정한 2005~2008년 중국 명성점포로 선정된 바 있다. 또한 2007~2008년에는 중국 네티즌이 선정한 중국의 10대 인기 베이커리 브랜드로 선정되었다. 2008년에는 중국 중경 제품품질보장센터 선정의 품질, 서비스, 고객신뢰도 최상(AAA) 브랜드로 선정된 바 있으며, 베이징올림픽의 정식 공급상으로 선정되기도 했다. 현재에도 ‘중국베이커리협회’(中國工商聯烘焙業公會)의 중국베이커리 유명제과점으로 선정되는 것에 주력하고 있다.

파리바게뜨는 ‘80대 20 법칙’을 적용해 한국 고유의 빵은 80%, 현지에 맞게

개발한 빵은 20%로 판매하여 큰 성공을 거두고 있다. 완제품 빵이 주류를 이루던 중국 베이커리 업계와는 달리 매장에서 완제품 빵을 구워내는 ‘베이코프’(bake-off) 시스템을 도입하여 패러다임 전환을 선도하였다. 매장에서 직접 만든 샌드위치라는 신선함과 고품질을 기반으로 고객을 확보해나갔다.

중국은 일반적으로 ‘알빵’(포장하지 않은 빵)을 유리카이스에 진열해 판매하고 있으나 파리바게뜨는 여단이가 있는 유리카이스 중앙진열장에 진열하고 신선도 유지를 위해 공장에서 생산된 빵은 일반적으로 유통기한 3~4일, 점포에서 구운 빵은 당일 판매 후 여분은 폐기하였다. 파리바게뜨는 자체 물류시스템을 통해 하루 2번 매장으로 제품을 배송하고 있다.

베이커리 제품을 선물하는 것은 중국에는 거의 없던 문화였지만 베이커리 제품군도 선물로서 가치가 있다는 것을 알리고 하나의 아이템으로 구축했다. 일반적으로 중국에서는 생일에만 케익을 구매하는데 각종 기념일에도 케익을 구매하도록 프로모션을 진행해 판매율과 회전율을 높였다. 파리바게뜨의 케익 판매량은 ‘로컬베이커리’의 3배에 달하는 수준이다.

파리바게뜨는 직영점 운영을 위주로 성공 경험을 축적한 후 프랜차이즈 사업을 전개하는 전략을 쓰고 있다. 베이커리의 경우 지역별로 생산관리, 물류, 영업관리 시스템을 갖추어야 프랜차이즈 사업을 본격적으로 시작할 수 있다고 보고 사전 준비에 철저를 기하고 있다.

가맹점주가 점장을 두고 간접관리만 하는 방식은 지양하고, 가맹점주가 직접 고객과 접점을 형성하고 적극적으로 경영하도록 유도하고 있다. 직영점과 가맹점간 매장 규모의 차이는 없다. 다만 점포 확보 문제는 원칙적으로 가맹점주가 해결하도록 하고 있다.

단과자류의 단순한 제품을 판매하는 상해, 북경의 베이커리 시장에서 파리바게뜨는 기술력을 보유하고 있는 패스츄리, 프랑스빵, 샌드위치 등 제품을 다양화하고 창의적인 마케팅활동을 통해 프리미엄 베이커리 시장을 개척해왔다.

2) BBQ

‘BBQ’는 자신의 브랜드로 해외진출을 모색할 당시 치킨 패스트푸드 사업

시스템에 적합하고 문화적으로도 융합이 가능하며 맛으로 승부하기에 가능한 지역으로 중국을 선택하였다. 그러나 당시에는 중국의 경제적 인프라가 제대로 갖추어지지 않았기 때문에 선불리 진입하기에는 위험부담이 크다고 판단했다¹⁰⁶⁾. 따라서 가장 성공 가능성이 높은 지역부터 차근차근 공략하는 것이 중요하다는 판단에 따라 새로운 사업계획을 수립하였다. 이를 통해 이미 중국에 진출해 있던 맥도날드와 KFC 등 글로벌 외식기업들이 패스트푸드에 대한 중국인들의 선호도를 높여둔 점에 주목했다.

BBQ는 첫 해외진출 대상국으로 중국을 선정하고 2003년 중국기업과 합자로 상하이에 BBQ 1호점을 개설하였으며 현재 55개국 360개에 달하는 점포를 두고 있다. 상하이와 칭다오 이외의 가맹점들은 대부분 마스터 프랜차이즈 형태로 운영하고 있다.

가맹점 개설비용은 실내 인테리어 수준과 면적기준에 따라 3종류로 나누었다. 상권의 특성에 맞게 점포의 평수를 다양화하였으며 매장공사는 현지 업체를 통해 시공하도록 하였다. 시 외곽 등 거리가 멀어 BBQ 상해지사가 지정한 인테리어 업체가 수행하기 어려운 인테리어 공사를 제외하고는 상하이 본사가 직접 인테리어 시공을 주관하고 있다. 가맹점 개설비용에는 매장인테리어 비용, 가맹비용, 보증금, 교육비, 주방설비, 가구 등이 포함된다.

중국에서는 내점 판매가 많다는 점을 감안하여 상권에 따라 30㎡ 규모의 배달전문점과 100㎡ 규모의 내점 판매와 배달 판매가 가능한 카페형 매장의 2가지 형태를 혼합 운영하고 있다. 카페형 매장은 현재 50%를 차지하는 배달 판매 비율을 70%까지 늘릴 계획을 추진하고 있다.

BBQ는 KFC가 출점하지 않는 주택가와 인접한 상업지구 및 주상복합 지구 상가 등을 중심으로 점포를 내고 배달 위주의 영업 전략을 채택하고 있다. 중국인과 한국인의 인구별 분포에 따라 판매제품의 비율이 달라지게 마련이다. 한인지역 소재 점포의 경우에는 판매제품의 80%가 배달제품이며, 중국인 밀집 지역 점포의 경우는 매장 내 식사와 배달·테이크아웃의 비율이 비슷하고 배달과 테이크아웃 비중은 8:2 정도이다.

BBQ는 국내 매장 디자인과 동일한 컨셉을 적용하였다. 중국 고객들은 KFC

106) KOTRA, 상계서, 2010, 77-89면.

와 맥도날드에 비해 밝고 신선한 느낌의 매장 분위기에 호감을 보이며, 어린이들의 반응 역시 매우 좋았다. 중국 진출 초기단계에는 아동과 가정주부를 대상으로 설정했으나 운영과정 중 실제 BBQ의 주요 고객이 20~30대 초반 소비자인 것으로 파악되어 현재는 화이트칼라와 어린이를 주요 고객으로 설정하고 있다.

최근 중국내 식료품가격이 상승하면서 소스, 닭고기 가격도 빠르게 오르고 있으나, 공급가격에는 최대한 변동이 없도록 노력을 기울이고 있다. 이것은 제품가격 변동에 대해 소비자들이 민감하게 반응하기 때문이기도 하고 재료구입 가격변동으로 인한 가맹점 사업자의 피해를 최소화하기 위해서다.

BBQ는 지역별로 마스터 프랜차이즈 계약과 가맹점 확장을 동시에 진행하고 있다. 즉 기술노하우를 제공하고 일회성으로 로열티를 받는 방식과 가맹점을 지속적으로 관리하면서 제품 공급 등 물류마진에서 수익이 발생하는 방식을 지역의 특성에 맞춰 선택하여 적용하고 있다.

중국은 TV나 신문광고보다도 구전마케팅 효과가 매우 높은 시장인 점을 감안하여 고객 입소문을 통해 인지도를 높여가고 있다. 현재 전단광고와 중국 로컬신문광고, 한국교민지에 광고를 싣고 부수적으로 할인쿠폰 배포도 실시하고 있다.

BBQ는 소스나 조리방법을 바꾸지 않고 한국에서 통용되는 고유의 맛을 중국시장에도 그대로 적용하고 있다. 각종 소비자 조사와 현지화 과정 등을 거쳐 치킨류 10여종과 햄버거류 5종을 개발하였다.

청도에 일명 ‘치킨대학’이라는 교육장을 두고 가맹점 사업자와 가맹점장을 교육하고 있다. 이론교육은 사무실에서 진행되고 실습은 매장에서 이루어지고 있으며, 일반적으로 월요일을 이용해 점주와 점장을 본사로 불러 인원, 제품, 서비스에 대해 반복교육을 시행하고 있다. 상하이 인근 매장은 최소 주 2회 이상 방문해 서비스를 점검하고 외곽지역은 2주 1회 정도 방문해 지도하고 있다.

또한 치킨의 주재료인 닭고기를 현지 최대 닭고기 생산업체인 덕대그룹에서 공급받고 있다. 합자 의향서를 체결하고, 품질관리 전문인력을 파견해 직접 품질과 배송상태 관리에 힘쓰고 있다. BBQ는 공급제품 이외의 재료를 사용했을

경우 가맹계약을 해지한다는 내용을 계약서에 명시해두고 관리한다.

지속적으로 새로운 제품과 맛을 개발하기 위하여 한국에 중앙연구소를 설치하였다. 닭고기에 맛이 적절히 배고 육질을 부드럽게 하기 위한 BBQ만의 양념 노하우를 갖추는데 주력하고 있다.

중국에서는 튀김류를 정크푸드로 인식하기 때문에 프라이드치킨보다 구이류 치킨을 선호한다. 따라서 전체 매출에서 구이류가 40%를 차지하고 있으며, 프라이드치킨이 20%, 이외에 볶음밥 등으로 구성되어 있으며 한국보다 프라이드치킨의 판매율이 상대적으로 낮은 편이다. 초기에는 치킨·음료 위주로 메뉴를 구성하였으나 현지 소비자 취향을 반영하여 구이류와 볶음밥 등을 메뉴에 포함하였다. 그러나 BBQ는 현지시장에서 프라이드치킨 분야에 우위를 점할 만한 비결과 경쟁력이 있다는 판단하에 프라이드치킨 위주로 브랜드를 알리고자 노력하고 있다.

외식 프랜차이즈에서 가장 중요한 것은 물류와 맛의 노하우를 유지하는 것이기 때문에 초기투자 시 관련 생산 공장과 물류센터는 필수적으로 갖추어야 한다. BBQ는 식품공장과 물류센터를 프랜차이즈 사업을 시작하던 2003년부터 갖추었으며 청다오에 소스 생산을 위한 BBQ 식품공장과 상하이에 물류센터를 자체 운영하고 있다. 물류센터는 공급업체에서 닭고기를 공급받아 이틀에 한 번씩 가맹점에 배송하는데 현재 상하이 시내에는 신선육을, 시 외곽에는 냉동육을 공급하고 있다. 소스나 조미료 등도 모두 상하이 본사에서 가맹점으로 직접 공급하고 있으나, 구매경쟁력이 없는 쌀·채소에 대해서는 외부 구입이 가능하도록 허가하고 있다. 가맹점수가 늘어나 경쟁력이 확대되면 생산재료 전량을 공급할 예정이다.

BBQ 계열 브랜드에서 판매하는 경쟁력 있는 제품을 모아 중국에서 총 76개 제품을 판매하고 있다. 모든 점포에서 76개 제품 모두 조리 가능한 것은 아니며, 주방면적에 따라서 조리가 가능한 제품에도 차이를 보이고 있다. 그러나 점포 리뉴얼 등을 통해 최대한 많은 제품을 공급할 수 있도록 가맹점포 여건을 바꿔가고 있다. 중국 메뉴는 한국과 다르게 조각판매나 치킨세트판매가 주를 이루었으나, 한국고객들의 한 마리나 반 마리에 대한 수요가 높아 메뉴에 마리기준 제품을 포함시켰다.

초기에는 가맹점에 대한 지속적인 관리를 가맹점 사업자가 귀찮아하거나 거부하는 경우도 있었지만, ‘가맹점이 살아야 본사가 산다’는 경영 이념을 바탕으로 적극적인 가맹점 지원제도를 펼치고 있다.

BBQ에서는 제시된 메뉴만을 판매하도록 하고 품질과 맛을 유지하기 위해 지속적인 교육을 실시하고 있다. 직영점은 가맹점주와 가맹점장의 현장교육장으로 자주 이용되는데 가맹점 간의 매장규모 차이는 없다.

점포확보문제는 원칙적으로 가맹점주가 해결하도록 하며 관시(關係)가 있거나 주민들로부터 입점동의 서명을 받은 경우 주상복합건물에도 점포개설이 가능하다. 최근 중국내 환경보호가 강화되면서 주상복합건물의 경우 오일 연소와 관련된 업종은 환경문제로 진입이 크게 제한되고 있다. 또한 가맹비 등 점포개설비용이외에도 매출액의 4%를 러닝로열티로 받고 있다. 그러나 이에 대한 회수가 어렵고 점포입점관련 직원들이 가맹주, 건물주로부터 커미션을 받아 챙길 우려가 있으므로 이에 대한 관리를 철저히 하고 있다.

2003년 중국 진출을 교두보로 세계시장에 뛰어든 BBQ는 10년의 노력 끝에 베트남, 몽골, 싱가포르 등지에 360개에 달하는 매장을 개설, 운영 중이다. 특히 중국의 경우 BBQ 프리미엄 카페를 성공적으로 안착시켜 2013년 기준 약 40억 원의 흑자를 낸 것으로 알려졌다¹⁰⁷⁾.

3) 미스터피자

‘미스터피자’는 국내에서 1996년 프랜차이즈 사업을 시작하여 입지를 다졌다. 중국의 외식시장이 성장할 것으로 판단하고 2000년 북경에 1호점을 오픈하여, 2011년에는 21개점을 달성했다. 한국 최대의 피자 프랜차이즈 브랜드인 미스터피자 본사가 지분투자는 하고 있으나 매장확장, 마케팅, 인력관리 등 중국 사업은 한국과는 별도로 운영되고 있다.

가맹점주의 수익확보와 가맹점의 안정적인 운영을 지속적인 가맹점 확대의 관건으로 보고 가맹점 모집은 신중하게 하고 있다. 성공적으로 운영되고 있는 직영점만 가맹점으로 전환토록 하며 가맹점 설립에 신중을 기하고 있다. 중국

107) 매일경제신문, “중국에서의 BBQ”, 2010.08.18.

은 한국과는 사업 환경이 다르므로 먼저, 직영점에서 성공경험을 축적한 후 가맹점으로 성공의 경험을 확산시키는 전략을 펼치고 있다. 실제로 중국에서는 KFC나 맥도날드도 전체 점포수 대비 가맹점 비율이 5% 미만이다.

미스터피자는 국내와 똑같은 맛과 품질로 제품 표준화를 이루고 ‘300% 원칙’을 고수했다. 중국인은 음식과 함께 분위기를 즐기려 하는 특성을 갖고 있기 때문에 매장 판매비중이 한국보다 훨씬 높은 편이다. 따라서 국내 매장 과 비슷한 수준의 시설과 서비스를 갖추고 철저한 매장관리로 서비스 역시 표준화했다. 그리고 가맹점주가 한국인일 경우 중국 문화나 중국어에 익숙하지 않은 경우가 많기 때문에 개업 초기 매장 인력관리 등에 대한 본사의 지원을 강화하였다.

중국 진출 당시 다국적 외식업체에 비해 브랜드 인지도가 낮았는데도 중국인 들은 중국 특유의 향신료가 들어간 중국식 패스트푸드를 선호하고 있었다. 하지만 국내에서 시행했던 ‘Love For Women’ 마케팅을 중국시장에도 그대로 적용하였다. 현지 중국인들의 입맛에 맞는 다양한 사이드 메뉴를 개발하였다. 핵심대상인 여성을 위한 마케팅과 동시에 어린이 등 다양한 연령층을 주 고객 으로 설정하고 철저한 맛과 품질을 고수하여 중국 외식 브랜드 경쟁력에서 우위를 점하고 있다. 철저한 교육과 영업력 강화 그리고 물류센터 등에 심혈을 기울여 인프라 구축에 힘쓰며 가맹사업을 진행 중에 있다.

4) 투다리

‘투다리’는 ‘토대력’(土大力)라는 이름으로 중국 전역에 15개 지사와 총 140여개의 매장을 운영 중이며, 중국에 개설한 140개의 가맹점을 통해 로열티를 벌어들이고 있다. 1995년 중국 외식시장에서 꼬치구이로 성공할 수 있는 가능성을 보고 본격적인 중국 진출을 위한 발판을 마련했다. 이후 2001년에는 자동화공장을 설립하여 각종 소스와 일부 제품을 생산해 공급하기 시작했다. 넓은 중국시장을 효과적으로 공략하기 위해서는 자동화공장과 체계적인 물류체계를 확립하였다. 2010년에는 각종 소스 등을 제조, 가공 처리하여 북경과 천진지역의 매장에 공급하고 있으며 1인 분량별 포장을 통해 편리성과 효율성

을 극대화하고 있다.

중국은 1, 2차 술 문화가 없어 한 장소에서 식사와 함께 술을 마시기 때문에 간단히 한 잔 하는 투다리식 주점은 자리를 잡기가 쉽지 않았다. 그래서 식구와 함께 할 수 있는 패밀리 주점으로 성격을 변환시키고 음식과 주류를 5대 5로 식사 비중을 늘렸으며 메뉴도 다양화하였다. 중국인 입맛에 맞춘 꼬치는 현지인 200여 명을 초청해 시식회를 가지면서 반응을 꼼꼼히 챙겼다. 이후 한식 레스토랑으로 포맷을 전환하면서 가맹점이 폭발적으로 늘어났다.

해외에서의 성공여부를 판가름 짓는 요소 중 가장 중요한 것은 현지화 전략을 통해 현지인들의 입맛에 맞는 메뉴나 제품을 개발하여야 한다. 중국에 진출한 대부분의 외식기업들은 현지화 전략이 중요하다는 사실은 알고 있으나 언제 어떤 방식으로 추진해야 하는지 구체적인 방안을 모색하지 못하는 경우가 많다. 투다리의 성공비결은 저렴한 가격, 담백한 맛, 그리고 한국 풍의 깔끔한 인테리어에 있다. 무엇보다도 가맹점 대부분이 인구 밀집지역의 황금 상권을 잡은 것이 가장 큰 비결이라고 볼 수 있다.

5) 쾌락고려아

‘JK 푸드테크’는 국내 경기침체로 프랜차이즈 성장세가 위축되고 경쟁이 심화되자, 새로운 시장 개척에 나섰다. 이에 따라 중국 외식시장이 확대될 가능성이 큰 것으로 보고 중국을 진출국으로 선정하였다. 사전에 중국시장 진출에 실패한 한식 패밀리 레스토랑들의 사례를 분석한 결과 사전준비 미흡을 실패 요인으로 파악하였다. 사전준비의 중요성을 인식하고 2년 이상의 준비기간을 거쳤으며 십계명¹⁰⁸⁾을 만들어 10개의 구체적 항목과 그에 따른 내용을 만들어 활용하였다. 본사에서 파견한 조사원과 현지인 조사원이 함께 조사 비교 분석함으로써 조사미흡으로 인한 요인들을 최대한 배제하고자 노력하였다¹⁰⁹⁾.

108) 십계명은 소비자 분포·문화적 차이·우수 노동력 조달과 근로기준법·자재조달·시장경제상황·해당관청 및 정치적 구조·인프라·경쟁체계·법적문제·현지 파트너와의 관계유지 등에 관한 내용이다.

109) 김기현 외, “중국진출 한국프랜차이즈 기업에 관한 사례분석”, 「산경연구」, 제14집, 2006, 40-42면.

2002년 북경 무역중심지에 한식 레스토랑 ‘쾌락고려아’(快樂高麗亞)를 정식 오픈하고 고가 레스토랑으로 특화시켰다. 쾌락고려아는 인근 외국 대사관 직원, 다국적 기업 임직원, 중국 부유층, 교포 등을 주 고객으로 하였다. 부유층을 고객으로 잡은 만큼 단가를 한국의 레스토랑인 ‘우리들의 이야기’보다 1만원 정도 비싼 22,000원대로 책정하였다. 중국 물가로 따지면 상당히 고가인 셈이다.

JK푸드테크는 한국 메뉴를 소개하는데 그치지 않고, 중국인의 입맛에 맞는 새로운 메뉴를 개발하기 위해 우리나라의 다양한 반찬문화를 요리로 바꿨다. 고기구이를 즐겨 먹는 중국인 식문화에 맞게 숯불구이 메뉴를 개발하고, 고기를 직접 불에 구워 먹는 방식을 좋아하는 중국인 식성에 맞게 화로도 만들었다. 이러한 현지화 전략으로 초기 한국교포가 70~80%였던 비율이 중국인 70%로 역전되었다.

그러나 현지 직원들에게 전수하는 방법이 문제였다. 해당 업무를 정확하게 알려주지 않으면 스스로 나서서 하지 않는 현지 종업원들의 태도로 인하여 생산성이 떨어졌다. 그러나 인건비가 저렴하여 한국에서 1명 인건비로 5명을 채용할 수 있는 수준이었다. 현지인에게 조리법, 매장운영방식, 고객서비스 기법 등을 정확히 전수할 수 있도록 매뉴얼화 하고 철저한 교육을 실시하였다.

6) BHC

‘BHC’는 KFC가 중국에서 선두 자리를 차지하고 있었지만 중국인들은 닭을 주식처럼 즐겨먹는 식습관과 현지 브랜드는 전무한 상황이라는 것을 시장조사를 통하여 알게 되었다. 이에 따라 ‘콜팝치킨’, ‘야채치킨’ 등 차별화 된 아이디어 메뉴로 승부수를 띄울 수 있다고 판단하고 이에 알맞은 전략을 수립하여 중국진출을 추진하였다.

국내의 소규모 매장과 달리 심양에선 2층 규모 80평형으로 대형 매점을 내고 중심상권을 공략했다. 그리고 외식업에서는 현지인의 입맛에 맞추는 것이 가장 중요했기 때문에 중국인이 싫어하는 매운맛을 배제하고 달콤한 맛을 추구시켰다.

초기에는 식자재를 국내에서 공수했지만 국내물가와 가격차이가 많이 났기 때문에 현지에서 물류라인을 확보하는 것이 급선무로 떠올랐다. 중국시장에 외식사업을 시작하려면 식자재 대부분을 현지에서 조달할 능력을 미리 갖추는 것이 필수적이라는 교훈을 얻게 됐다.

BHC는 경쟁업체에 비해 늦게 중국에 진출하였으나 1~2년간의 철저한 시장 조사로 대륙기질에 맞게 대형 컨셉을 적용하고 현지인의 입맛에 맞게 달콤함으로 입맛을 공략한 경쟁력 있는 메뉴개발로 성공을 이끌었다.

7) 놀부항아리

‘놀부 NBG’가 ‘놀부항아리’ 브랜드로 베이징에 진출한 것은 2006년 10월이다¹¹⁰⁾. 놀부 NBG의 핵심전략은 현지화 전략이었다. 놀부항아리의 현지화 전략을 분석하면 다음과 같다. 첫째, 친근한 브랜드 네이밍 전략이다. 중국인에게 쉽고 친근하게 인식될 수 있도록 ‘놀부’의 중국식 네임을 ‘즐거운 아저씨’라는 뜻의 ‘러뽀’(樂佰)로 정했다. 놀부의 네임인 러뽀는 한국의 놀부 이미지 컨셉과도 일맥상통하는 것으로서 친취적이고 적극적인 놀부의 이미지를 잘 표현해주고 있다. 용기나 술잔, 메뉴의 이름을 정할 때도 중국인의 취향을 고려했다. 칵테일 메뉴에는 ‘황제의 비밀’, ‘황후의 선택’, ‘미래의 CEO’를 위하여 등 의미 있는 이름을 담았다.

둘째, 현지화 된 아이템 구성이다. 항아리 갈비를 중심으로 한 다양한 메뉴를 구성하였다. 북경 연사에 개점한 1호점은 구이전문점을 표방하여 구이류가 주메뉴이며, 돌솥 비빔밥이나 김치전, 소면 등 다양한 한식메뉴가 포함되어 있다. 한국의 놀부 항아리 갈비에서는 돼지고기만을 취급하지만, 육류를 좋아하는 중국인의 특성을 고려하여 북경점에서는 다양한 소고기와 돼지고기류를 판매하고 있으며 등심, 갈비, 삼겹살, 불고기, 해물 등 다양한 메뉴를 판매하고 있다. 그리고 식사 시 주류를 함께 즐기는 중국 현지인들의 음식문화에 맞추어 중국인의 기호에 맞는 칵테일 메뉴와 와인을 즐길 수 있도록 칵테일 바를 구비하고 있다.

110) 한국경제신문, “놀부 NBG, 한식 표준화 성공”, 2012.01.30.

셋째, 철저한 사전조사로 엄선한 메뉴를 구성하였다. 중국진출 전에 중국인들이 선호하는 음식을 조사하였는데, 1차 조사는 한국을 방문한 중국 관광객들이 좋아하는 한식을 조사하였는데 그 결과 한국갈비가 선정되었다. 2차 조사는 중국 현지에서 직접 중국인들을 대상으로 조사한 결과 갈비와 바비큐 등 한식 고기구이가 인기가 높은 것으로 나타났다. 그리하여 놀부만의 독특하고 차별화된 맛의 향아리갈비를 주 메뉴로 하여 중국시장을 진출하게 되었으며 갈비 이외의 메뉴들도 이미 한국에서 검증은 마친 상태에서 진출하였다.

넷째, 주 메뉴는 한국 고유의 맛을 유지하고 나머지 메뉴는 현지의 반응을 고려하여 상품구색을 갖추었다. 놀부는 음식과 조리법을 한국과 동일하게 하였으며, 중국인만을 위한 메뉴개발은 하지 않았다. 즉 놀부는 메뉴에 있어서는 한국본사의 방침을 따르는 표준화 전략을 선택함으로써 중국인들에게 한국의 고유한 맛을 느낄 수 있도록 하는데 중점을 두었다. 그 이유는 중국인들이 한식당을 찾는 이유를 조사한 결과 제대로 된 한국의 맛을 느끼고 싶어하기 때문이지, 현지화 된 맛을 느끼고 싶어서가 아니라는 결과가 나왔기 때문이다. 그러나 바닥에 앉아서 먹는 것에 익숙하지 않은 중국인들의 문화적 특성을 고려하여 모든 좌석은 테이블로 구성하였다. 인테리어를 퓨전식으로 하는 등 서비스 측면에서는 현지화에 중점을 두었으나 음식만큼은 한국적 특색을 유지함으로써 한식의 정체성을 분명하게 하였다. 놀부는 한국과 동일한 음식들을 제공하되, 주력상품들은 그대로 두고 나머지 메뉴들은 정기적으로 현지 소비자의 선호도를 조사하고 결과에 따라 바로 수정한다.

다음은 주 대상고객에 맞는 마케팅 전략이다. 첫째, 중상류층을 타겟으로 한 고가 전략이다. 중국 내에서 한식은 일반적으로 중고가 음식으로 알려져 있기 때문에 중상류층을 타겟으로 가격을 책정하였다. 현지의 구내식당 등에서 판매하는 식사에 비해서는 4배 가량 높은 가격이지만, 북경의 다른 한식당과는 비슷하거나 조금 더 낮은 수준이다. 이러한 가격책정은 타겟인 중상류층의 경우 가격에 대한 부담보다는 식사를 통해 얻는 만족감이 가격대비 가치보다 더 중요하게 고려하기 때문이다. 따라서 놀부향아리는 고가의 전략을 추구하면서 높은 서비스를 제공하여 고객들의 만족감을 높일 계획이다.

둘째, 한식과 서구적 분위기를 함께 느낄 수 있는 인테리어를 적용하였다.

‘한식과 서구적 분위기’라는 퓨전을 컨셉으로 하여, 공간별로 테마를 두었다. ‘놀부’는 중국에서 한식을 판매하는 매장이기 때문에 중국인들은 자국 음식점에서는 접할 수 없는 독특한 분위기와 이미지를 원할 것이라는 판단 하에 다른 한식매장과 차별화되는 전략을 구사하였다.

셋째, 놀부는 촉진전략으로 매체광고보다 구전마케팅을 중요시하였다. 중국에 있는 한식 점포는 초기에 한국인들이 많이 오는데, 한국인들이 매장을 방문할 때에 중국지인들을 동반하여 오게 되지만 일정 기간이 지나면 한국인들 보다는 그들과 함께 왔던 중국인들이 더 많이 찾게 되는 패턴을 보였다. ‘놀부’는 이러한 특성을 이용해 초기에는 한인들이 많이 거주하는 지역에 배포되는 잡지에 광고를 냈다. 한국인을 통해 중국인에게 어느 정도 정보가 전달되고 입소문이 나면, 그때 중국인들이 많이 구독하는 잡지에 광고를 냈다. 이는 불신문화로 인해 구매의사를 결정할 때, TV나 잡지 광고보다는 직접 제품을 사용해보고 경험해 본 사람들의 말을 더 중요하게 생각하는 중국인들의 소비 패턴과 잘 맞아떨어지는 구전마케팅 전략이었다.

3. 소결

한국의 프랜차이즈 기업이 중국에 성공적으로 진출하기 위한 전략에 대한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

김기현, 김현복(2006)은 중국에 진출한 한국프랜차이즈 기업의 사례를 수집 분석하여 다음과 같은 세부적인 전략방안을 제시하였다. 즉 시장에 대한 정보 수집과 분석, 현지의 시장특성, 명확한 목표시장과 입지선정, 합작파트너, 다국적 기업과의 차별화가 필요하다고 하였다¹¹¹⁾.

김익수(2009)는 한국 기업의 진입 현황과 사례분석을 통해 철저한 사전 시장조사와 준비, 브랜드 차별화와 자본력, 인적자원관리의 규범화와 현지화, 사회적 책임을 강조하였다¹¹²⁾.

111) 김기현 외, 전계논문, 2006, 46-47면.

112) 김익수, 전계논문, 2009, 232-234면.

김용민(2006)은 한국 프랜차이즈 기업의 중국진출 사례분석을 통해 진출 전략을 다음과 같이 제시하였다. 2급 지역 공략, 진입단계별로 현지조사, 안테나 샵 운영, 직영점 정착, 가맹점 확대 순으로 진출 전략을 제시하였다¹¹³⁾.

한국 프랜차이즈 기업의 중국진출이 해외진출이라는 점에서 국내 진출에 성공한 글로벌 식품기업의 전략을 살펴볼 필요가 있다. 국내 진출에 성공한 글로벌 식품기업의 성공 경영전략은 현지화, 사회공헌, 탁월한 광고 마케팅을 들 수 있다¹¹⁴⁾.

본 연구에서 분석한 중국진출에 성공한 국내·외 외식 프랜차이즈기업의 진출 전략은 선행연구와 비슷한 점이 많았다. 앞에서 분석한 중국 진출에 성공한 외국 외식 프랜차이즈 기업들의 사례를 분석해보면 공통적인 성공 전략은 철저한 사전조사, 현지화와 차별화의 조화, 인적자원개발 강화, 최적의 입지선정, 합작투자 방식, 가맹점과 동반성장 도모, 브랜드 인지도 강화 등으로 요약할 수 있다.

1) 철저한 사전조사

해외 진출 기업이 성공적으로 중국 시장에 진입하기 위해 가장 우선시 되어야 할 것은 사전조사이다. 사전 조사를 할 때에는 기업의 내부 요인뿐만 아니라 기업의 외부요인에 대한 조사와 분석이 필요하다. 장기적인 계획에 따라 철저한 시장조사를 하여 성공 가능성을 타진하고 진출 국가를 선정한다. 이에 따라 내부 역량과 자원 등 내부 요인과, 현지 시장의 환경 등 외부 요인에 적합한 전략을 수립해야 한다.

KFC와 맥도날드 등 글로벌 외식기업들도 사회 문화적인 요인까지 조사하고 분석하여 기존의 진출방식과 달리 직영점 운영 방식을 선택했다. 자본력과 프랜차이즈 사업 경험이 풍부하여 내부 요인은 충족되었으나 외부 요인인 현지 시장의 환경이 가맹점을 통한 사업확장 방식이 적합하지 않다고 판단했기 때

113) 김용민, “중국의 프랜차이즈산업 환경과 우리기업의 진출전략”, 「한국무역협회 무역연구」, 제6집 4호, 2006, 23-24면.

114) 농수산식품유통공사, 전계논문, 2012, 15-21면.

문이다. 왜냐하면 당시 중국은 가맹점 사업자들의 지식과 경험이 부족하고 법적·문화적 장애가 높았기 때문에 무리하게 가맹점을 확장할 경우 브랜드 가치와 이미지가 손상될 수 있다고 보았기 때문이다.

파리바게뜨는 2004년 중국 진출 8년 전인 1996년부터 철저한 사전조사를 실시했다. 중국 현지에 직원들을 파견하여 식음료, 외식시장은 물론 주요 상권 분석까지 마친 후에야 상하이에 첫 점포를 내며 중국에 진출했다.

JK 푸드테크는 사전에 중국시장 진출에 실패한 한식 패밀리 레스토랑들의 사례를 분석한 결과 사전준비 미흡을 실패요인으로 파악하였다. 사전준비의 중요성을 인식하고 2년 이상의 준비기간을 거쳤으며 십계명¹¹⁵⁾을 만들어 10개의 구체적인 항목과 그에 따른 내용까지 조사하고 분석하였다. 본사에서 파견한 조사원과 현지인 조사원이 함께 조사 비교 분석함으로써 조사미흡으로 인한 요인들을 최대한 배제하고자 노력하였다.

‘미스터피자’도 1998년 중국에서 미스터피자 상표를 등록하고 그 후 지역별 구매력 수준, 경쟁강도, 발전가능성, 입지조건 등을 철저히 비교·검토한 후 진출지역을 베이징, 톈진 등 북방 지역대도시로 선정하였다.

놀부도 2년 여 동안 철저한 시장조사를 통해 성공가능성이 높은 베이징에 직영점을 열었으며, 이후에 상하이 등에 가맹점을 개점하였다.

2) 현지화 및 차별화의 조화

프랜차이즈는 제품과 서비스의 규격화와 표준화를 특성으로 하는 시스템이다. 그러나 현지의 문화사회적인 특성이나 고객의 특성에 따라 제품이나 서비스의 선호도가 달라진다. 따라서 이들 기업은 가맹본부의 특성이나 정체성을 유지하면서 현지 고객들의 니즈에 따른 제품과 서비스의 개발로 현지화에 노력하여야 한다.

그러나 선발업체나 현지 경쟁업체와의 차별화를 통하여 브랜드 인지도를 높여야 생존이 가능하다. 따라서 현지화와 차별화의 조화를 이루기 위한 전략이

115) 십계명은 소비자 분포·문화적 차이·우수 노동력 조달과 근로기준법·자재조달·시장경제상황·해당관청 및 정치적 구조·인프라·경쟁체계·법적문제·현지 파트너와의 관계유지 등에 관한 내용이다.

필요하다.

KFC는 중국인의 입맛과 생활문화 그리고 식문화를 반영한 베이징 닭고기버거, 중국식 아침 메뉴 등 새로운 메뉴를 출시하여 서양 패스트푸드에 대한 거부감을 완화하여 새로운 소비시장을 창출하였다. 이를 위해 서구식 경영과 중국문화에 대한 이해 깊은 대만관리자를 대거 기용하고 있다.

맥도날드는 생각은 세계적으로, 맛은 지역 입맛에 맞게라는 경영이념 아래 철저한 현지화 전략을 추진하고 있다.

YOSHINOYA는 현지 소비자 기호를 반영하여 중국식 샤브샤브와 만두 등 새로운 메뉴를 개발하였다. 중국인의 웰빙 트렌드에 맞추기 위해 노력한 결과 전국 녹색 친환경 외식기업으로 선정되어 정크푸드 이미지를 탈피하였다.

미스터피자는 맛의 비법을 계량화해 특유의 맛과 서비스를 살리면서도, 현지화를 위해 원재료의 현지화와 새로운 사이드 메뉴를 개발하였다. 투다리는 중국인들의 식습관을 고려하여 매장 컨셉을 중대형 패밀리 주점 형태로 전환하였다.

후발 기업들은 철저한 현지화 전략과 더불어 중국 시장에서의 경쟁력 확보를 위해 차별화 전략을 함께 추진하고 있다.

파리바게뜨는 선발진입 업체나 현지의 경쟁업체와의 차별화를 위해 카페형 베이커리라는 새로운 컨셉을 적용한 방식을 채택하였다.

놀부는 매장 분위기를 한국의 멋과 서구적인 분위기를 함께 느낄 수 있는 퓨전 분위기를 연출하고, 중국인들이 좋아하는 다양한 메뉴를 개발하였다. 그리고 맛의 표준화와 재료의 유통관리가 어려운 한식의 단점을 이겨내고 현지 재료로 한국에서와 똑같은 맛을 만들어내는 차별화전략을 폈다.

BBQ는 튀김류를 정크푸드로 인식하는 중국인들의 입맛을 고려해 구이류와 볶음밥 메뉴를 개발하였다. 그리고 중국에서는 내점 고객이 많은 점에 착안해 배달전문점과 카페형 매장을 혼합 운영하고 있다. 또한 중국 소비자들의 특성을 감안하여 대중매체를 통한 광고보다는 구전마케팅을 강화하였다.

경쟁업체에 비해 늦게 진출한 'BHC'는 중국인의 대륙기질과 입맛을 고려하여 매장을 대형화하고 달콤한 맛의 메뉴를 개발하였다.

3) 인적자원개발 강화

중국의 조직문화는 수직적 관계보다는 수평적 관계를 중시한다. 이러한 조직문화를 이해하고 수용하여 직원만족과 인화에 힘썼다.

스타벅스는 만족도가 높은 근로조건과 전문적인 교육 및 훈련을 통해 경영마인드의 공유와 서비스의 충실도를 높여 고객 만족을 달성하고 있다. 즉 우선 직원들의 만족도를 높여 고품격 서비스를 제공할 수 있도록 유도한다. 이는 곧 소비자의 만족도로 이어진다. 이러한 전략으로 직원과 소비자의 입소문을 활용한 구전효과를 누리고 있다.

BBQ는 직원들의 만족도를 높이고 의욕을 고취하기 위해 현지 종업원의 제안제도를 적극 활용하고 채택된 아이디어에는 성과급을 지급하였다. 현지 풍속을 존중하고 인화를 중시하여 인적자원관리에 노력하였다. 쾌락고려아는 한국 관리자들에 대한 언어교육으로 의사소통을 원활하게 하였으며 성과급제도를 도입하여 이직률을 낮추었다.

대부분의 기업들은 교육 시스템을 구축하고 있었으며 서비스 차별화를 위하여 현지 인력에 대한 교육훈련을 투자의 관점에서 지속적으로 실시하였다. 일례로 일다일좌 CHAMATE는 총 인건비의 15%를 교육훈련에 투자하였다.

프랜차이즈는 매뉴얼에 따른 서비스와 제품의 표준화가 중요하다. 언어가 통하고 현지 고객들의 특성을 잘 알고 있다는 장점 때문에 대부분의 기업들이 현지 종업원들을 고용하고 있다.

그러나 현지 종업원의 채용은 프랜차이즈 시스템이나 경영 문화에 대한 이해가 부족할 수 있다는 단점이 있다. 따라서 프랜차이즈본부의 경영이념과 경영전략의 이해와 공유를 통하여 품격 있는 서비스를 제공하기 위해서는 인적자원개발 및 관리에 대한 투자적 관점이 필요하다.

4) 최적의 입지선정

맹목적으로 좋은 상권에 입지하기보다는 현지 사전 조사, 기업의 내부 역량과 자원, 진출 시기 및 업종에 적합한 입지를 선정해야 한다. 외식업의 특성과

주 메뉴, 타겟 고객의 특성에 맞는 입지를 선정하는 것이 1급 상권에 입점하는 것보다 오히려 성공가능성이 높다고 볼 수 있기 때문이다.

KFC는 전문리서치 기관에 시장조사를 의뢰하고, 후보지에 대한 현장조사를 실시하여 유동인구의 흐름을 파악하고 과학적으로 분석하여 개점위치를 정하였다. 막강한 자금력을 바탕으로 유동인구가 많은 대도시 중심 상권에 입점하여 브랜드 인지도 제고와 선점효과를 노렸다.

맥도날드와 스타벅스도 KFC와 마찬가지로 베이징, 상하이, 광저우 등 대도시 중심으로 매장을 열었다.

대부분의 글로벌 외식기업이 대도시를 중심으로 1급 상권에 입점하는 것과 달리 후발 기업들은 선발 업체와의 경쟁을 피하기 위해 틈새시장을 노리는 전략으로 차별화하였다.

용허도우장은 후발주자인 점을 감안하여 경쟁이 덜한 쿤산, 쑤저우 등 지방 2선 도시로 먼저 진출하여 브랜드 인지도를 높인 후 1선 대도시로 진출하는 전략을 폈다.

YOSHINOYA는 매장은 인구, 교통 밀집지역과 비즈니스 중심지역에 입점되 중소형 매장만을 개점하는 전략을 폈다. 핵심 상권에 소·중형 매장의 수를 늘려 근거리에 있는 소비자를 공략한다는 원칙을 고수하였다.

웨이치엔라면은 메뉴의 가격대가 높은 점을 감안하여 대도시 위주로 진출하였다.

BBQ는 KFC가 출점하지 않는 주택가와 인접한 상업지구 및 주상복합 지구 상가 등을 중심으로 입점하되 상권과 영업방식에 따라 매장의 규모를 다르게 하는 전략을 채택하고 있다. 중국에서는 내점 판매가 많다는 점을 감안하여 내점 판매와 배달 판매가 가능한 100㎡ 규모의 카페형 매장과 30㎡ 규모의 배달전문점의 2가지 형태를 혼합 운영하고 있다.

5) 합작투자 방식

대부분의 성공기업들은 진출 초기에 합작투자 방식으로 채택하였다. 자금 부담을 경감할 수 있고 현지 사정에 밝은 파트너 선정으로 리스크를 줄일 수

있기 때문이었다. 일다일좌 CHAMATE, Pacific Coffee, BBQ, 미스터피자 등은 합자투자 방식으로 진출하였으며, 스타벅스와 YOSHINOYA는 협력 파트너를 두고 동반성장을 도모하였다.

KFC, 파리바게트, 미스터피자 등 대부분의 기업들이 선 직영, 후 가맹 전략을 채택하여 중국 진출에 성공하였다.

프랜차이즈는 가맹점을 통한 사업확장에 유리한 방식이다. 그러나 브랜드 인지도가 낮거나 현지 사정이 우호적이지 않은 상황에서는 가맹점 모집을 통한 확장은 가맹점의 확보에 어려움을 겪을 수 있다. 또한 실패하는 가맹점으로 인하여 브랜드 이미지를 실추시켜 가맹본부와 가맹점의 동반추락을 불러올 수 있다. 따라서 직접 소유·경영하는 직영점 방식을 택해 브랜드 인지도를 높인 후 경영을 안정화시키고 시스템을 구축한 후에 프랜차이즈 사업을 시작하여 실패 위험을 줄일 수 있었다.

6) 가맹점과 동반성장 도모

이들 기업들은 가맹점의 수를 늘려 사업을 확장하는데 주력하기 보다는 엄격한 기준을 적용하여 역량 있는 가맹점주를 선정하였다. 특히 ‘KFC’는 가맹점 선정기준·경영관리표준·서비스 규율 등이 매우 엄격하며, 예비가맹점주의 경영경험·교육수준·경영능력·재무상태 등을 철저히 확인하였다. 일다일좌 CHAMATE는 기업 문화 준수, 자금 및 재무 상황, 원활한 사회관계, 실질적인 매장 점포의 소유 등 가맹점주의 자격조건이 매우 까다로운 편이다.

파리바게트는 가맹점주의 경력, 자본, 경영능력, 운영 전략 등을 종합적으로 고려하는 등 엄격한 기준에 따라 가맹점주를 선정하고 있다. 늘부도 프랜차이즈의 자질과 관리능력 등을 매우 엄격하게 관리하고 있다. 계약체결 직후 가맹비와 보증금을, 오픈 이후에는 월 매출액의 5%를 로열티를 받고 있어 재무능력도 가맹점주의 선정 기준으로 적용하고 있다. 또한 대부분의 기업들이 가맹점과의 우호전략을 통하여 충성도를 높이고 동반성장을 도모하고 있다.

맥도날드는 가맹비와 로열티를 낮게 책정하고 이익분배의 원칙을 고수하여 가맹점과의 우호적인 관계를 형성하였다. 또 설비나 인테리어 등에 대한 강제

적 판매 방식을 배제하여 가맹점과의 갈등을 예방하였다. 이를 통해 가맹본부와 가맹점이 서로 공존하며 협력하는 관계를 이루게 되었으며 브랜드의 가치를 더욱 상승시키는 효과를 가져왔다.

스타벅스 진출 초기에는 경영권과 소유권을 분리하여 경영권은 협력파트너에게 주고 약 5%의 주식을 보유하면서 브랜드 가맹비와 광고비 등을 걷어 들이는 권한 부여방식을 채택하였다. 일다일과 CHAMATE도 소유권과 경영권을 분리하여 매장의 소유권은 가맹점주가 갖고, 매장의 경영권, 인사권, 재무권은 본사가 갖는 방식을 채택하였다. 이러한 방식은 가맹점주의 충성도와 경영 의욕을 높여 동반성장을 도모하는 효과를 가져왔다. ‘아지센라멘’은 현지 파트너와의 갈등으로 실패한 경험을 살려 현지 파트너와의 신뢰 구축에 노력하였다.

7) 브랜드 인지도 강화

중국인들의 의식 변화에 따라 좋은 기업이라는 이미지 구축의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 이에 따라 각 기업은 CSR 활동을 적극 펼치고 있다.

좋은 기업이라는 브랜드 이미지를 높이기 위하여 중국 문화와의 결합, 이윤을 사회에 환원, 공익광고 전단지 배포·후원·자선기부 등 다양한 활동을 벌이고 있다. 즉 기업의 사회적 책임을 성실히 이행하고 있는 것이다.

KFC는 지역 인재 채용을 늘려 정부와 시민들에게 중국 사회에 기여하는 브랜드라는 이미지를 부각시켰다. 이를 통해 KFC 브랜드가 가지는 외국 이미지를 최대한 배제하여, 중국 소비자들에게 중국인의 KFC라는 이미지를 심어 주었다. 특히 패스트푸드의 문제점이 이슈로 등장하였을 때 ‘중국 KFC 건강식품 정책’을 공포하여 웰빙 이미지를 심어주었다. 공공사업에 적극 참여하여 CSR을 강화하고 홍보에 힘썼다.

맥도날드는 다양한 선행 사업을 통해 좋은 브랜드 이미지를 구축하였다. 이는 이윤만 추구하는 외국기업이 아니라 중국의, 중국인의 맥도날드라는 이미지를 고객들에게 심어주고 있다. 파riba게뜨는 고객초청 케이크 만들기 교실, 각종 스포츠 대회와 영화 후원 등 다양한 마케팅과 사회공헌 활동을 꾸준히 추진하였다.

제2절 중국진출 외식기업의 실패사례에 관한 전략적 탐색

1. 해외 프랜차이즈 외식기업의 사례

1) 버거킹

전 세계 60여개 나라에서 12,000여 매장을 운영하고 있는 ‘버거킹’은 2005년 중국에 첫 매장을 열었다. 버거킹은 2005년 상하이의 중심 쇼핑가인 난징루 인근에 1호점을 개설하며 2015년까지 10년 동안에 중국 전역에 천여 개의 매장을 확보하겠다는 포부를 밝혔다. 패스트푸드 시장에서 경쟁업체인 맥도날드와 중국시장에서 치열한 경쟁을 벌이겠다는 의지를 보인 것이다.

버거킹은 인기상품인 빅후퍼와 쓰촨성의 매운 소스를 넣은 햄버거 등 중국인들의 입맛에 맞는 메뉴를 개발했다. 초창기 버거킹은 직영방식으로 운영하였는데, 매장수를 급작스럽게 늘리기보다는 차근차근 성장하겠다는 의도였다. 직영점에서 성공을 거둔 후에 운영될 매장들은 모두 중국 업체와 라이선스 계약을 통해 매장수를 확대하고 성장하겠다는 전략을 세웠다.

글로벌 프랜차이즈인 스타벅스가 커피시장에서 선점효과를 누리듯 중국 패스트푸드 시장에서는 KFC가 선점효과를 누리고 있었다. 맥도날드보다도 후발주자인 버거킹은 중국에 진출한지 7년이 지났음에도 불구하고 중국 내에 겨우 33곳의 매장을 운영하고 있다.

버거킹의 실패요인은 기존 업체보다 15년이나 지나서야 중국에 진출한 것이다. 또한 중국에 먼저 진출한 KFC나 맥도날드 등 기존업체와 메뉴 등에서 차별화가 이루어지지 못하였기 때문이다. ‘가던 곳만 가는’ 중국인들의 발길을 잡지 못하였다.

2) 푸송

‘푸송’(Fauchon)은 1886년에 창업한 프랑스의 고급 식료품 및 빵 및 홍차 브랜드로 전 세계 19개국에 650여 개 매장을 가지고 있다. 초기에는 식료품과

빵 등을 다루다가 점차 차에까지 영역을 넓혔다. 2007년 베이징의 고급 백화점인 신광천지 백화점에서는 한국과 프랑스의 대표 베이커리 브랜드의 맞대결이 벌어졌다. 하지만 파리바게뜨는 철저한 현지화 전략으로 승승장구하고 있는 반면 ‘푸송’은 2010년 중국시장에서 완전히 철수했다.

중국은 독특한 식습관과 음식취향으로 해외 브랜드들이 성공하기 힘든 시장으로 꼽힌다. 푸송이 실패한 결정적인 원인도 현지화에 초점을 두지 않고 건강식 프랑스빵으로 승부를 보려고 했기 때문이다. 달고 화려한 빵을 좋아하는 중국 소비자들의 입맛에 맞지 않았다. 푸송은 자신들의 고유한 맛만을 고집하며 중국 소비자들의 요구에 잘 대처하지 못했다. 푸송의 사례는 중국의 베이커리 시장이 급성장하더라도 주 소비자, 진출지역, 마케팅, 현지화 등에 따라 성패가 엇갈릴 수밖에 없다는 것을 보여준다.

3) 상다오커피

대만의 ‘상다오커피’는 원두커피를 필두로 중국인에게 오리지널 커피의 맛을 전파하고, 프랜차이즈 경영방식으로 확장해나갔다. 2004년 공동 창업자 간 상표권 분쟁이 발생하였으나, 분쟁기간 중 양측 모두 가맹점을 모집해 가맹점수가 급증하였다. 그러나 가맹점 품질관리 미비와 브랜드 가치가 추락하여 어려움을 겪은 이후 현지화 전략에 실패하고 철수하였다.

2. 한국 프랜차이즈 외식기업의 사례

1) 롯데리아

한국의 대표적인 패스트푸드 프랜차이즈인 ‘롯데리아’는 국내에서의 눈부신 성장경험을 가지고 있었다. 자신들만의 현지화 노하우를 가지고 있어 중국에서도 현지화에 상대적 우위를 점할 수 있을 것이라고 판단하였다.

한국시장에서 맥도날드를 꺾고 매출 1위를 달성한 것이 중국시장에서도 강점으로 작용할 수 있을 것으로 보았다. 롯데리아는 중국을 전략시장으로 설정

하고 1998년 베이징 등에 매장을 개설하면서 수백여 개의 매장을 확보해 중국인의 입맛을 사로잡는다는 목표를 세웠다.

당시 중국의 패스트푸드 시장은 선발업체인 맥도날드와 KFC가 각각 28개, 13개의 점포망을 구축, 이미지를 상당히 높인 상태였다. 롯데리아는 선발업체들을 따라잡기 위한 전략으로 점포개발 확대, 고객 다양화를 위한 판촉전략 강화, 제품의 품질향상, 신제품 도입, 매니저 교육 재정립과 고객서비스 강화를 위한 ‘QCS 이념’¹¹⁶⁾ 교육 강화를 추진하였다.

롯데리아는 2000년 ‘북경낙천유한공사’라는 현지법인을 설립하고 중국인들을 가맹점주로 계약했다. 현지인을 가맹점주로 한 프랜차이즈 사업이 직영점포를 운영하는 것보다 단기간에 점포망을 늘리는데 유리하다고 판단했기 때문이었다. 대도시의 젊은 소비자층을 타겟으로 삼고 유동인구가 많고 외식산업이 이미 어느 정도 발달한 상해와 북경 등의 도시에 점포를 입점하고 대도시를 중심으로 매장을 확대해 나갔다.

그러나 이미 비슷한 업종의 점포들이 들어서서 고객을 선점한 상태였다. 위치 또한 유동인구가 많은 역 주변이었기 때문에 잠시 시간을 때우기 위해 방문하는 고객들을 타겟으로 삼는 경우가 되어버렸다. 저렴한 메뉴 하나만 주문하거나 자리만 이동하는 등 매출에 도움이 되지 않는 상황이 반복되었다.

당시 중국에는 중국시장에 먼저 진출한 KFC, 맥도날드 등이 국제적인 브랜드파워를 가지고 있었기 때문에 차별화된 기업이미지를 제고시킬 필요가 있었다. 또한 후발주자로서 훨씬 더 많은 마케팅 비용과 시간이 필요했다. 롯데리아는 1996년부터 한국 TV드라마가 중국으로 수출되며 시작된 한류 열풍을 이용한 행사와 중국 베이징 TV에 한중합장 광고를 실시하는 등 브랜드 인지도 제고에 주력했지만, 롯데리아만의 차별화된 독특한 기업이미지와 긍정적인 이미지 확보에 실패하였다.

롯데리아는 중국진출 시 기업 내의 다양한 의견이나, 체계적인 시장분석 과정을 거치지 않았다. 구체적이고 체계적인 영업 및 마케팅 전략을 수립하지

116) 최고 품질의 ‘상품’(Quality), ‘청결한 점포’(Cleanliness), ‘아낌없는 친절’(Service)로 ‘빠른 시간’(Just in Time)에 고객에게 서비스를 실현하는 것을 뜻하는 ‘롯데리아’의 고객만족 슬로건이다.

못한 상태였다. 또한 ‘관시(關係)’가 없어 중국시장에 대한 전문적인 정보수집이 이루어지지 않아 잦은 중국의 정책 변화에 따라가지 못했다.

또한 KFC나 맥도날드 등 경쟁업체에 비해 낮은 인지도에도 불구하고 비슷한 메뉴와 세트구성으로 큰 차별성을 확보하지 못하였다. 인지도가 낮는데 반해 비슷한 가격책정은 단점으로 작용하였다. 대규모 물량공세가 가능한 맥도날드 등에 비해 경영자원이 부족한 롯데리아는 대형업체의 선전공세를 이겨내지 못하고 판매부진에 시달렸다. 현지화 실패와 마케팅 능력 부족으로 매출이 갈수록 줄어들었다. 결국, 중국 진출 5년 만에 막대한 손실만 입고, 2003년 중국시장에서 완전히 철수하였다.

1994년 진출에 실패한 이후 전열을 정비하고 2008년 중국 진출에 재도전했다. 북경 롯데리아는 왕푸징 거리에 2008년 롯데백화점과 동시에 오픈해 백화점 지하 1층에 자리를 잡았으며, 텐진, 칭다오, 선양 등에 점포를 냈다. 맥도날드, KFC에 비해 떨어지는 브랜드 인지도를 끌어올리기 위해 중국인들이 좋아하는 복권, 황금 등 경품마케팅으로 현지인을 끌어들이었다. 덮밥이나 탕류 등 중국인이 선호하는 메뉴도 개발했다.

롯데리아는 2011년 말 기준 중국에 40호 점을 열었다. 2008년 핵심지역을 넓게 펼쳐 공략하는 전략을 세웠지만, 지금은 중국 심양지역 주변을 집중적으로 공략하는 전략으로 선회했다. 현지시장에 대한 철저한 검토, 이에 따른 전략 수립, 현지화와 글로벌화의 조화를 강조한 롯데리아의 세계화 전략에 발맞춰 지속적으로 해외진출을 모색하고 있는 중이다.

2) 카페베네

국내의 대표적인 카페 프랜차이즈 ‘카페베네’는 뉴욕과 베이징 등 해외 여러 시장에 동시 진출을 선언했지만 중국 진출은 초기부터 어려움을 겪었다. 카페베네는 2015년까지 중국 내에 1,500개의 매장을 내겠다는 포부를 밝혔다. 중국 민영기업인 ‘중치그룹’과 합자법인을 설립하며 가속도를 냈지만 중국진출 3달 만에 1호점을 폐점한 사실이 알려지며 큰 충격을 주었다. 진출 당시부터 가맹점 모집으로 인해 문제가 있었다. 안정적인 중국시장 진출이 예상되었

지만, 가맹점주가 독단적으로 인테리어를 변경하게 되면서 본사와 계약을 해지하게 되었다.

카페베네는 중국 현지에서는 찾아보기 힘든 고급화 된 메뉴와 서비스로 중국시장에 진출했지만 메뉴의 현지화 계획조차 없이 가맹점을 모집했다. 중국 소비자들은 매장 내 음식반입에 익숙하며 체류시간이 길기 때문에 회전률이 국내에 비해 많이 낮아 수익률이 떨어졌다. 또한 선점효과가 강한 중국시장에서 일찍 진출한 기업에 비해 후발주자로서 큰 격차를 보이며 뒤처지게 되었다. KFC보다 늦게 입점한 맥도날드가 아직까지도 KFC를 따라잡지 못하고 있다. 익숙한 곳을 선호하는 중국인들의 발길을 돌리지 못했기 때문이다. 특히 스타벅스보다 14년이나 늦게 진출하였기 때문에 확실한 차별화가 필요하였다. 하지만 국내와 동일한 메뉴 수준으로 진출하여 실패하였다.

3) 믹스 & 라이스

‘믹스 & 라이스’는 후베이성 우한의 최대 변화가에 1,000m² 규모의 한국 비빔밥 전문점인 고급 패밀리 레스토랑을 열었으나 실패하였다. 이유는 부족한 현지화와 최초·최대·최고급 전략 때문이었다. 시장조사를 할 때에는 유동인구량·성별·직업 등의 모든 데이터를 감으로만 믿지 말고 반드시 수치화하여 면밀히 분석해야 할 필요가 있다. 하지만 믹스 & 라이스는 현지 시장에서 가장 인기가 높은 동종업체에 대하여 철저한 조사를 하지 않았다. 가능성만 믿고 최초의, 최대 규모, 최고급 매장을 열었다.

믹스 & 라이스의 첫 레스토랑 이름은 ‘Johnny & Jenny's’였다. 고객들은 이 레스토랑에서 어떤 음식을 팔고 어떤 컨셉으로 운영하는지 제대로 알 수 없다는 반응이 많았다.

믹스 & 라이스는 실패과정에서 익힌 경험과 실무지식을 바탕으로 나름대로의 노하우를 쌓았다. 특히 창업 전 시장조사, 매장계약 시의 법무지식과 실무조건, 외식업 설립과정, 투자금 회수 등에 대해 면밀한 접근이 중요하다는 결론을 얻었다.

현재 믹스 & 라이스는 현지인의 입맛에 맞춘 한국식 비빔밥과 한식 전문점

으로 브랜드 인지도가 높아지고 있는데 지금까지 5호점을 개점하였다.

믹스 & 라이스는 한식 관련 음식점이라는 컨셉을 강조하기 위해 ‘한국미사’(韓國米舍)라는 이름으로 변경하였다. 매장계약 시에는 관련 계약조항 검토와 투자금액 회수를 면밀히 계산하여 리스크를 최소화하였다. 그리고 한식의 개념을 유지하되 철저한 현지화를 추구하였다. 즉 중국인의 식성을 고려한 뭇은 고추장을 개발하고 돌솥 위주의 메뉴를 구성하였으며 양을 푸짐하게 제공하였다. 종업원들의 이직률이 높은 현실의 어려움을 해결하기 위해 음식 맛의 표준화와 규격화에 많은 노력을 기울였다. 빠른 조리과 서빙을 위해 100여 개가 넘는 메뉴의 조리법을 표준화하여 조리시간 단축은 물론 맛의 균일화, 회전율 상승 등의 효과를 얻고 있다.

4) 고려당과 송가네식품

베이커리 전문업체인 ‘고려당’은 1995년 합작형태로 중국시장에 진출하였다. 고려당은 베이징과 칭다오 등지의 백화점 매장에 입점하였으나, 결국 파산하고 2004년 합작했던 지분을 모두 회수하였다.

‘송가네 왕족발’로 유명한 ‘송가네식품’은 1999년 베이징에 1호 매장을 오픈하고 칭다오와 엔타이, 웨이하이, 다롄 등지에 잇달아 매장을 개설하였다. 족발의 본고장인 중국에서 우수한 맛을 인정받아 인기를 끌었지만, 현재는 프랜차이즈 사업은 중단한 채 소비자를 대상으로 한 유통사업만 전개하고 있다.

3. 소결

선행연구¹¹⁷⁾에 따르면 중국시장 진출에 기업의 실패요인을 사전 준비 미흡, 차별화 이미지 부재, 현지사정 및 사고방식의 이해 부족으로 요약하였다.

이들 기업들이 현지적응에 실패한 예에서 볼 수 있듯이 중국시장에는 국내에서 미처 생각하지 못한 위험요소들이 많이 있기 때문에 세심한 주의가 필요하다.

117) 김기현 외, 전개논문, 2006, 37-38면.

앞서 본 바와 같이, 중국진출에 실패한 기업들은 버거킹이나 롯데리아와 같은 기업형 프랜차이즈 기업, 중국 진출 선발주자였던 고려당, 송가네 식품, 최근 진출했던 카페베네 등 기업현황, 진출 시기, 진출방식 등이 다양하다.

이들 기업의 전략적인 문제점은 현지화와 차별화 전략의 부재로 볼 수 있는데 이는 사전 준비 부족에 기인한다. 이를 분석하여 살펴보면 다음과 같다.

1) 준비 미흡

시장 환경과 경쟁업체에 대한 조사와 분석, 기업 내부 역량 개발을 제대로 하지 못한 상황에서 새로운 시장의 성장성만 믿고 성급하게 해외 진출을 추진했다.

롯데리아는 국내에서의 성공으로 경험과 프랜차이즈 시스템에 대한 검증을 거쳤기 때문에 중국 시장에서의 성공 가능성을 높게 판단했다. 고급화 전략으로 중심상권에 입점하였으나 실패하였다. 중국 현지 소비자에 맞는 새로운 상품개발에 대한 조사와, 중국인의 외식문화, 종업원들의 조직문화, 중국 법규에 대한 신중한 조사가 사전에 이루어지지 못했다.

버거킹이나 롯데리아의 사례는 자국이나 다른 나라에서는 성공한 경험과 프랜차이즈 시스템이라고 하더라도 사전 준비 없이 해외 시장에 적용하는 것은 무리가 따른다는 것을 보여준다.

송가네식품은 중국의 시장성을 보고 중국 진출을 추진하였으나 해당관청 및 정치적 구조에 대한 조사가 미흡하였다. 진출 당시 중국은 관련 법제체제가 정비되지 못하였고, 정부의 행정 간섭이 심한 상태였기 때문에 경영에 애로를 겪었다.

상권분석을 위한 사전 시장 조사를 할 때는 유동인구뿐만이 아니라 소득수준·소비수준·직업 등의 고객의 특성과 경쟁업체의 아이템·고객·가격·서비스 등에 대한 모든 데이터를 수치화하여 면밀히 분석해야 한다. 이에 따라 과학적인 분석을 통해 고객층·아이템·상권 등을 고려한 적합한 입지·제품 가격대·매장의 크기·인테리어·컨셉 등을 정해야 한다.

가격은 동종업체를 참고해서 책정하는 것이 가장 안전하며, 가장 자신 있는

요리를 앞에 놓고 단가를 높이는 전략이 필요하다. 가격경쟁력 확보를 위해서는 철저한 원가관리가 필요하며, 이를 위해서는 신선한 재료시장에 대한 조사도 필수적이다. 안정적인 식자재 조달을 위해서는 3개 이상의 식자재 벤더(vendor)를 구축할 필요가 있으며, 벤더는 가급적 영수증을 발급하는 큰 벤더를 이용하는 것이 효과적이다.

믹스 & 라이스는 중국시장 현황과 경쟁업체와 상권에 대한 조사가 부족한 상태에서 성급한 판단으로 최초·최대·최고급 전략을 추진하여 어려움을 겪었다.

카페베네는 중국 현지에서는 찾아보기 힘든 고급화된 메뉴와 서비스로 중국 시장에 진출했으나 실패를 겪었다. 선점효과가 높은 중국 시장에서 후발 주자라는 단점을 갖고 있었음에도 불구하고 현지화 전략 수립이 제대로 이루어지지 않았다. 준비가 부족한 상태에서 가맹점 모집에 나섰다가 분쟁을 겪었다.

2) 현지화 전략 미흡

해외시장에서 성공하기 위해서는 브랜드 고유의 정체성을 유지하면서도 현지화가 필수적이다. 자국 내에서 성공한 브랜드라 하더라도 해외 진출 시에는 외식업의 특성상 현지 소비자들의 특성·정서·식습관 등을 고려한 현지화가 필요하다. 즉 현지 고객들의 식성, 식문화, 기호 등을 고려한 새로운 제품과 맛의 지속적인 개발이 요구된다.

그러나 이들 기업들은 국내에서의 성공에서 얻은 자신감으로 표준화된 방식과 고유한 맛과 메뉴만을 내세우다가 실패를 겪었다.

롯데리아는 국내에서의 성공과 높은 브랜드 인지도를 믿고 중심 상권에 입점하여 한국의 맛으로 승부를 걸었으나 실패하였다.

프랑스 푸송의 경우에도 프랑스에서는 가장 유명한 베이커리로 성공하였다. 그 성공을 바탕으로 중국의 중심상권에 입점하여 고급 건강식 프랑스 빵을 내세웠으나 중국인들의 입맛에는 맞지 않는다는 것을 간과하였다. 그 결과 프랑스 빵 맛을 고집하다가 중국인들의 요구에 제대로 대처하지 못하여 실패를 겪었다.

‘고려당’과 ‘송가네식품’ 등 초창기에 진출한 외식기업들은 중국 현지인의 입맛에 맞는 메뉴를 개발한 것이 아니라 한식 메뉴를 선보이는 정도였다.

해외 진출 시에는 진입 초기뿐만이 아니라 진입 이후에도 지속적으로 현지 소비자들의 니즈와 시장 환경의 변화에 빠르게 대응해야 한다. 이를 위해서는 신속한 의사결정 시스템을 구축하는 것이 필요하다.

푸송이나 롯데리아는 매출이 감소하고 있는데도 불구하고, 기존의 맛과 운영방식을 고수하였다. 변화에 대응하는 속도가 느려 시장의 환경변화나 고객의 요구에 신속하게 대처하지 못하였다.

해외에서 사업을 벌이다보면 각 나라마다 경제·사회·문화 환경의 변화로 예상하지 못한 문제가 발생할 가능성이 높다. 그럴 경우에 현지의 환경이나 상황의 변화에 유연하고 신속하게 대처하는 것이 중요하다.

3) 차별화 전략 미흡

중국 시장은 특히 선점효과가 강하기 때문에 후발 기업들은 선발 기업들이나 현지의 동종업체와의 경쟁력 확보를 위해서는 차별화 전략이 필요하다.

1987년 중국에 처음 진출한 글로벌 프랜차이즈인 KFC는 패스트푸드 시장에서 확고한 시장점유율을 기록하고 있다. 반면 KFC보다 겨우 3년 뒤인 1990년 중국에 입성한 맥도날드는 20년이 지난 지금까지도 KFC를 따라잡지 못하고 있다. 시장 점유율과 매장 수 모두 KFC의 절반에 미치지 못한다.

버거킹이 중국에서 성공하지 못한 가장 큰 원인도 기존 업체보다 15년이나 지나서야 중국에 진출한 상태에서 기존업체와 제품 차별화를 이루어지지 못했기 때문이다. 버거킹은 경쟁업체인 맥도날드나 KFC에 비해 진출시기가 늦은 데다가 이들과 비슷한 메뉴 구성으로 제품 차별화에 실패하였다.

롯데리아는 중국시장에서 참패를 겪은 대표적인 국내 업체이다. 이 기업도 한국적인 맛을 내세우며 한류를 이용한 광고를 펼쳤으나, 마케팅 부족으로 경쟁업체인 맥도날드나 KFC와의 차별화된 브랜드 인지도 확보에 실패하였다.

4) 실무 능력 미흡

상표분쟁이나 가맹점과의 갈등으로 법적 분쟁을 겪게 되면 브랜드 이미지에 나쁜 영향을 미칠 가능성이 높아져, 프랜차이즈 사업추진에 어려움을 겪게 된다. 그러므로 상표권을 반드시 등록하고, 계약을 체결할 때는 분쟁의 여지가 없도록 구체적인 사항을 계약서에 확실하게 명기해야 함에도 불구하고 이를 소홀히 하여 법적 분쟁을 겪었다.

상다오커피는 공동 창업자 간에 상표권 분쟁을 겪었다. 분쟁기간 중 양측이 가맹점을 모집하여 사업을 확장했으나 가맹점 관리 부실과 브랜드 가치 추락으로 어려움을 겪었다.

카페베네도 중국 베이징에 진출한 지 3개월 만에 1호점인 중관춘(中關村)점의 가맹계약을 중단하였다. 중관춘점의 경우 가맹점주가 카페베네의 의사를 무시하고 독단적으로 인테리어를 바꿨다. 한국 가맹점주들은 가맹 본사의 인테리어·마케팅 정책을 그대로 수용하는 것과 달리, 중국 가맹점주는 받아들이지 않았다. 본사의 수정요구에 불응하는 등 마찰이 끊이지 않다가 결국은 폐점하였다.

5) 창의적인 마케팅 능력 미흡

경험을 중시하는 중국인들의 특성상 중국에 빨리 진출한 업체는 1위를 차지하고 후발업체는 큰 격차로 뒤쳐진다. 이들 기업들은 후발업체라는 약점을 지니고 있었다. 이를 극복하기 위해서는 보다 적극적인 마케팅 활동으로 브랜드 인지도를 높이는 전략이 필요하다. 그러나 이들 기업은 창의적인 마케팅 전략이 부재하여 실패하였다.

고객에게 가격이나 서비스의 수준을 각인시키는 것을 포지셔닝이라고 하는데 브랜드나 간판·메뉴를 보면 어떤 음식을 파는지, 어느 가격대에 파는지를 알 수 있도록 명확한 포지셔닝을 해야 한다. 시장을 세분화하여 포지셔닝을 분명하게 하여 주 고객층을 겨냥한 메뉴 구성·인테리어·가격책정·마케팅 전략을 펴는 것이 중요하다. 브랜드 인지도를 높인 후에는 핵심 고객층을 위

한 마케팅과 함께 다양한 연령층을 대상으로 한 메뉴추가나 마케팅을 펼쳐 고객층을 확대해나가는 전략이 필요하다.

믹스 & 라이스의 첫 레스토랑 이름은 ‘Johnny & Jenny’s’였는데 고객들은 어떤 음식을 팔고 어떤 컨셉으로 운영하는지 제대로 알 수 없다는 반응이 많았다. 브랜드 네이밍 전략의 실패로 브랜드 이미지 확보에 어려움을 겪었다. 이후 한국미사(韓國米舍)로 브랜드 변경을 추진하였다.

롯데리아도 KFC나 맥도날드 등 기 선발업체에 비해 브랜드 인지도가 낮았다. 한류를 이용한 마케팅을 펼치며 브랜드 인지도 확보에 노력하였으나 창의적인 마케팅 전략이 미흡하여 글로벌 기업과의 경쟁에서 밀려났다.

제3절 한국 외식기업의 중국진출에 따른 전략적 문제점과 대응방안

1. 중국진출 프랜차이즈 외식기업의 전략적 문제점

해외진출에 성공한 국내 외식 프랜차이즈 기업들의 숫자는 늘어나고 있지만, 정작 가맹사업을 통해 수익을 창출하고 있는 기업은 드물다. 현재 90여개의 한국 프랜차이즈업체들이 해외공략에 나섰지만 1~2개의 매장을 운영하며 명색만을 유지하는 프랜차이즈도 적지 않다. 특히 중국시장에 진출하려는 중소기업은 정보부족·약한 브랜드 파워·해외 판매 네트워크의 부재·해외 규격 인증 및 무역기술 장벽 규제·새로운 시장발굴의 어려움 등 때문에 실패를 겪는 경우가 많았다.

중국 진출에 실패한 기업들의 가장 중요한 공통요인은 현지화 전략 미흡, 성급한 가맹점 확보 전략, 무리한 고급화 전략, 직접진출 방식 선호, 마케팅 전략 미흡 등으로 요약된다. 이를 각각 대별하여 살펴보면 다음과 같다.

1) 현지화 전략 미흡

첫째, 현지화를 위해서는 철저한 사전 시장조사, 현지 고객 및 지역 특성, 법적 규제에 대한 이해, 현지 관계자들과의 유대관계 구축 및 강화, 전략적 고민 등 사전 준비와 노력이 필요하다. 가장 먼저 진출 희망국의 프랜차이즈 시장에 대한 이해가 선행되어야 한다. 특히 점포개발을 위해서는 상권을 보는 안목과 경험 그리고 철저한 사전 시장조사를 통한 전체 상권에 대한 이해가 매우 중요하다. 또한 현지의 경쟁 점포 특성을 면밀히 조사하고 분석하여, 그들과 대별되는 제품경쟁력을 확보해야만 한다. 즉 중국시장이나 문화·식습관·소비자에 대한 정확한 이해가 없이는 현지화는 불가능하다. 이를 위해 글로벌 컨설턴트를 활용하여 리스크를 줄이는 것도 좋은 방법이 될 수 있다. 네트워킹이 튼튼하고 해외 브랜드들을 국내에 도입한 경험을 갖춘 글로벌 컨설턴트들은 우리나라 기업들의 해외진출에도 역량을 발휘할 수 있을 것이다.

둘째, 현지화와 차별화의 적절한 조화에 실패하였다.

현지화가 중요하다고 하여 표준화보다 우선될 수는 없다. 먼저 프랜차이즈 시스템을 구축한 후 현지인을 고용하여, 현지인을 대상으로 가맹점을 모집하고 현지인들을 대상으로 상품을 판매하여야 한다. 해외진출에 성공하기 위해서는 국내에서 성공한 프랜차이즈 시스템을 바탕으로 해당국가의 특성에 맞게 부분적인 현지화를 이루어내야 하는데 상당수 업체들이 시스템 완성이 선행되지 못한 상태로 진출해 실패하는 경우가 많다.

국내시장에서의 성공과 경험을 바탕으로 한 노하우를 가지고 중국 시장에 진출했음에도 불구하고 현지화와 차별화를 적절히 조화하지 못해 실패를 하는 경우도 빈번하였다. 현지화에만 너무 치중하거나, 반대로 현지인들의 요구에 신속하고 유연하게 대응하는 전략이 미흡하였다.

일례로 롯데리아는 중심 상권에 한국적인 맛을 컨셉으로 내세우며 중국에 진출하였으나 중국인들에게 외면을 받아 실패했다. 이미, 중국에 진출해 있던 ‘맥도날드’, ‘KFC’보다 브랜드 인지도가 낮은 상태에서 제품 면에서 이들과 차별화를 하지 못했기 때문이다.

한류열풍을 타고 중국인들의 한국 음식에 대한 선호도가 높은 편이긴 하지만, 한국문화를 자주 접하는 사람들을 위주로 한류가 전파되어 있다고 봐야 한다. 따라서 중국시장에 진출할 때에는 일반적인 중국인의 입맛뿐만 아니라 진출 대상 현지 소비자들의 기호에 대한 면밀한 분석과 현지인의 입맛, 식습관, 취향을 고려한 제품 개발을 통해 다양한 메뉴 구성으로 시장 점유율을 높일 필요가 있다.

한국의 프랜차이즈 외식기업들은 진출 초기에 현지에서의 낮은 브랜드 인지도와 현지 정보부족으로 인해 교민밀집지역에서 교민들을 가맹점주로 유치하는 경우가 많았다. 교민들을 주고객으로 삼는 단기적인 전략은 얼마 지나지 않아 한계에 직면하게 되기 마련이다.

해외진출에 성공하기 위해서는 국내에서 성공한 프랜차이즈 시스템을 바탕으로 해당국가의 특성에 맞게 부분적인 현지화를 이루어내야 한다. 그러나 상당수 업체들이 시스템 완성이 선행되지 못한 상태로 진출하거나 중장기적인 관점에서 현지화 전략을 통한 고객창출과 관리전략이 미흡하였다.

2) 성급한 가맹점 확보 전략

프랜차이즈는 사업확장에 유리한 경영방식이다. 그러나 사업 확장을 위해 무리하게 가맹점을 모집하다보면 역량 있는 가맹점주의 확보가 어렵고 이는 중장기적인 관점에서 보면 프랜차이즈 본부의 지속성장을 저해하는 요인이 된다. 또한 가맹점주와 본사 간의 마찰로 법적분쟁을 겪을 가능성이 높아진다.

글로벌 프랜차이즈 브랜드들은 국제적인 프랜차이즈 방식으로 비용을 절감하고 이윤을 극대화하는 방식을 취하고 있으며, 완벽한 프랜차이즈 시스템을 갖추고 있지만, 중국의 프랜차이즈 시장 진입을 매우 신중하게 하고 있다. 그 이유는 직접 경영하는 점포와 프랜차이즈 가입 점포는 브랜드에 대한 관심이 다르기 때문이다. 프랜차이즈 가입 점포는 본질적으로 상업적인 이익을 추구하는 것이지 브랜드 경영이 아니기 때문이다.

따라서 가입자는 이익을 추구하기 위하여 품질을 낮추는 방식으로 경영비용을 낮추게 되어 브랜드의 이미지를 해칠 수 있다. 또한 다른 이유는 프랜차이즈 경영을 하는 기업은 가입자와의 사이에 발생하는 법적 분쟁을 겪게 되는데 중국의 프랜차이즈 관련 정책 및 법률 환경에 제대로 갖추어지지 못했다고 판단하였기 때문이다.

3) 무리한 고급화와 고가 전략

중국의 경제성장으로 중국 소비들은 가격보다는 맛과 분위기를 중시하는 경향을 보이고 있다. 따라서 대부분의 글로벌 외식 프랜차이즈 기업들은 막강한 자금력과 높은 브랜드 인지도 그리고 고급화된 이미지를 바탕으로 중심 상권에 입점하고 고급 제품을 높은 가격에 판매하는 정책을 쓰고 있다.

그러나 한국 외식 프랜차이즈 기업들은 자금력이 부족하고 브랜드 인지도가 낮은 상태에서 선점효과가 강한 중국시장에서 후발주자로서 이들과 경쟁을 벌여야 한다. 그러므로 비교우위 경쟁력이 약하기 때문에 성급한 고급화 전략은 적합하지 않다. 이러한 상황에서는 제품과 소비자들의 특성에 맞는 적절한 가격전략이 필요하다.

국내 기업이 가격경쟁력을 갖추기 위해서는 원가인하 등 비용절감을 위한 노력이 필요하다. 즉 물류비와 금융비용의 절감이 요구된다. 하지만 국내 외식 프랜차이즈 기업들은 원재료와 소스 등을 현지에서 확보하지 않고 수입에 의존하거나 물류시스템을 구축하지 못해 제품의 가격은 높아지고 수익 면에서는 제대로 이윤을 창출하지 못하는 경우가 많다.

또한 현지시장에서의 원활한 사업운영과 현지에서의 사업 확장을 위해서는 현지에서의 자금조달이 필수적이다. 그러나 중국의 현지 자금조달에 대한 법적규제 많고, 대기업 대출을 선호하는 중국 금융기관의 관행 때문에 신속한 자금회전이 어렵다. 글로벌 외식 프랜차이즈 기업들은 풍부한 자금력을 바탕으로 해외시장에 진출하여 규모의 경제를 이루고 있다. 하지만 대부분 영세한 규모에 자금력이 부족한 국내 외식 프랜차이즈 기업 입장에서는 장기간의 투자가 필요한 해외시장에서 성장하기가 어렵다.

4) 직접진출 방식 선호

지난 30여 년간 국내에 들어온 185개 해외 프랜차이즈 업체들의 국내시장에 대한 진출방식은 단독투자·합작투자·기술제휴·마스터 프랜차이즈 등 다양한 형태로 이루어졌다. ‘맥도날드’는 직접진출방식을 통해 국내에서 큰 성공을 거두었으며 ‘세븐 일레븐’은 마스터 프랜차이즈방식을 활용하여 국내 진출에 성공한 사례로 꼽힌다. 그러나 그 중 직접투자방식은 소수인 반면 상당수가 마스터 프랜차이즈 계약방식인 것으로 나타나 이에 대한 분석과 벤치마킹이 필요하다. 그러나 그간 대부분의 한국 프랜차이즈 외식기업들의 중국진출방식이 직접투자방식에 치우쳐 있었다.

중국은 미국이나 일본과 같은 프랜차이즈 선진국과 비교할 때 10여년 정도 되는 짧은 프랜차이즈 역사를 가지고 있다. 중국의 WTO 가입과 함께 2007년부터 프랜차이즈 관련 규정이 정립되고, 외국계 기업에 대한 규제철폐가 본격화되었다. 중국의 프랜차이즈는 대만·홍콩을 포함한 중국계 외식업, 미국의 대표적인 패스트푸드, 미국 및 EU의 대형 유통·소매업이 프랜차이즈산업 내 비중이 매우 크다.

중국시장과 자국 시장의 차이를 고려할 때, 글로벌 브랜드 파워를 가지지 못한 기업들의 직접진출방식은 위험요소를 많이 가지고 있다. 따라서 다양한 진출방식을 고려할 필요가 있다.

현재 프랜차이즈 외식기업들의 중국시장 진입방식의 추세는 중국의 투자환경과 외국프랜차이즈 기업들의 중국에 대한 신용도가 올라감에 따라 초창기와는 달리, 독자진출 형태의 기업들이 주류를 이루고 있다. 특히 프랜차이즈 시스템, 상품, 브랜드의 관리·감독 면에서는 독자 진출이 가장 바람직하다. 특히 한국은 지리적인 우세와 문화적인 공통점을 많이 가지고 있기에 다국적 기업들보다는 직접진출방식에 관해 상대적으로 유리한 점을 가지고 있다. 그러나 직접투자방식은 풍부한 자금과 조직, 현지시장에 대한 정확한 정보를 갖춘 대기업에게 적합한 방식으로, 영세한 규모의 국내 프랜차이즈 기업들의 경우에는 보다 안전한 마스터 프랜차이즈방식을 통한 진출이 적합하다.

최근 들어 해외진출을 모색하는 국내 프랜차이즈 기업들이 가장 선호하는 방식은 마스터 프랜차이즈방식이다. 마스터 프랜차이즈는 현지기업에 상표사용독점권을 부여하고 사업노하우를 전수해 일정한 사용료를 받는 사업방식이다. 마스터 프랜차이즈방식을 선호하는 이유는 리스크가 적다는 장점이 있기 때문이다. 특히 적합한 현지 파트너 선정에 성공할 경우 이를 통해 현지의 관리 과정에서 발생하는 문제점을 적절히 처리할 수 있다는 장점이 있다. 현지 시장에 밝은 마스터 가맹점사업자를 통해 사업을 진행하기 때문에 현지 상권 분석 및 유통정보 파악의 시행착오를 크게 줄일 수 있기 때문이다. 아울러 물류시스템 구축이나 까다로운 현지 규제와 인력활용 등의 문제도 걱정할 필요가 없다.

마스터 프랜차이즈방식의 성공을 결정짓는 가장 중요한 요인은 현지 파트너 발굴이다. 마스터 프랜차이즈방식이 국내기업에게 적합하다고는 하나 최적의 현지 파트너를 구하는 일이 쉽지 않은 것이 사실이다. 그리고 마스터 프랜차이즈의 핵심은 시스템 수출이다. 대외적인 브랜드 이미지가 낮아 현지 파트너를 마음대로 선택할 수 없는 국내 프랜차이즈 기업들의 현 주소를 감안하면 사람 기반이 아닌 시스템 기반의 프랜차이즈를 구축하지 못한다면 해외진출은 불가능에 가깝다.

현지 파트너에게 국내기업과 브랜드를 소개하고 협상을 통해 계약을 맺을 수 있도록 도와주기 위해서는 정부의 정책적 지원이나 전문가의 도움이 절대적이다. 정부도 이러한 문제점을 알고 여러 가지 지원책을 펼치고 있으나, 아직은 충분하지 못한 실정이며 전문가 집단의 육성이나 활용도 미흡한 실정이다. 국내기업의 낮은 브랜드 인지도와 미흡한 프랜차이즈 시스템, 해외사업을 추진할 전문 인력의 부재 문제는 마스터 프랜차이즈방식을 추진하는데 있어 걸림돌로 꼽힌다.

합자·합작기업형식의 진출방식은 중국시장의 안정성에 대한 위험을 가장 최소화할 수 있는 방법이다. 이 경우 간접진출과 같은 긍정적 효과를 거둘 수도 있으며, 기술이전 및 이익배분에 정도에 따라 합자의 정도를 협상할 수 있다. 또한 자본부담을 공유할 수 있는 효과도 있으나, 관건은 사업 파트너 선정의 성공여부 및 협력관계 유지 여부이다.

직접투자방식은 성공을 위한 조건과 제약이 많이 따르고 실패위험도 크다. 하지만 성공했을 때 얻는 수익이 마스터 프랜차이즈방식과는 차원이 다르다. 따라서 프랜차이즈 노하우를 가지고 있고, 대외적 경쟁력을 갖추고 있다면, 직접투자방식이 성공확률을 더 높일 수 있다. ‘파리바게뜨’는 본격적으로 진출하기 전에 중국에 공장부터 짓고 1호점을 상하이에 개설한 이후 3년 동안 50여 개의 직영점을 운영하는 직접체인방식으로 진출하여 성공한 사례로 꼽힌다.

5) 마케팅 전략 미흡

프랜차이즈는 기업이나 브랜드 이미지 구축이나 높은 인지도가 밑바탕이 되어야 한다. 중국시장은 자금력과 경쟁력을 갖춘 세계적인 다국적 기업과 현지 사업에 유리한 현지 업체가 이미 시장을 선점한 상태에 있다. 신규로 진출할 기업은 제품이나 서비스에서 자신만의 고유한 경쟁력을 갖추고 있어야 함은 물론이고, 현지 소비자들에게 브랜드를 지속적으로 알리는 노력이 필수적이다.

중국에 진출한 한국 프랜차이즈 기업의 특징과 문제점은 중국내 브랜드 인지도가 매우 낮다는 점이다. 취약한 브랜드 인지도 때문에 선발진입 기업조차 아직도 대부분은 직영점 위주로 사업을 하고 있으며, 수익성이 높은 프랜차이즈

즈 사업을 하고 있는 업체는 ‘미스터피자’, ‘놀부’ 등 극소수에 불과하다.

대부분 초창기에 중국에 진출한 한국 외식 프랜차이즈 브랜드들은 입소문에 의존하는 경향이 많았다. 중국인들의 특성상 입소문 전략이 효과를 거둔 점도 없지 않았으나, 빠른 시간에 넓은 지역에 브랜드의 인지도를 높이는 데는 한계가 있었다. 따라서 창의적인 아이디어로 브랜드의 인지도를 높일 수 있는 마케팅 전략이 필요하다.

상하이에 진출한 소양 대창구이요리 체인점 ‘오발탄’이나 베이징에서 향아리 갈비 요리로 인지도를 높인 ‘놀부’처럼 참신한 아이디어로 다른 기업이 따라 하기 힘든 특화된 메뉴와 차별화된 서비스를 개발하는 것이 필요하다.

‘놀부’는 ‘놀부’의 중국식 이름을 ‘즐거운 아저씨’라는 뜻의 ‘러뷔’로 정했으며, 각테일 메뉴에는 ‘황제의 비밀’, ‘황후의 선택’, ‘미래의 CEO를 위하여’, 등 의미 있는 이름을 담았다. 이런 사례는 ‘놀부’의 또 다른 브랜드인 전통한식 레스토랑인 ‘수라온’에서도 찾아볼 수 있는데, 더운 여름철에 나오는 신선로는 메뉴판에 ‘하운다기봉’(夏雲多奇峰)이라고 적었다. 인문학적 소양이 뛰어난 중국 엘리트층의 특성을 메뉴판에 반영한 전략이다.

또한 이윤만 추구하는 외국 기업이 아니라 장기적인 관점에서 중앙 및 지방 정부·현지사회·소비자·가맹점들과 좋은 관계를 유지하고, 사회적 책임을 다하여 신뢰받는 기업으로서 좋은 이미지를 구축하는 것도 필수적이다.

2. 중국진출에 따른 전략적 대응방안

중국 외식업 프랜차이즈는 향후 지속적인 성장세를 이어갈 것으로 전망된다. 이에 따라 중국시장을 선점하기 위한 국·내외 외식 프랜차이즈기업들의 진입이 늘어나게 되어 경쟁이 날로 치열해질 것으로 예상된다. 따라서 한국의 프랜차이즈 외식기업이 중국 시장에 성공적으로 안착하여 지속성장을 이루기 위해서는 진출기업의 역량과 시장특성을 고려한 전략적 대응방안이 요구된다.

중국시장에 진출한 프랜차이즈는 지명도보다는 현지화 능력과 아이디어의 참신성 여부가 성공의 관건이다. 결국 외형 위주의 다점포 전략보다는 철저하게 수익성 위주로 매장을 운영하는 내실위주의 전략을 짜는 것이 바람직하다.

중국진출에 성공한 사례와 실패한 사례를 통해 중국진출 한국 외식기업의 전략적 문제점을 분석한 것을 바탕으로 한국 외식기업의 중국진출에 따른 전략적 대응방안을 다음과 같이 제시하고자 한다.

1) 브랜드 관리 강화

진출에 앞서 상표등록으로 브랜드 자산관리에 힘써야 한다. 해외진출 프랜차이즈가 겪는 가장 심각한 문제는 상표권 분쟁이다. 중국은 선 등록주의 체계를 수용하고 있다. 곧 중국에는 상표전쟁이라는 말이 있을 정도로 상표등록이 범람하여, 최근에는 두자로 구성된 상표등록이 여의치 않을 정도로 이미 수많은 상표가 등록되어 있다. 따라서 중국진출에 관심을 갖고 있는 기업의 경우에는 무엇보다도 상표와 실용신안 등을 서둘러 등록해 둘 필요가 있다. 중국시장에 진출해서 상표를 등록하려면 해당 상표가 이미 등록되어 있는 경우가 발생하기 때문이다.

상표방어를 위해서는 전 방위 업종으로 상표를 등록하되, 중국시장에 진출하기 전에 먼저 상표등록을 하는 것이 필요하다. 또한 중국에 대한 이해부족으로 중국 법규에 위배되거나 역사적으로 불편한 문제를 연상시키는 상표를 신청하지 않도록 유의해야 한다. 이 경우에는 상표등록이 까다롭고, 상표가 등록된다 하더라도 중국 행정당국에 의해 수시로 엄격한 관리를 받게 된다.

현재 한국 등 외국 유명상표를 무단으로 선 등록해 분쟁이 발생하는 사례가 많다. 이럴 경우 브랜드 이미지가 훼손되거나, 상표권을 되찾으려면 막대한 소송비가 드는 등 막심한 피해를 입게 된다. 따라서 지식재산권 관련법규와 세칙에 대해 숙지할 필요가 있으며, 브랜드 및 지적재산권 보호에 힘써야 한다.

한편 모방 브랜드로 인한 피해를 미연에 방지하기 위해서는 특허 및 상표 등 지식재산권을 미리 등록하는 것이 최선의 방법지만, 그렇다고 모든 나라에 상표권을 등록하기는 현실적으로 불가능하다. 현재로서는 진출 가능성이 있는 나라 위주로 상표권을 등록하는 것이 바람직할 것이다. 모방 브랜드가 브랜드 진출 및 성공에 저해가 될 수 있으므로 철저한 브랜드 자산 관리가 필요하다.

2) 프랜차이즈 시스템의 현지화

현지화는 단순히 제품과 서비스를 중국인의 기호나 취향에 맞게 제공하는 것만을 아니라, 프랜차이즈 사업 운영을 현지 법규·소득수준·소비문화·시장상황 등에 맞게 적응시켜야 함을 뜻한다.

실제로 한국무역협회 무역연구소의 설문조사 결과, 한국기업들은 한국 프랜차이즈 브랜드를 ‘중국화’하는 것이 가장 어려울 것이라고 응답했다¹¹⁸⁾. 중국화는 한국에서 성공한 브랜드를 어떻게 중국인의 취향에 맞는 제품과 서비스로 만들 수 있을 것인가 하는 문제와, 중국 현지에 적합한 경영·인력관리·배송·수퍼바이징 시스템을 어떻게 만들 수 있을 것인가 하는 문제이다. 이들 모두 중국 진출 시 예상되는 가장 큰 어려움이다. 중국화를 위해서는 중국의 문화·관습·시장·법규에 대한 이해·철저한 사전조사가 필요하다.

제품개발 및 품질에 있어서 철저한 현지화는 중국시장 진출의 필수요건인 동시에, 성공적인 브랜드로 자리 잡을 수 있는 관건이 된다. 특히 외식업 프랜차이즈는 현지 소비자의 입맛에 취향을 고려해 메뉴를 개발하는 것이 필수적이다. 즉 현지기호에 대한 면밀한 분석과 제품개발이 매우 중요하다.

이를 위해서는 진출 전에 철저한 사전 시장조사와 준비가 필요하다. 사전조사가 선행되지 않은 현지화는 거의 불가능하다고 볼 수 있다. 따라서 충분한 준비 기간을 두고 사전에 관련 법규와 진입예정 지역의 현지문화에 대한 깊이 있는 이해가 선행되어야 한다.

외식업의 경우 제품과 맛의 현지화가 필수적이다. 유행이나 외국 문화가 주는 신선함은 일시적인 뿐이며 결국은 현지 소비자의 식생활 습관을 따라가게 된다. 그러나 과도한 현지화 전략은 브랜드 고유의 맛과 특성을 희석시키는 요인이 된다. 그러므로 현지화와 차별화의 조화가 필요하다.

또한 중국시장에선 충분한 관찰과 시장조사만큼이나 소비자의 요구를 즉각 수용하는 유연한 변화와 대응이 필수요소이다. 과거에는 행동이나 의사결정이 느린 중국을 가리켜 ‘만만디’(慢慢地)라 불렀지만, 지금 중국시장은 세계 어느 나라보다 빨리 변화하고 있다. 이미 거대한 중국시장의 잠재적 성장성을 파악

118) 김용민, 전계논문, 2006, 9-25면.

한 글로벌 기업 대부분이 중국에 진출해 있어 갈수록 경쟁도 치열해지고 있다. 따라서 현지화를 위해서는 신속한 의사결정과 유연성이 요구된다. 의사결정 속도를 높여야 시장 변화에 그만큼 빨리 대처할 수 있는 것이다.

중국 내 프랜차이즈 사업 성패의 관건인 현지화와 차별화 전략을 제대로 수행하기 위해서는 현지시장 트렌드 파악, 경쟁사의 전략조사 및 현지시장에 대한 연구개발 기능을 수행할 수 있는 조직이나 시스템을 구축해야 한다.

3) 핵심 상권의 핵심 입지 선정

해외 진출 기업이 성공적으로 중국 시장에 진입하기 위해 가장 우선시 되어야 할 것은 철저한 사전조사이다. 이에 따라 시장세분화를 하고 적합한 입지를 선정해야 한다. 맹목적으로 좋은 상권에 입지하기보다는 업종의 특성에 맞는 상권과 입지를 찾는 것이 중요하다. 외식업의 특성과 주 메뉴, 타겟 고객의 특성에 맞는 입지를 선정하는 것이 1급 상권에 입점하는 것보다 오히려 성공 가능성이 높다고 볼 수 있다.

중국에서는 상권이 빠르게 형성되고 있어 상권 변화가 크다. 현재 중국은 상업지역이 지속적으로 확대되고 있어 향후 각 지역의 상권이 서로 연결될 가능성이 높다. 중국진출 예정인 기업은 프랜차이즈 위치선정 시, 진출비용과 시장상황을 고려할 필요가 있다. 이미 많은 프랜차이즈 브랜드가 진출하여 경쟁이 치열하고 공급이 포화되어 있는 대도시에서 후발주자로 진출하기보다는 2, 3선 도시로의 진출을 고려하는 것이 필요하다. 2, 3선 도시의 경우 대도시에 비해 상대적으로 임차료가 저렴하며, 인력이 풍부하여 인건비가 저렴하고 인력 공급이 안정적이라고 볼 수 있다. 아직은 프랜차이즈 기업의 진출이 많지 않은 편이어서 시장 선점의 이점을 얻을 수 있다

핵심 상권의 핵심 입지를 선점하여 그 지역에서 브랜드 인지도를 높이고 지역의 거점 점포로 활용하는 것이 필요하다. 나아가 이를 기반으로 하여 가맹점을 확대해 나가는 전략이 필요하다.

4) 역량 있는 현지 파트너 선정과 상생 전략

최근 리스크를 줄이기 위하여 한국 프랜차이즈 외식기업들이 가장 선호하는 해외 진출 방식은 마스터 프랜차이즈 방식이다. 마스터 프랜차이즈나 합작투자방식으로 해외진출을 계획하고 있는 외식기업은 진출 지역보다는 역량 있는 현지파트너를 우선 선정하는 중요하다. 그리고 지속적인 성장을 위해서는 동반성장할 수 있는 신뢰를 기반으로 한 관계형성이 중요하다.

중국 현지 유통망 구축 등의 어려움 등을 이유로 중국기업과 합작으로 프랜차이즈 진출을 희망하는 기업이 적지 않다. 그러나 이 방식은 경영과정 중 발생하는 어려움을 쉽게 해결할 수 있는 장점이 있으나 기업성격을 결정짓는 내용은 한번 정해지면 상대측의 동의 없이는 바꾸기가 어렵다. 따라서 합작파트너와 점포입지 선정·점포수 확대·영업방식·중국직원채용·한국인 관리자 문제·제품개발·품질개선 등을 결정하는 과정에서 의견충돌을 겪을 가능성이 높다. 이럴 경우 안정적인 경영을 기대하기 어렵기 때문에 현지 파트너의 역량은 매우 중요하다.

따라서 현지 파트너를 정할 때에는 중국의 현지 파트너의 영업력·네트워크·재무상태·협조태도 등을 사전에 미리 확인하고 사업 역량이 있는 파트너를 선정하여야 한다. 나아가 현지파트너의 성공 없이는 프랜차이즈 사업의 성공은 불가능하다. 따라서 본사와 현지 파트너가 상생할 수 있도록 현지 파트너에게 지원을 아끼지 않아야 한다.

5) 가격경쟁력 확보를 위한 물류 시스템 구축

외식업의 경우에는 자체 물류시스템이나 생산 시스템을 구축하면 원가 절감 효과를 얻을 수 있고 제품의 안정적 공급이 가능하기 때문에 가격경쟁력 확보 면에서도 매우 유리한 위치를 차지할 수 있다. 특히 보관 및 적기배송이 중요한 식품류의 경우 자체적인 공급망 시스템을 구축해야 하는 것이 필요하다.

또한 중국의 도로 등 기반시설이 확충되고 있으나 생산공장이 소비지역에서 너무 멀거나 각기 다른 성에 위치할 경우 물류배송에 어려움이 있을 수 있으므로 생산 공장의 입지를 선정할 때에는 이를 고려하는 것이 필요하다.

6) 인적자원개발을 위한 교육훈련

중국에 진출한 프랜차이즈 외식기업들은 현지화 전략의 일환으로 현지인을 종업원으로 채용하고 있다. 현지 고객들과의 의사소통이 원활하고 현지 고객의 특성을 파악하고 있기 때문에 현지인의 채용은 반드시 필요하다. 고객과의 접점은 종업원이기 때문에 종업원에 대한 의식변화·동기유발·프랜차이즈 시스템의 안정화를 위하여 일관성 있고 체계적인 교육훈련이 필요하다. 즉 가맹점의 서비스 수준을 일정하게 유지하기 위하여 직원관리시스템을 잘 갖추어 두는 것이 중요하다.

따라서 제품과 서비스의 표준화를 위해서는 체계적인 매뉴얼과 직원교육 관리 시스템을 구축하고 철저한 교육훈련을 실시하여야 한다. 이를 통해 고객응대·위생·생산관리 등 직무교육 체계와 프랜차이즈 브랜드 등에 대한 이해를 높이는 것이 필요하며, 직원들과 회사에 대한 비전을 공유하고 회사와 직원이 함께 성장해 나간다는 인식을 심어주는 것이 중요하다.

특히 매장의 매니저나 팀장급의 경우에는 종업원들에 대한 교육과 지원을 실질적으로 수행하기 때문에 이들에 대한 교육훈련은 더욱 강조되어야 한다. 이를 위하여 비용의 관점이 아니라 투자의 관점에서 경력개발을 위한 지속적이고 장기적인 프로그램의 개발과 지원이 필요하다.

7) CSR과 마케팅 전략의 융합

현대는 기업의 ‘사회적 책임’(corporate social responsibility, ‘CSR’)이 강조되고 있으며 이를 통한 브랜드 및 기업의 이미지 제고가 필수적이다. 글로벌 경영환경 하에서는 중국도 마찬가지다. 실제로 중국에 진출한 다국적 기업들은 CSR활동을 활발히 펼치면서 브랜드 마케팅 활동과 연계하고 있다.

대중적인 브랜드로는 현지에 체인망을 형성하고 있는 유사 브랜드와의 경쟁에서 우위를 점하기 어렵기 때문에 프리미엄 브랜드가 해외진출에 유리하다는 것이 일반적인 견해다. 특히 중국은 산업화가 빠르게 진행되면서 프리미엄 전략이 가장 잘 통하는 곳으로 꼽힌다. 따라서 눈앞의 이익에 급급해하지 말고

장기적인 관점에서 좋은 기업 이미지를 구축하는 전략이 필요하다.

중국 소비자들은 소득수준은 한국에 비해 낮은 편이지만 가격보다는 품질에 대한 소비자의 기대치가 높다. 따라서 저가전략보다는 우수한 제품과 서비스 품질을 내세워 승부를 걸어야 한다. 한국에서의 서비스품질인증제도¹¹⁹⁾를 원용하여 지속적으로 서비스 품질을 개선하여 나가야 한다.

또한 소비자층에 맞는 마케팅 전략을 CSR과 연계할 필요가 있다.

중국의 젊은 세대를 표현하는 키워드로는 바링허우·브랜드·연예인·군것질·유행·인터넷·개방 등이다. 바링허우 세대는 1980년대 이후 출생한 세대를 의미하며 서구문화에 친숙하기 때문에 다양한 여가활동·건강관리·미용·외식 관련 소비를 주도하며 만족스러운 서비스를 요구한다.

현재 중국은 여성들의 사회활동이 증가하면서 자연스럽게 외식문화가 성장하였다. 또한 젊은 여성들을 중심으로 소비 세력이 강력해지고 있다. 따라서 여성층을 공략할 CSR과 연계된 전략을 세워야 한다. 여성과 아이들을 위한 행사나 공연 개최, 저소득층 지원 등을 통해 여성들의 적극적인 동참을 유도하여 좋은 기업 및 브랜드 이미지를 강화할 필요가 있다.

또한 중국은 지역별·업종별 협회가 매우 많고 협회가 수여하는 품질, 고객평가와 관련하여 수상할 기회가 많다. 협회로부터 수상을 받은 실적은 고객신뢰도를 높이고 수상소식 등이 전파돼 매체를 통해 인지도를 제고하는데 매우 효과적이다. 따라서 각종 협회나 기관단체의 행사에 적극적으로 참여하여 브랜드를 홍보하고 각종 지원활동을 통해 적극적인 CSR활동을 펼치는 것이 필요하다.

중국 부유층의 약 80%는 45세 미만이다. 중국 부자 연령대도 갈수록 낮아지고 있으며, 현재 중국 백만장자의 평균 연령은 39세다. 선진국 부유층이 중·장년층에 집중돼 있는 것과 달리 중국은 젊은 층에 집중돼 있고, 이들을 노릴 전략이 필요하다¹²⁰⁾.

119) 서비스 품질 인증제도 : 서비스 업체의 고객 지향적인 경영철학, 서비스 시스템 구축 상황, 종업원의 서비스 수준, 청결도, 대고객 친절도 등 인증원이 정한 120여가지 기본 조건에 대해 사전 서류심사와 업소를 이용하는 일반 소비자 등에 의한 사전심사를 거쳐 서비스 품질을 확인해주는 제도이다.

120) 주간무역, “중국식품 시장을 공략하라”, 2013.05.24.

제5장 요약 및 결론

프랜차이즈의 가장 기본적인 특성은 자본을 달리하는 독립사업자들이 상호 유기적인 협력체계를 통해 동일 자본 하에 운영되는 직영점과 유사한 효과를 발휘할 수 있다는 점이다. 따라서 자금 조달이 용이하고 위험분산 효과가 있으며, 짧은 시간 내에 새로운 시장을 개척하거나 진입할 수 있다는 장점을 갖고 있다. 이를 통해 규모의 이익을 획득할 수 있기 때문에 오늘날 각광받는 첨단마케팅의 하나로 평가받고 있다. 프랜차이즈야말로 글로벌 시장을 공략하는 첩병이다.

21세기는 세계화의 시대로 불리며, 국제경제의 글로벌화 현상은 범세계적인 추세이다. 이미 국내시장과 해외시장의 경계는 허물어진지 오래이며, 창조경제 시대에는 국가 간의 시장 진입장벽이 더욱 낮아질 것이다.

범세계화·글로벌 소비패턴·교통 및 정보통신기술의 발달 등 점차 국제 프랜차이즈 사업을 수행하기에 적합한 환경으로 변화되고 있다. 이에 따라 현재 프랜차이즈 외식 업계는 ‘KFC’, ‘맥도날드’, ‘스타벅스’ 등 글로벌 외식기업들이 전 세계시장을 주도하고 있으며 점차 전문화·다양화·고급화·대형화 추세를 보이고 있다. 이들은 높은 브랜드 인지도를 활용하여 전 세계로 진출하여 시장을 넓히고 규모의 경제를 실현하여 이윤을 극대화하고 있다.

한국 프랜차이즈 외식산업은 30여년의 짧은 기간에 급격한 성장을 이룩하여 산업규모가 커졌으며, 이제는 양적 팽창시대를 지나 질적 성장시대로 진입하였다. 그러나 국내 프랜차이즈 외식기업들은 대부분 규모가 영세하고 브랜드 인지도가 낮은 편이며, 전문 인력이 부족한 실정이다.

국내에서 성공한 외식 프랜차이즈 기업들은 포화된 국내시장을 벗어나 글로벌 브랜드로 도약하기 위해 세계시장 공략에 나서고 있다. 해외에 진출한 브랜드는 69개에 이르고 있으나 아직은 초기단계다. 해외에 진출했거나 진출을 계획하고 있는 기업은 갈수록 늘어나고 있지만 글로벌 브랜드와 비교하면 수익 면에서의 성과는 아직 미미한 편이다.

중국은 10여년의 짧은 기간에 프랜차이즈산업도 괄목할만한 발전을 이루었

다. 중국 현지기업들도 글로벌 외식 브랜드의 경영방식과 노하우를 벤치마킹하면서 시장점유율이 높아지고 있으며 특히 중식 패스트푸드 프랜차이즈는 품질과 서비스의 표준화 성공과 다양한 마케팅 전략으로 새로운 중국 외식업 트렌드로 자리 잡았다.

중국의 경제 발전에 따라 소득이 늘어나 외식산업이 급격히 발달하고 있고, 도시화가 진행되면서 2, 3선 도시로 상권이 확대되고 있으며, 프랜차이즈 관련 법규가 제정, 정비되고 있어 중국의 프랜차이즈 외식산업의 발전가능성이 매우 크다.

중국은 프랜차이즈 시장의 금광으로 불릴 만큼 매력적인 곳이다. 13억의 인구를 가지고 있으며 땅이 넓어 가맹점 확대가 유리하며 새로운 시장개척 여지가 무궁무진하기 때문이다. 특히 지리적으로 우리와 가깝고 문화와 가치관이 비슷하다는 것도 큰 장점이다. 실제로 해외로 진출한 우리나라 외식 프랜차이즈 기업이 가장 많이 진출한 지역이 중국이고, 진출 희망국으로 가장 많은 기업이 선호하는 지역도 중국이다. 그러나 중국시장에 진출해 프랜차이즈 사업으로 성공을 거두는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 한국에서의 성공을 믿고 선불리 덤벼다가는 자칫 큰 실패를 맛볼 수 있다.

한국 프랜차이즈 기업에게 해외진출은 선택이 아닌 생존을 위한 필수조건이 되었다. 중국시장을 잡으면 세계시장을 잡은 것과 같고, 중국시장을 넘지 못하면 세계시장으로 나아가기 어렵다. 중국시장은 세계시장으로 나아가는 교두보로서도 매우 중요한 일이다. 지리적으로 가깝고 문화가 비슷하다고 해서 중국과 한국의 프랜차이즈 시장이 같은 것은 아니다. 철저한 사전조사를 한 후에 적절한 마케팅 플랜을 마련해 중국시장에 진출해야 할 것이다.

본 연구 결과 다음과 같은 몇 가지 의미 있는 현상들을 추론하였다. 첫째, 자원할당이론의 경우 제한된 자원을 가진 창업초기의 프랜차이즈가맹본부는 사업이 성숙기로 갈수록 충분한 자금이 축적되면 가맹점을 인수하여 직영점체제로 간다는 것이다. 하지만 맥도날드나 스타벅스 등 자금력이 충분한 글로벌 기업들은 중국 시장에서는 먼저 직영점 체제로 운영하고 가맹점을 모집하는 방식을 선택하여 안정적인 운영을 도모했다.

둘째, 넓은 지역에 걸쳐 관리해야 하는 점포가 흩어져 있을 경우 대리비용을 절감하기 위해 프랜차이즈가 도입되었다는 대리비용이론은 타당성이 있다. KFC 등 많은 자본을 가진 기업도 자본의 확보, 위험분산, 전문가 모집과 활용이 가능하다는 이유로 글로벌 경영에서 프랜차이즈 방식을 채택하고 있다. 또한 대리이론에서 프랜차이즈 기업이 해외진출 시 구속능력을 강화하기 위해서는 가맹비를 많이 요구하는 것이 가맹점을 통제하는 유효한 수단으로 보았다. 그러나 본 연구에서 살펴본 기업들의 경우에는 오히려 가맹비와 유지비, 로열티를 줄여주어 가맹점의 동기부여와 충성심을 강화하는 전략을 채택하고 있었다. 통제보다는 신뢰를 기반으로 하는 협력관계와 우호적인 관계설정이 동반 성장에 유효한 수단인 것으로 보인다.

셋째, 탐색비용이론의 경우 시장조사비용의 절감 등 이윤극대화를 위하여 원가절감을 위한 방법으로 프랜차이즈를 추진하게 된다고 본다. 대부분의 기업은 해외진출 전에 시장조사를 위하여 독자적으로나 또는 현지의 시장조사업체나 컨설팅업체를 활용하게 된다. 이 경우 많은 자금과 시간이 소요되기 마련이다. 당해 이론은 마스터 프랜차이즈 형태를 설명해 주는 이론에 타당성을 부여하고 있다. 마스터 프랜차이즈 방식으로 역량 있는 파트너를 선정하여 탐색비용을 줄일 수 있어 현재 많은 프랜차이즈 기업들이 이 방식을 채택하고 있다.

넷째, 기업의 규모와 역사, 성장률이 프랜차이즈기업의 해외진출을 촉진하고 성공가능성이 높다고 하는 자원기반이론은 일면 타당하다. 기업의 역사와 규모는 무시할 수 없는 요인이며 자원기반이론에 타당성을 부여할 수 있는 근거가 된다. 오랜 역사를 가지고 막대한 자금력과 브랜드 인지도가 높은 프랜차이즈 기업은 대부분 해외진출을 추진하고 있으며 이들 기업이 해외시장에서 성공한 사례가 훨씬 많기 때문이다. 그러나 브랜드 인지도가 높고 자금을 갖추었다고 평가 받는 기업들도 중국시장에서는 실패한 사례가 있기 때문이다. 반면 중소기업이지만 성공한 사례도 있기 때문에 기업의 규모나 자금력 등이 성공을 보장하는 요인은 아니다. 오히려 급변하는 경영 환경 하에서 환경 변화에 적응하고 대응할 수 있는 전략의 수립과 추진이 더 중요한 것으로 판단된다. 이러한 관점에서 프랜차이즈 외식기업이 해외진출에 성공하기 위해서는

차별화된 핵심역량을 보유한 인재가 필요하다. 이를 위해서는 우수한 인적자원의 확보와 학습조직 구축을 통하여 지속적인 인적자원개발이 필요하다.

중국시장 진출에 실패한 기업들의 전략적 문제점 중 가장 큰 요인은 현지화와 차별화에 실패했다는 점이다. 해외진출에 성공한 국내 외식 프랜차이즈 기업들의 숫자는 늘어나고 있지만, 정작 가맹사업을 통해 수익을 창출하고 있는 기업은 드물다. 현재 90여개의 한국 프랜차이즈업체들이 해외공략에 나섰지만 1~2개의 매장을 운영하며 명색만을 유지하는 프랜차이즈도 적지 않다. 특히 중국시장에 진출하려는 중소기업은 정보부족·약한 브랜드 파워·해외 판매 네트워크의 부재·해외 규격 인증 및 무역기술 장벽 규제·새로운 시장발굴의 어려움 등 때문에 실패를 겪는 경우가 많았다.

본 연구는 프랜차이즈의 개념과 유형, 발전배경 등 이론적 탐색을 바탕으로 하여, 한국과 중국의 프랜차이즈산업의 현황과 문제점, 시장 환경을 분석하고, 한국 프랜차이즈 외식기업의 중국진출 현황과 특징을 살펴보았다. 또한 중국시장의 진출에 성공한 국내·외 프랜차이즈 외식기업들의 사례와 실패한 기업들의 사례를 분석하여 중국에 진출한 한국 프랜차이즈 외식기업의 전략적 대응방안을 탐색하였다. 이를 통해 한국 외식기업의 중국시장 진출에 성공하기 위한 다음과 같은 전략적 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 중국시장 진출 성공의 관건은 체계적인 사전조사이다. 이를 위해서는 충분한 준비기간을 갖고 현지 소비자의 기호, 소비문화, 취향에 대한 철저한 사전 조사가 필요하다. 이와 더불어 중국 내 관련 세무·노무·임대계약·지재권·상업 프랜차이즈법 등 까다로운 중국법률 등에 대한 깊이 있는 이해가 선행되어야 한다. 또한 중국은 시장이 넓고 지역편차가 심하며 상권이 복잡하기 때문에 철저한 시장조사는 필수이다. 기업 내부요인과 환경요인에 대한 철저한 사전조사와 분석을 바탕으로 하여 조직의 역량에 적합한 현지화 전략을 수립하는 것이 필요하다.

둘째, 중국시장에서는 현지화와 차별화의 조화가 성공의 관건이다. 현지화는 제품과 서비스를 중국인의 기호나 취향에 맞게 제공하는 것만이 아니라, 프랜차이즈 사업운영 전반을 현지 법규·소득수준·소비문화·시장상황 등에 맞게

적응시켜야 함을 뜻한다. 이를 위해서는 지속적으로 소비자의 요구나 시장 환경 변화를 조사·분석하고 신속하게 대응하는 유연성이 필요하다. 제품과 서비스의 현지화와 함께 경쟁력을 갖추기 위한 브랜드 차별화도 중요하다. 즉 음식문화와 관련된 부분은 철저히 현지화 하되 브랜드 고유의 정체성을 유지하여야 한다. 또한 국내에서 프랜차이즈 시스템을 적용해보고 문제점을 보완하여 적합한 프랜차이즈 시스템을 구축한 후에 진출하고자 하는 지역에 맞는 현지화 전략이 필요하다.

셋째, 한국의 프랜차이즈기업은 대부분 영세하므로 독자적으로 중국에 진출할 경우 브랜드 인지도, 조직, 자금력 부족으로 인하여 선발주자인 글로벌 프랜차이즈 기업과의 경쟁에서 어려움을 겪게 된다. 따라서 규모의 경제를 위하여 국내 프랜차이즈 기업들 간의 협업 및 협동조합을 통한 해외 진출 전략이 필요하다. 해외 진출을 추진하기 위해서는 철저한 시장 조사와 정보수집이 필수적인데 각 기업별로 이를 수행하기에는 비용이나 시간이 많이 소요된다. 이를 해결하기 위해서는 기업 간 업종 간 정보공유나 협업이 해결책이 될 것이다. 대중소기업협력재단이나 중소기업진흥공단 등을 통한 협업자금지원이나 협동조합의 설립을 통하여 참여기업별로 역할을 분담하여 가장 잘 할 수 있는 분야를 맡아 프랜차이즈시스템을 구축하는 것이다. 시장의 규모가 커질수록 단독으로의 사업 진행은 그만큼 위험성이 증대하기 때문에 협업 및 협동조합을 통한 규모의 경제를 통하여 경쟁력을 확보하는 전략이 필요하다.

넷째, 중국의 1선 도시는 이미 거대한 자금력과 높은 브랜드 인지도를 가진 글로벌 브랜드나 현지 브랜드가 진출해있어 경쟁이 심화되고 있다. 도시화 진행에 따라 2, 3선 도시의 발달이 이루어지고 있으므로 이들 지역의 좋은 상권과 업종에 적합한 입지를 선점하여 브랜드 노출을 통한 인지도 상승과 선점효과를 노리는 방안도 고려해볼만하다. 즉 핵심상권의 핵심 점포를 선점하는 것이다.

다섯째, 현지 파트너를 통한 소비자의 정보나 시장에 대한 정확한 정보습득이 중요하며, 일반적으로 매장위치 선정이나 가맹점 모집, 마케팅 등이 현지 파트너의 역할이기 때문에 현지 파트너의 선정이 성공의 관건이 된다. 지속성장을 위해서는 단기간의 이익창출보다는 중장기적인 관점에서 함께 성장해 나

갈 수 있는 역량 있는 파트너의 선정과 우호적인 관계 설정이 중요하다.

여섯째, 중국 현지 가맹점주, 임직원들의 프랜차이즈 관련 지식, 경험 부족과 책임의식 결여로 인해 체계적인 교육훈련 프로그램이 요구된다. 이는 제품과 서비스 수준의 표준화로 브랜드 가치의 유지 및 향상에 매우 중요하다. 또한 현지채용 직원의 비중이 늘어나는 경향을 보이고 있어, 이들에 대한 지속적인 동기부여, 서비스 수준의 향상 등이 필요하다. 교육훈련은 비용의 관점이 아닌 투자의 관점에서 진행되어야 하며 종업원뿐만 아니라 임직원들의 경력개발과 핵심역량을 개발하기 위한 노력도 필요하다. 가맹점주들과 가맹본부가 동반성장하기 위해서는 가맹점주가 경영이념과 전략에 대한 이해와 지속적인 기업가마인드의 함양이 필요하다. 비전의 수립과 공유, 경력개발을 통하여 기업의 성장과 개인의 성장을 함께 이룰 수 있도록 지원하여야 한다. 또한 학습조직을 구축하여 사업장에서의 문제점을 스스로 찾아서 해결해 나갈 수 있는 시스템을 구축하여 지속 성장을 도모하여야 한다. 고객, 종업원, 경영주가 하나가 되어 고감도 서비스 연출(인간관계)로 이루어지는 사람중심의 인재산업이기 때문이다.

일곱째, 중국시장은 모방 브랜드로 인한 피해가 속출하고 있어 상표 선 등록을 통한 지적재산권의 확보와 브랜드 인지도 강화가 중요하다. 중국에서 프랜차이즈계약과 관련된 지적재산권제도는 상표법과 저작권보호, 특허권문제가 있는데 상표방어를 위해서는 가급적 전방위 업종으로 상표 등록을 하는 것이 바람직하다. 그리고 중국 프랜차이즈 외식시장은 이미 브랜드 파워·자본력·제품과 서비스 경쟁력·경영관리능력이 강한 기업만이 살아남는 시장으로 변화되었다는 점을 간과해서는 안 된다. 해외시장에서 성공하기 위해서는 진출국에 맞는 메뉴와 마케팅 개발이 관건이다. 브랜드 인지도를 강화하기 위해서는 고객가치 창조를 위한 마케팅 전략 수립이 필수적이다. 또한 다양한 CRS 활동을 통해 기업이미지 및 브랜드 이미지를 개선함으로써 이윤의 일부를 사회에 환원하는 존경받는 기업이 되도록 노력해야 한다.

본 연구는 중국 진출 한국 프랜차이즈 외식기업의 전략적 대응방안을 탐색해보았으나, 많은 외적 요인 등으로 몇 가지 한계점을 가지고 있으며 이와 관련하여 향후 연구를 위한 방향을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 중국진출에 성공하거나 실패한 국·내외 외식 프랜차이즈 기업의 사례분석을 통해 공통적인 전략적 대응방안을 탐색하였으나, 이에 대한 선행연구와 회사내부의 경영노하우, 이와 관련된 핵심자료 확보에 어려움이 많았다. 특히 실패 사례에 대한 구체적인 자료가 부족하여 전략적 대응방안을 탐색하는데 많은 어려움이 있었다. 기업을 직접 방문하여 인터뷰를 통해 실패 원인을 깊이 있게 조사·분석하여 전략적 문제점을 종합적으로 도출하는 필요할 것으로 판단된다.

둘째, 한국과 중국의 프랜차이즈산업의 환경과 특성을 분석하고 이를 통해 한국 외식기업의 중국 진출에 따른 전략적 대응방안을 모색하였으나, 시장 환경 및 경영환경은 수시로 변화하기 때문에 그에 대응하는 전략도 변화할 수밖에 없다. 따라서 시장 환경이나 경영환경의 변화를 예측하는 전략적 탐색방안이 필요하다.

셋째, 중국에 진출한 한국 외식 프랜차이즈 기업의 수는 상당히 많으나, 국내기업의 해외진출 역사가 짧고, 문헌조사에 그쳐 지속성장 여부를 판단하는데 어려움이 많았다. 장기간의 추적연구를 통해 전략의 변화와 성공여부의 상관관계를 연구하는 것이 필요하다.

넷째, 외식기업을 중심으로 중국진출에 따른 전략적 대응방안을 모색하였으나, 기업의 역량이나 아이템 등 내부요인이나 현지 시장 환경 등의 외부요인에 따라 전략은 달라질 수밖에 없다. 업종별·기업 규모별로 세분화하여 적합한 전략모색이 필요하다.

참 고 문 헌

■ 국내 문헌

- 김병도 (2003). *코카콜라는 어떻게 산타에게 빨간 옷을 입혔는가?*. 21세기북스.
- 길호동 (2006). *맥도날드 누른 KFC의 현지화 전략*. 한국방송광고공사.
- 박주현 (2004). *프랜차이즈 경영원론*. 한국프랜차이즈협회.
- 산업자원부 · 중소기업청 (2011). *프랜차이즈산업 실태조사*.
- 산업자원부 (2002). *한국프랜차이즈 기업 총람*. 한국프랜차이즈협회.
- 오세조 (2008). *손에 잡히는 프랜차이즈 경영*. 중앙경제평론사.
- _____ (2004). *유통관리*. 박영사.
- 오세조, 이철우 (2002). *실전 프랜차이즈 마케팅 전략*. 중앙경제평론사.
- 우종필, 빠오중등, 김명신 (2011). **2011 프랜차이즈 해외진출 포럼**. KOTRA.
- 임영균 (2003). *유통경로관리*. 경문사.
- 장세진 (1997). *글로벌경쟁시대의 경영전략*. 박영사.
- 장재남 (2004). *프랜차이즈 본부 창업시스템 개발론*. 한국프랜차이즈협회.
- 지식경제부 · 대한상공회의소 (2008). *프랜차이즈업 현황 및 발전방안 연구*.
- _____ (2010). **2010년 전국 프랜차이즈 브랜드 실태조사**.
- 최경주 (2006). *프랜차이즈 실무경영*. 두남출판사.
- 한국프랜차이즈산업협회 (2005). *중소유통업발전을 위한 연구*. 산업통산자원부.
- KOTRA (2008). *해외프랜차이즈산업동향 및 진출전략*. KOTRA전략마케팅본부.
- _____ (2010). *토종 프랜차이즈 해외시장 생존전략*. KOTRA전략사업본부.
- _____ (2012). **2013 해외투자진출종합가이드**. KOTRA해외투자협력센터.
- 고진철. (2000). *한국외식산업의 중국시장 진출방안에 관한 연구*. 경희대학교 대학원 박사학위청구논문.
- 구재균. (2000). *프랜차이즈 계약에 관한 연구*. 서울대학교 대학원 박사학위 청구논문.

- 권용덕. (2000). 프랜차이즈 가맹본부의 지원, 통제, 일치성이 가맹점사업자의 만족 및 반응전략에 미치는 영향. 세종대학교 대학원 박사학위청구 논문.
- 김기현, 김현복. (2005). 한국프랜차이즈 기업의 중국진출 성공 및 실패요인에 관한 사례연구. 한국무역학회.
- _____ (2006). 중국진출 한국프랜차이즈 기업에 관한 사례분석. 산경연구. 14. 35-48.
- 김명신. (2011). 중국 프랜차이즈 시장 진출방안 및 성공사례 세미나. 대한상공회의소. 67-82.
- 김상덕. (2006). 환경 동태성이 프랜차이즈 시스템의 통제기제와 관계의 질에 미치는 영향. 대한경영학회.
- 김상덕, 오세조. (2007). 프랜차이즈 본부의 운영전략이 가맹점의 정서적 결속, 직무만족 그리고 영역초월행동에 미치는 영향. 마케팅연구. 22(2). 한국마케팅학회. 113-133.
- 김소영. (2003). 외식산업 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구. 전주대학교 대학원 박사학위청구논문.
- 김승욱. (2006). 외식산업 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계특성과 재계약 의도의 구조적 관계. 계명대학교 대학원 박사학위청구논문.
- 김용민. (2006). 중국의 프랜차이즈산업 환경과 우리기업의 진출전략. 중국연구. 06-4. 한국무역협회 무역연구소. 1-36.
- 김운태. (1999). 국내외식 프랜차이즈 사업전개 전략 모델연구. 외식경영연구. 한국외식경영학회. 2(2). 71-90.
- 김익수. (2009). 중국 프랜차이즈산업의 환경과 한국기업의 진입전략. 현대중국연구. 11(1). 195-242.
- 김종명, 박명호. (1994). 프랜차이즈전략과 성과간에 관계특성의 효과. 마케팅논집. 4(1). 17-40.
- 김종우. (2010). 중국 프랜차이즈 법제도 고찰. 경영법률. 21(1). 1-34.
- 김하운. (2007). 외식 프랜차이즈 몰입에 대한 연구 : 만족 및 조절변수를 중심으로. 경기대학교 대학원 박사학위청구논문.

- 농수산물유통공사. (2012). 한·중 FTA와 농수산물산업 영향분석 및 세
계유명 식품업체 현황과 경영전략 사례. aT Focus. 17. 1-40.
- 박상익. (2009). 국내 프랜차이즈사업의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한
연구. 건국대학교 대학원 박사학위청구논문. 10-39.
- 박주관. (2002). 프랜차이즈 기업 평가모델 연구. 호서대학교 대학원 박사학
위청구논문.
- 변명식. (2008). 가맹사업진흥을 위한 중·장기 발전방안 연구. 지식경제9부.
- 설훈구, 정희정. (2009). 외식가맹 사업의 영향력, 민족, 갈등과 장기지향성에
관한 연구. 관광레저연구. 21(2). 49-68.
- 신창락. (1993). 편의점의 성과 결정요인에 관한 연구. 산학경영연구. 6.
73-96.
- 신창훈, 김을성, 김철민. (2000). 프랜차이즈가맹점 재계약의도의 결정요인에
관한 연구. 마케팅관리연구. 5(2). 65-88.
- 소 수. (2011). 프랜차이즈 본부의 성과에 영향을 미치는 요인들에 관한 연
구 : 중국 프랜차이즈 유형에 따른 차이분석을 중심으로. 경희대학교
대학원 박사학위 청구논문.
- 양인석. (2009). 프랜차이즈 가맹본부의 관계지향성에 대한 기대불일치가 관
계품질과 재계약의도에 미치는 영향. 세종대학교 대학원 박사학위청
구논문.
- 오일환. (2010). 중국에 있어서 프랜차이즈에 대한 법규제의 현황과 개선방
향. 경영법률. 20(4). 1-24.
- 우덕호. (2008). 외식 프랜차이즈기업의 중국진출 경영전략에 관한 연구. 동
아대학교 동북아국제대학원 박사학위청구논문.
- 윤홍근. (2001). 국내 외식 프랜차이즈의 현황 및 세계화의 문제점. 지역발전
연구. 6(1). 159-174.
- 이상윤. (2004). 프랜차이즈사업본부의 경영성과평가에 관한 연구. 명지대학
교 대학원 박사학위청구논문.
- 이용석, 최원균, 최계봉. (2005). 한국 외식산업 해외시장진출 현황과 국제화
전망. 한국외식산업경영연구. 1-17.

- 이자형. (2005). 외식프랜차이즈 가맹사업자의 통제와 지원이 동일성 유지에 미치는 영향. 원광대학교 대학원 박사학위청구논문.
- 이준재. (2006). 외식산업 프랜차이즈 시스템 평가지표개발에 관한 연구. 경희대학교 박사학위청구논문.
- 이진아. (2012). 중국의 외식업 프랜차이즈 동향과 우리의 진출전략. 산업경제. 1. 38-47.
- 장재남. (2010). 프랜차이즈사업 구성원의 특성이 가맹점의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 대학원 박사학위청구논문.
- 장재남, 안성식, 이훈영. (2010). 업종별로 가맹점의 선택속성이 가맹점 성과의 만족도와 성공·실패에 미치는 영향 연구. 한국유통학회 발표논문집. 83-107.
- 전의천. (2003). 한국 패스트푸드업체의 대중국 마케팅 전략에 관한 연구. 전문경영인연구. 6(1). 한국전문경영인학회. 135-154.
- 조 철. (2010). 중국의 구조변화 전망과 우리 산업의 중장기 대응전략. 산업연구원. 21-25.
- 한상린, 백미영. (2008). 환경 불확실성이 프랜차이즈 시스템의 거래특성과 산업특성 및 성과에 미치는 영향. 유통연구. 13(3). 한국유통학회. 55-77.

■ 국외 문헌

- Dianne, H. B., & Ilan, A. (2001). *International franchising in emerging markets*. CCH Incorporated Chicago.
- Dugan, A. (1998). *Franchising 101: The complete guide to evaluating, buying and growing your franchise business*. The Association of Small Business Development Centers.
- Erwin, J. K., (2000). *Franchise bible*, The oasis press.
- John, F. L. (1995). *McDonald's behind the arches*. Bantam books.
- Khan, M. (1992). *Restaurant franchising*. New York: Van Nostrand Reinhold.

- Mendelson, M. (1992). *The Guide to Franchising*. 5th Edition, London: Cassell.
- Philip K., & Paul, B. (1984). *Marketing professional services*. enlewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sterling Publishing Co. (1994). *Franchise opportunities: A business of your own*, 23rd ed.
- Campbell, D., Datar, S., & Sandino, T. (2007). *Franchising and control across multiple markets: The case of the convenience store industry*. Working Paper. Harvard Business School. 74(1). 8-91.
- Caves, R. E., & Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets and intangible assets. *Southern Economics Journal*, 42. 572-586.
- Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12. 49-68.
- Combs, J., & Castrogiovanni, G. (1994). Franchisor strategy: A proposed model and empirical test of franchise versus company ownership. *Journal of Small Business Management*. 32. 37-48.
- Doutt. J. T. (1998). Comparative productive performance in fast-food retail distribution. *Journal of Retailing*. 74(1). 98-106.
- Fulop, C., & Forward, J. (1997). Insights into franchising: A review of empirical and theoretical perspectives. *Service Industries Journal*, 17. 603-625.
- Good. W. S. (1984). Productivity in the retail grocery trade. *Journal of Retailing*. 60(3). 81-97.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (1991). Franchising: Selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning*. 24(4). 74-85.
- Hussain, D., & Windsperger, J. (2010). Multi-unit ownership strategy in franchising: Development of an integrative model. *Journal of Marketing Channels*. 3-31.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and

- management issues. *Journal of Business Venturing*. 343-358.
- Lafontaine, F., & Kaufmann, P. J. (1994), The evolution of ownership patterns in franchise systems. *Journal of Retailing*. 70(2). 97-113.
- Lessier, R. N. (1996). A business success versus failure prediction model for service industries. *Journal of Business and Entrepreneurship*. 8(2). 23-37.
- Lusch, R. F. (1976). Sources of power: Their impact on intra-channel conflict. *Journal of Marketing Research*. 13. 382-390.
- Lusch, R. F., & Moon, S. Y. (1984). An exploratory analysis of the correlates of labor productivity in retailing. *Journal of Retailing*. 60(3). 37-61.
- Minkler, A. P. (1992). Why firms franchise: A search cost theory. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 9. 78-82.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 20-38.
- Morrison, K. A. (1997). How franchisee job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations and intention to remain. *Journal of Small Business Management*. 35(3). 39-67.
- Norton S. W. (1988). An empirical look at franchising as an organizational form. *Journal of Business*. 197-219.
- Oxenfelt, A. R., & Kelly, A. O. (1968). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains?. *Journal of Retailing*. 44-83.
- Prewitt, M. (2007). Breaking down the great wall to franchising in china. *Nation's Restaurant News*. 12. 25-27.
- Rubin, P. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contracts. *Journal of Law and Economics*. 21. 223-233.
- Shane, S. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*. 11(2). 73-88.
- Smith, M. F. (1993). A descriptive study of franchiser-franchisee working

relationship: Implications for small business management. *AMA*, summer. 417-423.

Tatham, R. L., & Bush, R. F. (1972). An analysis of decision criteria in franchisor-franchisee, selection processes. *Journal of Retailing*. 48(1). 16-21.

Weaven, S., & Frazer, L. (2003). Predicting multiple unit franchising: a franchisor and perspective. *Journal of Marketing Channels*. 53-82.

Wells. W. (1987). Global advertisers should pay heed to contextual variations. *Marketing News*. Feb., 13.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*. 36.

■ 웹페이지 자료

국제프랜차이즈협회(www.franchise.org)

대한무역투자진흥공사(www.kotra.or.kr)

대한상공회의소(www.korcham.net)

일본프랜차이즈협회(www.jfa-fc.or)

한국경제신문사(www.hankyung.com)

한국농수산식품유통공사(www.at.or.kr)

한국무역협회(www.kita.net)

한국수출입은행(www.koreaexim.go.kr)

KOTRA해외비즈니스정보포털(www.globalwindow.org)

A Study on the Strategic problems in advancing to the Chinese Market of Korean Franchise Companies

Kim, Jae-Oh

Department of Foreign Trade
Graduate School, Daegu University
Gyeongbuk, Korea

Supervised by Prof. Chong-Seok, Shim

(Abstract)

The mid-19th century's commercialized 'franchise system' in the United States is currently being spread across all industries and now leads creation of jobs and economic growth in most country.

It is a well-known fact that Global management in domestic franchise industry is becoming an important keyword. But, as franchise industry market is changing so quickly than ever and reaching the saturation, a need for a new global market is now being magnified.

Currently, Chinese market plays a major role not only by making experience of the competitiveness among global brands which offers a foothold to become a top global brand, but also by actualizing an economies of scale in production, sales, etc.

This study analyses in documents such as domestic and foreign papers, reference books, statistical data, publications of official organizations, annual

reports in order to identify a theoretical background for factors that favor a franchise system suitable to overseas expansion, a process of development and features of Korean franchise system, and current situations of it. The statistical data are based on Korean Foreign Trade Association, Export & Import Bank of Korea, Chinese Bureau of Statistics, government publications & reports, and financial statements of each companies. To search on strategic problems of Korean franchise companies in china, it is also covered by data from foreign investment's advancement forum, Korean Franchise Association, Chamber of Commerce, KOTRA, Korea Institute for Industrial Economics & Trade, Korea Institute for International Economic Policy.

The successful factors of foreign franchise companies in china can be summarized into a localization strategy, an optimal site-selection, a thorough preparation, a strict franchise selection, and a creative marketing strategy.

On the other hand, the failure factors of foreign franchise companies in china can be summarized into a lack of localization strategy & preparation, a delay in decision-making, an unclear positioning, a shortage in marketing skills, and a limitation by a legal dispute.

With this point of view, this study has been done to identify the strategic problems in advancing to the Chinese market of korean franchise companies. By comparing & analysing strategic problems of Korean franchise companies which advanced to the Chinese market, successful strategies of franchise system in the Chinese food industry market to the korean franchise companies could be figured out. The implications are like this.

Firstly, the key to success is the localization strategy in China market. Secondly, the Chinese market is a blend of localization and differentiation is crucial point in success. Thirdly, the entry to open a retail store, which was initially an antenna built a successful operating experience, then it is effective to leverage its performance in franchise recruitment and promotion. Fourthly, a good commercial occupancy of 2, 3-line cities in China and rising awareness measures

targeting first-mover advantage and brand exposure through it's worth considering. Fifthly, acquire accurate information for consumers and market information through a local-partner. The selection of an able local-partner is the key to the success of capacity. Sixthly, run a systematic training program to cover up the Chinese franchise employer & employees' knowledge, and their lack of experiences & responsibilities.