

「프랜차이즈 경영가이드」 총서 1

「프랜차이즈」 경영원론



산업자원부



사단
법인

한국프랜차이즈협회

프랜차이즈 경영원론

발 간 사

우리 협회는 2002년에 실시한 전국 프랜차이즈산업실태조사를 토대로 프랜차이즈산업 발전을 위한 청사진을 만들고 실행계획을 하나씩 하나씩 추진해 나가고 있습니다. 그 첫 번째 사업으로 20개 업종별 「프랜차이즈 창업가이드 북」을 발간·보급한 바 있거니와, 이번에는 그 후속으로 「프랜차이즈 경영가이드 총서」를 성공적으로 발간하게 되어 가슴 뿌듯합니다.



유통혁신의 총아로 이미 선진각국에서 급성장하고 있는 프랜차이즈산업이 우리나라에 도입된 지 20여년 만에 토종 프랜차이즈사업을 중심으로 성장기에 접어들고 있으며, 특히 경제가 어려운 시기에 소규모 창업열기를 확산시켜 신규 고용창출에 크게 기여하고 있어 그 중요성이 점차 커지고 있습니다.

프랜차이즈 경영에 관한 자료 및 정보가 태부족한 우리 현실에서 체계적인 「프랜차이즈 경영가이드 총서」 발간은 우리 업계의 오랜 바람이었습니다. 프랜차이즈산업 발전을 위한 지적 인프라 구축사업의 일환으로 이번에 발간하는 경영가이드 총서는 총12권으로 출간되는 바, 각 경영분야별로 국내의 권위 있는 전문가들이 집필을 담당하고 분야별 이론 및 국내·외 경영사례, 매뉴얼 등을 깊이 있게 연구·소개함으로써 우리나라에서는 처음으로 종합적, 체계적이면서도 전문성과 실용성을 두루 갖춘 프랜차이즈 경영실무서로서의 특성을 지니고 있습니다.

우리 협회가 심혈을 기울여 발간한 이 프랜차이즈 경영 총서는 앞으로 우리 프랜차이즈 업계의 경영 현대화에 크게 기여할 것이며, 21C 대한민국 프랜차이즈산업을 이끌 인재육성 교재로 활용되는 한편, 보다 깊이 있는 학문적 연구의 기폭제가 될 것으로 믿어 의심치 않습니다.

이를 계기로 프랜차이즈사업을 전개하는 가맹본부 사업자는 우수한 사업 아이디어와 기업가정신으로 수많은 가맹점사업자들이 성공 경영을 이룩할 수 있도록 공존·공영의 길을 모색하는데 최선을 다해야 할 것이며, 저비용 실현을 위한 공동화사업 추진 등 공동의 발전과제를 꾸준히 발굴하여 풀어가야 한다는 점을 강조하고 싶습니다.

끝으로 「프랜차이즈 경영가이드 총서」를 발간할 수 있도록 적극 도와주신 산업자원부 유통정보서비스과 관계관 여러분과 밤낮으로 집필에 애쓰신 집필위원, 감수하시느라 고생하신 감수위원, 그리고 우리 협회 관계자들의 노고에 가슴 벅찬 감사의 말씀을 글로 전합니다.

2004년 1월

사단법인 한국프랜차이즈협회

회장 윤 홍 근 

프랜차이즈 경영가이드 연구 총서

연구부문		집필자	
		주요 경력	성 명
제1권	프랜차이즈 경영원론	경북대학 경영학과 교수(학과장) 한국경영컨설팅학회 이사 한국경제신문사 창업 자문위원	책임연구위원 박주현
제2권	프랜차이즈 본부 창업시스템 개발론	한국E&F 컨설팅 대표 핀란드 헬싱키 경제경영대학(Executive MBA)경영학석사 미국 Nova Southeastern University의 Fast Track MBA in Franchise Management 과정수료 미국 IFA의 CFE(Certified Franchise Executive)	책임연구위원 장재남
제3권	프랜차이즈 인적자원관리	전략기업컨설팅 원장 선문대학교경영학부 겸임교수 세종사이버대학교 겸임교수	책임연구위원 장수용
		전략기업컨설팅 연구위원 서울산업대학교 겸임교수 한국표준협회 전문위원	공동집필위원 한두성
제4권	프랜차이즈 입지 및 상권분석 연구	(주)비즈니스유엔 수석컨설턴트 비즈넷타임즈 상권분석 칼럼니스트 한국도시개발연구원 연구원 역임	책임연구위원 박민구
제5권	프랜차이즈 인테리어 · 디자인 · 디스플레이 사례연구	프랑스 국가건축사(D.P.L.G) 한국 건축사 김포대학 실내디자인과 겸임교수	책임연구위원 이승주
제6권	프랜차이즈 창업 및 운영에 관한 법률과 제도	경제학박사, 경영지도사 한국금융연수원 자문교수 배재대학 경영학부 겸임교수 대한상사중재원 중재인 중소기업청 서인천소상공인지원센터장	책임연구위원 조태현
제7권	프랜차이즈 정보·물류관리 시스템구축·운영 사례연구	한국창업컨설팅협회 회장 (주)비즈니스유엔 대표이사 한국사업정보개발원 원장	책임연구위원 이형석
제8권	프랜차이즈 본부 창업 및 운영실무	(주)큰들F&B 대표이사 (사)한국프랜차이즈협회 부회장 가맹사업거래분쟁조정협의회 분쟁조정위원	책임연구위원 이병길
		(주)큰들F&B 상임고문	연구위원 김현희
제9권	프랜차이즈 가맹점 창업 및 운영실무	중소기업청 중앙소상공인지원센터장 가맹사업거래분쟁조정협의회 분쟁조정위원	책임연구위원 박광열
		(월간)창업&프랜차이즈 컨설팅사업본부장	연구위원 이강원
		사회연대은행 RM, 창업전문 컨설턴트	연구위원 이민재
제10권	프랜차이즈 본부 및 가맹점 평가척도 연구	(주)굿파트너비즈 대표컨설턴트 김성수 창업·경영연구소 소장 서울보건대학 유통과학과 객원교수 진로그룹 유통담당 임원 역임	책임연구위원 김성수
제11권	프랜차이즈사업 성공사례 연구	체인정보(주) 대표이사 체인본부 창업 및 경영 컨설턴트 선진 해외프랜차이즈 국내 도입 컨설턴트	책임연구위원 박원후
제12권	프랜차이즈 분쟁사례 연구	법무법인 수호, 한국 및 뉴욕주 변호사 법학박사	책임연구위원 이영대

* 이 연구 총서는 2004년 3월부터 누구나 한국프랜차이즈협회 홈페이지(www.ikfa.or.kr)공간에서 무료로 다운받아 활용하실 수 있습니다.

C Contents

3

제1장 프랜차이즈 시스템의 이해

3

1절. 프랜차이즈란

1. 프랜차이즈 개념
2. 프랜차이즈 시스템의 개발절차
3. 프랜차이즈 시스템의 특성
4. 프랜차이즈 시스템의 역할

9

2절 프랜차이즈산업 환경

1. 프랜차이즈산업 환경의 변화
2. 프랜차이즈산업 현황
3. 프랜차이즈산업의 발전전망
4. 우리나라 프랜차이즈산업의 문제점

27

제2장 프랜차이즈 경영관리

27

1절 프랜차이즈 경영관리

1. 프랜차이즈 경영
2. 경영관리 기능

29

2절 경영계획의 수립

1. 계획수립의 의의
2. 계획수립의 중요성

- 3. 계획 수립과정과 분류기준
- 4. 미래형 계획 활동

36

3절 경영조직화 활동

- 1. 조직화 활동의 의의와 중요성
- 2. 조직화의 과정
- 3. 조직구조
- 4. 미래형 글로벌 조직

42

4절 경영지휘활동

- 1. 지휘활동의 의의와 중요성
- 2. 동기부여
- 3. 미래형 리더십활동

44

5절 경영통제활동

- 1. 통제활동의 의의와 중요성
- 2. 통제시스템
- 3. 미래형 통제활동

53

제3장 프랜차이즈 경영전략

53

1절 경영전략

- 1. 경영전략의 필요성
- 2. 경영전략의 과정
- 3. 경영전략의 수립 및 실행
- 4. 전략의 평가와 통제

58

2절 수준별 경영전략

- 1. 기업수준의 전략

2. 사업수준의 전략
3. 기능별 수준전략

63

3절 프랜차이즈 경영전략

1. 프랜차이즈 경영전략의 기본과제
2. 프랜차이즈 사업의 경영전략 수립방법
3. 프랜차이즈 사업의 경영전략

75

제4장 프랜차이즈 기업론

75

1절 기업의 정의 및 특징

1. 기업의 목적
2. 기업 분류 기준
3. 기업 형태

78

2절 중소기업

1. 중소기업의 의의와 특성
2. 중소기업의 중요성
3. 중소기업의 생존전략

83

3절 기업의 사회적 책임

1. 기업의 사회적 책임
2. 존경받는 기업의 조건

93

제5장 프랜차이즈 창업

93

1절 창업의 이해

1. 창업의 개념
2. 창업의 3요소
3. 창업의 형태

4. 창업 절차

102

2절 창업아이템의 선정

1. 창업아이템 선정요령
2. 창업아이템 선정기준
3. 창업아이템의 선정순서

111

3절 가맹본부 창업

1. 프랜차이즈 사업의 개요
2. 가맹본부조직의 구성
3. 가맹본부의 역할
4. 가맹본부의 기능
5. 가맹본부 창업의 주요 검토사항

122

4절 가맹본부 창업의 전제조건

1. 수익성 있는 프랜차이즈 사업
2. 경험이 풍부한 직원 채용
3. 보호받을 수 있는 상표개발 등록
4. 충분한 자금

126

5절 가맹본부 창업의 성공요인

1. 프랜차이즈의 효율적인 관계 구조
2. 프랜차이즈의 경영철학과 문화
3. 관리가능한 가맹점 확장
4. 가맹점 운영을 위한 고품질 시스템의 개발
5. 프랜차이즈 프로그램의 고가치 유지
6. 갈등과 분쟁해결을 위한 프로그램 개발
7. 과학적이고 체계적인 입지분석 및 상권분석

6절 프랜차이즈 가맹점 창업

1. 우수 가맹본부의 선정
2. 가맹계약과 점포계약 요령
3. 가맹점 창업자의 성공전략
4. 프랜차이즈 가맹점의 창업과정

7절 프랜차이즈 사업계획서 작성

1. 사업계획의 수립
2. 사업계획서의 작성
3. 사업계획서 작성사례

제6장 프랜차이즈 마케팅관리

1절 마케팅의 개념

1. 마케팅의 발달과 의의
2. 마케팅 관리
3. 마케팅 활동의 순환

2절 마케팅 전략과 4P 믹스 전략

1. 마케팅 전략
2. 마케팅믹스 전략

3절 프랜차이즈 마케팅 전략

1. 프랜차이즈 마케팅 전략
2. 마케팅의 환경분석

4절 인터넷 마케팅

1. 인터넷 마케팅의 정의
2. 인터넷 마케팅 환경의 변화

3. 인터넷 마케팅의 새로운 패러다임
4. 인터넷 마케팅 전략
5. 프랜차이즈 인터넷 마케팅

189

제7장 프랜차이즈 인적자원관리

189

1절 인적자원관리의 개념

1. 인적자원관리의 중요성
2. 인적자원관리의 주요내용

191

2절 프랜차이즈 시스템의 교육훈련

1. 프랜차이즈 교육훈련
2. 프랜차이즈 교육훈련의 기본방향
3. 프랜차이즈의 교육과정
4. 가맹거래 상담사 자격시험
5. e-Learning 교육프로그램

200

3절 미국의 프랜차이즈 교육훈련

207

제8장 프랜차이즈 회계관리

207

1절 회계의 기초개념

1. 회계의 정의 및 목적
2. 회계의 유용성
3. 회계의 분류
4. 회계의 기본가정

210

2절 대차대조표와 손익계산서

1. 대차대조표(balance sheet)

2. 손익계산서(Income Statement)

214

3절 프랜차이즈 회계 관리

1. 프랜차이즈 주요계정 처리
2. 회계장부의 조직과 형태

225

4절 프랜차이즈 원가회계

1. 원가의 분류
2. 원가계산의 종류
3. 프랜차이즈 판매기업과 제조기업
4. 프랜차이즈 제조기업의 회계처리 특징

239

제9장 프랜차이즈 재무관리

239

1절 재무관리의 기초

1. 프랜차이즈 재무관리의 의의
2. 재무관리의 기능
3. 재무관리 측면에서 프랜차이즈 사업의 목표
4. 재무관리의 일반원칙

242

2절 프랜차이즈 기업의 경영분석

1. 프랜차이즈 기업의 경영분석의의
2. 재무제표의 이해
3. 프랜차이즈 기업의 재무비율분석
4. 손익분기점분석

254

3절 금융시장과 자금조달

1. 금융시장의 종류
2. 자금의 조달의 원천

4절 투자의사결정

1. 화폐의 시간적 가치결정
2. 투자의사결정
3. 투자결정기법

제10장 프랜차이즈 경영정보시스템

1절 정보시스템

1. 정보시스템의 의의와 구조
2. 유통정보시스템

2절 경영정보시스템의 하위시스템

1. 조직기능에 따른 하위시스템
2. 경영활동수준에 따른 하위 시스템
3. 정보시스템 유형에 따른 하위시스템

3절 프랜차이즈 시스템의 정보인프라 구축

1. 프랜차이즈 시스템의 공동정보화 추진
2. 프랜차이즈 시스템의 e-CRM 구축
3. 프랜차이즈 시스템의 e-SCM 구축

제11장 프랜차이즈 물류관리

1절 프랜차이즈 물류관리의 목적과 전망

1. 프랜차이즈 물류관리의 목적과 필요성
2. 프랜차이즈 물류관리의 환경 및 전망
3. 3자 물류 개념 및 발전 단계

2절 프랜차이즈 물류공동화

1. 물류공동화의 개념과 동기
2. 물류공동화의 전제조건 및 형태
3. 물류공동화의 추진 상 유의점
4. 공동배송의 도입
5. 공동배송의 효과

3절 공동물류사업 타당성 분석

1. 공동물류지원시스템 구조 분석
2. 공동물류 비즈니스모델 수립방향
3. 공동물류정보시스템
4. 공동물류 추진의 과제와 기대 효과
5. 공동물류회사의 설립 및 추진방법

4절 물류표준화

1. 물류표준화의 개념 및 추진현황
2. 물류표준화 추진상의 문제점
3. 물류표준화 방안
4. 물류정보화 추진 전략 및 전문인력 양성방안

제12장 프랜차이즈 관련 법규의 이해

1절 프랜차이즈 관련 법제화의 필요성

1. 관련 법규의 필요성
2. 유통산업발전법의 문제점

2절 프랜차이즈 계약

1. 프랜차이즈 계약의 의의
2. 프랜차이즈 계약의 기능
3. 프랜차이즈 계약의 특성
4. 프랜차이즈 계약서

5. 프랜차이즈 계약 체결
6. 법정정보공개서의 작성

334

3절 프랜차이즈 분쟁조정협의회

1. 분쟁조정협의회 설치 및 운영
2. 프랜차이즈 관련 분쟁조정 처리현황

341

한국프랜차이즈협회윤리강령

343

[참 고 문 헌]

제1장

프랜차이즈 시스템의 이해

제1절 프랜차이즈란
제2절 프랜차이즈산업 환경

제1장 프랜차이즈 시스템의 이해

제1절 프랜차이즈란

1. 프랜차이즈 개념

프랜차이즈(franchise)라는 말은 프랑스어의 franc와 francher로 ‘자유를 준다’는 의미로 중세 가톨릭교회가 세금을 징수하는 관리에게 일정한 몫은 관리 자신이 갖고 나머지를 교황에게 납부했던 것에서 기인한 것으로 보는 것이 일반적이다.

프랜차이즈 비즈니스 개념을 최초로 도입한 기업은 1860년대 미국의 싱거 재봉틀 회사(Singer Sewing Machine Co.)이며, 후에 1898년에는 자동차회사인 제너럴 모터스(General Motors)등이 탄생하게 되었다. 이러한 프랜차이즈 형태는 그 효율성이 인정받기 시작하면서 급성장을 거듭해서 여러 종류의 상품 및 서비스 분야에까지 파급되기 시작했다.

우리나라에서는 1979년 햄버거 전문점인 롯데리아가 가맹점 형태로 1호점을 개점한 것이 프랜차이즈 비즈니스의 시작이라고 하며, 본격적으로 성장을 시작한 것은 1988년 올림픽 이후 1989년 편의점 체인인 세븐 일레븐이 1호점을 개점하면서 현대적인 프랜차이즈 사업이 본격화하게 되는 계기가 되었다고 볼 수 있다¹⁾

이는 미국의 singer사가 프랜차이즈 비즈니스 개념을 도입한 시기와 비교해 보면 약 130여 년이 뒤진 것이고, 프랜차이즈 비즈니스가 본격화되기 시작한 20세기 초와 비교해 보아도 대략 100년 늦게 우리 나라에 도입 되었다고 볼 수 있다.

국제 프랜차이즈 협회(The International Franchise Association)에 의하면 프랜차이즈(franchise, 가맹사업)란 어느 한 조직(franchisor, 가맹본부)이 일정 지역의 다른 조직(franchisee, 가맹점, 가맹점사업자)에 대하여 자기의 상호, 상표 등 영업을 상징하는 표지를 사용하여 제품 또는 서비스를 판매하거나 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여함과 동시에 영업에 대한 일정한 지시, 통제를 하는 한편, 선택적으로 그 영업에 대한 노하우를 제공하거나 상품을 공급하고, 이에 대하여 프랜차이즈는 프랜차이즈에게 대가로서 가맹비, 보증금 또는 로열티나 제품대금 등을 지급하는 지속적인 계약을 체결하는 것을 말한다.

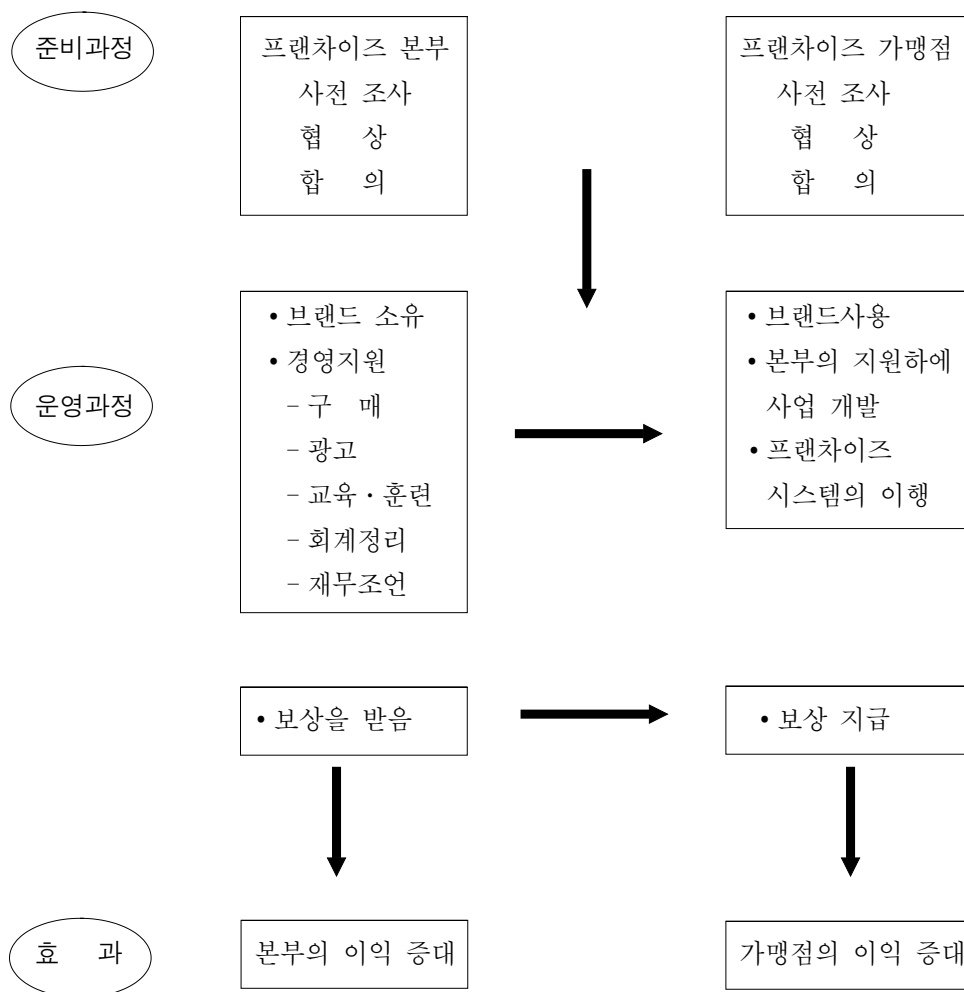
즉, 프랜차이즈(franchise)란 상호, 특허상품, 노하우(know-how)를 소유한 자가 계약을 통해 다른 사람에게 상표의 사용권과 제품의 판매권, 기술 등을 제공하고 그 대가로 가맹비, 보증금, 로열티 등을 받는 시스템을 말한다. 여기서 상호·상표·노하우 등을 소유한 자를 프랜차이즈(franchisor)라 하고, 프랜차이즈로부터 상호의 사용권, 제품의 판매권, 기술, 상권 분석, 점포 디스플레이, 관계자 훈련 및 교육지도 등을 제공 받는 자를 프랜차이지(franchisee)라고 한다.

프랜차이즈 시스템의 특징은 가맹본부와 자본을 달리하는 독립사업자인 가맹점이 서로 협력하는 형태로서 본부와 가맹점간에는 계약된 범위 내에서만 서로 통제하거나 특정한 요구를 수행한다는 것이다. 프랜차이즈 가맹점의 유리한 점은 본부에서 시스템을 갖추어 구매력이 있는 제품을 개발하여 공급하므로 실패의 위험성이 적고, 본부에서 일괄적인 영업, 광고, 판촉활동을 지원하므로 효과가 크다는 것이다. 가맹점에게 필요한 설비와 도구 등을 유리한 조건으로 구비할 수 있고, 대량 구입에 따른 경비절감 효과가 있어 저렴한

1) 월간창업 & 프랜차이즈, 2002. 3월호

가격으로 판매가 가능하고 안정된 품질의 제품을 공급받을 수 있다. 또한 판매활동 이외의 사무처리, 노무관리, 각종 관리 지원 등을 본부에서 수행하므로 가맹점은 판매에만 전념할 수 있고, 본부에서 매장 display, 교육, 경영자문 등에 대한 지원을 받을 수 있어서 사업의 경험이 없는 초보자도 참여할 수 있는 장점이 있다.

반면, 프랜차이즈 가맹점은 본부에서 제품개발 및 제반활동에 대한 지원을 하게 되므로 본부에 대한 의존심이 생겨 문제해결이나 경영개선의 노력을 게을리 할 가능성이 있다. 또한 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 있다²⁾ [그림 1-1]은 프랜차이즈 시스템 형성과정을 나타낸다.³⁾



[그림 1-1] 프랜차이즈 시스템 형성과정

2) 오세조 외, 유통관리, 박영사, 2003. p.427

3) 오세조 외, 실천 프랜차이즈 마케팅 전략, 중앙경제평론사, 2002 p.21.

이와 같이 본부와 가맹점의 밀착된 상호관계를 통하여 소비자 기호 변화에 대한 과학적인 대응 및 다점포로 인하여 경쟁력 확보를 취할 수 있는 프랜차이즈산업이 단시간 내에 급성장, 발전하게 된 요인은 경제, 사회, 문화, 정보·기술 부분으로 요약하여 [표1-1]과 같이 설명할 수 있다.

[표 1-1] 프랜차이즈산업의 성장요인

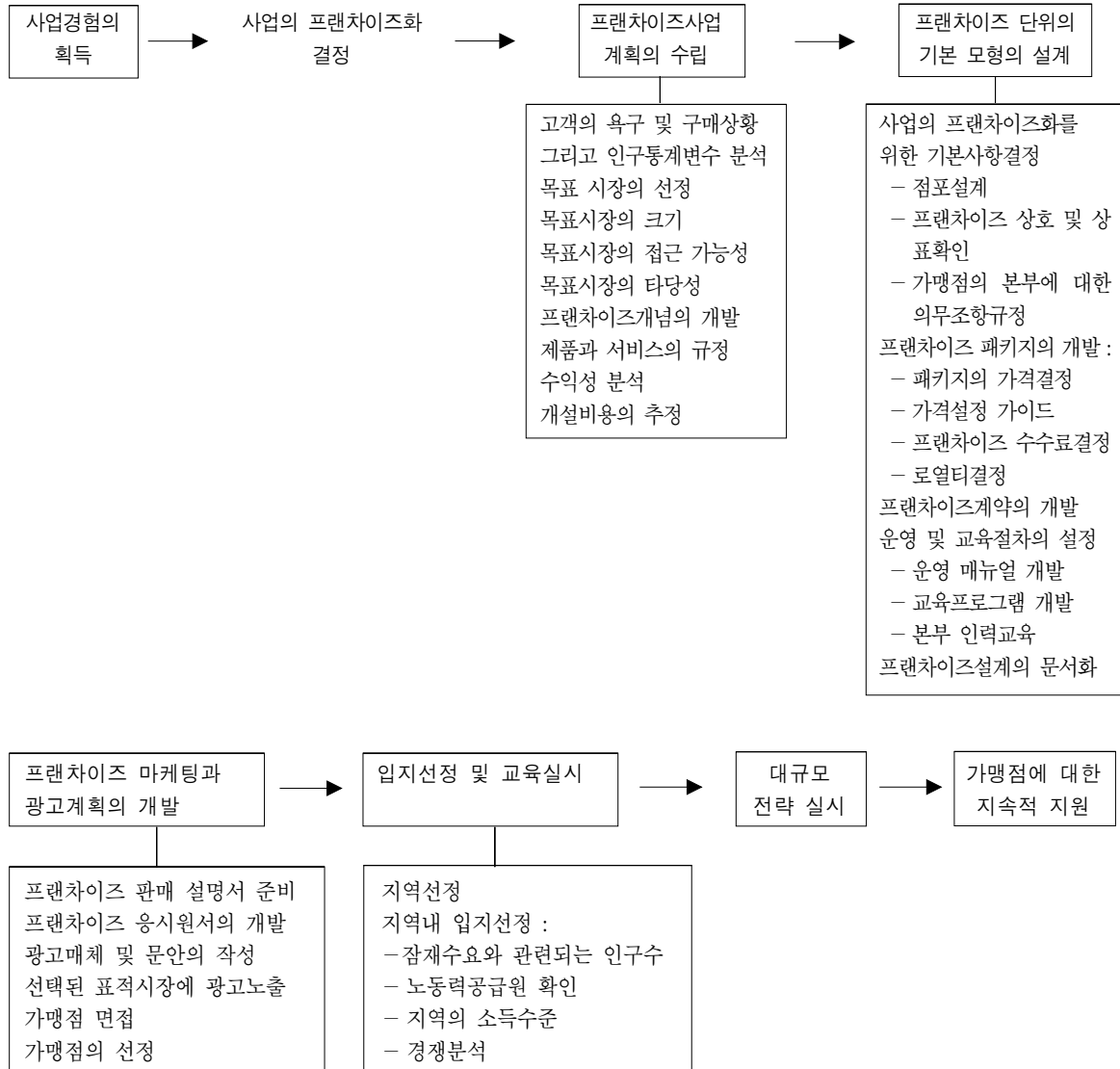
구 분	성 장 요 인
경제적	<ul style="list-style-type: none"> • 국민소득 1만 달러 시대의 도래 • 식문화의 질적 향상과 외식욕구 증가 • 가처분 소득의 증가와 외식비 지출 • 시장개방에 따른 해외업체 진출 가속화 • 세계화의 진전
사회적	<ul style="list-style-type: none"> • 도시화와 레저 지향 추세 • 여성의 사회진출 확대와 맞벌이 부부의 증가 • 핵가족화와 자가용의 증가 • 신소비층 확대 및 사회여건의 변화 • 소비자 편의주의 확산
문화적	<ul style="list-style-type: none"> • 문화생활과 외식가치관의 변화 • 식생활 패턴의 서구화 • 여가문화 향유와 외식의 장소적 매력 • 전통 메뉴의 개발과 현대화(퓨전화)
정보·기술	<ul style="list-style-type: none"> • IT산업과 기술의 진보 • 인터넷 보급과 디지털화 • 첨단 주방설비 및 기기 자동화 • 셀프 시스템 도입 • 선진경영기법의 도입

2. 프랜차이즈 시스템의 개발절차

프랜차이즈(franchise)는 “프랜차이저(franchisor)와 프랜차이지(franchisee)가 상호간에 프랜차이즈 계약을 맺고 프랜차이저는 상품의 판매권, 경영기술의 제공, 상호 사용권, 각종 판매촉진 등의 영업활동을 해주고, 프랜차이지는 그 대가로서 일정한 로열티를 내고 판매에만 전념하는 영업형태이다.” 이러한 프랜차이즈 시스템을 영업방식으로 하여 판매하는 등의 사업을 전개하는 것을 프랜차이징(Franchising)이라고 할 수 있으며, [그림 1-2]는 프랜차이즈 시스템의 구체적인 개발절차를 보여주고 있다⁴⁾.

프랜차이저(franchisor)는 상품, 서비스, 노하우 등의 개발과 그 원활한 운영에 전력을 다하고, 가맹점은 그것을 기초로 하여 대 고객 판매에 전력을 다하는 것이다. 프랜차이저(franchisor)는 가맹점과 프랜차이즈 계약을 체결함으로써 비교적 소액 투자와 최소 인력으로 단시일 내에 새로운 시장을 개척해 나갈 수 있으며, 계약금, 로열티 라는 형식으로 확실한 수익을 기대할 수 있게 되고, 가맹점은 회사에서 개발한 상품과 사업을 회사 지도 아래 상대적으로 낮은 위험으로 수행할 수 있게 되는 것이다.

4) 오세조 외, 시장지향적 유통관리, 박영사, 2003. p.433.



[그림1-2] 프랜차이즈 시스템의 개발절차

일반적으로 프랜차이즈 체인을 채택하여 사업을 전개하는 것을 프랜차이즈 체인이라고 부른다. 프랜차이즈 체인은 상표만 빌려줄 뿐 영업에 관해서는 전혀 관여를 하지 않는 라이선싱(licensing)과는 다른 것으로 레귤러 체인(regular chain, 직영점)과 자유허인(voluntary chain)양자의 장점을 적절히 혼합한 경영체계라 할 수 있다.

레귤러 체인이란 가맹본부가 신규로 자본을 투입하여 점포를 신축 소유해서 본부 자신이 운영하는 방법이며, 자유허인이란 동일업종의 소매점이 경영의 독립성을 가지면서 매입, 판매촉진 등의 사업 활동을 공동으로 함으로써 규모의 이익과 분업의 효율성을 얻으려고 하는 체인 조직이다. 각 체인의 형태를 살펴보면 다음과 같다.

(1) 직영점(Regular Chain)

가맹본부가 직접 점포마다 투자를 하고 직원들을 파견하여 관리해 나감으로써 브랜드의 이미지를 보다 강력하고 일관되게 통제하여 소비자에게 좋은 이미지를 심어주면서 경영하는 점포방식이다. 자본이 너무 많이 든다는 단점이 있으나, 전국 어디서나 같은 색깔을 확실하게 낼 수 있다는 장점을 가지고 있어 주로 대기업에서 많이 활용하고 있다.

(2) 자발적 체인(Voluntary Chain)

단독점포와 프랜차이즈의 중간형태로서 특히 공동 브랜드나 동일업종을 조합하여 전개해 나가는 체인방식이다. 체인 본부는 최소한의 기능만 하고 점포주가 자기만의 특성을 살려 융통성 있게 경영해 나갈 수 있다.

지역형 점포 이미지를 만들어 갈 수 있고, 가격고정이나 상품 취급 등의 한계를 극복할 수 있다. 하지만 자율은 있으나 체인 본부의 강력한 통제 안에 브랜드 이미지를 만들어 갈 수 없다는 단점이 있다.

(3) 프랜차이즈 체인(Franchise Chain)

프랜차이즈란, 특허, 특권을 지칭하는 말로서 우리나라에서는 일본에서처럼 가맹사업이라고 풀이하고 있다. 이 형태는 개인에게 사업의 기회를 주는 방식을 채용하여 정확히 정의하자면 사업 지원형 가맹사업이다.

이 프랜차이즈 가맹사업은 가맹본부가 우선 개점 및 경영에 관한 노하우를 구축해 놓고 계약을 맺은 가맹점 사업자에게 여러 가지 노하우와 상호, 상품 공급권, 지역 독점권 등을 주고 영업을 지원하는 시스템으로 운영된다. 그러므로 개인은 가맹본부와 가맹계약을 맺음으로써 여러 가지 지원을 받아 손쉽게 자기 사업을 할 수 있다.

가맹 본부는 가맹점사업자를 지원한다는 명분으로 개점 시에 대가를 받으며 개점 이후에는 로열티 등을 받아 수입을 올린다. 또한 최종적으로는 자기자본을 들이지 않은 타 점포에서 상품을 대량 소비하여 점주는 소매 마진을, 본부는 도매 마진을 지속적으로 확보한다. 즉, 획기적인 본부투자 절약형 유통사업 전개 방식이라 할 수 있다.

그러나 이 프랜차이즈 체인 방식은 계약에 따라 개인을 교육시킴으로써 전국적으로 통일화 작업을 해야 한다는 단점이 있다. 다시 말해, 한 점포에서 실수를 하게 되면 한순간에 같은 브랜드를 사용하고 있는 점포들 전체의 이미지가 흔들릴 수도 있는 것이다. 때문에 가맹 본부에서는 보다 강력한 통제와 관리를 해야 하고, 점주는 본부에 절대적으로 순응하는 것이 중요하다.

반면, 이 방식은 개인이 직접 투자하여 자기만의 사업을 하는 것이므로 점주들이 자신의 역량을 150-160% 이상 발휘 할 수 있다는 장점을 갖고 있다. 그래서 선진외국에서는 프랜차이즈 사업이 유통의 꽃으로서 소매업 매출액의 반 이상을 점유하고 있을 만큼 주요한 사업으로 급속히 발전하고 있다.

3. 프랜차이즈 시스템의 특성

(1) 가맹점의 독립성

프랜차이즈 시스템은 가맹본부와 가맹점의 자율성이 인정되고 각자는 독립된 이윤의 흐름을 보장받는다는 점에서 일반적인 제품이나 용역의 거래와는 다른 특징을 보인다. 거래의 빈도가 일반적으로 낮다는

점도 특징의 하나로서 가맹본부가 가맹점에게 허가하는 상호나 기술전수, 경영기법은 계약기간동안 언제든지 사용할 수 있다.

(2) 제품의 동질성

프랜차이즈 시스템은 독립적인 경영자와 사업 주체들로 구성되어 있지만 소비자들은 시스템 전체를 동질적인 것으로 인식하고 있다. 소비자들이 전체 시스템을 동질적으로 인식하므로 마케팅 활동에서 얻어지는 효과 역시 일반적인 기업의 경우보다 훨씬 높다고 할 수 있다.

(3) 협동성과 공동성

프랜차이즈 시스템은 거래 쌍방이 상호 조정과 환경 적응을 필요로 하기 때문에 본사는 항상 변화하는 환경에 알맞은 교육 프로그램이나 마케팅 프로그램 개발에 항상 노력을 기울여야 한다.

(4) 불확실성의 감소

본사에서 영업을 지속적으로 확장하고자 할 때, 해당 지역의 시장성 및 문화적 특성 등을 정확하게 예측할 수가 없다. 이러한 경우 해당 지역의 가맹점들을 모집하여 영업활동을 허가해 줌으로써 정보의 부족에서 생기는 전반적인 불확실성을 감소시킬 수 있다.

(5) 소자본 창업

사업 확장에 필요한 막대한 자본이 필요하지 않다. 자본의 투자 면에서 뿐 아니라 영업활동에 있어서도 가맹점들이 자신들의 이익을 위한 동기를 가지기 때문에 본사로써는 별다른 노력을 기울이지 않아도 된다.

4. 프랜차이즈 시스템의 역할

(1) 선진유통구조 실현

일본의 경우, 약 30년 전에 미국으로부터 도입한 프랜차이즈 시스템이 유통 및 서비스업계에 지각변동을 일으킬 정도로 변화를 추구하고 있다. 해마다 1조엔 정도의 매출액이 증가하여 소규모 개인 상점은 쇠퇴하고 가맹점이 등장하는 상쇄효과(trade - off effect)가 일반화되고 있다. 이와 같은 변화는 국제화시대에 있어 공동 물류 시스템과 공동 마케팅 등으로 유통시스템을 개선시켜 유통비용을 감소시킴으로서 국제경쟁력을 강화시키는 역할을 한다.

(2) 창업기회 확대와 실업의 감소

프랜차이즈는 소자본으로 큰 경험 없이 작은 위험으로 창업할 수 있는 장점이 있는 반면, 점포에 필요한 고용 인력을 늘려 실업을 줄이는데 기여한다. 프랜차이즈 가맹점 당, 약 4명의 고용창출 효과가 이루어지므로 10만 가맹점 창업은 약 40만 명의 고용창출 효과를 가져올 수 있다.

(3) 국민후생의 증대와 지역 간 격차해소

프랜차이즈는 지역에 관계없이 소비자들에게 동질적인 가격과 서비스를 받을 수 있어 소비자의 만족도가 높아지며, 유통비용의 감소로 제품가격이 하락하게 되어 소비자의 후생을 증대시키는 역할을 한다.

또한 지역 간 소비의 품질이나 가격 격차가 없어짐에 따라 지역 간 후생의 차이가 감소하여 지방경제를 활성화 시킬 수 있다.

(4) 경기안정 역할

프랜차이즈는 불황에 강하다. 이는 프랜차이즈가 대부분 소매업, 외식업, 서비스업 등 경기변화에 크게 영향을 받지 않는 업종에서 이루어지고 있으며, 이러한 업종들은 소비자들과 직접 대면하기 때문에 고객의 욕구에 대응이 빠르고 경영시스템 그 자체가 본부와 가맹점의 공동사업으로 혁신하기가 용이하기 때문이다.

(5) 신유통기법개발에 기여

프랜차이즈는 신경영기법의 창출에 큰 기여를 한다. 다수에 의한 공동사업 경영으로 아이디어 및 신경영기법의 지속적 발전을 가져올 수 있다. 또한 동업종의 다양한 경쟁에 의한 선의의 경쟁효과도 배가시킬 수 있다.

(6) 제조업과의 연계로 연관 산업 발달

프랜차이즈산업은 모든 산업과 연계가 가능하다. 프랜차이즈 시스템은 제조업, 유통업, 서비스업 등 모든 업종과 업태에 적용이 가능하다는 점이다.

(7) 수출증대에 기여

프랜차이즈산업은 21세기 유망한 수출산업의 역할을 충분히 수행할 수 있다는 점이다. 맥도널드, 스타벅스 등 세계 유수의 프랜차이즈가 우리나라에 들어와 성업 중에 있다는 사실만 보아도 우리나라 프랜차이즈 시스템을 해외로 수출할 수 있는 가능성은 얼마든지 존재한다고 볼 수 있다.⁵⁾

제2절 프랜차이즈산업환경

최근 들어 우리나라의 프랜차이즈산업환경은 크게 변화되고 있다. 유통시장의 완전개방, 유통정보화의 진전, 소비자 중심사회의 도래, 소비패턴의 변화, 글로벌 시장의 출현 등으로 프랜차이즈 업체들은 치열한 경쟁 환경에 직면하고 있다. 프랜차이즈 업계가 당면하고 있는 환경의 변화는 다음과 같다.

5) 산업자원부/한국프랜차이즈협회, 한국프랜차이즈 총람, 2002.pp.13~18

1. 프랜차이즈산업 환경의 변화

(1) 정부규제의 완화

유통산업을 비롯한 모든 부문에서 정부규제는 불필요한 행정비용을 증대시키고 자원배분을 왜곡시켰을 뿐만 아니라 유통업체의 효율성과 생산성을 떨어뜨려 왔다. 그런 연유로 생산 및 영업과 연관된 활동에 대한 영업규제·개설규제·입지규제·조세규제·금융규제 등이 완화되고 제조업에 대한 규제조치가 철폐되고 있다.

(2) 국내시장의 개방 및 정보화의 진전

1989년부터 시작된 유통시장의 개방으로 외국 업체의 국내진출이 급격히 증가하고 있으며, 컴퓨터와 통신시설의 발달로 정보망의 확대에 따른 유통정보화의 진전은 서류거래의 필요성을 약화시켰다. 정보화의 진전은 수·발주업무나 거래처 관리, 재고파악 및 주문처리 등의 효율성을 높이는데 큰 기여를 하게 되었다.

(3) 소비자의 권익향상

소비자중심 사회가 도래되면서 소비자의 권익이나 선택권이 보호되는 영업 전략이 중요시되고 있다. 그동안 공급자 위주의 유통전략은 소비자의 권익향상이나 후생수준을 높이지 못하여 소비자를 구매력의 평가도구로만 이용하여 왔다. 그러나 이제 소비자들은 각종 의사결정에 직접 참여하게 되었고, 결집된 힘을 이용하여 가격, 안정성, 품질 등에 대항력을 키워나가고 있다. 또한 전 국민의 의식수준이 상향 평준화됨에 따라 각 외식업이나 소매점, 서비스업계에서는 전국 어디서나 동일한 상품을 제공하지 않으면 안 되게 되었다.

(4) 전자상거래화

컴퓨터와 통신기술의 발달로 인해 상거래시스템이 변화하고 있다. 인터넷 전자상거래, TV홈쇼핑 등 사이버마켓 및 B2B 거래에 있어서도 EDI 등 전자거래가 확산 중이며, 바코드 및 POS(Point Of Sales)시스템의 보급을 바탕으로 DB 마케팅 등 선진기업의 시스템 등을 벤치마킹하는 업체가 증가하는 추세이다.

(5) 국제화

WTO의 출범에 따른 경제적 국경의 철폐화로 글로벌시장이 출현하면서 국제 유통시스템의 구축은 글로벌 정보통신네트워크의 구축, 현지화 전략 및 현지광고, 글로벌마케팅의 확대 등 글로벌경영전략을 더욱 강화시키는 계기가 되었다.

(6) 대기업의 유통업체 진출

대기업의 신규 진입 및 기존 대형유통업체의 지방 진출이 가속화되고 있다. 기존 대형유통업체들이 유망상권을 선점하기 위한 다점포화 전략으로 지방 진출을 가속화하고 있다.

(7) 가격경쟁의 심화

구매력을 가진 대형할인점이 확산되고, 중소유통업이 조직화되면서 제조업과 유통업간의 수직적 갈등이 지속되고 있다.

(8) 소비패턴의 변화

국민 소득수준의 향상 및 소비자의 가치관 변화에 따라 교통, 레저, 통신 등 선택적 소비의 비중이 증가 추세이다. 또한 생활이 여유로워짐에 따라 감성중시 경향으로 브랜드·디자인·색상 등을 중시하는 경향을 보인다.

2. 프랜차이즈산업 현황

국내 프랜차이즈의 효시는 무엇일까? 1975년 개점한 “립스치킨”으로 보는 견해와 1979년 7월 동송동 샘터사 자리에 커피전문점으로 개점한 “난다랑”으로 보는 견해가 있으나 일반적으로는 1979년 10월 선진화된 프랜차이즈시스템을 갖춘 롯데리아의 개점을 국내 프랜차이즈의 효시로 보는 것이 일반적이다.

1980년대에 접어들면서 한식 전문가매점 N사가 문을 열었고, 패스트푸드의 대표주자 미국의 M사 등이 국내에 진출한다.

프랜차이즈산업은 ‘21세기 유통시스템의 핵’으로 부상하고 있다. 산업자원부 자료에 의하면 현재 한국의 프랜차이즈산업은 전체 소매유통의 10%를 점유할 뿐 아니라, 연평균 10% 이상의 고도성장을 지속해 오고 있다. 프랜차이즈시장 또한 2001년 기준으로 약 40조 원의 매출을 기록하는 등 앞으로 계속적인 발전이 예상되는 산업분야임을 알 수 있다.

특히 IMF 이후 산업전반에 걸친 대내외적 여건변화에도 불구하고 프랜차이즈산업을 중심으로 한 서비스산업은 높은 신장률을 지속해 온 좋은 예로 받아들여지고 있다. 2002년 4/4분기 이후에는 서비스산업이 견고한 성장세를 보임으로써 경기의 과도한 하락을 막는 버팀목 역할을 하기도 했다. 소자본 창업을 비롯한 프랜차이즈사업은 구직이 어려운 30~50대의 실직자 및 조기 퇴직자들의 안정적인 생활기반 구축의 터전이 되기도 했다.

서비스산업은 고용창출을 통해 경기안정에 큰 기여를 하므로, 이제는 국가적 차원에서 프랜차이즈와 같은 서비스산업을 육성하는 것이 불가피해졌다고 본다.

산업자원부와 한국프랜차이즈협회에서 실시한 프랜차이즈산업 실태조사결과에 의하면, 2002년 10월 현재 국내에서 영업 중인 프랜차이즈 본사는 약 1,600개로 추정되며, 가맹점 수는 약 12만 개로 조사되었다. 전체 시장규모는 약 45조 원이며, 관련종사자도 약 60만 명에 이른다. 국내에 프랜차이즈 비즈니스모델이 도입된지 20여 년 만에 시장규모가 이처럼 커진 것이다.

프랜차이즈 본사는 '99년 대비 약 7% 증가했고, 가맹점 수는 약 20%의 증가를 보였다. 업종별로는 음식업이 34%, 소매업 23%, 패스트푸드 15% 순으로 나타났다. 업종별 점포 순위는 패스트푸드, 음식점, 식품소매점 순으로 나타났다. 지역별 체인본사 소재지는 서울·인천 경기 지역이 86%를 나타내 압도적인 편중을 보였다. 프랜차이즈 본사의 사업 지속기간은 평균 5.4년으로 나타났다. 매출액은 2001년 기준으로 50억 원 미만인 본사가 63%, 100억 원 이상인 본사는 26%에 불과했다.

아직 국내 프랜차이즈산업은 본사가 수적으로 난립해 있는 데다 선진국에 비해 영세성을 면치 못하고

있어 규모의 경제 실현이 곤란한 실정이다. 국내 프랜차이즈산업의 건전한 발전과 새로운 도약을 위해서는 시장논리에 의한 구조조정과 재편이 불가피할 것으로 본다.

[표1-2] 한·미간 프랜차이즈산업 비교

국가별	본 부	가맹점포	조사기준
한 국	1,600개	120,000개	2002. 10
미 국	1,500개	316,000개	2001. 7

국내에서 프랜차이즈 영업을 하고 있는 기업에 대한 정확한 통계는 아직 알려지고 있지 않으나, 250여개 업종에 걸쳐 3천여개사에 가까운 체인본사가 10만여개의 가맹점을 운영하고 있는 것으로 추산되고 있다. 업종 분류는 크게 외식업, 소매업, 서비스업으로 나눌 수 있다. 프랜차이즈로 운영되는 외식업은 치킨, 국수, 제과, 햄버거, 피자, 탕수육, 아이스크림, 패밀리 레스토랑, 한식, 일식, 중식과 그 밖에 Sea Food, 최근 확산되기 시작한 민속음식과 같은 업종들로 다시 소분류 할 수 있다.

소매업은 중저가 의류와 구두, 액세서리, 원목가구, 유아·아동용품, 편의점, 디스카운트스토아 등으로, 서비스업에는 세탁, 미용, 대여, 학원, 부동산, 레저스포츠, 용역 사업 등이다. 우리나라 가맹점은 90년대 초반까지만 해도 주로 외식산업, 커피전문점, 베이커리점, 의류, 팬시, 치킨생맥주집 등에 국한되었으나, 최근에는 생과일주스, 컴퓨터방, 세탁점, 컴퓨터 CD·액세서리, 귀금속, 포토아트점, 피부관리, 상설할인판매점, 스포츠 서클, 실버산업, 편의점, 인쇄방, 건강식품, 포장이삿집, 중소기업 특허제품, 어학교재, 스포츠용품, 실내골프장, 수입품, 주방용품, 토탈패션, 가요주점, 홈인테리어, 자동차용품, 꽃집, 탕수육전문점 등 점차 다양한 형태로 변화하고 있으며, 소매유통 전부분에 걸쳐 확산되고 있는 추세이다. 특히 이들 가맹점은 5~6년 전만 해도 중소기업 형태로 운영되어 오다가, 지금은 삼성(보광훼미리), 엘지(LG유통), 두산(켄터키치킨), 선경(선경유통), 미원(나이스테이), 동양(베니건스), 제일제당(스카이라), 남양유업(피아파) 등 대기업이 대거 참여하면서 점차 대형화 및 전문화 시스템으로 변화하고 있다.

프랜차이즈산업은 미국에서 처음으로 시작되었고, 현재는 일본과 한국 그리고 여러 선진국에서 끊임없이 발전을 거듭하는 산업으로 각광을 받고 있다.

미국의 경우, 프랜차이즈산업의 총매출은 미국 산업총매출액의 36%를 차지하고 있으며, 연평균 성장률도 미국 경제 성장률의 10배에 이르고 있다. 일본의 경우도 마찬가지로 80년대 초에 비해서 90년대에는 본부기업 수는 55% 이상, 점포 수는 약 3배, 매출액은 약 5배 이상 늘어났다. 우리 나라의 경우, 국민들의 의식수준 향상과 더불어 장래에 전 산업에 걸쳐 가맹점 시대가 도래 할 것으로 전망하고 있다.

(1) 한국 프랜차이즈산업의 매출액 규모(1999)

공정거래위원회가 1999년을 기준으로 프랜차이즈산업을 조사한 결과, [표1-3]에서 보는 바와 같이 매출액은 45조 원으로 추정하고 있으며, 이중 외식업이 24조 원으로 53%, 소매업은 9조 원으로 20%, 서비스업은 12조 원으로 27%를 차지하고 있다.

[표1-3] 한국 프랜차이즈산업의 매출액 규모(1999)

(단위 : 조 원, %)

업 종	매출액	비 중(%)
외식업	24	53
소매업	9	20
서비스업	12	27
계	45	100

자료 : 한국프랜차이즈 총람, 2002.12.

(2) 한국 프랜차이즈산업의 가맹점 수(1999)

가맹점의 경우 총 업체수는 [표 1-4]에서 보는 바와 같이 12만개이며, 외식업은 65,000개로 54%, 소매업은 24,000개로 20%, 서비스업은 31,000개로 26%를 차지하고 있다.

[표1-4] 한국 프랜차이즈산업의 가맹점 수(1999)

(단위 : 개, %)

업 종	가맹점 수	비 중(%)
외식업	65,000	54
소매업	24,000	20
서비스업	31,000	26
계	120,000	100

자료 : 한국프랜차이즈 총람, 2002.12.

(3) 가맹점의 종업원 수(1999)

가맹점의 종업원 수는 [표1-5]에서 보는 바와 같이 총 42만 명으로 이중 외식업은 228,000명으로 54%, 소매업은 58,000명으로 14%, 서비스업은 133,000명으로 32%를 차지하고 있다.

[표1-5] 한국 프랜차이즈산업의 가맹점 종업원 수(1999)

(단위 : 명, %)

업 종	종업원 수	비 중(%)
외식업	228,000	54
소매업	58,000	14
서비스업	133,000	32
계	420,000	100

자료 : 한국프랜차이즈 총람, 2002.12.

3. 프랜차이즈산업의 발전전망

(1) 규모 전망

향후 한국의 프랜차이즈산업의 전망은 미국이나 일본의 경우를 비교하여 봄으로서 그 규모나 업종별 전망을 할 수 있다.

먼저 미국의 경우 1985년의 경우 소매업 전체 매출의 30%에 해당하는 5,000억 달러가 프랜차이즈에 의한 매출이었는데 이는 그 해 GNP의 20%에 해당되는 것이었다. 이후 급속한 신장세를 기록, 미국의 프랜차이즈 본사 수는 지난 1996년 말 기준으로 4,000 여 개, 가맹점수는 57만 8,000여 개 정도로써 미국 전체 소매업 점포수의 약40% 차지하고 있으며, 매출액은 1조 1,640억 달러로 미국 GNP의 14%, 소매업 전체의 33%를, 1998년에는 미국 전체 소매 매출의 45% 차지할 정도로 급성장하고 있다. 향후 수년 이내에 프랜차이즈업은 미국소매업 매출의 50% 이상을 차지할 것으로 예상하고 있다. 이렇게 미국의 프랜차이즈산업은 그동안 매년 10%이상의 성장을 계속해 왔으며 최근에 들어서는 증가세가 둔화되어 성숙기에 접어들었음을 알 수 있다.

일본의 경우는 1998년 체인 본사 수는 923개로 1995년 말 755개에 비해 22.3%가 증가하였고 가맹점 수는 19만 2,450점포로 1995년의 15만 8,000개에 비해 약21.8%의 증가율을, 매출액은 16조 1,900억 엔을 기록하여 1995년 대비 24.0%의 높은 성장세를 실현하는 것으로 나타났다. 최근 JFA가 실시한 서베이 조사결과에 의하면 2001년 현재 일본의 프랜차이즈 점포 수는 직영점과 가맹점을 포함하여 218,812 개이며, 매출은 17조6,141억7천1백만엔에 달한다. 이러한 추이는 1998년에 비하여 2001년에는 업체수는 13% 늘어났다고 할 수 있다.

이렇게 보면 미국의 경우는 프랜차이즈가 활성화된 1979년 이후 매년 10%이상 성장세를 보이고 있으며 일본의 경우도 매년 1998년까지는 매년 10%이상 성장세를 보였으나 그 이후 경기침체로 7-8%의 성장률을 매년 보이고 있다고 할 수 있다.

이러한 외국의 경험에 비추어 한국의 프랜차이즈산업을 전망하기 위해서는 프랜차이즈 매출액을 기준으로 [표1-6]에서 전망하여 보면 현재 매출액이 국민경제에서 차지하는 비중은 7.6%이다. 이는 미국의 전체 프랜차이즈산업의 비중 14%에 비하면 낮은 수준이며 또한 미국 사업형 프랜차이즈산업의 비중 3.6%에 비하면 높은 비중을 보이고 있다. 그리고 일본의 사업형 프랜차이즈산업의 비중 3.3%에 비하여서도 높은 비중을 보이고 있다.

향후 10%의 성장률과 3%의 인플레이션을 가정할 때 경상가격으로 2005년에는 매출액이 6,063백억 원으로 경상 GDP의 8.7%를 차지하고 2010년에는 경상 GDP의 11%를 차지할 전망이다.

[표1-6] 한국 프랜차이즈산업의 매출액 전망⁶⁾

년 도	2002	2005	2007	2010
매출액(백억 원)	2,169	6,063	7,783	11,319
GDP 대비 비중	7.6%	8.7%	9.6%	11.0%

이러한 전망의 근거로는 최근까지 급성장하고 있어 우리와 환경이 비슷한 유럽 및 영국등의 성장률을

6) 매출액은 매년 10% 성장을 그리고 3%인플레이션을 가정하였으며 GDP는 매년 5%성장과 3%의 인플레이션을 가정하였다.

고려하면 년 평균 매출액 및 업체수의 증가가 10%이상을 증가하고 있다는 점에서 성장시기에는 10%의 성장을 가정하였다. 영국의 경우 과거 10년간 평균매출액 증가율은 11.6%였으며 종업원 성장율도 9.8%를 기록하고 있다. 일본 역시 과거 10년간 매출성장율이 6.8%였으며, 미국 역시 성장기에는 년 10%이상의 성장률을 보이고 있다.

국내의 경우 프랜차이즈는 업체 수는 12만개로 일본의 19만개나 미국의 57만개에 비하여 작으나 국가규모나 시장규모가 다르므로 직접 비교하기는 어렵다. 그러나 국내의 경우 현재까지 프랜차이즈 업체 수는 매년 10%이상의 급격한 증가세를 보이고 있다. 향후에도 전체 프랜차이즈산업의 성장률은 년 평균 10%를 상회할 것이며 이 경우 사업체 수는 현재의 12만개에서 3년 뒤에는 약 16만개가 될 것으로 전망되며 5년 뒤에는 18만개 그리고 2010년에는 21만개가 될 것으로 전망할 수 있다.

[표1-7] 한국 프랜차이즈 업체 수의 성장전망⁷⁾

(단위 : 만개)

년 도	2002	2005	2007	2010
업체수	12	16	18	21

종사자 수는 [표1-8]에서 2002년 566,094명에서 2005년에는 약 736,000명으로 2007년에는 약 850,000명으로 그리고 2010년에는 약 1,000,000명으로 증가할 것으로 전망된다.

[표1-8] 한국 프랜차이즈산업 종사자 수 전망⁸⁾

(단위 : 명)

년 도	2002	2005	2007	2010
종업원수	566,094	735,922	849,141	1,001,986

(2) 업체별 구성전망

2002년 본 연구의 실태조사에 의하면 가맹점 수를 기준으로 볼 때 업종별 구성은 외식업이 42%, 서비스업이 21% 그리고 소매업이 37%를 차지하고 있다. 이러한 구성은 미국이나 일본의 경우와 비교할 때 소매업과 서비스업의 비중이 낮고 외식업의 비중이 과도하게 높아 아직도 한국은 프랜차이즈산업이 외식업을 중심으로 구성되어 있는 프랜차이즈산업의 발전초기단계에 있다고 할 수 있다. (의류, 악세사리, 신발구두를 제외한 나머지 18개 업종만 고려한다면 외식업의 비중은 48.4%로 크게 높아지는 반면 소매업은 28.2%로 낮아진다.)

또한 프랜차이즈 매출액이 전체 도소매업에서 차지하는 비중도 미국의 45%에 비하면 한국은 약 6%정도로 매우 낮은 수준을 보이고 있다. 이는 한국 소매유통 산업이 아직도 전근대화 되어 있음을 나타내 주는 지표중의 하나라고 할 수 있으며 소매업의 비중이 앞으로 늘어날 것이 전망된다. 또한 한국의 프랜차이즈 소매업의 업체수가 전체 소매점 업체수의 3%정도를 차지하고 있기 때문에 미국의 40%와 비교하면 매우 낮은 수치이다.

7) 2007년까지는 년간 10%의 성장을 가정하고 그 이후 2010년까지는 6% 성장을 가정하였다.

8) 2007년까지는 년평균 10%의 성장을 가정하고 그이후 2010년까지는 6% 성장을 가정하였다.

이러한 지표에 근거할 때 향후 한국 프랜차이즈산업의 성장 전망은 다음과 같이 할 수 있다. 즉 규모로 볼 때 업체수를 기준으로 하면 제 1 단계는 먼저 외식업의 발전단계에서 1980년대 말부터 1990년대 그리고 2000년까지를 외식산업의 도약발전기와 고성장기로 볼 수 있다. 이 시기에는 외식산업이 대중화되고 패밀리 레스토랑이 활성화되는 시기였다. 이시기는 대개 1인당 GNP가 10,000불에 해당하는 시기이며 이 시기에는 외식업종의 다양화와 프랜차이즈가 가속화되는 시기이다.

그러나 일본이나 미국의 경우 소득이 20,000불 이상으로 늘어나면 외식산업은 안정성숙기로 접어들면서 고감도화, 정보화 등이 추구되고 물류시스템이 도입되는 등의 발전을 하게 된다. 그 이후 소득이 30,000불을 넘어서면 국제화시기로 프랜차이즈산업은 안정기로 접어들어 외국에 진출하면서 외식업 이외에 다른 소매나 서비스업종에서 프랜차이즈의 비중이 높아지게 된다. 최근 이러한 변화속도가 빨라지고 있음을 볼 때 한국의 경우 이러한 변화가 더 신속히 도래할 것으로 예상된다.

이렇게 볼 때 프랜차이즈의 업종별 구성도 변화하여 현재의 구성에서 큰 변화가 예상된다. 장기적으로는 2010년에 이르러 현재의 일본과 유사한 형태로 변화할 것으로 예상된다. 즉, 외식업의 비중이 줄고 소매업은 현상유지, 서비스업은 증가할 것으로 전망할 수 있다. 가맹점의 업체수를 기준으로 할 때 [표 1-9]에서 2005년에는 현재의 구조가 외식업 36%, 서비스업 27% 그리고 소매업이 37%를 차지할 것으로 예상되며, 5년 후에는 일본의 현재 경우와 비슷하게 변화하여 외식업과 서비스업의 비중이 비슷해질 것으로 전망된다. 2010년에는 현재의 일본과 유사한 형태로 외식업 26%, 서비스업 37%, 소매업 37%가 될 것으로 예상된다. 현재 미국의 소매업의 비중이 45%인 점을 고려한다면 소매업의 비중이 예상보다 다소 높을 것이라는 기대도 가능하다.

[표1-9] 프랜차이즈산업의 업종별 구성 변화추이(업체수 기준)⁹⁾

(단위 : %)

년 도	2002	2005	2007	2010
외식업	42	36	32	26
소매업	37	37	37	37
서비스업	21	27	31	37

또한 매출액을 기준으로 향후 전망을 해 보면 일본의 경우 전체 프랜차이즈 매출에서 외식업이 21%, 서비스업이 14% 그리고 소매업이 65%를 차지하고 있다. 국내의 경우는 2002년 외식업 27%, 서비스업 11% 그리고 소매업이 62%여서 일본과 크게 다르지 않은 것으로 나타나고 있다. 이러한 비중은 앞으로 일본과 같이 외식업의 비중이 감소하고 서비스업의 비중이 다소 늘어날 것으로 예상할 수 있다. [표1-10]에서 2005년에는 외식업은 22%로 감소하고 소매업이 63%, 서비스업이 12%로 증가할 것이 예상되며 2010년에는 외식업 19%, 서비스업 15% 그리고 소매업이 66%를 차지할 것으로 예상된다.

9) 외식업은 년 평균 2% 비중의 감소를, 서비스업은 년 평균 2% 증가를 가정하였다.

[표1-10] 프랜차이즈산업의 업종별 구성 변화추이(매출액 기준)¹⁰⁾

(단위 : %)

년 도	2002	2005	2007	2010
외식업	27	24	22	19
소매업	62	63	64	66
서비스업	11	12	13	15

또한 구체적인 업종으로는 벤처적인 업종보다는 전문업종이나 일반 소매유형의 업종에서 프랜차이즈가 확대될 것으로 예상되며 제조업위주에서 정보와 서비스업종의 진출이 클 것으로 전망된다. 또한 대기업의 진출이 늘어날 것으로 예상되며 해외진출기업도 늘어날 것으로 전망된다.

4. 우리나라 프랜차이즈산업의 문제점

프랜차이즈산업이 여러 나라에서 끊임없이 발전을 거듭하고 있지만 우리나라의 프랜차이즈 시장은 아래와 같은 문제를 안고 있는 실정이다.

(1) 외식업종 비중과다

프랜차이즈 업종별 분포를 보면 프랜차이즈 21개 업종을 기준으로 할 때, 외식 업종(패스트푸드, 패스트 푸드가 아닌 음식점, 제과·제빵업)의 비중이 전체의 35%, 서비스업은 14%, 도·소매업은 51%로 나타나고 있다.

[표1-11]은 우리나라 프랜차이즈 비즈니스가 식품관련 업종, 특히 외식업 중심의 틀을 벗어나지 못하고 있음을 보여주며, 향후 외식업 프랜차이즈의 경쟁격화로 인한 부실화 가능성이 높을 것으로 예견되어 이의 대책이 절실히 요구된다.

세부 업종별로는 ‘패스트푸드기 아닌 음식점’이 전체 구성비의 34%로 가장 많으며, 인적 서비스업, 인쇄업, 숙박업, 스포츠 사업은 1% 미만으로 적게 나타났다. 이는 소매업의 비중이 높아지는 반면, 서비스업의 비중이 감소하고 있음을 알 수 있다.

(2) 본사 업력(業力) 일천

우리나라 프랜차이즈 비즈니스 역사는 23년에 불과하다. 프랜차이즈 본사 업력에 대한 실태 조사에서 나타난 바와 같이 평균 사업 지속 기간이 5.4년이었고, 현재 프랜차이즈 사업의 49%가 최근 3년 동안에 프랜차이즈 사업을 개시했다.

10) 외식업은 년 평균 1% 비중의 감소를 서비스업과 소매업은 년 평균 0.5% 증가를 가정하였음.

[표1-11] 업종별 프랜차이즈 본부 수-18개 업종 기준

업종	비중(%)
제과 제빵업	2 %
빌딩 건축업	0.2 %
비즈니스 서비스업	1 %
유아관련사업	3 %
교육관련사업	4 %
패스트푸드사업	15 %
숙박업	0.2 %
유지관리 서비스업	2 %
인적 서비스업	0.3 %
인쇄업	0.5 %
부동산업	1 %
패스트푸드가 아닌 음식사업	34 %
식품 소매업	6 %
소매업	23 %
서비스업	7 %
스포츠사업	0.5 %
자동차 관련사업	2 %

자료 : 한국프랜차이즈 총람, 2002.12.

이는 우리나라 프랜차이즈의 절대 다수가 경영 안전을 기하지 못하고 있는 상태에서 가맹점을 모집하고 있어 가맹점 창업자 까지 연쇄 부실화 가능성이 매우 높아 하나의 문제점으로 지적될 수 있다.

이는 1980년 대 후반 15개 이상의 가맹본부가 있었던 보쌈업체들이 지금은 2-3개의 보쌈업체만 존재하고 있으며 주기적으로 생겨나고 다시 소멸하는 반복적인 형태를 취하고 있으며 이는 본사업력의 미천함을 단면으로 보여주고 있다.¹¹⁾

업종별로는 비즈니스 서비스업(2.4년), 교육관련 사업(2.7년), 유지관련 서비스업(3.2년), 패스트푸드기 아닌 음식사업(3.8년)이 다른 업종에 비해 평균 프랜차이즈 사업 지속 기간이 짧게 나타났다.

(3) 취약한 유통인프라

프랜차이즈산업의 정보화에 대한 지원이 이루어지지 않아서 가맹점사업자와 가맹본부간의 효율적인 물류정보가 이루어지지 못하며 또한 공동배송 및 물류체계가 확립되어 있지 않아 프랜차이즈산업 발전에 걸림돌이 되고 있다. 물류부지나 공동집배송단지의 구축이 이루어지지 않고 있다.

실태조사 결과 프랜차이즈 비즈니스 운영 실태에서 보면 현재 도입되어 운영하고 있는 시스템은 창고 및 배송시스템이 가장 많았고(72%), 다음으로는 점포관리시스템(68%), 재고관리시스템(66%), 회계정보시스템(64%)순이었다. 반면, 인적자원 관리시스템(50%), POS시스템(29%), CRM시스템(19%), EDI시스템(15%)은 도입 및 운영 중인 본부가 그다지 많지 않은 실정이며, 프랜차이즈 전반적으로 정보화가 낙후되어 있음을 알 수 있다.

11) 유재은, 한국시장의 프랜차이즈전략, 한국생산성본부, 2000. p.20.

[표1-12] 시스템 도입 및 운영여부

시 스템	도입 및 운영(%)
재고관리시스템	66 %
창고 및 배송시스템	72 %
회계정보시스템(AIS)	64 %
점포관리시스템	68 %
인적자원관리(HRM)시스템	50 %
POS 시스템	29 %
EDI 시스템	15 %
CRM 시스템	19 %

자료 : 한국프랜차이즈 총람, 2002.12.

또한 가맹본부조사 결과 공급업체가 본부 창고까지 개별 납품하고 있는 형태가 51%로 가장 많았고 검품에서도 프랜차이즈 종업원이 직접 검품하는 경우가 60%를 차지하고 있어 물류시스템의 전근대화를 보여주고 있다고 할 수 있다.

현재 각 시스템을 도입 및 운영하고 있지 않은 본부 중 향후 도입계획 여부에 있어서는 회계정보시스템(40%)과 점포관리시스템(40%)이 가장 높게 나타났다. 전반적으로 도입할 계획은 적은 것으로 나타났다.

도입계획년도에서는 시스템별로 차이가 있으나 대체로 2년(1.6년~2.1년)이내에 도입할 것으로 파악되어 가맹본부의 정보화가 낙후되어 있음에도 불구하고 본부 자체의 계획으로는 빠른 시일 내에 도입할 계획은 없는 것으로 파악되었다.

[표1-13] 향후 정보화시스템 도입계획 및 도입 예정

정보화 시스템	도입계획이 있는 본부비율	향후 도입계획년도(년 이내)
재고관리시스템	38 %	1.7 년
창고 및 배송시스템	30 %	1.6 년
회계정보시스템	40 %	1.9 년
점포관리시스템	40 %	1.9 년
인적자원관리시스템	37 %	1.7 년
POS 시스템	32 %	2 년
EDI 시스템	29 %	2.1 년
CRM 시스템	26 %	2.1 년

자료 : 한국프랜차이즈 총람, 2002.12.

(4) 프랜차이즈 비즈니스 창업의 체계적 접근 미흡

프랜차이즈 비즈니스는 본사와 가맹점간의 협력 시스템으로 상호 비즈니스적 시너지 효과(synergy effect)가 발생할 수 있도록 체계적인 접근이 필요하다.

프랜차이즈 시스템은 표준화가 매우 중요하기 때문에 창업 시 표준화를 위한 매뉴얼 작성, 가맹점 경영 관리 CI 및 BI 슈퍼바이징 기능 등 갖춰야 할 기능이 매우 많다. 그러나 대부분의 프랜차이즈 본사들이 주

먹구구식(rule of thumb management)으로 사업을 시작하는 경향이 높고 체계적인 준비가 부족하기 때문에 창업 시부터 체계적인 접근이 필요하다.

(5) 프랜차이즈 본사 경영관리 미흡

프랜차이즈 비즈니스가 성공하기 위해서는 먼저 본사의 경영관리가 체계적이어야 한다.

프랜차이즈 본사의 인적 자원관리, 생산관리시스템, 재무관리, 마케팅관리 등 경영 전반에 걸친 효율적인 경영관리 시스템이 필요하다. 그러나 대부분 프랜차이즈 본사들의 경영관리 시스템이 체계적이지 못하고 조직과 인력 측면에서 정예요원의 확보가 어렵고 업무 영역은 광범위하나 이를 뒷받침할 시스템은 초보 수준이라 해도 과언이 아니다.

(6) 프랜차이즈 전문 교육의 부재

프랜차이즈 본사에서 핵심적으로 양성해야 할 분야는 핵심 기획요원, 상권분석 및 점포개발, 상담 및 영업 전문인력, 슈퍼바이저, 프랜차이즈 매뉴얼 작성 및 관리 요원 등 다양하다. 그러나 이와 같은 교육을 자체적으로 운영하는 회사는 거의 없으며, 외부에서 체계적인 교육 프로그램을 개발하여 운영하는 기관도 전무한 편이다. 향후 우리나라 프랜차이즈산업의 발전을 위해서는 프랜차이즈 교육을 위한 전문기관이 매우 필요한 실정이다.

(7) 규모의 영세성

선진국의 프랜차이즈산업은 대형화, 대기업화 되는 추세를 보이고 있으며, 이를 통하여 국제화를 추진하고 있다. 그러나 우리나라의 경우 자금규모가 영세한 소규모 영세 프랜차이즈가 많고 따라서 유통 및 집배송 등에서 규모의 경제를 누리지 못하고 있으며, 신뢰도도 상실하는 원인이 되고 있다.

규모별(점포수별) 본부비율은 총점포수 1~50개를 보유한 비율이 전체 67%이었고, 100개 이상 점포를 보유한 비율은 17%이었다. 가맹점만을 볼 때는 1~50개가 65%, 100개 이상은 전체 본부 중 16%이었다.

[표1-14] 보유 총점포수별 본부비율 - 21개 업종 기준

보유 총점포수	본부비율(%)
10개 미만	26 %
11~50 개	42 %
51~100 개	14 %
101~500 개	14 %
501 개 이상	3 %
무응답	1 %

자료 : 한국프랜차이즈 총람, 2002.12.

또한 전체 가맹본부 중 63%가 지난 한 해 동안 50억 미만의 매출액을 달성했고, 100억 이상 달성한 본부는 26%이었다. 업종별로는 식품 소매업과 도·소매업 의류를 제외하면 가맹본부 대부분(77%)이 연간 50억 미만인 것으로 나타났다.

[표1-15] 연간 매출액(2001년)-21개 업종 기준(응답자 수 : 470명)

연간 매출액	비율(%)
3억 미만	21 %
3억 ~ 10억 미만	16 %
10억 ~ 50억 미만	26 %
50억 ~ 100억 미만	11 %
100억 ~ 1,000억 미만	22 %
1,000억 이상	4 %

자료 : 한국프랜차이즈 총람, 2002.12.

(8) 낮은 신뢰도

프랜차이즈(가맹) 본부와 가맹점사업자간에 신뢰가 부족하여 분쟁이 일어날 가능성이 높아서 프랜차이즈산업이 발전하는 데에 걸림돌이 되고 있다. 현재의 정보공개 의무가 잘 지켜지지 않고 있으며 가맹금의 반환 등도 문제가 되고 있다. 또한 가맹본부와 사업자간 분쟁이 신속히 조정되지 않는 것도 문제이다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 최근 공정거래위원회는 “가맹사업거래의 공정화에 관한 법률”을 제정하였으나 신뢰도를 제고시키기 위한 제도적 보완이 필요하다. 또한 이러한 분쟁으로 소비자 역시 프랜차이즈를 신뢰하지 못하게 하고 있는 중요한 요소인 것이다.

이는 가맹점 실태조사결과에서 보듯이 본부경영서비스에 만족하고 있는 가맹점이 전체의 29%밖에 되지 않고 있다는 점과 본부의 경영서비스수준을 48%가 보통정도로 평가하고 있다는 점에서도 찾아볼 수 있다.

그리고 가맹초기 본부로부터 사업에 필요한 정보를 서면형식으로 받은 경우가 46%였고 53%는 받은 경험이 없었다고 답해 본부의 협조와 지원이 미흡했음을 알 수 있다. 또한 가맹점조사에서 본부와 분쟁원인 중 본부의 영업지원부족이 18%로 가장 많았고 나머지는 원재료의 품질불량이었다는 점에서도 찾아볼 수 있다.

(9) 자금지원 및 조세상 혜택 미비

한국의 프랜차이즈산업정책 중 지원정책에서 본 바와 같이 대부분의 금융지원은 중소기업에 국한되어 있다. 따라서 프랜차이즈가 중소기업에 속해야 하나 현재 중소기업의 범위를 정하여 있는 중소기업기본법 시행령에서 지정하고 있는 중소기업의 범위에 포함되지 않고 있어 자금지원의 혜택을 받지 못하는 프랜차이즈가 많다.

중소기업의 범위에 프랜차이즈산업이 해당되지 않는 경우가 많으며 또한 외식업과 서비스산업이 중소기업업종에 포함되지 않는 경우가 많아서 금융 및 세제지원이 혜택을 받지 못하는 경우가 많다. 그리고 유통합리화자금 지원도 기존 용자대상이 유통정보화, 물류표준화나 전문상가 및 집배송단지 건립 등에 국한되어 있으나 이는 너무 제한된 용도에만 지원이 가능하도록 되어 있어 실제 유통합리화자금이 프랜차이즈에 배정되기가 어렵다.

또한 조세혜택도 제조업위주로 되어있어 소매유통 및 외식업에 대한 조세감면혜택이 주어지지 않는 경우가 많으며 외식업의 경우 세율이 다른 음식업보다 높은 것도 프랜차이즈산업정책의 문제점이라고 할 수

있다.

가맹점조사 결과 가맹점이 사업초기 자금지원을 받은 경우는 4%에 불과하며 이 지원도 본부로부터 대출받은 경우가 42%로 가장 많았다. 또한 본부조사의 경우 43%가 자금부족을 가장 큰 운영상 애로요인으로 호소하고 있으며 협회나 정부의 지원요청 중 40%가 자금지원을 요청하고 있었다.

(10) 국제화 미흡

프랜차이즈 비즈니스는 근본적으로 글로벌 비즈니스다. 국내에서 성공한 케이스를 해외에 진출시킴으로써 더 큰 부가가치를 만드는 것이 프랜차이즈 비즈니스다. 그래서 프랜차이즈 비즈니스를 국부 산업이라고도 하는 이유가 여기에 있다. 최근 우리나라도 중국 등에 진출하는 프랜차이즈 기업들이 늘어나고는 있지만 아직 많은 문제점을 가진 채 진출하고 있다. 보다 성공적인 프랜차이즈 비즈니스를 위해 국제화에 대한 더 깊은 연구가 필요하다고 본다.

가맹본부 조사결과 12%만이 해외에 지점을 개설하고 있는 것으로 나타나 앞으로 증가할 가능성을 보여주고 있다고 할 수 있다.

【프랜차이즈 관련 주요 용어해설】

프랜차이즈 사업을 효과적으로 전개하기 프랜차이즈의 개념과 주로 사용되는 용어를 이해하는 것이 필수적이다. 다음은 가맹점 사업자가 반드시 알아야할 프랜차이즈 관련 용어를 정리한 것이다.

주요용어	용어해설
가맹금	가맹본부가 가맹점 사업자에게 가맹점운영권을 부여하는 대가로 받는 금전.
가맹계약	가맹사업의 구체적인 내용과 조건 등에 있어 가맹본부와 가맹점사업자의 권리와 의무에 관한 사항을 규정한 계약.
가맹계약서	가맹사업의 구체적인 내용과 조건 등에 있어 가맹본부와 가맹점사업자의 권리와 의무에 관한 사항을 기재한 문서.
가맹본부(franchisor)	가맹점 사업자에게 가맹점운영권을 부여하는 사업자.
가맹사업(franchise)	가맹본부가 자기의 상표, 서비스표, 상호, 간판 기타 영업표지를 사용할 수 있는 권리를 가맹점사업자에게 부여하거나, 경영기법 및 판촉활동 등에 대한 지원과 교육 및 각종 영업활동에 관한 중요한 부분에 대하여 통제하는 등의 제반 사항에 대한 거래관계를 내용으로 하는 사업.
가맹사업거래법	공식 명칭은 “가맹사업거래의공정화에관한법률”로 가맹사업의 공정한 거래질서를 확립하고 가맹점사업자를 보호하여 가맹본부와 가맹점사업자가 대등한 지위에서 상호보완적으로 균형 있게 발전시키기 위한 제정된 법.
가맹점사업자(franchisee)	가맹본부로부터 가맹점운영권을 부여받은 사업자.
가맹점 운영권(franchise)	가맹본부가 가맹계약에 의하여 가맹점 사업자에게 가맹사업을 영위하도록 부여하는 권리.
가맹희망자	장래 가맹점을 운영할 목적으로 특정 가맹본부와 해당 가맹사업에 관하여 구체적으로 상담하는 자.
사업제안서	프랜차이즈 사업의 향후의 방향성과 어떻게 목표에 도달할 수 있는지에 대해 설득력 있게 설명하는 문서.
슈퍼바이저(supervisor)	본부와 가맹점간의 정보를 상호전달 해 주고 가맹점이 원활한 영업활동을 할 수 있도록 관리, 지도해주는 사람.
시범점포(model shop)	프랜차이즈 사업을 전개하기 위한 기준을 삼기 위해 본부에서 직영하는 점포.
운영매뉴얼(operation manual)	프랜차이즈 시스템이 통일된 이미지를 유지하고, 운영상의 효율성을 높이기 위해 업무의 내용과 과정을 표준화해서 작성된 일련의 문서.
정보공개서	가맹본부의 사업현황, 임원의 경력, 가맹점사업자의 부담, 영업활동 조건, 가맹점사업자에 대한 교육·훈련·지도·통제, 가맹계약의 해지·갱신 등 가맹사업과 관련된 사항을 수록한 문서.
정기지급금(royalty)	프랜차이즈 패키지(franchise package)의 대가로서 매출액의 일정비율 또는 일정액을 지불하는 금전.

제2장

프랜차이즈 경영관리

- 제1절 프랜차이즈 경영관리
- 제2절 경영계획의 수립
- 제3절 경영조직화 활동
- 제4절 경영지휘활동
- 제5절 경영통제활동

제2장 프랜차이즈 경영관리

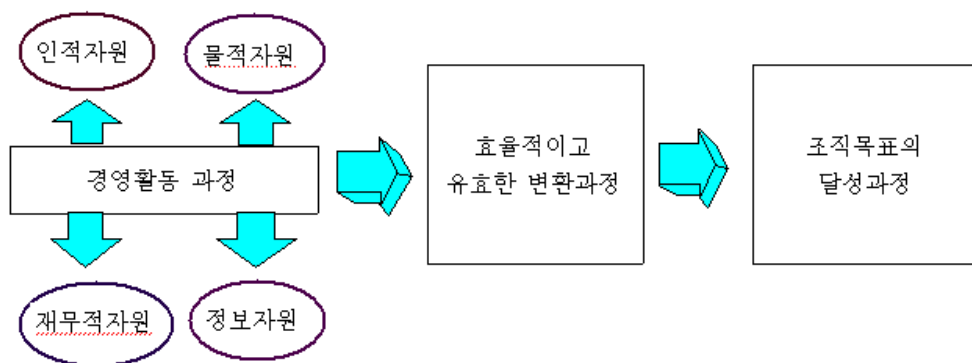
제1절 프랜차이즈 경영관리

1. 프랜차이즈 경영

경영이란 기업뿐만 아니라 우리 생활에서 만나게 되는 모든 조직을 대상으로 지속적이고 합리적으로 조직을 다루는 과정이다. 즉, 경영(Management, administration)이란 인적자원(Human Resources), 물적 자원(Physical Resources), 재무적 자원(Financial Resources), 정보자원(Informational resources)을 이용한 경영 활동 과정과 이를 효율적이고 유효하게 변환하는 과정, 그리고 구성된 경영자원을 최적으로 활용하여 조직목표를 달성하는 과정'으로 나눌 수 있다.

효율성(efficiency)이란 조직의 목표를 달성하는 데 있어서 자원의 사용을 최소화하는 능력, 즉 '일을 빠르게 함'을 의미한다. 효율성 개념은 '투입과 산출'의 개념으로 설명될 수 있는데, 효율성 있는 경영이란 바로 투입된 양(노동, 자본, 시간)에 비하여 조직목표 산출을 더 많이 끌어내는 경영을 말한다. 유효성(effectiveness)은 적절한 목적을 결정하는 능력, 즉 '올바른 일을 함'을 의미한다. 유효성의 개념은 올바른 목표의 선택과 관련됨을 말한다.

최적화(optimization)란 경영자가 장기적인 안목으로 최선의 결과를 이끌어 낼 수 있도록 '개인으로서 달성할 수 없는 조직목표를 달성하기 위해 계획(Planning), 조직화(Organizing), 지휘(Leading ; Doing), 통제(Controlling)의 과정을 거쳐 집단 속에서 함께 일하는 환경을 조성하고 유지 발전해 나가는 순환 과정이다'라는 인식을 바탕으로 하고 있다. 이러한 경영과정을 도식화 하면 [그림 2-1]과 같다.¹²⁾

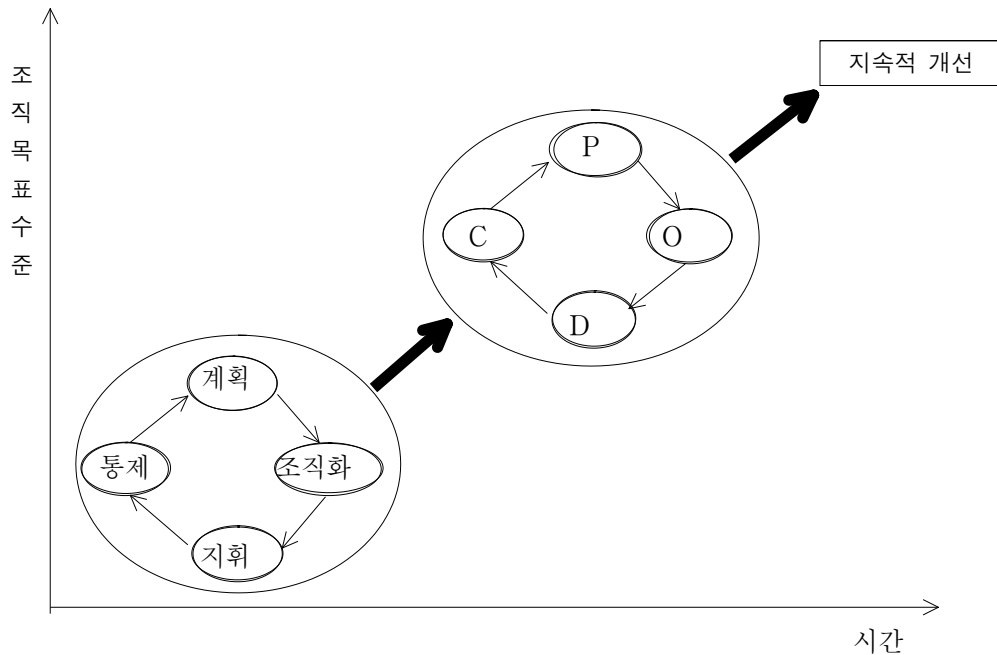


[그림2-1] 경영과정의 세분화

12) 신재정, 조선구, 이재범 외, 포커스 경영, 현학사, 2002. p.35.

2. 경영관리 기능

경영관리는 조직 구성원들이 설정한 조직의 목표를 달성하기 위하여 모든 자원을 사용하면서 구성원들의 노력을 계획, 조직, 지휘, 통제하는 일련의 과정이다. 이러한 경영관리과정을 학자에 따라서는 지휘 대신 지도(leading)라는 용어를 사용하기도 하고 명령 또는 동기부여라는 용어를 사용하기도 한다. 또 관리기능의 하나로 조정을 추가하여 계획, 조직, 지휘, 조정, 통제의 기능을 제시하는 학자들도 있다.¹³⁾



[그림2-2] 경영관리 과정

이처럼 학자들에 따라 관리기능의 종류를 다르게 평가하거나 서로 다른 용어를 사용하고 있기는 하지만, 다양한 관리기능들이 서로 연관되어 모든 경영자들이 공통적으로 이러한 기능들을 수행하고 있다는 점에서는 학자들의 견해가 일치하고 있다. 이러한 관리기능을 구성하는 행위들을 포괄적으로 경영관리의 과정(management process)이라고 하며 [그림 2-2]와 같다.

프랜차이즈 경영(franchise management)역시, 우리가 일반적으로 이야기하고 있는 경영활동과 별반 다름이 없이 우리 생활에서 만나게 되는 모든 조직을 대상으로 지속적이고 합리적으로 조직을 다루는 과정이다.

(1) 계획기능

계획(planning)이란 미래의 활동에 관하여 현재에 의사결정을 하는 동태적 과정이라 할 수 있다. 즉, 경영자들은 어떤 방법 혹은 논리에 기초하여 조직의 목적을 분명히 하고, 이들 목적을 달성하기 위한 전반적인 전략을 수립하며, 제반활동을 통합하여 광범위한 계획으로 발전시키는 과정을 의미한다. 이러한 계획과정을 통하여 조직에 목표가 부여되고 목표 달성을 위한 절차가 수립된다. 계획과정에는 다음의 다섯 가지 요

13) 이재범 외, 포커스 경영, 현학사, 2002. p.38.

소가 포함되어야 한다.

첫째, 기업목표 확정

둘째, 목표달성에 직, 간접적으로 영향을 미치는 기업 환경 파악

셋째, 목표달성을 위한 일련의 행동과정 선정

넷째, 계획을 실행에 옮기는 데 필요한 조치 시행

다섯째, 해당 계획의 기대성과에 대한 평가

(2) 조직기능

조직(organizing)이란 구성원이 조직 목표를 달성할 수 있도록 조직의 업무와 권한, 자료들을 배치하고 조정하는 기능이다. 어떤 과업(task)이 수행되어야 하며, 누가 과업을 수행하고, 과업을 어떻게 집단화하고, 누가 누구에게 보고하며, 조직의 어디에서 의사결정이 이루어져야 하는가를 결정함을 주요 내용으로 한다. 계획화가 조직 목적을 설정하고 그것을 어떻게 달성할 것인가에 관련된 기능이라면, 조직화는 목적에 도달하기 위해 조직구조를 어떻게 설계할 것인가에 관련된 기능이다.

(3) 지휘기능

지휘(leading ; doing)는 조직 구성원이 핵심적인 과업을 하도록 지시하고 동기부여 시키는 과정이다. 경영자는 지휘기능을 통하여 계획과 조직화 단계에서 구현된 미래를 추구하는 데 동참할 구성원들을 설득하려는 시도를 하고, 아울러 적절한 동기부여 설정을 통해서 구성원들이 최선을 다하도록 유도한다.

(4) 통제기능

통제(controlling)는 조직 구성원들이 제시된 목표를 향해 어떻게 나아가는지에 대한 행동기준 마련, 행동의 측정, 행동과 기준과의 비교, 오차가 발생한 경우 조정과 통제 등을 통해 차이를 파악하는 기능이다. 통제에는 다음의 세 가지 절차가 포함된다.

첫째, 표준 설정

둘째, 측정된 성과와 표준 비교

셋째, 성공요인의 재 강화와 실패요인 수정

경영관리의 기능이란 위에서 언급한 계획, 조직, 지휘, 통제의 4가지 기능이 조직의 목표를 달성하기 위하여 수행되는 과정이다.

제2절 경영계획의 수립

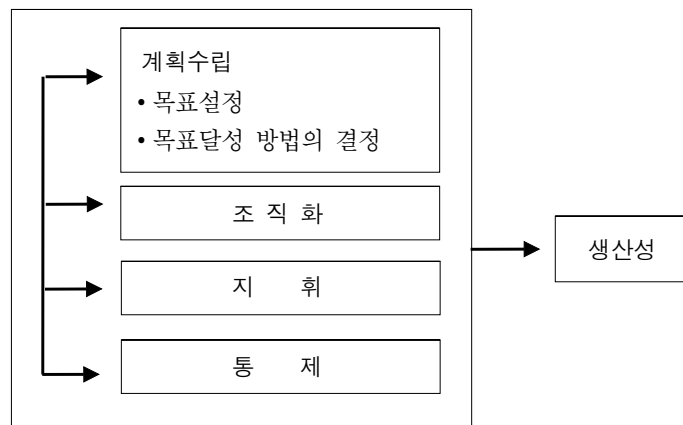
1. 계획수립의 의의

경영활동에 있어서 계획(Planning)이란 기업의 미래 지향적인 목표(goals), 방침(procedure), 예산(budgets), 활동과정(future course of action)등을 설정하고, 이를 가장 합리적으로 달성할 수 있도록 미래의 설계(design

of a desired future)와 구상을 하는 것을 말한다. 따라서 이는 미리 설정된 목적을 달성하기 위한 합리적 행동 방안이라 할 수 있다. 다시 말해서 계획은 무엇을(What) 해야 할 것인가, 그것을 어떻게(How), 언제(when) 해야 할 것인가, 그리고 누가(who) 해야 할 것인가를 미리 결정하는 것이라고 할 수 있다. [그림2-3]은 계획수립과 다른 경영관리기능과의 관계를 도식화한 자료이다.¹⁴⁾

계획은 경영과정의 나머지 기능인 조직화, 지휘 및 통제활동을 추진하는 핵심적 역할을 하기 때문에 선행적인 경영기능이 된다. 계획이란 끝맺음이 있는 하나의 단일 과업이 아니다. 이는 계속적으로 진행되는 과정으로서 기업이라는 조직 주위의 환경변화와 더불어 적응하는 속성을 지니고 있다.

과거처럼 경영환경이 안정적이던 때에는 계획이 무의미하였다. 최근과 같이 경영환경이 급변하게 변화하여 불확실한 상황에 처하게 되면 멀리 내다 볼 수 있는 헤드라이트(headlight)가 되어 미래를 비추어 줄 수 있는 계획이 필요하다.



[그림 2-3] 계획수립과 다른 관리기능의 관계

2. 계획수립의 중요성

(1) 미래의 관리방향을 제시

계획수립은 여러 가지의 중요한 의의를 지니고 있으나 그 중에서도 가장 중요한 것은 기업경영의 방향과 목적의식을 제공한다는 것이다.

(2) 업무수행과정에서 조정의 개선

업무가 계획적으로 수행하게 될 때, 이는 조정의 개선을 도모할 수 있는데, 그 까닭은 조직 내에서 개개 부서나 집단들이 개별적으로 업무를 추진하게 될 때, 같은 업무는 중복되거나 또는 상충되어서 업무효율을 저하시킬 가능성이 큰데, 이를 계획적으로 추진할 수 있다면 업무수행의 총체적 성과는 증대될 것이다. 이로 인한 계획은 조직 내에서 의사결정이 이루어 질 수 있는 일관성 있는 체계를 제공하기 때문에 근시안적인 의사결정을 방지하여 준다. 즉, 명확한 계획은 회사의 전반적인 목적을 실현하기 위해 각 부분이 무엇

14) 유필화, 서도원, 강금식 장시영, 디지털시대의 경영학, 박영사, 2001.p.415.

을 할 것인가를 명시해 주며, 각 목표달성을 위한 일관성 있는 직무를 수행케 하여 조직의 전반적인 목표를 달성할 수 있도록 한다.

(3) 업무수행에 대한 통제를 개선

통제는 계획에 기초하여 이루어지기 때문에 계획을 통하여 통제를 개선할 수 있다. 관리적 통제는 업무 성과를 측정하고 평가해서 계획과 차질이 있다고 판단될 때, 시정조치를 강구함으로써 총체적 경영성과를 개선한다.

(4) 업무수행에 필요한 시간을 관리

업무수행과정에서 조직 구성원들은 다른 사람들의 불필요한 행동 때문에 업무 수행상 방해を受け 되고, 쓸데없이 시간을 낭비하는 경우가 많다. 그렇기 때문에 업무수행에 대한 시간 스케줄을 잘 짜서 계획적으로 업무를 수행하게 되면 총체적 업무효율은 증대된다.

(5) 업무수행의 집중성과 신축성

계획적으로 업무수행을 할 경우, 이는 최상의 업무수행 방법을 강구할 수 있다든지 고객의 요구에 부응할 수 있는 업무추진을 가능하게 한다. 뿐만 아니라 환경변화에 신축적으로 대응해 나갈 수 있는 방안을 사전에 강구할 수 있다.

(6) 미래의 기회와 위협제시

드러커(P. F. Drucker)는 ‘계획이 장기적인 의사결정의 위험을 제거해 주지는 못하지만 적어도 위험을 최소화 시켜주고 잠재적인 기회와 도전을 인식하게 해 준다’고 하였다.

즉, 장기경영계획은 기업 환경 변화에 대응하여 성장과 발전을 도모하기 위해 수립되는 것이다.

3. 계획 수립과정과 분류기준

(1) 계획수립과정

계획수립의 과정은 다음의 6단계로 나누어 수립한다. 계획수립의 자세한 사항은 다음과 같다.

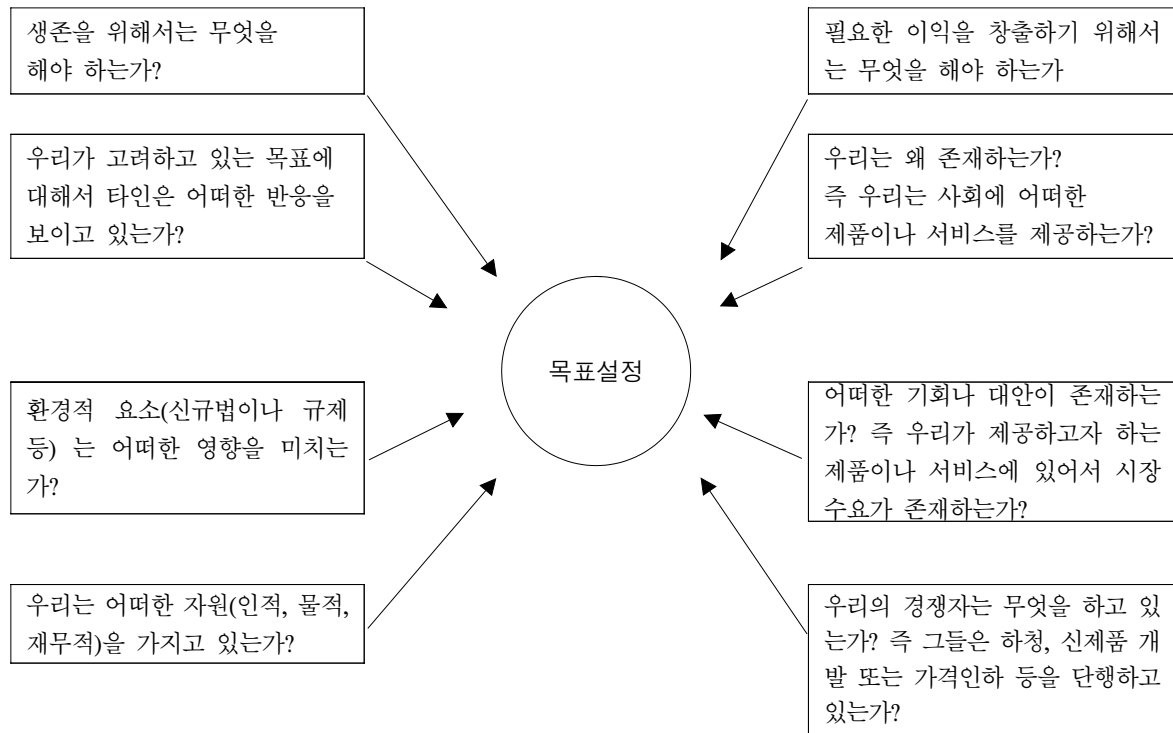
1) 현재의 상황을 평가

기업의 자원, 시장추이, 경제지표, 경제요인 등 기업의 현재 상태를 평가한다. 기업의 외적, 내적 환경을 개관하고 기회를 이용하고 위협은 피하고자 추구하는 장기적 목적을 설정한다. 기업의 강점(strength)과 약점(weakness)이 무엇인지 평가한다.

2) 목적과 목표를 설정

기업의 현황이 파악되면 목적(goal)과 목표(objective)를 설정한다. 목적은 기업의 사명(mission)을 달성할

미래의 상태 또는 조건을 의미한다. 목표는 기업의 목적을 달성할 단기적이고 더욱 구체적이며 측정 가능한 타겟(target)을 말한다. 목표설정시 고려할 사항은 [그림 2-4]와 같다.¹⁵⁾



[그림 2-4] 목표설정시 고려사항

3) 실행계획을 수립

목표를 달성하기 위해서는 구체적인 실행계획(action plan)이 선행되어야 한다. 이러한 행동은 목표를 달성할 구체적인 수단이다. 각 목표를 달성하는 데 도움이 되는 대안을 평가하고 이러한 수단을 통하여 목표를 달성할 자원은 무엇인지, 이러한 과정에서 발생할 장애 요인은 무엇인지 규명한다.

4) 자원배분

조직에 있어서 목표설정은 경영관리에 있어 중요한 부분이다. 목표를 설정함으로써 조직은 어떻게 인적, 물적, 재무적, 시간적 자원을 활용할 것인가를 결정하게 된다. 목표를 잘못 설정하게 되면 낭비나 비효율을 얻게 된다.

5) 계획의 실행

실행(implementation)이란 계획을 행동으로 실천하기 위하여 자원을 활용하는 것을 말한다. 경영자와 종업원들은 계획을 이해하고 이를 실행하는 데 필요한 자원을 준비하고 이를 잘 실행하고자 하는 동기를 가져야 한다.

15) 유필화, 서도원, 강금식 장시영, 전계서, p.237.

6) 실행을 통제

기업은 의도하는 목표가 달성될 수 있도록 모든 작업 활동을 관리해야 한다. 통제란 실제결과가 계획결과와 일치하도록 모든 경영활동을 관리해야 하는 것을 말한다.

(2) 계획수립의 분류기준

계획의 유형을 구분하는 가장 보편적인 방식은 다음과 같이 적용범위, 시간구분, 계획의 구체성, 이용 빈도 등 다양한 기준에 의해 구분할 수 있다. 계획수립의 분류기준은 독립적인 것이 아니라 상호 의존적이다. 각각의 차원에 따른 경영계획의 구체적인 설명은 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 경영계획의 종류

경 영 계 획	주 요 내 용
단,중,장기 계획	<ul style="list-style-type: none"> • 단기계획 - 1년 이내 계획 • 중기계획 - 1~2년에 걸친 계획 • 장기계획 - 3년 이상에 걸친 계획, 전략적 계획
전략적 계획과 운영 계획	<ul style="list-style-type: none"> • 전략적 계획 <ul style="list-style-type: none"> - 조직의 장기적 전망과 필요에 의해서 수립되는 포괄적 계획 - Top management에 의해서 수립 - 전사적 입장에서 포괄적 • 운영 계획 <ul style="list-style-type: none"> - 전략적 계획을 이행하기 위해서 필요한 자원과 활동을 구체적으로 나타낸 세부실행계획 - 생산계획, 재무계획, 시설계획, 판매계획, 인력계획
지속적 계획과 일시적 계획	<ul style="list-style-type: none"> • 지속적 계획 <ul style="list-style-type: none"> - 1회 이상 지속적으로 활용되는 계획 - 방침, 절차, 규칙 • 일시적 계획 <ul style="list-style-type: none"> - 특수한 경우에 수립되는 특정상황에 대처하기 위해 수립되는 1회용 계획 - 예산, 프로젝트 플랜 등

1) 적용범위에 따른 분류

계획이 조직 내에서 적용되는 폭이나 범위에 따라 구분하는 방식으로 전략적 계획(strategic plans)과 운영 계획(operational plans)으로 구분한다. 전략적 계획은 조직전반에 걸쳐 적용되며 전반적인 조직목표를 설정하고 조직이 처한 조직 환경적 관점에서 조직의 위치와 방향을 정하고 이것이 실현될 수 있도록 하기 위해서 어떠한 전략과 자원이 필요한가를 결정하게 된다. 운영계획(operational plans)은 전략적 계획에 비하여 범위가 제한되어 있고 전략계획의 전반적 목표를 어떻게 달성할 것인가에 대하여 구체적으로 규정한 세부 계획으로 전략적 계획을 수행하는 데 필요한 활동과 자원에 비중을 두고 있다.

2) 기간구분에 의한 분류

계획을 적용하는 기간에 따라 장기계획과 중기계획, 단기계획으로 구분한다. 일반적으로 장기계획이라

함은 3년 이상, 단기계획은 1년 또는 그 이하를 그리고 중기계획은 장기와 단기 사이를 나타낸다. 이러한 기간구분에 대해 규정이나 논리적 근거가 있는 것은 아니므로 이의 적용은 조직이 직면한 문제의 특성이나 환경에 따라 계획기간의 적용은 달라질 수 있다.

① 장기계획

장기계획은 기업 전체를 대상으로 기업의 현재와 미래를 모두 포함하는 개념이다. 따라서 장기계획의 영향을 받는 기업 구성원과 경영자원 등의 내부요소를 기준으로 그 목적을 살펴보면 다음 여섯 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 사업구조의 변혁을 통해 기업을 혁신하기 위해서다. 즉, 기존사업과 신규사업의 비중을 적절히 조정하고 이에 대한 자원 배분을 올바르게 하여 투자를 사전에 하는 것이 그 목적이다. 다시 말하면 앞으로 일어날 변화를 예측하고 이를 기회로 활용하기 위해 무엇을 해야 할 것인가를 결정하는 것이다. 기업은 장기계획을 통해 새로이 나아갈 방향을 설정함으로써 기존의 틀에서 벗어나 혁신을 추구하게 된다.

둘째, 시대조류에 대응한 신제품 개발이나 서비스 개발을 계획적으로 추진하기 위해서다. 훌륭한 신제품이나 서비스의 개발은 장기적 관점에서 인력과 자금을 투입함으로써 가능해진다. 장기계획 없이 연차계획만으로 이를 추진하게 되면, 인력과 자금 투입이 그때그때의 수익상황이나 당시 경영자의 사고에 좌우되어 새로운 사업 개발이 어렵게 된다.

셋째, 현재 수익과 미래 수익의 균형을 맞추기 위해서다. 신규사업이나 신제품에 대한 투자 등을 추진해야만 현재뿐 아니라 미래에도 꾸준히 수익을 확보할 수 있는 것이다.

넷째, 전사(全社)의 목표를 명확히 하여 전략의 우선순위를 정하고, 이에 따라 올바르게 자원을 배분하기 위해서다.

다섯째, 전 사원에게 미래의 비전을 제시하고 동기를 부여하여 기업의 경영체질을 강화하기 위해서다. 마지막으로 장기적인 목표를 설정함으로써 단기적인 행동에 지침을 마련하고, 기업 전체의 목적과 부분의 목적을 일치시키기 위해서다. 장기계획은 한 기업이 신규사업 부문에 참여하여 충분히 수익을 올릴 수 있거나 기존사업으로부터 빠져 나올 수 있을 만큼 충분한 기간을 가진 계획을 의미한다.

② 중, 단기계획

중기계획은 기업이 생산시설을 확충 내지 축소하여 그 효과가 영업실적에 나타날 수 있는 계획을 의미하며 보통 3~5년 정도의 계획을 말한다.

단기계획은 기업이 생산시설을 확충하거나 축소할 수는 없고 다만 생산 능력의 효율성 즉, 생산시설의 가동률만을 변경하여 효과가 영업실적에 나타날 수 있는 정도의 계획이며 1년 이내의 계획을 말한다.

3) 이용 빈도에 따른 분류

계획은 이용되는 빈도가 사용하는 반복성에 따라 일시적 계획(single use plans)과 지속적 계획(standing use plans)으로 구분된다. 일시적 계획은 특별한 상황의 필요에 따라서 수립되는 것으로 지속적 계획은 반복적으로 사용될 수 있도록 수립된 것으로 조직의 방침(policy), 절차(procedure) 및 규칙(rule) 등의 형태로 나타난다.

4. 미래형 계획 활동

(1) 시나리오(Scenario)경영

오늘날의 경영 환경은 변화의 폭이 크며 그 복잡성도 증대되고 가치관도 빠른 속도로 변하고 있어, 환경

이 변한 후에 원인을 분석하고 대처하면 실기(失機)하는 상황이다. 예를 들면 유능한 프로 축구선수는 공이 오기 전에 앞으로 전개될 경기의 흐름을 읽고 볼을 잡자마자 적재적소의 아군선수에게 패스하듯, 기업 경영도 향후 전개될 경영 환경의 흐름을 읽고 발생하는 상황에 신속히 대처하는 경영자세가 필요하다. 이때 기업이 미래의 불확실한 경영 환경 변화를 가능한 최대한 감안하여 향후에 전개될 변화 과정을 시나리오로 그려보고, 각 상황에 따라 미리 준비된 대안(alternatives)에 대해 유연하게 대처하는 경영방식을 시나리오 경영이라 한다.

지금까지의 기업 환경은 비교적 예측 가능한 지속(Constant)형과 점진적 변화형(incremental change) 이어서 근면, 성실형으로 대처할 수 있는 환경이었다. 급격한 환경 변화하에서 기업들은 미래의 시장을 선점하기 위해 공격경영, 스피드경영 등을 구사하며 그 기대효과가 클수록 투자도 커지는 경향이 있다.

여러 가지 상황 변수에 대한 대비 없이 한 가지 상황만을 전제해 투자를 할 경우, 예상한 대로 상황이 전개되면 문제는 없겠지만, 기업을 둘러싼 환경이 예측할 수 있는 경영 환경에서 예측할 수 없는 경영 환경으로 변화하고 있기 때문에 이러한 변화의 질을 인식하지 못하고 적응하지 못하는 기업들은 도태되고 있다. 이러한 상황에서는 기존의 예측방법이나 모델만으로 미래를 예측하기에는 한계가 있는데, 기업에서 실시하고 있는 중장기계획(3~20년)이 잘 맞지 않는 것도 좋은 예가 된다. 이러한 현상은 특히 정보통신과 같이 새롭게 부각되는 분야에서 두드러져 기존의 모델만으로는 중장기 전망이 불가능한 실정이다. 난기류의 경영 환경 속에서 기업은 경영 환경변화에 탄력적으로 대응할 수 있는 능력이 무엇보다 중요하며 이를 위해 필요한 것이 시나리오 경영기법이다.

(2) 글로벌 환경변화에 대응한 유연한 계획 수립

미래에는 글로벌화 정보화가 더욱 더 진전되면서 기업 내외부적으로 경계가 없는 무경계(boundaryless) 환경이 도래된다. 무경계 환경 속에서 적시, 적기의 전략을 구사하여 환경에 신속하게 적응하는 기업은 크게 성공할 수 있지만 타이밍을 놓치면 치명적인 상황이므로 21세기에는 민첩하고 유연한 기업경영이 생존의 길이다. 기업들은 불확실한 환경에 대응하기 위해 단 한가지의 계획만을 고집해서는 안 된다. 기본적인 계획을 선택하되 일어날 수 있는 상황에 대한 몇 가지 시나리오(Scenario)를 설정하여 상황별 계획도 만들어 놓아야 유연한 대처를 할 수 있다.

(3) 체계적 자원관리를 위한 장기계획 필요

미래에는 정보사회, 지식사회이므로 정보와 지식은 경영에서 활용하는 중요한 자원이다. 정보와 지식을 경영활동에 체계적으로 활용하기 위해서는 장기계획이 필요하다.

인터넷의 보급은 네트워크를 통해 기업과 기업, 기업과 개인간 실시간으로 연결 가능하게 만들고 있다. 이렇게 되면 기업의 조직은 변화하지 않을 수 없다. 먼저 기업은 기존 계층조직의 형태에서 벗어나 프로젝트에 따라 인력과 자금, 정보를 유연하게 조정하거나 재배분할 수 있는 ‘아메바형’이나 ‘파도형’ 조직을 선호하게 될 것이다. 이렇게 되면 중간계층이 없어지게 된다. 최고경영자가 프로젝트 담당자들과 네트워크를 통해 직접 대화하거나 업무를 지시할 수 있다.

또한 기업은 규모의 확대에도 불구하고 내부인력을 더 많이 가질 필요가 없게 된다. 핵심사업만 끌어안고 그 이외의 사업은 외부의 전문가들에게 아웃소싱(Outsourcing)을 주면된다. 이것을 가능하게 만드는 것

이 네트워킹이다. 업무가 있을 때마다 인력을 채용해서 나중에 불거질지도 모를 잉여인력 문제로 더 이상 고민할 필요가 없게 됨을 의미한다. 디지털 시대에는 과거와 같이 조직을 통해 공동으로 일을 한다는 개념이 변화될 수밖에 없게 된다.

디지털 시대에 기업이 필요로 하는 우수 인재란 전 분야에서 골고루 뛰어난 능력을 보유하고 있는 모범생이 아니다.

특정한 분야에서 천재적인 자질을 보유한 인재나 한 분야에 집중하는 ‘매니아(mania)’ 또는 다소의 엉뚱한 데가 있는 ‘아이디어맨’ 등이다. 바로 전문적인 식견과 톡톡 튀는 아이디어를 보유하고서 기업의 사활이 걸린 프로젝트를 확실하게 리더 할 수 있는 인재가 각광을 받게 됨을 뜻한다. GE의 잭 웰치 회장은 조직의 중간층이 사라지는 디지털 시대를 맞아 최고의 시설을 갖춘 크로톤빌 연수원을 만들어 우수한 리더들을 육성하는데 엄청난 자금과 열정을 쏟아 붓고 있다. 그렇다면 국내 기업들은 디지털 시대에 적합한 우수인재를 어떻게 확보해야 하는가, 어느 정도의 수준을 가진 범용성 인재는 보통의 그물로도 물고기를 잡는 것과 같이 어디서나 확보할 수 있지만, 우수 인재는 아무데서나 포획할 수 없다. 이럴 경우 기업은 직접 찾아 나서야 한다. 우수 인재가 있는 곳을 사전에 파악하고 유치해야 한다는 것이다. 기업이 필요로 하는 인재를 미리 조사하여 각종 인센티브(incentive) 제공과 일할 분위기 마련 등을 통해 획득할 수 있도록 접근해야 한다. 선진기업은 천재급 인재를 확보하기 위해 대학뿐만 아니라, 고교의 성적과 특별활동까지 살펴 봐야 한다는 인식을 갖고 있기도 하다. 또한 풍부한 경력을 보유한 유능한 인재의 경우라면 시장가치를 감안하여 파격적인 대우를 제공하기도 한다.

제3절 경영조직화 활동

1. 조직화 활동의 의의와 중요성

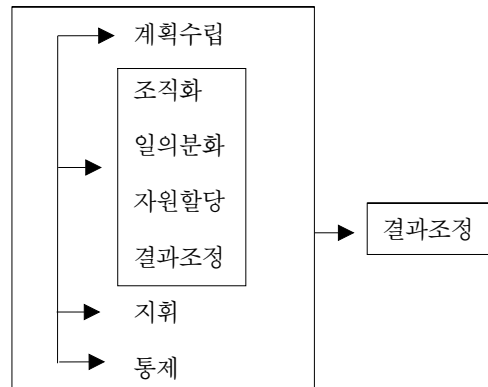
샤인(H. Schein)은 조직이란 ‘공통의 목표달성을 위하여 노동과 직능을 분화하고 이에 책임과 권한을 부여한 일정계층을 통해서 여러 사람들의 활동을 합리적으로 조정하는 것’이라고 정의하였다.

바나드(C. I. Barnard)는 조직이란 ‘어떠한 목적을 달성하기 위하여 의식적으로 조정된 두 사람 혹은 둘 이상의 인간 활동 및 체계’라고 정의함으로써 조직을 단순한 집단이 아닌 인간의 협동시스템으로 파악하였다.

알렌(L. A. Allen)은 조직이란 ‘구성원이 기업의 목표를 달성하기 위하여 가장 효율적으로 협력할 수 있도록 직무의 내용을 명확하게 편성하고, 그 직무수행에 관한 권한과 책임을 명확하게 함과 동시에 이것을 이양하여 상호관계를 설정하는 과정’이라 정의하였다.

이처럼 조직화란 기업의 목표를 최상의 방법으로 실현할 수 있도록 어떠한 형태로 조직을 구성할 것인가를 결정하고 각종 경영자원을 배분하고 조정하는 활동을 말한다. 즉, 기업의 목표를 달성하기 위해 인적 자원과 물적 자원, 자본, 정보, 지식 등 모든 경영자원을 단위별로 나누어 배분하고 조정하는 활동이라고 할 수 있다. [그림 2-5]는 조직화와 다른 관리 기능과의 관계를 나타낸 자료이다.¹⁶⁾

16) 이원우, 서도원, 이덕로, 경영학원론, 박영사, 2000.p.415.



[그림 2-5] 조직화와 다른 관리기능과의 관계

2. 조직화의 과정

조직화 과정은 [그림 2-6]과 같이 6단계의 과정을 거쳐 이루어진다. 그러나 기업목표의 설정 및 자원, 목표, 방침 및 계획화 단계는 실질적으로 계획수립 과정에 해당되는 단계이다. 따라서 실제적인 조직화 단계는 그림의 3단계에서 6단계까지가 해당되는 것이다.¹⁷⁾

(1) 기업목표의 설정

기업이 달성할 목표를 설정하는 단계로써 조직화의 초점은 여기에 맞춰지게 된다. 실제적인 기능은 계획수립 과정에서 이루어진다.

(2) 자원목표 방침 및 계획의 설정

기업목표를 달성하기 위한 구체적인 지원목표와 방침 및 계획을 설정하는 단계로서 실제적으로 계획수립 과정에 해당된다.

(3) 필요한 활동의 파악 및 분류

조직목표를 달성하기 위해서 필요한 일(works)과 활동(activities)이 어떠한 것이 있는가를 확인하고 특성을 고려하여 분류한다.

(4) 활동의 집단화

확인된 일과 제 활동이 잘 수행될 수 있도록 집단화를 부문화(departmentation)하고 최선의 사용방안을 마련해 보는 단계이다.

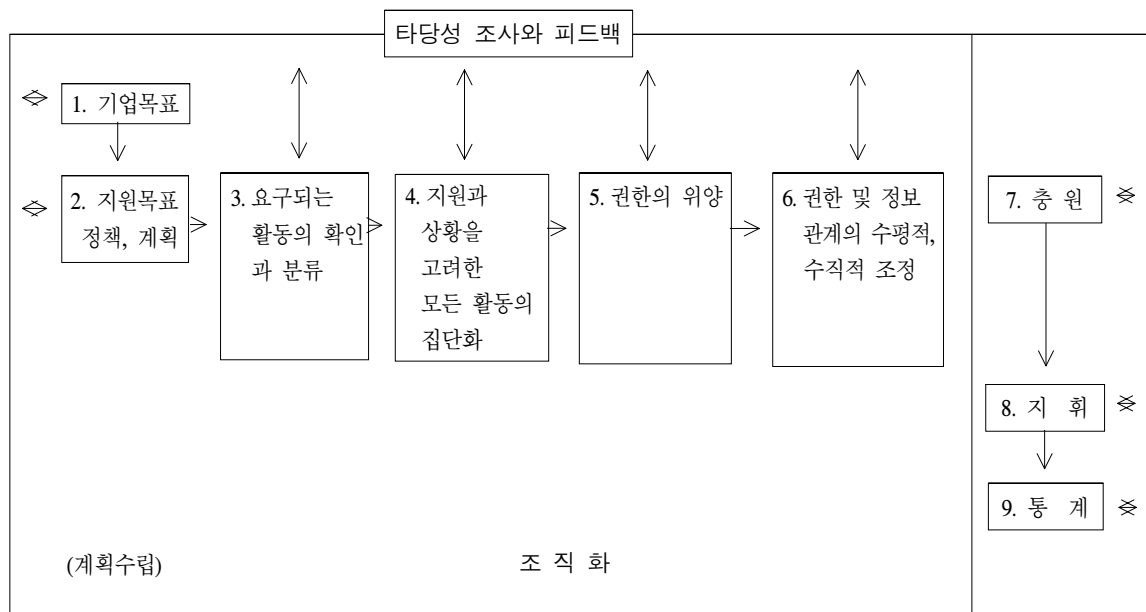
17) 유필화, 서도원, 강금식 장시영, 전계서, p.416.

(5) 권한의 책임

할당된 활동을 원활히 수행할 수 있도록 각 지위에 권한을 위임하는 단계로서 각 직위별로 그리고 직위와 직위 간에 상호관계가 설정된다.

(6) 통합단계

권한단계와 정보흐름을 통하여 모든 부문화된 부분들을 수평적, 수직적으로 통합하는 단계이다.



[그림 2-6] 조직화의 과정

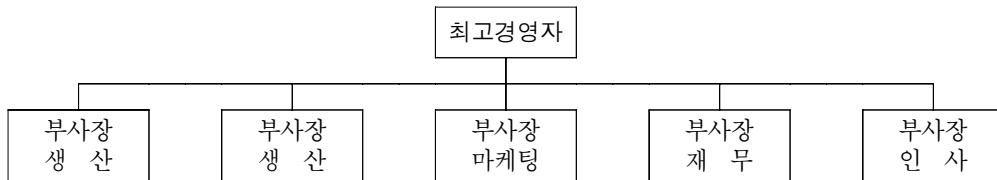
3. 조직구조

우리가 사는 주택의 형태를 보면, 아파트, 빌라, 단독주택, 오피스텔 등 여러 형태가 있듯이 경영활동을 위하여 만든 조직에도 여러 형태가 존재한다. 즉, 조직구조란 조직의 목표를 달성하기 위해서 개인과 집단의 행동을 이끌어 갈 직무와 부서의 체계적인 틀(framework)로서 조직화 기능의 기반을 제공하는 것으로 경영자와 종업원, 경영자와 경영자 그리고 종업원과 종업원 사이의 관계 측면에서 조직의 활동이 나뉘고 그룹화되고 조정된 모습으로 정의될 수 있다.

(1) 기능별 조직

동일하거나 상호 밀접하게 관련된 활동 및 기능을 담당하는 종업원과 작업 단위들을 별개의 부서로 묶어 단위화 한 조직구조를 기능별 조직(functional organizational)이라 한다. 즉, 기능별 조직은 분업의 원칙에 입각한 조직으로 관리자가 담당하는 일을 전문화하고, 부문마다 다른 관리자를 두어 작업자를 전문적으로 지휘, 감독하게 하는 조직이다.

기능별 조직은 주로 생산을 담당하는 공장에서 많이 사용되며, 감독이 쉽고 전문화된 기술을 조직이 필요한 곳으로 배치시키는데 장점이 있는 반면, 조직이 지리적 확장내지 제품라인 확장에 의해서 규모가 커지면 어려움이 있다. [그림 2-7]은 기능별 조직구조를 나타낸 그림이다.¹⁸⁾



[그림 2-7] 기능별 조직구조

(2) 팀 조직

팀(Team) 조직은 업무추진에 있어서 불필요한 부서간의 장벽을 없앨 수 있으며 신속한 의사결정체계를 갖출 수 있을 뿐만 아니라 매트릭스 조직의 이중적인 명령, 보고체계를 탈피할 수 있는 장점이 있다. 또한 구성원들의 의사가 최고경영자에게 그대로 전달될 수 있으며 성과에 대한 평가가 쉽기 때문에 동기부여가 잘된다는 장점도 있다.

반면에 팀 조직은 각 구성원들의 능력에 크게 의존할 수밖에 없으므로 유능한 구성원으로 팀을 구성하면 효과적일 수 있지만 그렇지 못하면 오히려 다른 형태의 조직보다 성과가 못할 수 있는 단점이 있다.

팀 조직의 가장 대표적인 조직이 프로젝트형 팀 조직이다. 프로젝트형 팀 조직은 태스크포스(task force) 조직이라고도 불리는데 어떤 구체적인 문제를 다루기 위해 만들어지고 일단 문제가 해결되거나 임무가 완성되면 해체되어 버리는 조직을 말한다. 이는 어떤 특수한 업무를 단기간 내에 수행해야 하는 경우 그 때마다 기능별 조직에서 파견 받아 형성된다.

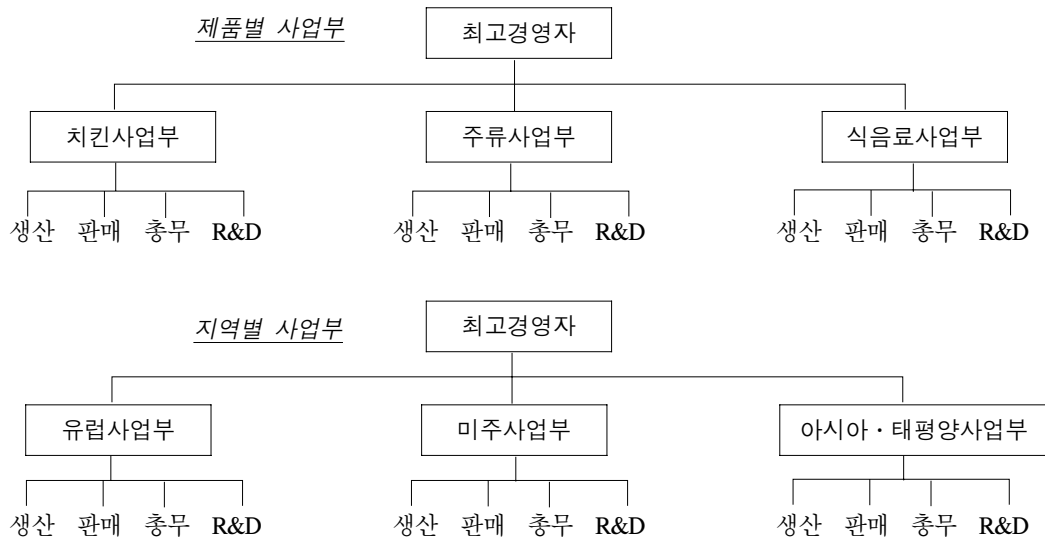
(3) 사업부제 조직

사업부제 조직(divisionalized organization)은 분화의 원리에 의해 제품별, 지역별, 고객별로 사업부를 편성하고 각 사업부별로 자율적인 운영을 하게 하는 형태이다. 조직규모가 크고 환경변화가 많으며, 부문간 상호의존성이 클 때에는 각 기능 부문간의 조정이 매우 중요하다. 이런 경우 사업부제 조직이 채택되는데 이것은 기능조직이 목표달성을 위한 수단에 초점을 맞추는데 비하여 최종적인 조직성과를 강조하는 조직구조이다. 사업부 조직은 제품별 조직, 고객별 조직, 지역별 조직 등이 있다.

각 사업부는 이익중심점(profit center)으로서 독립채산제로 운영되므로 유능한 미래의 경영자를 양성하는 기회가 되며, 업무수행에 대한 통제와 평가가 쉽고, 각 구성원에게 동기부여와 능력개발을 촉진할 수 있는 장점이 있다. 그러나 각 사업부의 행위가 기업의 전체목표로부터 벗어나지 않도록 조정하는 본사의 역할도 중요하며 사업부간의 경쟁우려와 과업의 중복이나 중복투자로 관리비가 증가하는 등의 문제도 있다.¹⁹⁾

18) 김병윤, 김길명, 이봉수, 김영국, 경영학원론, 명경사, 2000. p.243.

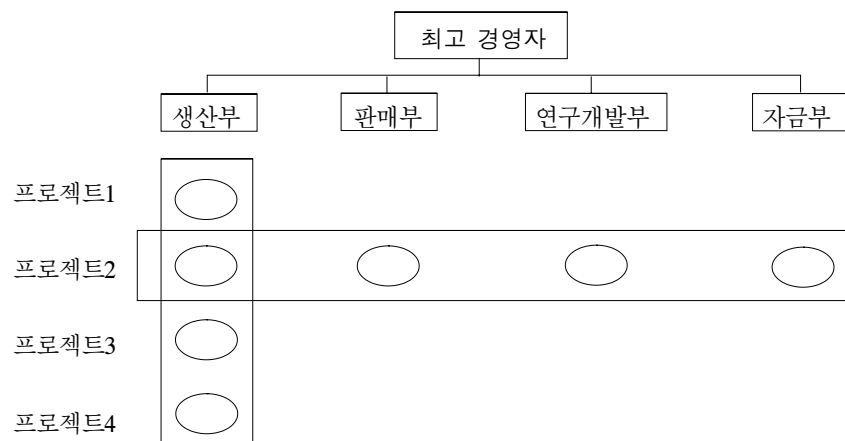
19) 차대규, 경영이야기, 형설출판사, 2001, p.191.



[그림 2-8] 사업부제 조직구조

(5) 매트릭스 조직

사업부제는 환경의 다양성에 적응하는 이점이 있으나, 다양화를 위한 비용이 크다. 예를 들면, 제품마다 사업부를 만들면 확실하게 소비자의 기호에 따른 판매대응은 가능하지만 이를 위해서는 종업원을 많이 고용해야 하며, 같은 설비를 중복해 갖추어야 하기 때문에 많은 자원이 필요하게 된다. 고도성장기에는 다양화를 위한 비용을 부담하여도 그것에 대한 보답은 충분하다. 반면에, 비즈니스 환경이 저 성장기에는 제한된 자원 때문에 사업부제도 새로운 환경에 적응할 수 없게 된다. 이러한 문제의 해결을 위하여 시도된 조직이 바로 매트릭스(matrix) 조직이다. 매트릭스 조직은 기능조직과 사업부 조직을 합한 것이라 할 수 있다. [그림 2-9]는 매트릭스 조직의 예이다.²⁰⁾



[그림 2-9] 매트릭스 조직

20) 지호준, 21세기 경영학, 법문사, 2000

4. 미래형 글로벌 조직

(1) 아메바형 조직형태

글로벌시대를 맞이하여 조직은 다양한 상황에 유연하게 대처할 수 있는 조직구조를 발전시켜 나가야 한다. 현대의 기업경영에서는 경쟁기업보다 품질 좋은 제품은 빠르고 저렴하게 고객에게 공급하는 것이 무엇보다도 중요하다. 이렇게 시간중심 경쟁이 가속화되는 글로벌 조직에서의 조직경영은 의사결정이 신속하게 신속성 있게 되면서 조직 구성원들의 혁신성에 과감히 수용될 수 있는 조직이 요구된다.

미래의 성공기업에게는 기존 피라미드형 조직형태 보다는 아메바형 조직형태가 요구된다. 관리중심형 피라미드형 조직은 효율적인 조직형태이기는 하지만 비용구조가 아주 탄력적이어야 한다는 단점을 안고 있다.

아메바형 조직은 새로운 틈새사업 기회에 신속하게 대응하고 가치창출의 기회를 직원의 창의성과 기업가 정신을 통해 달성하려는 역동적 형태의 조직이다. 조직역량의 집중과 신속한 재편이 가능하고 다양한 시장기회에 효과적으로 대응할 수 있다는 점에서 주목을 받고 있다.

우리나라 기업의 21세기 당면과제는 기존의 피라미드형 조직에 아메바형의 조직특성을 어떻게 결합시키는가 하는 점이다. 대기업의 경우 조직의 축적된 역량과 재원을 아메바형 조직이 지향하는 기업가적인 마인드와 결합시키고 인센티브를 부여하는 경우에 시너지 효과를 얻을 수 있다. 아메바형 조직에서는 기업활동의 주체인 사람의 특성에도 변화가 요구되며 구성원을 보는 시각에도 변화를 요구한다. 피라미드형 조직에서는 기능적 전문화가 필요하지만 아메바형 조직에서는 기업가형 프로페셔널이 요구된다. 사람을 활용하는 관점도 종래의 노동자나 인적자원이 아닌 인적자본으로 보는 발상의 대전환이 요구된다. 구성원은 노동과 근로를 제공하고 회사와 주주는 봉급을 준다는 개념을 버려야 한다. 사람은 기업의 가치를 확대재생산 하기 위한 자본으로서 회사는 창조적인 기여활동을 지원하고 기회를 제공하는 역할을 해야 한다.

(2) ‘아웃소싱’과 ‘나이트사이징’을 이용한 조직구조의 이용

경쟁이 심화되면 될수록 글로벌 기업은 보다 융통성 있고, 신속하게 고객의 만족을 위한 높은 품질의 제품과 서비스를 제공할 수 있는 조직이 필요하다. 이러한 노력의 하나로 등장한 방법이 ‘아웃소싱(outsourcing)’이다. 아웃소싱은 기업의 전통적인 조직구조로부터 탈피하여 비 전략적인 기업업무는 조직외부에 하청하고, 전략적인 업무만을 중심으로 유연한 조직구조를 유지함으로써 민첩하고 신속성 있게 기업을 운영하는 것이다.

‘나이트사이징’은 단지 필요한 업무 영역만을 제거하고 그 외 부문들은 능률적으로 만듦으로써 현재의 환경에 대응하는 합리적인 방법을 찾으면서 동시에 새로운 시장을 개척하고 성장 가능성 있는 영역에 대해서 인원을 늘려나가는 조직구조를 말한다.

(3) ‘필요성에 의한 무 조직’을 이용한 조직구조의 이용

한국IBM은 환경변화에 맞춰 조직을 끊임없이 개편한다. 조직을 가급적 많은 프로젝트 팀(project team)으로 구성한다. 시장에서 말단 직원까지 이어지는 피라미드 조직으로는 유연성을 가질 수 없다는 판단 때문이다.

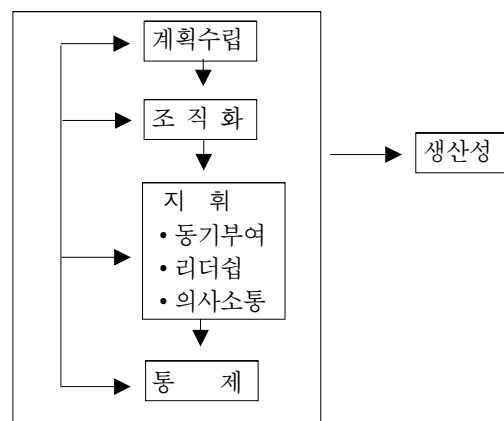
한국IBM은 팀만 있을 뿐, 부(部)가 없다. 관리직을 제외한 전사원은 프로젝트가 생길 때마다 구성되는 팀에 소속된다. 팀은 프로젝트관리자(팀장), 영업사원, 엔지니어 등으로 짜여진다. 팀장은 해당 프로젝트에 대한 전적인 책임과 권한을 갖는다. 연구개발을 게을리 하는 직원은 팀 구성에서 제외될 수도 있다. 각 팀원들은 고객과 함께 생활을 하므로 고객의 요구사항에 능동적으로 대처할 수 있게 된다.

제4절 경영지휘활동

1. 지휘활동의 의의와 중요성

기러기는 무리를 지어 사는 철새의 일종으로서 다른 철새와는 달리 무리를 지어 편대비행을 하는데, 무리 속에는 반드시 행동을 지휘하는 향도가 있고, 모든 행동은 반드시 향도의 명령에 따라 이어진다고 한다. 이와 같은 기러기들의 행동 습성을 기업 경영활동과 연관시켜 볼 때 기업을 앞에서 이끌어 가는 최고경영자와 이를 따라가는 조직원들의 행동이 하나로 통일될 때, 그 기업은 소기의 목적을 달성할 수 있을 것이다.

지휘활동(leading)이란 경영자가 조직목표를 달성하기 위해서 조직구성원을 인도하고 감독함으로써 조직구성원이 조직목표를 향하여 나아갈 수 있도록 명령을 내리고 직무를 부하(負荷)하여 행동을 규율하는 활동을 말한다. 아무리 훌륭한 계획과 의사결정이 이루어지고 또한 조직 주위의 작업조건이 유리하다 하더라도, 지휘기능을 통한 윤활유 같은 촉진제가 기능을 발휘하지 못하면 조직성과는 미비하든가 실패로 끝날 수밖에 없다. 이것이 지휘기능이 경영과정에서 중요시되는 이유다. 경영자는 지휘과정을 통하여 조직 구성원들에게 동기부여를 제공하고, 조직 구성원들을 리드, 팀 위주의 조직을 활성화, 조직 구성원들의 의사소통을 원활히 하는 기능을 담당한다. [그림 2-10]은 경영지휘기능과 다른 관리기능과의 관계를 나타낸 것이다.²¹⁾



[그림 2-10] 경영지휘기능과 다른 관리기능과의 관계

21) 이원우, 서도원, 이덕로, 경영학원론, 박영사, 2001, p.464.

2. 동기부여

일반적으로 모티베이션(motivation)이란 동기유발, 동기부여, 혹은 동기화라고도 하는데 개인이나 집단이 자발적 내지 적극적으로 책임을 지고 일을 하고자 하는 의욕이 생기게끔 행동의 방향과 정도에 영향력을 행사하는 것으로 조직의 목표달성을 위한 행동을 유발시키는 역동과정이라 할 수 있다. 아트킨슨(J. W. Atkinson)은 모티베이션을 첫째, 행동을 방향지우는 것이며, 둘째, 행동을 계속하도록 하는 것이며, 셋째, 행동이 발생하여 계속해 가는 시점에 있어서 작용하는 것이라는 의미로 결론을 내렸다.

3. 미래형 리더십활동

쿤츠(Koontz)는 리더십이란 공동의 목표달성에 따르도록 사람들에게 영향을 주는 것이라고 정의하는가 하면, 테리(Terry)는 리더십이란 모든 사람들이 집단목표(group objectives)를 위해 자진해서 노력하도록 사람들에게 영향을 주는 활동이라고 설명하고 있다.

카츠와 칸(D. Katz and R. L. Kahn)은 리더십을 조직의 일상적인 지시에 기계적으로 순응하도록 집단의 활동에 영향력을 주는 과정으로 보았다. 이외에도 트리케트(J. R. Triquette)는 리더십은 인간의 동기부여(leadership is motivation)라고 정의하고 있다. 이러한 리더십의 정의들을 정리하면 다음의 3가지로 요약될 수 있다.

첫째, 리더십은 집단목표를 달성하기 위하여 자발적으로 노력하도록 개인들에게 영향력을 행사하는 활동이다.

둘째, 리더십은 구체적인 목표를 달성하기 위하여 의사전달과정을 통해 개인에게 영향력을 행사하는 과정이다.

셋째, 리더십은 집단목표를 달성하기 위하여 집단 구성원의 활동을 지도, 조정하는 데 비강제적인 영향력을 행사하는 것이다. 따라서 리더십은 집단목표를 효율적으로 달성하기 위하여 리더가 개인 또는 집단의 활동에 의도적으로 영향력을 행사하는 과정으로 정의할 수 있다.

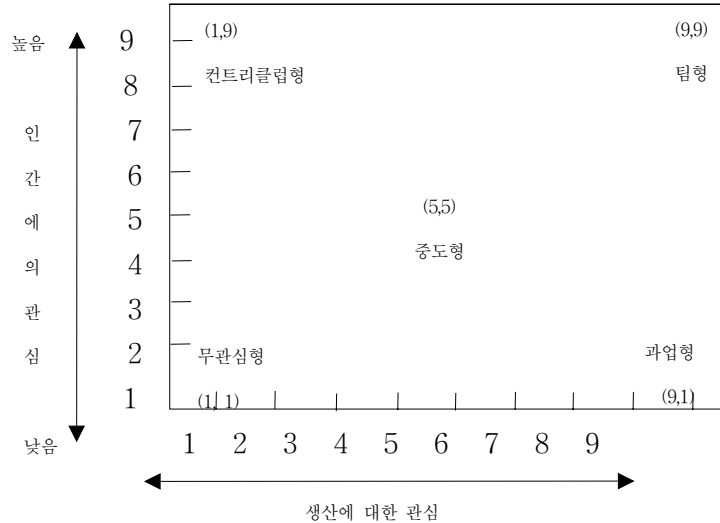
(1) 리더십 변화의 필요성

최근 기업경영 현장에서 광범위하게 진행되고 있는 변화와 혁신 물결 중 하나의 특징은 밀착 경영이다. 경영층이 책상에서 그리고 안락한 쇼파에 앉아서 조직원들의 변화와 변신을 유도할 수 없기 때문이다. 조직의 유연화, 수평화, 능력개발형 신인사제도 도입, 의식혁신 교육과 기업문화 등 전략적 비전 및 중장기 경영전략수립, 리스트럭처링(restructuring), 리엔지니어링(reengineering), MIS(management information system), 사무자동화(office automation), 공장자동화(factory automation), 사무혁신, TQC(total quality control), 벤치마킹(benchmarking) 등 경영혁신의 주제는 사실 모두 열거할 수도 없다. 이 모든 혁신활동의 성공요인으로 간주되는 것이 최고경영자의 리더십이다.

(2) 리더십 그리드

블레이크와 무튼(Blake & Mouton)은 과업행동(task behavior)과 관계행동(relation behavior)의 결합유형을 도식화하여 리더십 그리드(leadership grid)라는 개념을 정립하였다.

과업행동이란 과업의 설계와 완성을 둔 리더의 행동으로 정의할 수 있는데 목표의 설정, 작업의 우선순위 결정, 지시, 감독 등의 행동이 이에 속한다. 관계행동은 작업을 수행하는 구성원들의 욕구 충족에 초점을 맞추는 것으로 부하들에 대한 지원, 격려, 질의응답, 문제해결 등의 행동을 말한다. 블레이크와 무튼이 제시한 리더십 유형의 기본적인 형태는 [그림2-11]과 같다.²²⁾



[그림 2-11] 리더십 그리드(Leadership Grid)

- (1.1) 무관심형은 일과 사람에 대하여 모두 관심을 갖지 않는 리더십 유형이다.
- (9.1) 과업형은 과업에 대해서는 관심이 많으나, 부하들과의 관계에는 관심이 없는 유형이다. 이런 유형을 전제형 리더십, 권위주의적 리더십, 지시적 리더십이라 한다
- (1.9) 컨트리클럽형은 사람에게서는 높은 관심을 보이지만, 일에는 낮은 관심을 보이는 유형으로 온정주의적 리더십 이라고도 한다.
- (5.5) 중도형은 과업과 관계에 적당한 정도의 관심을 보이는 유형이다.
- (9.9) 팀형은 일뿐만 아니라 사람에게도 높은 관심을 갖는 리더십으로 참여적 리더십 이라고도 한다. 부하들의 자아실현의 요구를 충족시켜 주고, 신뢰와 지원의 분위기를 형성함과 동시에 과업 또한 강조한다.

제5절 경영통제활동

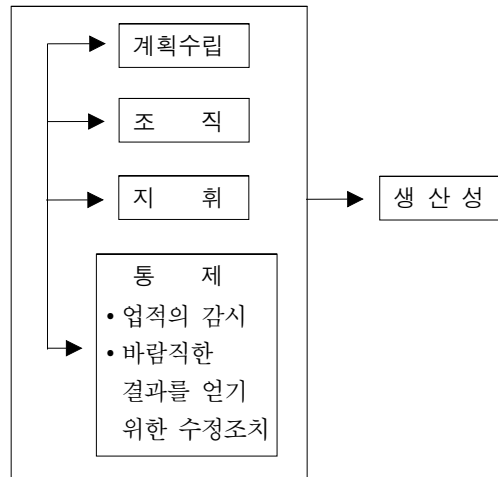
1. 통제활동의 의의와 중요성

경영관리의 기본적인 과정을 정리하면 계획, 조직, 지휘, 조정, 통제이다. 계획이 수립되면 이를 효과적으로 달성하기 위해 조직의 체계를 짜임새 있게 갖추게 된다. 이러한 활동을 조직화(organizing)라 한다. 조직화는 조직전체 업무를 개인이나 집단에 논리적으로 할당하고 구성원들을 업무의 성격에 따라 집단화(departmentalization)하고 맡겨진 일을 수행하는데 필요한 권한을 적절히 배분한다. 조직의 여러 자원들을

22) 이기호, 박호인, 권방현, 무역경영사, 2001, p.141.

효율적으로 활용하기 위해 여러 전문화된 기능별로 나누게 되면 각 부서간에 이질성이 부각될 가능성이 있다. 이를 효과적으로 극복하기 위해 조정(coordination)활동이 필요하다.

즉, 통제기능은 여러 가지 일들이 계획대로 이루어지고 있는지를 확인하고 편차가 있다면 그 편차를 수정하는 활동이다. [그림 2-12]는 통제기능과 다른 경영관리기능의 관계를 도식화한 자료이다.²³⁾



[그림 2-12] 통제기능과 다른 경영관리기능의 관계

(1) 통제의 기본적 특성

경영자는 통제기능을 통하여 기업에 영향을 미치는 변화요인을 탐지하고 환경변화에 의해서 발생하는 위협이나 기회에 보다 쉽게 대응하여야 한다. 통제의 기본적인 특성은 다음의 5가지로 요약이 가능하다.

첫째, 더 좋은 품질을 창출하는 역할을 한다. 기업은 통제를 통해 지속적 개선을 촉진한다. 결정을 유발시키는 과정은 통제기능을 통하여 수정된다.

둘째, 변화에 대응하는 역할을 한다. 시장이 변하고 새로운 재료와 기술이 등장하여 정부의 규제가 강화 또는 완화된다. 통제기능은 이런 조직의 변화에 대응하도록 도와준다.

셋째, 순환주기를 빠르게 하는 역할을 한다. 통제기능은 디자인, 품질, 유통시간에 관한 소비자의 개선요구를 빨리 인지하여 이에 부응한 새로운 재화와 서비스를 창출해서 소비자에게 전달하는 과정의 순환을 빠르게 하는 역할을 한다.

넷째, 가치를 증가시키는 역할을 한다. 통제기능을 통하여 조직의 주요목표를 재화와 서비스의 가치를 증가시키는 것으로 설정하고 통제과정을 통하여 가치증가를 가속화 시켜 경쟁력을 확보한다.

다섯째, 팀워크를 증진시키는 역할을 한다.

종업원 참가에 의한 경영이 확산됨에 따라 경영활동이 팀 중심으로 변하고 있다. 참여에 의한 경영방식 아래에서는 경영자는 종업원과 협력하여 평가기준과 방식을 구체화하고, 어떤 문제해결을 위한 방법 결정에서도 종업원의 창의력을 적극 반영한다. 따라서 통제기능은 경영자와 팀간의 팀워크를 증진시키는 중요한 역할을 수행한다.

23) 이원우, 서도원, 이덕로, 경영학원론, 박영사, 2001, p.505.

(2) 통제의 유형

통제활동은 통제 시기나 내용에 따라 사전통제, 스크리닝 통제, 사후통제로 구분할 수 있다.²⁴⁾

1) 사전통제

사전통제(feedforward control)란 실제 활동이 이루어지기 전이나 문제가 발생하기 전에 실시되는 통제활동을 말한다. 이는 적절한 방향이 설정되어 있는지, 목표달성을 위해 적절한 자원이 활용 가능한지를 계획 단계에서 검토하여 기준을 설정하는 것이다.

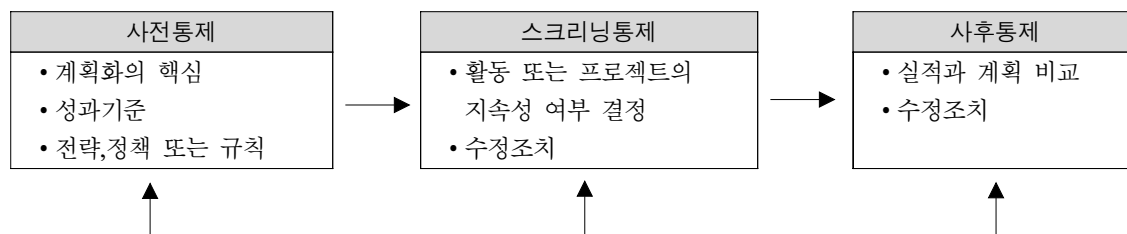
사전통제는 현재의 상황을 파악하여 미래를 예측하여야 하기 때문에 환경의 불확실성이 크거나 현재의 상황이 바뀌는 경우에는 적용하기가 힘들다. 사전통제는 계획화 과정의 핵심이다.

2) 스크리닝 통제

어떤 활동이나 프로젝트를 계속 수행하기 위해서는 승인을 받아야 하거나 특정 조건을 만족해야 하는 경우가 있다. 이때의 통제활동은 어떤 활동이나 프로젝트를 계속 진행시키거나 수정행동을 취하거나 중단 시킨다. 항공기 설계에서와 같이 안전이 결정적인 요소이거나 건설 프로그램에서와 같이 거대한 지출이 따르는 경우에 스크리닝 통제(screening control)는 보다 안전하고 확실한 계획달성을 보장한다.

3) 사후통제

사후통제(feedback control)란 어떤 활동의 결과를 측정하고 계획과 결과의 편차 원인을 규명하여 수정조치를 취하는 통제활동이다. 사후통제는 계획이 합리적이었는지 여부를 확인하여 실적과 계획 사이에 차이가 있다면 원인을 분석하여 다음 계획을 수립할 때 기초 자료로 이용하게 된다.



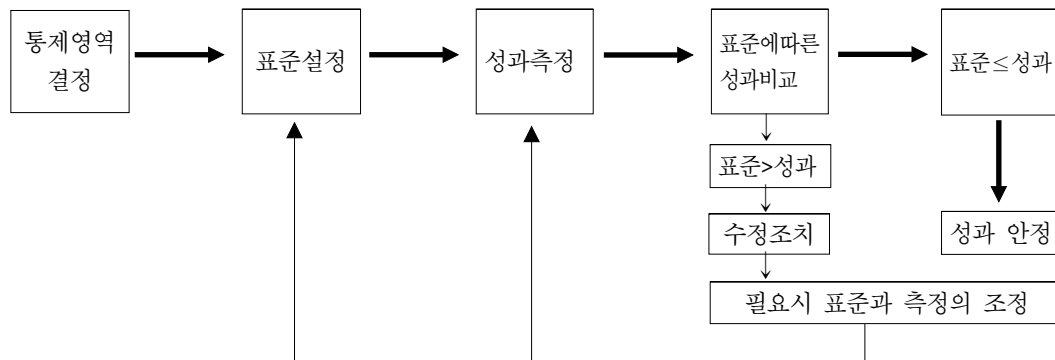
[그림 2-13] 통제의 유형

(3) 통제과정

통제과정은 획일적으로 고정된 것이 아니고 주어진 조직의 상황에 따라서 차이가 있을 수 있다. [그림 2-14]는 기본적인 통제과정을 나타낸 것이다.²⁵⁾

24) 유필화, 황규대, 감금식, 정홍주, 장시영, 디지털시대의 경영학, 박영사, 2001. p.313.

25) 김병윤, 김길명, 이봉수, 김영국, 전게서, p.312.



[그림 2-14] 통제과정 단계

1) 통제영역 결정

조직 활동의 모든 부문을 통제하는 데는 비용이 너무 많이 든다. 보통 경영자들은 조직목표나 목적을 설정하는 단계에서부터 통제할 영역도 결정한다.

2) 표준설정

달성해야 할 업적이 설정되지 않으면 조직 활동을 정확하게 측정, 평가할 수가 없다. 예를 들면, 매출액을 전년도 대비 10% 이상으로 한다. 회사 전체의 월간 이직률을 2% 이하로 한다. 서비스 처리시간을 10분 이내로 한다. 사고발생률을 작업시간의 백만 시간당 7건 이하로 한다. 등이다.

3) 성과측정

표준이 설정되면 다음 조치는 성과를 측정하는 것이다. 이에선 성과측정방법, 성과측정 빈도를 결정해야 한다. 또한 각 활동과정 단계별로 타당성을 가져야 한다. 즉, 활동의 전과정에서 투입단계에는 예방적 통제(preventive control), 공정단계는 동시적 통제(concurrent control), 그리고 산출단계에서는 시정통제(corrective control)가 이루어진다.

4) 표준에 대한 성과의 비교

성과측정 후에는 측정된 성과와 설정한 표준을 비교해서 그 차이를 발견하는 과정이다. 통제가 효과적이기 위해서는 성과와 표준간의 비교가 잦을수록 세부적일수록 좋다.

5) 성과인정

성과가 표준치를 초과하였을 때는 종업원들에게 보너스, 훈련기회 제공, 승급, 급여인상 등의 혜택으로서 성과인정을 반드시 해주어야 한다.

6) 수정조치 및 측정과 표준의 조정

성과 미달시 그 원인을 규명해서 수정조치를 마련해야 한다. 전략을 수정하거나, 보상제도를 바꾸거나, 교육을 강화하거나, 직무설계를 새로이 하거나 한다. 또한 필요한 경우 표준이 합리적으로 설정되어 있는가를 다시 검토해 볼 필요가 있다.

2. 통제시스템

통제는 일반적으로 전략적 통제와 관리적 통제 두 가지 조직차원에서 수행된다. 전략적 통제란 시스템 활동의 전영역을 통제 대상으로 삼아 통제기능을 수행한다는 것은 실질적으로 어렵기 때문에 효과적인 통제가 되기 위해서는 시스템이 제활동 중에서 어느 과정의 활동을 대상으로 언제 측정할 것인가를 결정해야 한다. 이처럼 제품이나 서비스를 창출하는 과정에서 진행상황을 탐지하고 감시하기 위해서 선택한 포인트를 전략적 통제라 한다.

관리적 통제(operating control)란 업무적 차원에서 수행되는 것으로 조직목표의 달성을 위하여 인적통제, 물적통제, 재무통제 그리고 정보자원을 활용하여 통제를 수행하는 것이다. 물적 자원(physical resources)의 통제는 구매(적정품질, 가격, 인도시기), 재고관리(적정재고수준의 유지), 설비통제(적당한 종류의 기계설비), 품질통제(생산품의 적정품질의 유지)등을 포함한다. 인적자원(human resources)의 통제는 조직구성원의 적정한 선발, 훈련, 평가 그리고 보상을 포함한다.

정보자원(information resources)의 통제는 모든 조직 활동을 지원하기 위하여 적시에, 그리고 정확한 정보의 이용가능성을 보장하는 것이다. 이것은 효과적인 통제를 위해서 필요한 조직의 정보자원의 한 부분이다.

재무자원(financial resources)의 통제는 기업에서 이용가능한 자본의 효과적인 사용을 가능하게 한다. 재무자원과 정보자원은 다른 모든 자원과 관련된 것이기 때문에 자원의 영역과 내적으로 결합된 형태로 나타난다. 다음은 관리적 통제가 시스템의 형태로 나타날 경우, 구체적인 통제시스템의 기법이다.

(1) 재무통제 : 비율분석

비율분석(ratio analysis)이란 서로 관련되는 항목간의 관계를 비율로 산정하고 그 비율을 분석함으로써 기업의 재무상태와 영업실적을 평가하는 방법이다.

비율분석을 통해서 기업의 일정시점의 자산규모, 재력, 자산의 구성이 어떠 한가 등을 분석한다. 이외에도 기업의 단기지급능력이 있는가를 분석한다. 주로 대차대조표를 이용한다. 또한 일정기간에 있어서 기업의 경영성적, 이익성과를 분석한다. 그 기간에 대한 순이익의 규모, 매출액 규모, 제조원가규모, 영업비규모 등과 수익·비용간의 비율, 수익의 구성, 비용(원가)의 구성 등이 초점이 된다. 주로 손익계산서를 중심으로 기업의 과거 영업실적을 분석하고 미래의 수익성을 예측·평가한다.

(2) 품질통제 : 품질관리

품질관리(Quality Control)는 제품이나 서비스가 특정기준을 충족시키도록 통제하는 과정이다. 기업간 경쟁이 격화되면서 품질관리도 단순하게 제조공정상의 관리가 아니라 고객의 만족을 확보할 수 있게 전사적인 품질관리경영(TQM : Total Quality Management)운동으로 발전하고 있다. TQM은 경영, 기술차원에서 실천되던 고객지향 품질활동을 품질관리 책임자뿐만 아니라 마케팅, 엔지니어링, 생산, 노사관계 등 기업의 모든 분야로 확대하는 것을 말한다. 생산부문만의 품질관리로는 기업이 성공할 수 없다는 경험에서 나온 경영기법으로 품질관리가 성공하려면 기업의 조직 및 구성원 모두가 품질관리의 실천자가 되어야 한다는 것을 전제하고 있다.

(3) 정보통제 : 컴퓨터통합생산

컴퓨터통합생산(CIM : Computer Integrated Manufacturing)은 철저한 고객지향에 기반을 두고 제조업의 비즈니스 스피드와 유연성 향상을 목표로 생산, 판매, 기술 등 각 업무기능의 낭비와 정체를 제거하고 단순화, 표준화를 위해 컴퓨터 네트워크로 통합하는 기법이다.

CIM의 통합형태는 크게 자원기준통합(Resource Oriented Integration)과 활동기준통합(Activity Oriented Integration)으로 나눌 수 있다.

1) 자원기준통합

- ① 컴퓨터와 네트워크 통합(Computer and Network Integration) : 프로그램, 데이터베이스, 통신 등의 통합
- ② 장비통합(Equipment Integration) : 기본 운영장비, 제어장비 및 기타장비
- ③ 설비통합(Facility Integration) : 정보흐름에 따른 설비의 통합
- ④ 재료통합(Material Integration) : 재료의 통합적 관리

2) 활동기준통합

- ① 프로세스통합(process Integration) : 전체 프로세스의 선택과 설계의 통합
- ② 정보통합(Information Integration) : 공정의 변환 및 처리과정의 통합
- ③ 의사결정도구의 통합(Decision Tool Integration) : 전체 공정관리의 목적을 달성하기 위한 의사결정 도구의 통합
- ④ 제어통합(Control Integration) : 의사결정에 따른 정확한 관리를 위한 제어의 통합

(4) 생산통제 : 유연생산시스템

FMS(Flexible Manufacturing System)는 여러 대의 공작기계와 산업용 로봇, 가공물의 자동탈착장치, 자동공구 교환장치, 자동운반시스템(무인운송장치), 자동창고시스템 등의 자동생산기술과 이들을 종합적으로 관리하고 제어하는 컴퓨터와 소프트웨어 등의 생산관리기술을 하나의 생산시스템으로 종합한 자동생산시스템이다. FMS의 도입으로 다품종 소량생산 공장에서 기대되는 효과는 다음과 같다.

- ① 다양한 부품(제품)의 생산 가공
- ② 가공준비 및 대기시간의 최소화로 생산소요시간의 단축
- ③ 설비가동률의 향상
- ④ 생산인건비의 감소
- ⑤ 필요시 필요량 가공으로 공정품 재고의 감소
- ⑥ 종합생산시스템의 확립으로 생산관리능력의 향상

3. 미래형 통제활동

미래의 통제활동 가운데 무엇보다도 중요한 것은 다음같이 세가지로 설명할 수 있다.

첫째, 기업의 문화를 무시한 선진국형 통제기법이 아니라, 우리 기업이 현재 취하고 있는 통제활동에 대

한 매뉴얼 작성이 무엇보다도 중요하다.

부서마다 상이한 통제규정과 활동은 직원들로 하여금 고비용, 저효율을 발생시킨다. 이는 시간이 경과함으로써 무사안일의 업무수행과 통제할 수 없는 영역을 확장시킨다. 따라서 업종과 기업의 규모에 적합한 매뉴얼을 통일화시킴으로써 많은 업무분야에서 집중적이고 효율적인 통제활동을 할 수 있다.

둘째, 통제활동을 위한 표준매뉴얼을 설정함과 동시에 과정과 업무수행결과를 측정하는 과정에 종업원을 참여시키는 것은 매우 커다란 효과를 낼 수 있다. 이로써 종업원이 참여하는 통제시스템을 구축함으로써 통제에 대한 종업원들의 저항을 줄임과 동시에 종업원 스스로의 자율적인 통제효과를 볼 수 있다.

셋째, 각 사업부의 수준과 기업 전체의 수준을 상호 연결시켜 종합적인 통제가 이루어질 수 있도록 시스템을 구축할 필요가 있다.

특정부서에 한정된, 일시적인 통제활동이 아니라 전사적인 측면에서 세부적인 통제활동이 이루어지도록 시스템을 구축함으로써 종합적인 관점에서 효과적이고 효율적인 통제활동이 이루어 질 수 있도록 해야 할 것이다.

제3장

프랜차이즈 경영전략

제1절 경영전략
제2절 수준별 경영전략
제3절 프랜차이즈 경영전략

제3장 프랜차이즈 경영전략

제1절 경영전략

기업은 급격하게 변화하는 환경에서 살아남기 위해 여러 형태의 계획을 수립한다. 특히 기업은 장기적 목표를 설정하고 이를 달성할 계획을 수립해야 하는데 만일 이러한 장기적 계획이 없다면 그 조직은 지도와 나침반은 물론, 방향타도 없는 배에 있는 선원들과 같다고 비유할 수 있다. 조직의 전략이란 바로 배의 지도, 나침반, 방향타와 같이 조직의 구성원들에게 조직이 어디로 가야 할 것인가를 말해 주고, 조직을 조정하는 메커니즘이라고 할 수 있다. 전략이 없으면 아무리 훌륭한 종업원들이라 해도 조직의 목표를 달성할 수단을 찾을 수 없게 된다. 이처럼 전략이라 함은 누구와, 언제, 어디서, 무엇을 위해서 경쟁을 할 것인가에 대한 기업의 게임플랜(game plan)으로, 조직이 미래에 수행해 나가야 할 전반적인 방향을 설정해 주는 것으로 조직의 목표를 달성하기 위하여 설계된 제품과 시장에서의 경쟁을 위한 대규모적이며, 미래지향적인 계획을 의미하는 것이다.

전략이란 다음의 세 가지로 인식될 수 있다.

첫째, 기업이 제공하는 제품이나 서비스 범위

둘째, 제품의 다양화 또는 해외시장의 확장 등 기업이 계획을 수행하는 기본 전략.

셋째, 시장점유율 또는 이익 등 기업이 달성하고자 하는 기본목표로 학자들의 전략에 대한 개념을 요약한 것이 [표3-1]에 나타나 있다.²⁶⁾

[표 3-1] 학자들의 전략에 대한 개념

학 자	정 의
엡터먼-로젠블룸 이터헤븐 (H. Uytterhoeven) 외	전략은 기업에 방향을 제시하고, 응집력을 주며, 다음과 같은 단계로 구성되어 있다. ① 전략적 윤곽, ② 전략적 예측, ③ 자원감사, ④ 전략적 선택안, ⑤ 일치화의 검증, ⑥ 전략적 선택
액코프 (R. Ackoff)	전략은 장기목표와 관련되는 것으로서 전체로서의 시스템에 영향을 미치는 장기목표를 추구하는 방법과 관련된다.
페인-나움스 (F. Paine-W. Naumes)	전략은 기업의 목표를 달성하기 위한 어떤 주요한 행동 또는 행동모형이다.
맥카시 (D.J. McCarthy)	전략은 환경의 분석이며, 몇 개의 대안이 보여 주는 이윤의 생존능력과 함께 위험에 직면하여 어떤 경험적 대안이 기업의 제자원과 목표에 알맞는지를 선택하는 것이다.
글루크 (W. Glueck)	기업의 제목표가 확실히 달성되도록 고안된 통일되고 포괄적이고 통합된 계획이다.
맥니콜스 (T.J. McNichols)	기업의 기본적인 목표의 결정을 반영하는 일련의 의사결정과, 이들 목적을 달성하기 위한 제기법과 제자원의 활용을 포함한다.
슈타이너-마이너 (G.A. Steiner, J.B. Miner)	전략은 임무의 형성, 조직 내외의 힘을 고려한 조직목표의 설정, 목표달성을 위한 구체적인 정책과 전략의 형성, 조직의 기본적인 목적과 목표가 달성되도록 적절한 실현을 명확히 하는 것이다.

26) 추헌, 경영학원론, 형설출판사, 1993, p.295

민쯔버그 (H. Mintzberg)	전략은 조직과 환경간의 조정력이다. 즉, 환경을 다루는 조직의사결정의 흐름 속에 있는 일치된 모형이다.
셸델-호퍼 (D.E. Schendel, C.Hofer)	전략은 환경의 기회(opportunity)와 위협(threat)에 대응해 가면서 조직에 그의 목표를 달성토록 하는 방향의 핵심을 제공한다.
셸런버거 (R. E. Schellenberger)	전략은 목표와 계획의 시스템과 함께 이 같은 목표와 계획의 달성을 위한 제자원의 배분을 의미한다.

1. 경영전략의 필요성

경영전략이란 기업이 그를 둘러싸고 있는 사회·경제적 환경변화에 대응해 기업성장을 위한 최적의 기본방침을 수립하고 그것을 실천하는 조직적 활동을 위한 기본적인 의사결정이라고 말할 수 있다.

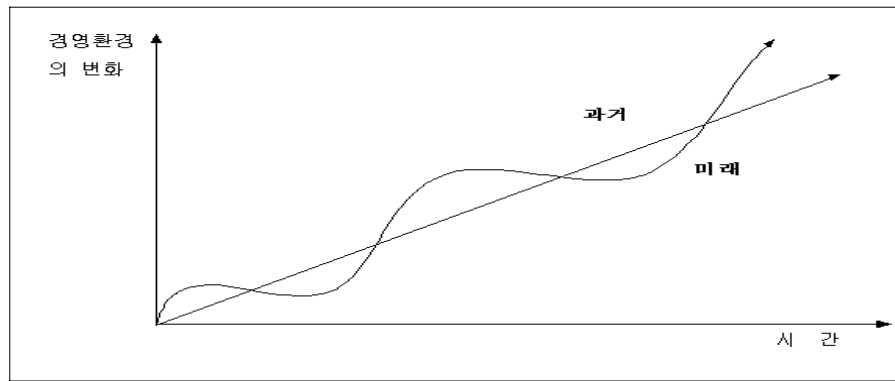
그렇다면 불확실성의 시대, 변화를 전혀 예측할 수 없는 시대에 왜 경영전략이 필요한가? 호경기에는 시대의 흐름에 편승해 경영전략이 조금 애매해도 실무적인 전술만 있으면 기업의 성장은 어느 정도 가능하였다. 전략적인 면보다 전술적인 사고방식의 도입이 우선되었다고 볼 수 있다. 그러나 전략과 전술의 개념은 명확히 구분된다. 전략은 말 그대로 전쟁이라는 상황에 대처하는 방법론이며, 전술이란 국지적인 전투에 사용되는 용어라고 볼 수 있다. 앞서 말한 대로 호경기나 시장확대기에 일반적으로 나타나는 현상은 전술적인 내용이 우선되어 기업을 운영하는 경향이 있다. 즉, 기업의 성장이나 체질 강화를 위한 설비투자 및 인재육성 등을 태만히 하고, 눈앞의 단기이익에만 치중하여 부동산 구매, 주식투자, 재테크 등에 기업활동이 집중된다. 버블경기 때에 기업의 사정이 사상누각처럼 기초가 부실한데도 불구하고 정신없이 위와 같은 투자행태를 계속해오다가 IMF외환위기는 치명타를 맞고 많은 기업이 도산한 예는 우리나라에서 일어난 일이고, 장기불황으로 큰 사회적 문제가 계속되고 있는 일본의 경우는 이러한 전술적인 기업경영으로 초래된 현상의 좋은 예가 될 것이다.

[그림3-1]에서 보는 바와 같이 과거의 경영환경은 안정적이고 예측이 가능하였다면 패러다임의 급격한 변화로 인하여 미래의 경영환경은 예측하기 어려운 불규칙한 곡선형으로 나타날 수 있다.²⁷⁾ 이와 같은 패러다임의 급격한 변화 속에서 환경의 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 기업만이 지속적으로 존속·발전할 수 있다는 점에서 기업전체의 목표를 설정하고 각 기능간의 마찰과 갈등을 전 사적인 관점에서 최적의 해(Optimal solution)를 창출할 수 있는 대안이 요구된다.

예를 들어 기업이라는 배가 항해하고 있다고 하자. 그 배의 승무원들이 숙련도가 높고 의욕적이어서 자기가 맡은 일을 성실히 하고 효율적으로 수행하고 있다 하더라도 선장이 배를 암초가 있는 곳으로 잘못 이끈다면 그 배는 결코 목적지에 도달할 수 없으며 난파될 수도 있는 것처럼 최고경영진이 변화하는 환경에 효과적으로 대응할 수 있는 정책들을 수립하여 이를 통해 기업이 나아갈 방향을 제시해 주는 중요성이 요구된다.

따라서 급변하는 환경 하에서 현재의 시점에서 경제와 사회의 미래모습을 투시해 보고 그 속에 자사가 지향하는 비전을 설정하여 그 실현을 통해 기업을 경영해야 한다.

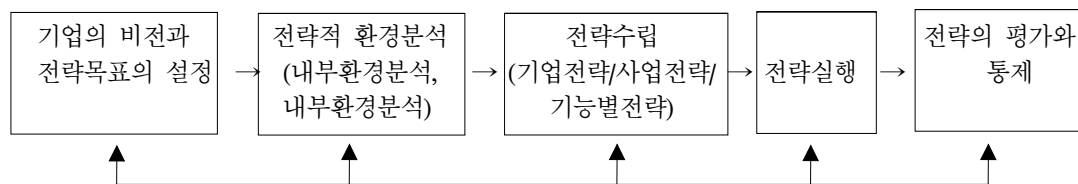
27) 차대규, 경영학이야기, 형설출판사, 2001, p.81.



[그림3-1] 경영환경의 변화

2. 경영전략의 과정

경영전략에 필요한 전략을 수립하는 데 고려해야 할 요소는 [그림3-2]와 같이 기업의 비전과 전략목표의 설정, 전략적 환경 분석, 전략수립, 전략실행, 전략의 평가와 통제 등 일련의 과정으로 설명할 수 있다.²⁸⁾



[그림 3-2] 경영전략의 과정

(1) 기업의 비전과 전략목표의 설정

외부환경과 내부능력이 파악되면 전략을 수립하게 된다. 전략의 수립은 대부분 최고경영자의 몫이라고 할 수 있다. 최고경영자의 가치관, 비전(vision) 등을 토대로 경영철학이 형성되면서 이들이 전략결정에 전체적인 영향을 미치게 된다.

(2) 전략적 환경분석 - SWOT 분석

SWOT 분석이란 기업의 강점(Strength)과 약점(Weakness ; 내부능력), 기회(Opportunity)와 위협(Threat ; 외부환경)을 하나의 틀 속에 결합함으로써 기업의 전체상황을 평가하고, 효과적인 전략을 수립하는데 도움을 주는 수단이다.

기업 내부여건 분석의 일차적 목적은 기업이 보유한 자원(resource)과 능력(capability)을 평가하여 경쟁우위의 원천이 되는 강점(strength)과 약점(weakness)을 파악하는 데 있으며, 궁극적으로는 외부기회에 대해 강점을 활용하거나 또는 핵심역량이나 능력의 개발과 축적을 통해 강점을 계속 유지하고 약점은 보완하는

28) 유필화, 황규대, 감금식, 정홍주, 장시영, 디지털시대의 경영학, 박영사, 2001. p.87.

데 있다. 이러한 기업의 전략적 환경분석을 수행하기 위해서 이용되는 툴(tool)이 SWOT 분석이다. SWOT 분석은 크게 외부 환경분석과 내부 환경분석으로 구분하고, 이를 매트릭스 형태로 조합하는데 있다. [그림 3-3]은 SWOT 분석을 도식화한 자료이다.

1) 기업의 외부환경(기회) 분석

기업을 둘러싸고 있는 외부환경이란 크게 거시적 환경(macro environment)과 산업환경(industry environment)으로 구분해 볼 수 있다. 거시적 환경이란 기업에 광범위하게 영향을 미치는 경제적, 사회적, 인구학적, 정치적 요인들을 말한다. 산업환경이란 경쟁자, 고객, 공급자 등 기업활동에 직접적인 영향을 미치는 요인들을 말한다.

기업은 높은 성과를 달성하기 위하여 외부환경에 적합한 전략을 선택할 필요가 있다. 만약 기업이 과거의 전략에 집착하여 새로운 환경변화에 적절하게 대응하지 못한다면 기업의 경영성과는 궁극적으로 떨어지게 된다. 따라서 기업은 외부환경의 추세를 면밀하게 분석하여 이에 적절한 전략적 대응을 하여야 한다.

경쟁기업의 상황은 외부여건 중에서도 가장 직접적으로 기업의 활동에 영향을 미치는 요소이다. 경쟁기업에 비하여 우리 회사의 가치나 장점을 극대화시키는 전략을 수립하기 위해서는 외부환경 변수에 대한 분석이 철저하게 이루어져야 할 것이다.

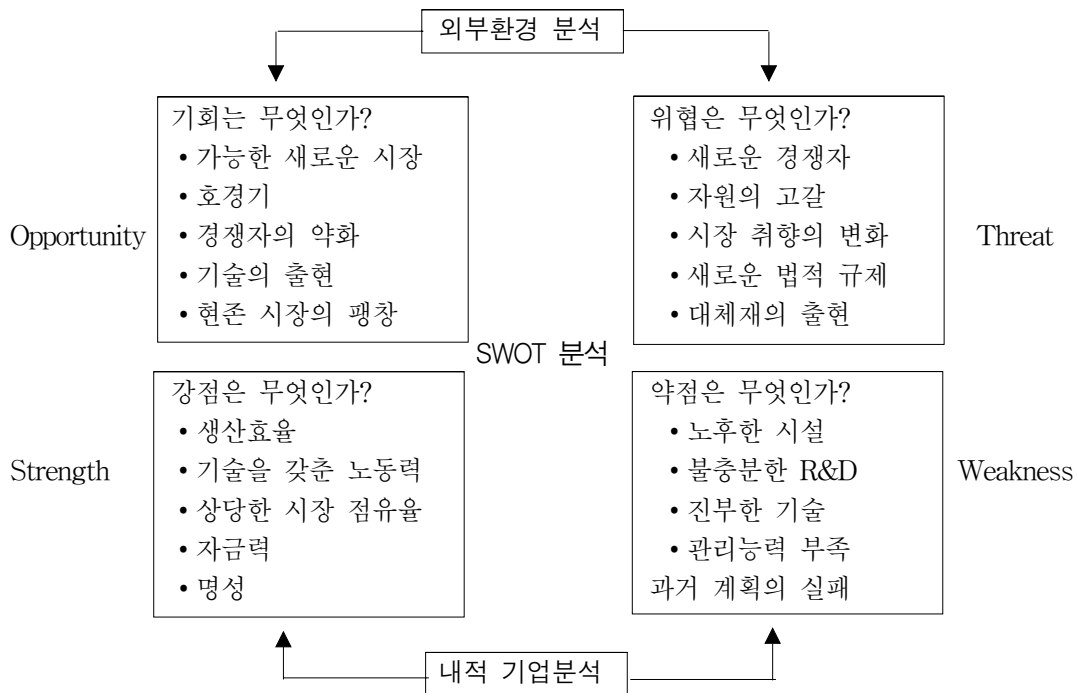
즉, 경영자는 경쟁자가 누구인가에 대한 파악을 한다. 그런 다음에는 각 경쟁자가 취할 것으로 예상되는 전략 변화의 특성과 성공여부를 분석한다. 다음으로는 우리 회사가 취할 수 있는 실현 가능한 전략적 조치에 대한 경쟁자들의 예상되는 대응형태를 분석한다.

마지막으로 미래에 나타날지도 모르는 산업 또는 주변환경의 변화에 대한 경쟁자의 예상되는 대처방향 등을 개괄적으로 분석한다. 이러한 분석을 위해 수행되는 분석 방법은 다음과 같다.

- 주요 경쟁사 식별, 재무분석, 브랜드 등 이미지 분석, 전략 분석
- 경쟁사 조직변화, 경영진 및 R&D 동향조사
- 제품의 경쟁요소 및 시장점유율(Market Share)분석
- 시장 · 산업동향 분석

2) 기업의 내부환경분석

어떤 가정이나 사회에 속한 개인들이 그 가정의 문화(가치관)나 사회의 문화(가치관)에 영향을 받아 행동하는 것처럼, 조직의 구성원들은 그 기업의 문화(가치관)에 영향을 받아 행동하게 된다. 기업문화(corporate culture)는 대개 설립자나 현재의 최고경영자에 의해 영향을 받는다. 기업의 문화는 그 기업을 독특하게 하며 종업원들이 긍지와 소속감을 갖고 일하게 하는 역할을 한다. E-LAND 그룹은 기독교정신에 입각하여 경영을 하는 것으로 잘 알려져 있다. E-LAND는 일요일에 점포를 열지 않으며, 종업원들의 근검, 절약을 강조한다. 그로 인해 기독교정신에 동의하는 젊은이들이 이 기업에 적극적으로 지원하여 자기의 일에 긍지를 갖고 임하게 될 것이고 E랜드의 기업문화는 더욱 다른 기업과 다른 형태로 공고히 될 것이다.



[그림 3-3] SWOT 분석

3. 경영전략의 수립 및 실행

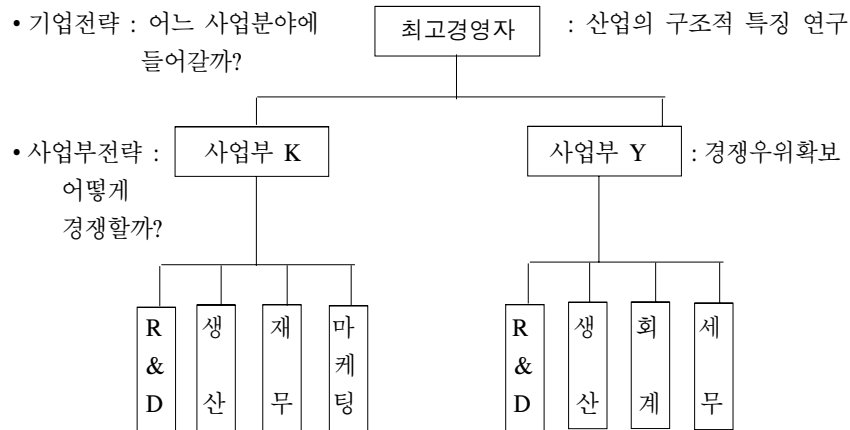
(1) 경영전략의 수립

경영전략을 어떠한 수준에서 설정할 것인가에 따라 기업전략(Corporate strategy), 사업부 전략(Business strategy), 기능별 전략(functional strategy)으로 나눌 수 있다.

기업전략은 어떤 사업분야에 들어가서 경쟁할 것인가를 결정하는 것이다. 즉, 기업이 경쟁할 시장을 결정하거나 산업의 범위를 결정하게 된다. 기업전략에 의해 성장·확장할 것인가, 안정을 추구하며 현재의 기업을 정리·정돈할 것인가, 또는 축소·탈퇴할 것인가를 결정하게 된다. 그러므로 다각화, 수직적 통합, 기업인수·합병, 해외 진출과 같은 결정이나, 기업전체의 조직구조 형태를 결정하는 데 관심이 있다.

사업부 전략은 각 사업분야에서 어떻게 경쟁할 것인가를 결정하는 것이다. 사업부 전략은 각 사업부가 각 시장에서 경쟁하고자 하는 구체적 방법을 다루게 되므로 경쟁전략(competitive strategy)이라고도 한다. 기업이 경쟁에서 이기려면 경쟁기업보다 경쟁우위에 서야 할 것이다. 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위해서는 저원가전략이나 차별화 전략이 사용될 수 있다.

기능별 전략은 기업전략과 사업부전략 등 상위전략을 효과적으로 뒷받침할 수 있도록 각 사업부나 부서 내에서 각 기능을 효과적으로 수행하고자 하는 전략이다. 즉, 생산, 재무, 마케팅, 회계·세무 등 기능별 분야에서 세부적인 수행방법을 결정하게 된다. [그림 3-4]는 전략의 단계를 나타낸 것이다.



[그림 3-4] 전략의 단계

(2) 경영전략의 실행

전략의 실행단계에서는 기업이 가고자 하는 곳에 어떻게 도달할 수 있는가에 대한 대답을 하게 된다. 전략실행을 위해서는, 첫째, 기능전략이 수립되어야 한다. 기능전략(functional strategy)은 기업전략과 사업전략을 부서나 작업자 그룹 또는 개인이 실행할 때 적용할 행동계획을 제공한다. 둘째, 프로그램, 예산, 절차 등 매일 매일 자원배분의 결정에 필요한 운영계획을 수립해야 한다. 셋째, 기업의 문화, 구조, 리더십의 변화가 필요하다.

4. 전략의 평가와 통제

전략의 평가와 통제과정은 전략의 실행과정을 감시하여 성과측정의 결과, 품질과 효율성, 경쟁우위를 조장하도록 하는 과정을 말한다. 전략이 계획대로 실행되고 있는가, 전략은 의도된 결과를 달성하는가에 대한 답을 제공한다. 일반적으로 통제 매커니즘은 피드포워드 통제(feedforward control) 아니면 피드백 통제(feedback control)의 형태를 취한다.

피드포워드(사전)통제는 기업의 사명을 달성하고 전략적 목적을 완수하는 능력에 영향을 미칠 외적 환경과 내적 운영에 변화가 있음을 규명하기 위해 설계된다. 이러한 변화가 감지되면 기업은 그의 전략을 이러한 변화에 적응토록 해야 한다.

피드백(사후)통제는 기업에서 계획한 성과와 실제 성과를 비교케 한다. 이러한 통제는 전략수립시 설정한 목적과 실행계획을 대상으로 삼는다.

제2절 수준별 경영전략

1. 기업수준의 전략

기업수준의 전략은 기업의 최고경영자가 조직전체의 이익과 행동을 원하는 방향으로 유도하기 위해서

수립된다. 기업수준의 전략은 기업이 해야 할 사업은 무엇인가. 이들 사업간에 자원을 어떻게 배분할 것인가에 관한 두 가지 기본적인 문제와 관련된 것이다. 굴릭(Glueck)은 모든 기업의 전략을 성장전략, 안정전략, 축소전략, 혼합전략의 네 가지 유형으로 분류하였다.

(1) 굴릭의 기업전략 유형.

1) 성장전략

성장전략(growth strategy)은 기업의 규모를 증대시키고 현재의 영업범위를 확대하는 공격적 전략(aggressive strategy)을 의미한다. 성장전략은 산업에 있어서 장기적 생존을 위해서 필요한 전략이다. 기업이 성장전략을 추구하기 위해서는 기업이 보유하는 자원분석을 통한 강점을 더욱 효과적으로 이용할 수 있는 환경적 기회가 도래해야 한다. 기업이 성장을 추구하기 위해 사용하는 수단은 공격적인 직접 확장(내부개발), 새로운 제품이나 서비스의 개발을 통한 다각화, 합병과 인수(Mergers & Acquisition : M&A), 조인트 벤처(joint venture), 글로벌 시장에서의 침투 등이다.

2) 안정전략

안정전략(stability strategy)은 현재의 활동과정을 지속하는 것이다. 즉, 기업이 동일한 제품이나 서비스를 공급하고 시장점유율을 유지함으로써 사업을 확장하는데 따르는 위험부담을 기피하려는 전략이다. 안정전략은 기업이 현존사업에 만족하고 환경의 변화가 예상되지 않는 경우에 선호된다. 안정전략은 성장이나 축소가 진행된 이후, 일정 기간 강점을 공고히 할 시간이 필요할 때 추구한다.

3) 축소전략

축소전략(retrenchment strategy)은 방어적 전략(defensive strategy)이라고도 하는데 경제여건이 불리하게 진행되거나 환경의 불확실성이 지속되는 경우에는 비용감축을 통해 능률을 확보하고 성과를 높이기 위하여 경영의 규모나 다양성을 축소하게 된다.

축소전략은 여러 가지 형태를 취한다. 우회전략(turn around)은 비용절감을 위한 다운사이징(downsizing)과 효율증진을 위한 구조조정(restructuring)을 포함한다. 영업양도전략(divestiture)은 핵심능력(core competence)에 전념하고 비용을 절감하고 경영능률을 증진하기 위하여 사업부의 일부분을 매각하는 전략이다.

4) 혼합전략

혼합전략(combination strategy)이란 이상에서 설명한 여러 가지 전략 중에서 두 개 이상의 전략을 동시에 추구하는 것을 말한다. 기업의 규모가 크면 클수록 혼합전략을 선호하게 된다. 또한 경쟁이 심화되고 환경의 변화가 빈번한 경우에는 혼합전략이 추구된다.

(2) 사업 포트폴리오 매트릭스

미국의 경영자문회사 BCG(Boston Consulting Group)에 의해 개발된 모형으로서 급변하는 경영환경 속에서 기업이 계속기업(going concern)으로서 유지·발전하기 위해서 기업이 처한 상황에 능동적으로 대처할

수 있는 전략이 무엇인가를 파악하는 것을 의미한다. 이 때 전략이란 기업이 현재 안고 있는 사업활동은 무엇인가, 또는 새롭게 진출하려는 사업활동은 무엇인가를 명시하고 여기서 전략적인 성장기회를 모색하는 것을 말한다. [그림 3-5]는 BCG 매트릭스를 도식화한 자료이다.²⁹⁾

별(Star)		의문표(Question Mark)	
시장성	높음	적당한 현금흐름	큰 부의 현금흐름
장률	낮음	현금흐름	적당한 현금흐름
현금 젖소(Cash cows)		개(dogs)	
높음		낮음	
시장점유율			

[그림 3-5] BCG 매트릭스

1) 의문표

의문표(Question mark)는 시장점유율은 낮지만 성장속도가 매우 빠른 시장에서 영업을 하는 사업을 말한다. 이러한 사업은 별로 이익을 올리지도 못하고 부(負)의 현금흐름만 초래하지만 팽창하는 시장에서 다른 경쟁자에 비해 점유율을 증대시키기 위해서는 새로운 제품개발에 막대한 투자를 요구한다.

시장이 급속히 신장하므로 이익을 높일 수 있는 투자기회는 매력적이라고 할 수 있지만 심한 경쟁에서 이겨야 하므로 투자가 꼭 시장점유율의 확대를 불확실성과 위험을 내포한다. 따라서 장래에 경쟁우위를 가질 수 있다고 판단되는 아주 전망이 좋은 의문표는 공격적인 성장전략과 과감한 투자를 통해 육성시키고, 그렇지 않은 의문표는 축소시켜야 한다. 제품수명주기(Product Life Cycle)로 볼 때 의문표는 도입기에 해당한다고 할 수 있다.

2) 별

고성장·고점유율의 상태로 시장성장의 기회도 좋고 경쟁우위가 있기 때문에 계속적인 지원이 필요하다. 그러나 기술개발, 생산시설 확충 등에 자금이 많이 필요한 곳이다. 이러한 사업은 제품수명주기로 볼 때 성장기에 해당하므로 성장전략을 추구하는 것이 바람직스럽다.

3) 현금젖소

저성장·고점유율의 상태로 새로운 투자에 대한 자금수요는 크지 않으면서 자금의 유입이 많아 이익이 나는 영역이다. 시장의 성장가능성이 낮기 때문에 시장지위를 유지하기 위한 성장과 팽창을 위해 투자재원이 필요치 않다. 제품수명주기로 볼 때 성숙기에 해당되므로 현재의 시장지위를 유지하고 강화하는 전략을 구사해야 한다. 사업부가 이곳에 존재하면 유지(hold)전략이 필요하다.

29) 유필화, 황규대, 강금식, 정홍주, 황시영, 전계서, p.350.

4) 개

저성장·저점유율의 상태로 장래성도 없고 큰 이익이 나지도 않는 영역이다. 이러한 사업은 현금도 창출하지만 이익을 올리지도 못하고 현금을 유출하기도 하므로 바람직하지 않은 사업이다. 이러한 사업은 제품수명주기로 볼 때 쇠퇴기에 해당하므로 사업부가 이곳에 위치하면 철수(divest)를 검토하게 된다.

2. 사업수준의 전략

사업수준의 전략은 관리자들이 장기적인 목표를 달성하기 위한 방법으로 사업의 이익이나 운영을 분석함으로써 구체화된다. 이 전략은 표준시장에서 그 사업이 어떻게 경쟁할 것인가, 어떤 재화와 용역을 제공할 것인가, 어떤 고객을 대상으로 제공할 것인가, 사업 내에서 자원을 어떻게 배분할 것인가, 어떤 기술을 강조하고, 사업간에는 어떤 시너지 효과(synergy effect)를 얻을 수 있는가를 파악해야 한다.

마이클 포터(M. Porter)는 모든 조직은 주어진 시장에서 경쟁하기 위해 경제적, 기술적자원을 보유하고 있는데 사업전략을 수립할 때 이러한 자원은 물론 산업경쟁에 영향을 미치는 5개의 전략적 요인(산업내 경쟁업체들의 경쟁, 시장진입의 장벽, 고객의 교섭력, 공급자의 교섭력, 대체품의 압력)도 고려해야 한다는 점을 강조한다. 이와 같은 산업경쟁에 영향을 미치는 요인분석이 끝나면 경쟁으로부터 기업을 보호할 전략을 수립해야 한다. 한 기업의 개별 사업단위들이 해당 사업에서 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있도록 하는 전략이 포터가 말하는 본원적 경쟁전략(generic competitive strategy)이다. 본원적 경쟁전략에는 [그림 3-6]에서 보는 바와 같이 원가우위전략, 차별화전략, 집중화전략의 세 가지가 있다.³⁰⁾

(1) 원가우위전략

원가우위전략(cost leadership strategy)은 단위당 원가를 최소화하고 낮은 가격을 책정함으로써 매출액을 극대화하는 전략으로서 낮은 가격으로 판매하고 기업의 저원가를 촉진시킴으로써 뛰어난 경쟁자가 되려는 것이다.

		<경쟁우위의 요소>	
		낮은 비용	차별화
<경쟁범위>	넓은 범위	원가우위전략	차별화전략
	좁은 범위	(원가우위 집중화)	(차별화우위 집중화)

[그림 3-6] 본원적 경쟁전략

일반적으로 규모의 경제를 실현하고 생산성 향상을 계속적으로 강조하기 위해서 서비스에 광범위하게 투자함을 의미한다.

30) 유필화, 황규대, 강금식, 정홍주, 황시영, 전계서, p.353.

(2) 집중화전략

집중화전략(focus strategy)은 특정시장, 특정소비자집단, 일부제품 등을 집중적으로 공략하려는 것이다. 집중화 전략은 광범위한 영역에서 경쟁을 벌이는 기업들과는 달리 특정한 목표만을 집중적으로 겨냥하면서 모든 기업활동을 이에 맞추어 나가는 점에 특징이 있다. 그러므로 집중화전략은 독특한 욕구를 갖는 소비자나, 특정산업의 제품과 색다른 제품이나, 유통 등에서 고유의 특성을 지닌 세분시장이 존재할 때 가능하다. 즉, 집중화전략은 서비스를 전체에 맞추기보다는 시장의 특별한 부분(segment)을 강조하는 것이다.

(3) 차별화전략

차별화전략(differentiation strategy)의 목적은 경쟁제품에 비해 아주 독특하다는 인식을 고객에게 심어 줄 제품이나 서비스를 제공함으로써 경쟁우위를 확보하려는 것이다. 기업이 제공할 수 있는 차별화의 특성은 고품질, 월등한 고객서비스, 시장에서의 제품출하 속도, 혁신적인 디자인, 기술적 성능, 선풍적인 상표 이미지 등이다.

이러한 차별적 특성의 제품을 공급하여 고객의 욕구를 만족시키는 기업은 산업의 평균가격보다 높은 프리미엄 가격을 부과할 수 있다. 차별화전략을 구사하는 기업은 높은 프리미엄 가격을 부과함으로써 수입을 증가시켜 평균이상의 이익을 올릴 수 있으며 경쟁자를 물리칠 수 있다. 따라서 차별화전략을 프리미엄 전략(premium strategy)이라고도 부른다.

차별화전략의 구체적인 내용으로 4P(Product, Promotion, Place, Price)로 대표되는 마케팅믹스 중 제품, 광고, 유통, 가격부문의 차별화전략의 예를 들어 보자.

1) 제품전략

소비재 부분에는 무수히 많은 제품이 상존하고 있다. 제품을 차별화 한다는 것은 경쟁사보다 더 빨리 새로운 가치를 가지는 제품을 만들거나 개선할 수 있는 능력을 의미한다. 차별화 된 제품은 경쟁사 제품에 비해 높은 가격을 받을 수 있는 고부가가치를 창출할 뿐더러 확고한 지위를 유지할 수 있는 원천이 된다.

2) 광고전략

바람직한 광고전략은 제품의 존재와 제품의 가치를 정확하게 전달하여 소비자의 인식 속에 깊게 침투하는 전략을 말한다. 특별히 차별화된 광고는 단순히 소비자에게 제품의 가치를 선전하는 것 이상으로 제품의 이미지 제고를 위한 경쟁수단이 될 수 있다.

3) 유통전략

유통전략은 가장 합리적이고 효과적인 유통경로를 선택하거나 침투, 확보하는 능력을 갖추어야 한다. 기업들이 차별화 우위를 가질 수 있는 방법은 제품개발이나 광고에 의해서 만이 아니라 경쟁사를 압도하는 유통망을 통해서도 가능하다. 실제로 제품은 생산자로부터 직접 소비자의 손에 도달되는 경우보다도 ·소매상을 통하여 전달되는 경우가 대부분이다. 그러므로 강력한 유통망을 보유한 기업은 고객이 원하는 시간에 더 저렴한 가격으로 제품을 전달할 수 있으며, 유통망 자체가 진입장벽으로서의 요소로 작용하기도 한다.

4) 기능수준의 전략

기능수준의 전략은 사업전략을 실행하기 위해 자원의 사용을 어떻게 할 것인가를 규정하는 지침을 제공한다. 제조, 마케팅, 재무, 인적자원, 연구·개발 등과 같은 전통적 기능부서를 갖는 조직은 각 기능수준의 전략을 수립하여 기업전략 및 사업전략을 지원하게 된다. 예를 들면 사업수준의 전략으로 새로운 제품을 개발하기로 결정을 하게 되면 연구·개발(R&D) 부서에서는 그 제품을 어떻게 개발할 것인가 하는 계획을 수립해야 하고 판매부서는 새로운 판매계획과 광고계획을 수립해야 하고 생산 부서는 새로운 기술과 시설의 도입 여부를 결정해야 한다.

3. 기능별 수준전략

기능별 수준(Functional Level) 전략은 궁극적으로 각 경영기능별 경영자들이 담당한다. 생산, 마케팅, 재무, 인사, 연구개발 등 각 경영기능에서의 단기적 목표와 전략방안 등을 강구함을 주내용으로 한다. 기능별 수준에서의 의사결정은 사업부 수준에서 결정된 전략을 실천하는 것과 직접 관련되어 있다. 따라서 기능별 수준의 전략들은 사업부 수준에서의 전략들과 일관성을 가져야 한다.

기능별 수준에서의 전략적 의사결정은 전사적 또는 사업부 전략에 비하여 단기적이며 보다 구체적이다. 즉, 의사결정은 주로 생산시스템의 효율성제고, 적정재고 수준의 결정, 고객서비스의 질적 향상, 연구개발의 방법 등과 같은 실천적 문제를 다룬다.

제3절 프랜차이즈 경영전략

1. 프랜차이즈 경영전략의 기본과제

“경영전략이란 호황기에는 경영의 눈을 어둡게 하지 않는 경영의 기반을 만들고, 체질강화를 위한 인재육성과 정보기능의 정비 및 설비투자를 행할 수 있게 하며, 불황기에는 매상고 증가만이 아닌 수익을 상승시킬 수 있는 의사결정력과 실행력을 높게 할 수 있는 기업의 기본적인 방침이다.”

위기관 위험과 기회가 공존하는 상태이기 때문에 이를 경영전략이라는 관점에서 보면 불황이란 성장을 위한 기회이지 위기가 아니라고 보아야 한다는 점이다.

경영전략³¹⁾은 최상의 기본방침을 만들기 위하여 다음과 같은 분야별 내용이 고려되어야 한다.

- 기업외부환경 : 사회경제적 환경에 대응하는 경영전략
- 경영자원 : 경영자원의 최적이용을 가능케 하는 경영전략
- 조직활동 : 기업활동을 추진하는 조직구성원이 최적의 행동을 할 수 있도록 하는 경영전략

(1) 사회경제적 환경에 대응하는 경영전략

경영전략의 기본과제는 기업을 둘러싸고 있는 사회경제적인 환경이 너무나 빠르게 변화하고 있으며, 그 환경은 국내뿐 아니라 세계적인 변화가 동반되기 때문에 경영전략의 시야도 글로벌 적으로 변화되어야 한

31) <http://www.jes2000.com/>

다는 점이다. 또 그 환경은 정체적이지 않고 동태적이어서 우리의 IMF사태와 같은 대이동사태, 중국경제의 성장과 그 영향력의 증가 등 예측할 수 없는 변화도 도래할 수 있으므로 이에 대응하는 전략을 항시 준비해두고 변화에 따른 각각의 상황에 대한 시뮬레이션이 행해져야 한다.

주5일근무제도의 정착, 인구의 절대감소와 수명연장에 의한 노인인구의 증가 등 우리의 외식환경도 수많은 변수를 내포하고 있으므로 다양화, 개성화, 업스케일화는 물론 자기실현과 자기주장이 소비자행동의 기본패턴이 되는 향후의 경제환경에 적응하는 경영전략이 요망되는 것이다. 전술적인 경영으로는 현대의 시장여건에서 프랜차이즈 기업경영이 어렵다는 의미이다.

(2) 경영자원의 최적이용을 가능케 하는 경영전략

경영자원이란 사람과 물자의 자금이라고 했으나 최근에는 정보, 사람, 자금, 물자를 경영자원으로 하는 시대가 되었다. 이러한 경영자원은 독립적으로 역할을 수행하지 않고 유기적으로 결합되어야 하며 사회경제적으로 적절한 밸런스를 유지하여야 한다. 특히 정보화시대가 도래하여 고도의 질 높은 정보와 스피드 있는 정보가 필요하게 되고, 또한 고도의 정밀한 정보작성과 점포의 개성화를 이룩하기 위해서는 그에 따르는 인재의 질과 양이 요구되므로 인재가 아닌 인재의 시대로 대변화가 일어나고 있음을 인식해야 한다.

(3) 경영조직의 최적화가 이루어지게 하는 경영전략

기업 내에서 경영전략을 확립하는 것은 최고경영자의 몫이 되겠지만, 이 경영전략에 따라서 실행전략을 수립하고 구체적인 행동을 실천하는 것은 조직구성원들이다. 따라서 우수한 경영전략을 수립하고 조직을 활성화시켜 전체 구성원의 참여의식과 창조적 파괴의 능력을 발휘할 수 있도록 하는 것이 경영조직 전략이 될 것이다. 조직의 잠재능력을 최대한 최적상태로 발휘할 수 있게 하는 전략은 단순하고 단기적인 전술에 의해 작성되어질 수 없는 기업전체의 경영전략차원에서 다루어져야 한다. 예컨대 가맹본부구성 초기단계에서부터 점포 수 증가에 따른 조직구성방향과 필요한 인재 양성프로그램, 그에 필요한 투자규모 등을 면밀하게 수립해야 하며, 그때 그때 상황에 맞춰 수립하는 전술만으로는 장기적인 대응책이 될 수 없는 것이다.

2. 프랜차이즈 사업의 경영전략 수립방법

(1) 환경적응전략으로서의 경영전략

프랜차이즈 본부전략으로서 가장 중요한 것은 현재의 경영환경에 적응하는 경영전략수립보다는 앞으로 도래될 경영환경을 예측하여 그에 대응하는 전략을 수립하여 가는 과정이 경영전략의 기본이 되어야 한다는 점이다. 이는 과거의 통계적 경향치에 의해 수립되는 전략만으로는 미래의 경영환경을 예측하기 어려울 정도로 경영의 외부조건이 지나치게 가변적인 상황이 되었기 때문이다.

대부분의 우리나라 체인기업이 창업초기에 수년동안 상당히 성장하였다가 시간이 경과됨에 따라 점포수가 축소되고 결국에는 자취도 없이 소멸해버리는 것은 메뉴를 중심으로 창업하여 단기간은 인기를 누리며 성업했지만, 환경변화에 적응할 수 있는 경영전략을 개발하지 못하였거나 또는 경영전략개발의 중요성을 경영주들이 인식하지 못하였기 때문에 자초한 결과라고 생각된다. 창업 1년 뒤, 2년뒤의 사회적·경제

적 환경변화를 예측하지 못하고 단기간에 점포망을 확대하여 이익확보에만 열을 올리다 보니 기업의 방향 감각을 상실해버린 결과이다.

지금도 상당수 외식가맹본부 경영자들이 내일의 비전은 버려 둔 채 단기간에 가맹점으로부터 수익을 확보한 뒤 바로 기업을 소멸시켜버리는 형태를 계속하고 있으며, 많은 가맹점 운영자들도 냉철한 판단이나 점포경영에 대한 준비 없이 이러한 포말성의 가맹본부에 투자하여 실패하는 사례가 많다고 생각된다. 법률적 견제장치로 이들을 보호하는데는 한계가 있으며, 어디까지나 가맹점 경영을 희망하는 사람은 자기재산은 자기 스스로 관리하는 것이며 투자에 대한 결과는 누구에게도 책임이 돌아가지 않는 자기 책임이기 때문에 냉철한 판단으로 투자할 필요가 있다.

프랜차이즈 사업은 지역밀착형 사업이므로 지역의 사회경제적 환경에 가장 민감하게 영향을 받는다. 그런데 국가나 지역의 사회경제적 여건을 무시하고 일방적으로 기업을 확장하거나 어떠한 업종이나 업태를 운영한다는 자체가 벌써 실패할 것을 전제로 기업경영을 하는 것과 마찬가지다.

지금은 21세기의 사회다. 현재의 사회경제적 환경을 분석함에 있어 이를 과거의 연장선상에서만 행할 수 없는 여건이 된 것이다.

경영환경의 급격한 변화는 단순히 과거의 사실을 기초로 하여 현재나 미래를 분석했던 종래의 전략이 통할 수 없게 만들었다. 지금은 미래예측에 있어 선견성과 민감성을 필요로 하는 시대가 된 것이다.

경영전략이란 전술한 바와 같이 ‘기업성장을 위한 최선의 기본방침을 확립’하기 위하여 기업의 외적조건인 사회경제적 환경의 변화를 정확히 예측해 그러한 경향에서 탈락하지 않도록 기업의 방침을 정하고 기업의 목표를 구체화하고 달성해가기 위한 것이며, 이를 위해 필요 불가결한 것이 환경에 대한 민감성이다.

종래에는 환경에 대응하는 대경관리전략이 일반적인 전략이었으나, 지금은 환경변화에 적응하는 전략이 필요하다.

외식프랜차이즈 사업에는 항구 여일하게 우위를 점하는 업종이나 업태가 존재할 수 없으며, 쉽게 그리고 빠르게 변화하는 고객의 욕구에 호응하여야 생존이 가능한 환경적응사업이 된 것이다. 그런데도 환경변화의 예민성을 감지하지 못하고 현재의 실적에 만족하여 안주하고 있다가 소멸해 버리는 기업을 자주 볼 수 있다. 어떤 환경이 도래되어 어떤 변화가 우리 앞에 전개될지는 누구도 모른다. 따라서 외식 가맹본부 경영자는 민감성, 선견성, 예측성을 함양해야 하고 환경에 적응하는 전략이 아닌 환경에 적응하는 전략, 즉 경영전략을 환경적응전략으로 바꾸어 가지 않으면 안 된다.

(2) 프랜차이즈 사업의 환경적응 전략

가맹본부가 환경적응전략으로 기업을 운영해 간다 해도 결국은 가맹점에 대하여 리더십을 가져야 하며 사회경제적 환경, 즉 경제동향, 금융제도 변화, 물가동향, 인구동태, 도시구조, 교통환경, 정보시스템기술혁신수준, 소비구조의 변화, 가치관의 변화, 노동시장의 변화, 의식의 변화, 국제문제의 변화, 교육수준의 향상, 업계의 동향 등을 충분히 인식하여 경영전략을 수립해야 한다는 것이다.

특히 최근의 소비둔화와 디플레이션에 대한 우려, 이라크전쟁 발발, 북한 핵문제 등 전혀 예측하기 어려운 문제가 세계 여러 곳에서 동시다발로 일어나고 있다.

이러한 문제가 현실경영에 미치는 영향을 예측하여 이에 적응하는 전략수립을 해야 하는 것이 외식기업 경영자들의 숙명이며 특히 외식수요는 환경에 민감하게 반응하기 때문에 미래 환경 변화에 대한 선견성을 기르는 것이 기업의 체질로 정립되어야 한다.

오늘의 외식고객은 외식 소비자라기 보다는 외식문화생활자라는 개념으로 바뀌어져 가고 있다. 이는 고객이 자기주장과 자아실현을 위한 소비동향과 구매동기가 다양화·개성화되고 복잡화되어 생활 그 자체가 교차하고 메뉴나 기업의 수명주기가 극히 짧아져서 기업이 잠깐 한눈을 팔다보면 경제현장에서 도태되는 환경이 도래했기 때문이다.

여기에서 유의해야 할 것은 호경기에 ‘진정으로 고객의 입장에 서서’ 미래의 변화를 예견해가면서 불황에 대비해 가는 전략이 필요하는 점이다.

불경기가 되면 흔히 취하는 광고비 삭감, 교육비 삭감, 출점 정지, 신규 채용 중지 등 기업의 체질을 약화시키는 고질적인 환경적응전략을 취하는 것은 이제 한번쯤 재고해볼 내용이 아닐까 생각된다. 미래를 예견하는 선경성이 있었다면 이러한 불경기상황은 호황기에 충분히 대비할 수 있기 때문이다. 경영환경이 어떻게 변화하더라도 이는 예견된 상황이므로 이를 극복할 수 있는 환경적응산업의 일원으로서 가맹본부의 입장이 되어야 할 것이다. 결론적으로 말하면 프랜차이즈 사업은 메뉴기술이나 점포운영과 같은 물리적인 전략산업이라기보다는 도리어 환경변화에 적응하는 ‘환경적응전략산업’이라고 생각된다.

(3) 경영환경변화와 새로운 경영과제

외식가맹본부가 새로운 환경에 적응하는 경영과제와 이에 대한 전략요소를 풀이하면 [표3 - 2]와 같은 내용이 될 것이다.

3. 프랜차이즈 사업의 경영전략

(1) 본부지원의 전략특성

본부지원전략특성은 본부가 가맹점에 영업 활성화를 위하여 계속적으로 지원하는 상표 및 마케팅계획을 의미하는 것으로, 마케팅계획 중 정보제공, 훈련, 및 영업지원 등이 일반적으로 구성된다.

1) 정보제공

가맹점의 개업, 영업 및 경영전반에 필요한 정보를 본부에서 충분히, 신속하게 제공하는 것을 말한다.

2) 훈련

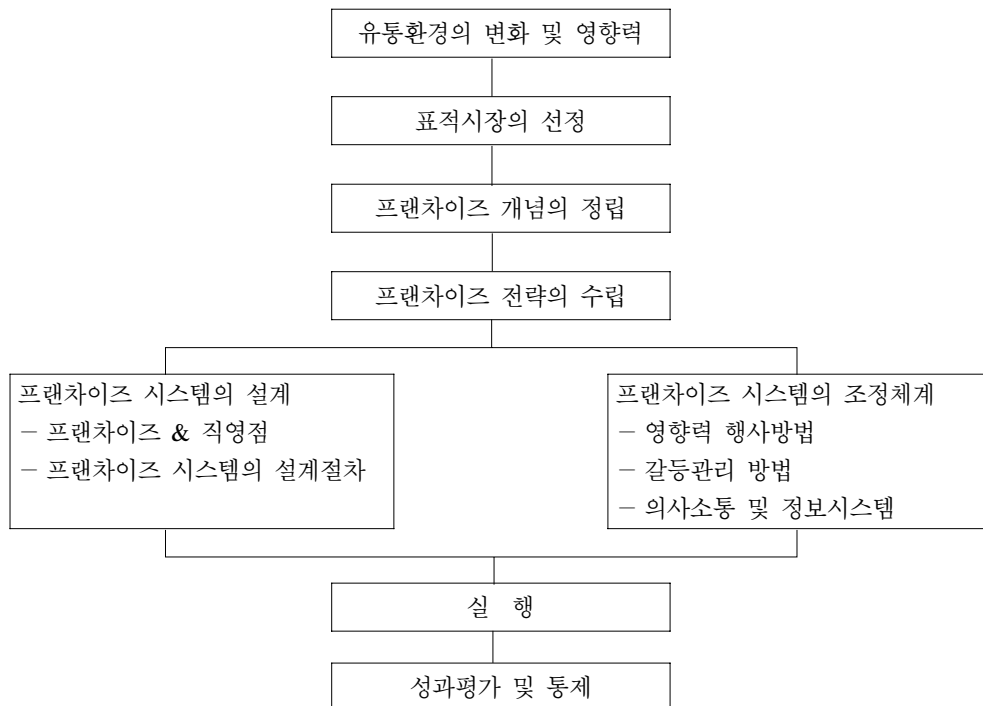
가맹점의 동기부여, 본부에 대한 이해증진, 제품, 영업방법, 경영방법의 이해증진 등을 목적으로 본부가 가맹점에 계속적으로 실시하는 교육을 말한다.

3) 영업지원

가맹점의 영업 활성화를 위하여 일반적으로 지원하는 요소들인데, 적절한 시간에 상품공급, 상품 품질의 정도, 적절한 가격의 책정, 장기 재고나 불량품의 반품처리 문제, 기업 이미지에 대한 광고활동, 지역 특성에 맞는 광고 및 판촉 지원, 점포 실내장식의 지원과 지도, 고객관리를 위한 영업지도, 회계장부 정리 세금계산서 작성 안내등 가맹점에 대한 경영지도, 가맹점 관리에 대한 감찰과 적절한 통제 유무 등을 들 수 있다.

[표 3-2] 경영환경변화와 새로운 경영과제

경영환경변화	경영과제	경영전략
장기적인 경제 불황	<ul style="list-style-type: none"> • 밝은 경제전망의 어려움 • 매상고 저하 • 이익의 저하 • 높은 원가의 흡수곤란 	<ul style="list-style-type: none"> • 본격적인 경영전략의 확립 • 기업의 구조조정 • 기업의 리엔지니어링 • 물류배급체계의 확립
고객이탈	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅부재 • 서비스부재 • 생활인의 동향 인식부족 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 입장에 선 마케팅전략의 수립 • 호스피탈리티정신의 확립 • 한 단계 높은 마케팅전략 수립 • 가치마케팅전략의 수립
시장의 글로벌화 국경없는 경제여건의 도래	<ul style="list-style-type: none"> • 저가격의 실현곤란 경쟁격화 • 글로벌네트워크의 과제 • 세계동일코스트, 동일품질 시대 • 현지와의 이반현상 • 기술원조의 과제 • 보호주의의 과제 • 해외진출문제 	<ul style="list-style-type: none"> • 신가격전략의 확립 • 개성화전략 • 국제분업전략 • 현지화전략 • 기술원조전략 • 국제협조전략 • 세계화전략(글로벌전략)의 확립 • 경영이념공유화전략 • 해외파트너 선정과 해외파견 인재 확보전략
기술혁신의 진전 저코스트화의 진전 에너지, 자원문제의 변화 지구환경문제의 제기	<ul style="list-style-type: none"> • 시스템 혁신의 지연 • 코스트다운의 미숙 • 에너지자원문제의 심각화 • 환경보호 및 생태계보존 문제의 심각화 	<ul style="list-style-type: none"> • 연구개발전략 • 시스템화전략 • 신에너지 활용화대책 • 자원의 리사이클화 • 환경기술개발의 활용화
고도정보화시대의 도래	<ul style="list-style-type: none"> • 정보화의 미진전 	<ul style="list-style-type: none"> • 정보화전략확립 • PC, 통신네트워크 시스템의 고도화 • 국제적 정보시스템의 구축 • 정보의 축적 및 정보부가가치의 확대
노동환경의 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 고령화사회의 진전 • 한국적 노동관행의 변화 • 인적자원의 활용미흡 • 국제노동문제의 발생 • 회사이탈현상, 창업의 확산 • 주5일근무제의 확산 	<ul style="list-style-type: none"> • 자동화, 무인화의 촉진 • 생여교육제도의 확립 • 고령화사회 인사제도의 확립문제 • 신인사제도의 확립 • 능력위주의 인사제도의 확립 • 조직전략, 교육전략의 확립 • 기업매력도의 향상 · 국제인력수립
자금조달환경의 변화	<ul style="list-style-type: none"> • 재무전략 부재 	<ul style="list-style-type: none"> • 재무전략의 확립 • 경영인프라의 확립 • 경영자원의 재개발



[그림 3-7] 가맹본부 전략수립 체계도³²⁾

(2) 가맹점전략특성

가맹점전략특성은 가맹점 스스로 판매증대를 위하여, 지역 특성에 맞게 적응하는 영업수단을 말하며, 전략적 유연성, 경영자 경험, 경영자 재무능력 등을 주요한 구성요소로 한다.

1) 전략적 유연성

지역상황에 맞게 변화 있는 촉진전략을 구성하는 요소이며, 종업원의接客 태도와 서비스, 조리 메뉴얼 사용 및 청결유지, 고객접객에 적절한 영업시간, 소비자 동향 파악 등이다.

2) 입 지

입지 선정이 가맹점 성과에 중요한 요소이며 입지선정의 중요한 관건은, 주변에 유흥업소나 레저시설 등 유무, 주변에 버스정류장이나 지하철역 등 유무, 주변에 백화점 등 대형인구 집합시설 유무, 평균 보행자 통행량, 상권내 주민의 수, 상권내 주민의 소득수준 및 소비성향 파악 등이다.

3) 경영자 경험

경영자가 해당 사업 또는 유사사업에 참여한 경력을 말한다.

4) 경영자 재무능력

경영자의 신용, 재무상태, 자본규모를 나타낸다.

32) 오세조, 박진용, 시장지향적 유통관리, 박영사, 2001.

(3) 관계특성

관계특성은 본부와 가맹점간 강력하고 지속적인 관계이며, 일반적으로 갈등이 구성요소를 이루며, 갈등이 적으면 상대적으로 본부와 가맹점간 관계가 긴밀하다고 판단된다.

본부와 가맹점간 이해관계, 운영상의 관점이 다름에 따라 발생하는 의견대립 또는 의견차이를 말한다. 갈등이 빚어지는 현상을 보면 상품재고량 과다 유무, 광고 및 판매촉진 활동의 지원정도, 적절한 시간에 상품공급, 주문량의 크기, 대금지불 방법, 품질수준, 반품수용여부, 상권분쟁 등이다.

(4) 성과측정

조직 (프랜차이즈 가맹점)의 성과는 목표란 관점에서 조직의 성취정도로 평가된다. 성과 측도로는 만족도와 재무적 성과가 일반적으로 널리 이용되고 있다.

1) 만족도

정성적 (심리적) 측도로서, 가맹점이 본부와 계약기간 만료되었을 때 동본부와 재계약 의사 여부, 동본부와 재계약하지 않더라도 타본부와 신규계약 또는 독립소매상으로 기존의 사업 계속 유지 여부 등으로 파악 된다.

2) 재무적 성과

정량적 (물질적) 측도로서, 매출액 성장률, 순이익 성장률, 구매고객수 증가율 등으로 파악할 수 있다.

(5) 프랜차이즈전략, 관계특성 및 성과간의 관계

- 1) 프랜차이즈전략이 성과에 미치는 영향은 본부와 가맹점간 관계가 긴밀함에 따라 영향이 좌우된다.
- 2) 특히, 프랜차이즈전략중 본부지원전략특성이 가맹점전략특성보다 관계정도에 따라 그 영향의 차이가 크다. 그것은 상대적으로 본부지원전략특성이 가맹점전략특성보다 성과에 미치는 영향이 크다고 볼 수 있다.
- 3) 프랜차이즈 시스템이란 본부와 가맹점간 관계형성에 의하여, 독립소매상보다 높은 이익창출을 지향하는 시스템이므로, 본부와 가맹점간에 동맹관계를 형성하는 전략집단임을 강조하고 싶다.
- 4) 결국, 프랜차이즈 시스템이 독립소매상보다 높은 이익창출과 장기 존속이유는 본부와 가맹점간 강력한 관계유지 때문이며, 관계특성이 프랜차이즈전략보다 성과에 미치는 영향이 크다고 볼 수 있다.

<經營事例> 이루넷의 경쟁력과 경영전략

1. 경쟁력 분석

(1) 강점 및 기회

1) 국내최초로 IT기술과 교육사업을 접목한 학원프랜차이즈 업체

이루넷은 국내 최초로 IT기술과 교육사업을 접목하여 초/중/고등학교 학생들을 위한 서비스는 물론 대학생/직장인을 위한 어학학습 서비스까지 제공하는 독자적인 학원 프랜차이즈 사업모델을 상용화하는데 성공하였다.

2) 높은 브랜드 인지도와 시장선점효과로 안정적인 수익실현

40여년간 국내 학원사업의 대명사로 자리한 '종로학원'의 Name Value로 인하여 브랜드 인지도가 경쟁사에 비하여 월등히 높고(32.5%), Off-Line 사업인 학원 프랜차이즈 사업분야에서도 시장점유율 1위를 기록하고 있어 안정적 수익실현이 가능하다.

3) Off-line에서의 가입자확보를 기반으로 On-line에서 BEP 도달이 용이

On-Line 사업의 수익기반이라 할 수 있는 가입회원확보 면에서, 현재 1,227개의 에드네트 체인학원과 약 18만명의 초/중/고등학생이 이미 Off-Line회원으로 관리되고 있기 때문에, 인터넷 On-Line 교육서비스와 가입회원 대상의 웹호스팅 서비스 분야에 진출할 경우 이를 기반으로 짧은 시간내에 수익달성을 이룰 수 있을 것으로 전망된다.

(2) 약점 및 위협

1) 전문인력 확보가 문제

정보통신부의 조사결과 웹/컨텐츠 분야의 인력은 향후 5년간 6만7000명이 부족할 것으로 전망되고, 인터넷 사업의 경우 현재 수많은 업체가 경쟁하고 있기 때문에 전문인력 확보가 가장 큰 문제라 할 수 있다.

2) 온라인분야에서는 후발업체

경쟁사인 코네스, 정진학원, 에듀웨이, 다이아텔레콤의 경우 '99년 초에 사업을 이미 시작한 상태이나 이루넷의 경우 사업진입이 상대적으로 늦어졌기 때문에 인터넷 사업경험이 경쟁사에 비해 짧고, 보유 컨텐츠(멀티미디어 자료)의 다양성이 부족한 상태이다. 또한 인터넷 사업의 경우 대규모의 광고비와 시설투자가 이루어져야 하기 때문에 위험부담이 존재한다.

3) 기존 학습지업체의 진입으로 경쟁심화 가능성 존재

기존의 학습지 시장을 점유하고 있던 대교, 웅진 등의 업체들의 On-Line 사업진출 가능성도 존재하는데, 이 경우 On-Line 교육시장의 규모는 제한되어 있는 반면, 업체들의 경쟁이 심화되어 수익성이 떨어질

가능성도 있다.

2. 경영전략

(1) iEducation을 통한 새로운 교육시장의 창출

이루넷의 경영전략은 인터넷을 통한 On-line교육과 학원중심의 Off-line교육을 통합하여 교육소비자의 요구에 맞는 최적의 교육서비스를 제공하는 iEducation사업의 창출 및 확대로 국내교육시장에서의 독보적인 시장경쟁력을 구축하는 것이다. 이러한 전략의 실현을 위해 교육포털사업, 학원프랜차이즈사업, 학원ASP사업, 교육컨텐츠개발사업, 직영영어학원사업등 5개 핵심사업을 선정하고, 각 단위사업간 시너지 극대화를 추진하고 있다.

(2) 프리스쿨/초/중/고등학생을 위한 평생인터넷교육 포털사업을 추진

2000년 6월부터 서비스를 시작하는 인터넷교육포털사업은 1차적으로 현재 이루넷에서 보유하고 있는 에드네트 및 종로엠스쿨 프랜차이즈 학원의 초/중/고등학생회원(1999년말 현재 21만명)을 이루넷의 인터넷 교육 포털인 'www.iroonet.com'의 회원화를 하는 것이다.

또한 이미 보유하고 있는 컨텐츠개발능력을 활용하여 학습연령별, 학습수준별로 특화되고 전문화된 vertical포털서비스를 제공하는 동시에 프랜차이즈학원으로 하여금 이들에게 On-line교육과 관련한 부가사업기회(참삭지도, 학습Q&A, IEBS등)를 부여할 예정이다.

2차적으로는 이 교육포털을 종로프리스쿨, 종로 에드네트, 종로엠스쿨, FLS프리스쿨, FLS J스쿨, FLS S스쿨, 리케이온어학원 등 총 9개의 Vertical Portal로 세분화하여 각 Portal별 전문성을 강화하고, Off-line과의 연계교육프로그램을 지속적으로 개발함은 물론 평생고객관리시스템, 참삭지도, 교육컨설팅, iEBS, iCommunity, 학원 ASP사업등의 연계를 통해 교육전문 포털로 육성시킬 나갈 계획이다.

(3) 프랜차이즈 가맹학원 대상의 ASP 서비스사업

이루넷 가맹학원들을 대상으로하는 ASP(Application Service Provider)서비스사업은 개별학원별로 운영해 오던 학원관리 및 학생관리시스템을 ASP서비스로 전환하여 프랜차이즈 가맹학원들에게 저비용 고효율 서비스를 제공함으로써 비가맹학원에 대한 프랜차이즈 가맹학원의 경영경쟁력을 강화시키는 사업이다.

1차적으로 1,500여개에 이르는 에드네트 및 종로엠스쿨 프랜차이즈 가맹학원을 네트워크로 연결하여 규모의 경제(Scale of Economy)확보를 통한 안정적 수익을 창출하고, 2차적으로 학원경영혁신을 위한 다양한 부가서비스 및 On-line 교육 인프라제공을 통해 사업자체의 부가가치를 극대화 시킬 계획이다.

(4) 디지털기반의 통합교육 컨텐츠 개발사업

디지털기반의 통합교육 컨텐츠 개발사업은 10여년간에 걸쳐 확보된 컨텐츠 기획인력(50명) 및 프랜차이즈학원강사진(2만명)중심의 컨텐츠 개발인력을 근간으로 학원컨텐츠, 자습컨텐츠, Audio컨텐츠, Video컨텐츠, Web컨텐츠 등 다양한 디지털 컨텐츠를 개발하는 것이다.

이루넷은 기존에 보유하고 있는 초/중/고등학생 및 성인 대상의 Off-line 컨텐츠개발능력을 유아에서 성

인에 이르는 전체 학습연령별 콘텐츠로 확대 시키고 이를 다시 학습수준별로 세분화하여 다른 콘텐츠 개발업체와의 차별화를 추진하고 있다.

(5) 학원 프랜차이즈 사업의 확대/ 강화

이루넷은 iEducation을 통해 다른 프랜차이즈 학원과의 차별화를 도모하는 동시에 공교육 프랜차이즈, 어학교육 프랜차이즈로 사업을 이원화하여 사업규모를 적극적으로 확대시켜나갈 계획이다. 공교육 프랜차이즈 사업은 다시 유아대상의 프리스쿨 프랜차이즈, 초등학생대상의 종로E스쿨, 중학생대상의 종로M스쿨, 고등학생대상의 종로H스쿨로 세분화하여 학습연령별로 전문화할 계획이다. 어학 프랜차이즈 사업은 유아대상의 FLS프리스쿨, 초등학생대상의 FLS J스쿨, 중/고등학생 대상의 FLS S스쿨로 시장을 세분화하여 새로운 프랜차이즈사업으로 사업영역을 확대시킬 예정이다.

(6) 직영 어학원 사업의 강화 및 사업위상 전환

직영형태로 운영하고 있는 리케이온 어학원 사업은 그 동안 고품위 어학시장에서의 성공적인 사업경험을 토대로 어학교육 프랜차이즈 사업과의 연계를 통해 이루넷의 최고 어학프로그램으로 확대시킬 계획이다.

향후 3년간 전국주요 도시에 3~4개의 직영분원을 설립하여 지역거점을 확보하고, 어학교육 프랜차이즈 사업을 통해 확보된 고객을 대상으로 하여 고품위의 영어교육서비스를 제공할 예정이다.

[표 3-3] SWOT분석

Strengths	Weaknesses
독자적인 사업모델구축 - On/Off-Line 결합모델 브랜드인지도 Cash Cow 사업보유 - 안정적 투자가능 - 컴퓨터 학습시스템 - 학원/회원 관리 시스템 최고 경영진의 사업추진 의지 효과적인 관리와 저비용구조	인터넷 사업경험부족 및 전문인력 부족 상대적으로 낮은 인건비로 인한 이직우려 경쟁사대비 사업진입지연 보유 콘텐츠의 다양성 부족IT 기술 확보활용 기반 (멀티미디어 자료부족) 대규모 투자에 대한 위험부담
Opportunities	Threats
인터넷, PC 통신 등 온라인 사용자의 급격한 증가 국가 교육정보화 사업 활성화 초고속통신 서비스의 확산 콘텐츠산업 활성화 및 양질의 콘텐츠에 대한 수요증가 고등학생 대상 인터넷교육 사업자 미약 기존시장의 경쟁사들의 인터넷 사업부진 자금조달시장의 활성화	정부관련 기관의 인터넷 교육사업 활성화 - 에듀넷, EBS등 대입제도 변화로 인한 사교육 시장의 변화 풍부한 자금력을 보유한 신규사업자 등장 기존 경쟁사들의 사업 확대에 의한 경쟁심

제4장

프랜차이즈 기업론

제1절 기업의 정의 및 특징

제2절 중소기업

제3절 기업의 사회적 책임

제4장 프랜차이즈 기업론

제1절 기업의 정의 및 특징

기업은 인간의 욕구를 충족하기 위한 물질 재화(goods)나 용역(services)을 생산하기 위한 목적을 지닌 조직이다. 이 같은 목적을 지님으로써 기업은 가족, 학교 또는 교회 등과 같은 조직단위와 구분된다. 기업은 경제활동을 하는 집단을 의미하는 경제주체 즉, 가게, 기업 및 정부와 같은 개별경제로 구성된 종합경제이며 그 중에 기업은 현대사회의 중요한 역할을 수행한다고 할 수 있다

기업(企業)이란 문자 그대로 ‘업(業)을 기획(企劃)한다’의 준말이며, 상식적 용어로는 ‘경제사업체’를 의미한다. 경제사업체는 자본주의 경제 하에서 개별자본의 형태로서 구체적인 경제활동을 행하고 있는 경제주체라는 개념으로 사용하고 있다.

경제학상으로는 기업에 대한 많은 학설 내지 견해가 있으나 일반적으로 기업이란 국민경제를 구성하는 기본적 단위이며, 생산수단의 소유와 노동의 분리를 기초로 하고 영리목적 추구를 독립적인 생산경영 단위(조직체)를 의미한다. 이와 같은 관점에서 기업을 정의한다면 창조적이며, 혁신적이며, 진취성을 띠며, 모험성이 짙으며 계속기업(going concern)을 유지하는 주체가 기업이다.

기업이 다른 경제주체와 구별되는 특징을 체계적으로 간추려보면 다음과 같다.

첫째, 기업은 목적의식성을 가진 경제주체이다. 즉, 기업은 경제구성체이지만 구성은 의식적·구체적인 존재라는 점에서 그것은 조직체라는 것이다. 또한 특정한 경제목적 실현을 위하여 인위적으로 형성된 목적구성체이기도 하다.

둘째, 기업은 개별경제의 단위체로서 독립성이라는 특징을 들 수 있다. 개별경제란 국민경제를 구성하고 있는 경제단위의 하나임을 뜻하며, 자본주의 경제에서 정부 및 가게와 함께 경제활동의 독립성을 가지고 있다. 즉, 기업은 자기 책임 하에서 존속하는 독립성을 간직하고 있는 특징이 있다.

셋째, 기업은 영리를 추구한다는 점에서, 관청이나 교회와 같은 비영리조직으로부터 구별된다. 기업은 영리를 목적으로 생산 활동을 하며, 그 외에 경제적 기능의 기초가 되는 소득 그 자체의 원천이며, 또 그것을 이해자집단에게 적정·공평하게 배분한다는 과제를 본질적으로 가지고 있다.

넷째, 기업은 스스로 수요를 창출, 개발하고, 수요의 축진을 도모하여 나간다는 것이다. 이와 같은 수요창조는 경영혁신(innovation)과 생산요소의 신결합(new combination)으로 실현된다.

P.F. Drucker는 기업의 최대목적을 ‘고객의 창조(creation of customer)’라 하고 고객창조, 즉 수요의 창조를 위해서는 신제품의 개발·광고·판매촉진·유통경로의 확립 등 일련의 마케팅활동이 필요하다고 주장하였다.

1. 기업의 목적

기업이 존재하는 목적에는 단일목적론과 다원목적론이 있다. 단일목적론은 기업의 목적을 하나로 보는 것으로, 경영학 초기의 전통이론에서의 기업의 목적은 이익 극대화였다.

다원목적론은 기업의 최종적인 목적을 기업의 존속과 성장에 두고, 이를 위해서는 단일목적이 아니라 다원적인 목적이 필요하다는 것이다. 다원목적론은 기업의 목적을 이윤의 극대화, 생산성 증진, 봉사목적, 고객창조로 구체적으로는 다음과 같다.

(1) 이익 극대화의 목적

모든 기업이 추구하는 그리고 실현하도록 노력해야 하는 가장 중요한 목적은 기업이익의 극대화(corporate profit maximization)이다. 특정기업체가 도산하지 않고 계속 생존하여 양적·질적으로 성장·발전하고 경쟁력을 강화하는 데 필요한 경쟁우위 요소를 확보하고 사회적으로 좋은 명성과 이미지를 쌓고 기업의 역할과 기능을 수행하려면 기업은 자본주의적인 경영으로서 이익의 극대화를 목적으로 한다는 견해이다.

(2) 생산성 증진의 목적

생산기능을 담당하는 기업으로서의 목적은 생산에 있어서 기술적 효율성을 높일 필요가 있는데, 기업의 목적은 영리성, 이윤추구, 생산성, 기업의 유지존속에 필요한 이윤 확보, 종업원의 임금인상, 제품가격의 인하, 생산성 향상등 적은 투입으로 많은 산출을 하여 결과를 적절하게 배분하는 것이라는 견해이다.

(3) 사회적 봉사의 목적

기업의 사회적 목적은 기업 활동으로 인해 발생하는 부정적인 영향을 최소화 시키며 사회전체의 이익을 추구하는 것을 의미한다. 이는 사회가 기대하는 역할을 기업이 자발적으로 수행함으로써 달성된다. 포드(Ford)는 기업의 목적으로 이익 극대화설을 부정하고, 기업행동의 원리는 영리성, 이윤추구, 저가격과 저임금의 원리에 따른 기업의 목적은 봉사(service)에 있다고 하였다.

(4) 고객창조의 목적

드러커(P. F. Drucker)는 기업은 사회로부터 부(富)를 산출하도록 자원을 위탁 받은 하나의 사회적 기관이므로 기업의 목적은 사회에 있어야 하며 고객의 창조(Creation of customer), 마케팅(marketing)과 혁신(innovation), 필요 요구의 최저이윤 획득 등 고객의 창조를 기업의 목적이라고 하였다.

2. 기업 분류 기준

기업은 다양한 형태로 존재한다. 기업형태를 분류하는 기준에는 기업의 규모, 업종, 출자자, 법·제도, 정부와의 관계 등을 토대로 다음과 같이 분류하는 것이 일반적이다. 기업형태의 분류기준은 다음과 같다.

(1) 규모에 의한 분류

기업은 경영하는 규모의 크기에 따라서 대기업, 중기업 및 소기업으로 분류할 수 있다. 규모의 크기란 자본액, 매출액 또는 종업원 수 등을 기준으로 하는 것을 의미한다.

(2) 업종에 의한 분류

기업이 종사하고 있는 업종에 따라서 공업, 상업, 광업, 금융업, 통신업 등으로 구분할 수 있다.

(3) 출자성격에 의한 분류

기업의 출자자를 공사별로 나누어 공기업, 사기업 또는 공사공동기업 등으로 구분할 수 있다. 즉, 공기업은 정부나 공공단체에서 출자한 것이고, 사기업은 민간이 출자한 것이며, 공사공동기업은 민간인과 정부 혹은 공공단체가 공동으로 출자한 기업의 형태이다.

(4) 법률에 의한 분류

법률상의 규제에 따라 합명회사, 합자회사, 유한회사, 주식회사로 구분할 수 있다.

3. 기업 형태

(1) 기업형태결정의 주요사항

회사의 형태를 법인의 형태로 할 것인지 아니면 개인의 소유로 할 것인지 정해야 한다. 특히 법적인 지위를 확실하게 해두려면 합명회사, 합자회사, 주식회사, 유한회사 등의 법인형태를 취해서 법원에 등록해야 한다. 외부자본을 끌어오기 위해서는 주식회사의 형태가 유리한데, 미리 주식을 발행하여 창업자들끼리 투자비율(보통 현금출자비율에 따라 배분한다)에 따라 주식을 나누어 갖는다. 주식회사를 설립하려면 1주에 5천 원 이상, 자본금 5천만 원 이상 출자요건이 충족되어야 한다. 주식회사는 주주의 유한책임제도, 자본의 증권화, 소유와 경영의 분리라는 특징을 가져 출자자의 자본 운용을 분리할 수 있게 한다.

1) 기업의 종류

상법상 회사를 분류해 보면, 회사신용의 기초가 되는 사원의 회사채권자에 대한 책임이 직접책임, 간접책임, 무한책임, 유한책임인가에 따라 다음의 4종으로 분류, 한정하고 있다.

① 주식회사

주식회사(stock corporation)란 자기가 인수한 주식의 금액을 한도로 회사에 대하여 출자를 할 뿐, 회사채권자에 대하여는 전혀 책임을 지지 않는(간접유한책임) 사원, 즉 주주만으로 구성된 회사를 말한다. 주주는 주주총회를 통하여 기본적 상황의 결정에 참여할 뿐이고, 업무집행과 회사대표는 이사회와 대표이사가 하며, 주주의 지위를 나타내는 주식도 양도가 매우 자유롭다. 주식회사는 사원의 개성이 전혀 문제되지 않는 전형적인 자본단체인므로 대기업에 적합한 회사이다.

② 유한회사

유한회사(private company)는 사원 전원이 그들의 출자액을 한도로 하여 채무를 변제한다는 유한책임을 부담하는 사원으로 조직되는 회사이다. 유한회사의 전 사원이 유한책임을 진다는 점은 주식회사의 경우와 같다. 유한회사는 비교적 소수의 사원(2인 이상~50인 이하)과 소수의 자본으로 운영되므로 중소기업경영에 주로 이용된다.

③ 합명회사

합명회사(unlimited or general partnership)는 2인 이상의 사원이 공동으로 출자하여 각 사원이 회사의 채무에 대하여 연대하여 무한책임을 지는 회사이다. 따라서 각 사원은 출자와 동시에 원칙적으로 사원전부가 경영을 담당하게 된다.

사원은 원칙적으로 업무집행 및 회사대표의 권한을 갖고, 그 지분의 양도에는 전사원의 동의를 필요로 한다. 합명회사는 인적 신뢰관계를 바탕으로 한 소수인의 공동기업에 적합한 회사형태이다.

④ 합자회사

합자회사란 무한책임사원과 유한책임사원으로 구성된 회사를 말한다. 무한책임사원은 합명회사의 사원과 같고, 유한책임사원은 회사 채권자에 대하여 직접·연대책임을 지나, 정관으로 정한 출자액의 한도 내에서 책임을 진다. 유한책임사원은 업무집행권은 없으나 감사권은 있으며, 그 지분의 이전도 무한책임사원의 동의만 있으면 되므로 무한책임사원에 비하여 자유롭다.

제2절 중소기업

1. 중소기업의 의의와 특성

(1) 중소기업의 의의

중소기업(small and medium business)이란 기업규모가 상대적으로 작은 기업군 또는 기업을 말하는데, 반드시 규모만을 기준으로 분류할 수는 없으며, 중소기업의 정의는 시대·업종·나라에 따라서 다를 수 있다. 중소기업의 일반적 기준은 [표 4-1]과 같다³³⁾.

[표 4-1] 중소기업의 범위

업 종	중소기업		소기업
	상시근로자수	자본금·매출액	상시근로자수
제조업	300인 미만	자본금 80억원 이하	50인 미만
광업, 건설업, 운수업	300인 미만	자본금 30억원 이하	50인 미만
대형종합소매업, 정보처리 및 기타 컴퓨터운영 관련업	300인 미만	매출액 300억원 이하	10인 미만
종자 및 묘목 생산업, 어업, 연료 및 관련제품 도매업, 호텔업, 방송업 등	200인 미만	매출액 200억원 이하	10인 미만
의약품 도매업, 통신 판매업, 방문 판매업, 여행알선, 하수처리, 폐기물처리 등	100인 미만	매출액 100억원 이하	10인 미만
농업 및 임업, 도매 및 상품중개업, 음·식료품 위주 종합소매업 등	50인 미만	매출액 50억원 이하	10인 미만
기타 모든 업종	30인 미만	매출액 20억원 이하	10인 미만

33) 질적 기준: 「독점규제및공정거래에관한법률」에 의해 공정거래위원회에 지정하는 대규모 기업집단 소속회사로 지정되지 아니한 기업

1. 비영리 사업자 및 상시근로자 1,000인 이상인 사업자는 중소기업범위에서 제외

2. 자료: 중소기업협동조합중앙회, 『중소기업실태조사 보고』

(2) 우리나라 중소기업의 특성

1) 규모의 영세성

우리나라 중소기업은 종업원 300인 미만의 사업체수가 총 중소기업의 99.6%에 달하는 것으로 나타났다. 이와 같은 규모의 영세화는 고급인력을 경영활동에 참가시키는 것이 어려운 일이며, 기업주의 주관과 독단에 의한 경영이 이루어지기 쉽고 합리적이고 과학적인 경영을 기대하기 어려운 요인이 되고 있다. [표4-2]는 우리나라의 업종별 중소기업의 현황이다.³⁴⁾

[표 4-2] 업종별 중소기업 현황(2000)

(단위 : 개, 명, %)

구 분	전체		중소기업		중소기업 비중	
	사업체수	종업원수	사업체수	종업원수	사업체수	종업원수
합 계	2,864,134	11,530,908	2,854,081	9,677,648	99.6	83.9
농업 및 임업(A)	2,199	24,806	2,134	20,268	97.0	81.7
어업(B)	862	31,302	860	30,886	99.8	98.7
광업(C)	2,066	21,406	2,059	16,666	99.7	77.9
제조업(D)	313,246	3,333,018	312,421	2,539,362	99.7	76.2
가스업(E)	336	11,284	325	7,191	96.7	63.7
건설업(F)	66,621	640,755	66,519	562,403	99.8	87.8
도매 및 소매업(G)	916,685	2,493,217	914,456	2,269,121	99.8	91.0
숙박 및 음식점업(H)	607,718	1,555,985	606,845	1,494,317	99.9	96.0
운수업(I)	265,172	758,218	264,884	663,643	99.9	97.5
통신업(J)	3,636	39,213	3,612	31,020	99.3	79.1
금융업(K)	3,927	47,941	3,573	17,636	91.0	36.8
부동산 및 임대업(L)	95,225	329,886	94,048	260,319	98.8	78.9
사업 서비스업(M)	69,741	619,007	68,644	434,731	98.4	70.2
교육 서비스업(O)	82,409	337,957	80,946	261,443	98.2	77.4
보건 및 사회복지 사업(P)	58,346	434,588	57,791	295,981	99.0	68.1
오락, 문화 및 운동 관련산업(Q)	120,517	318,409	120,062	270,080	99.6	84.8
기타 공공, 수리 및 개인서비스업(R)	255,428	533,916	254,902	502,581	99.8	94.1

2) 기술수준의 저위성

우리나라 중소기업의 기술개발투자액이 선진국의 중소기업이나 대기업에 비하여 크게 뒤지고 있으며 품질수준도 저위를 면치 못하고 있다. 중소제조업의 기술개발 투자현황은 [표4-3]와 같다.³⁵⁾

- 34) 1. 산업별 중소기업범위는 개정된 중소기업기본법(2001. 1. 1 시행)에 의한 상시근로자수 기준에 따름
 2. 산업구분은 대분류 기준으로 개정된 한국표준산업분류(2000. 3. 1 시행)에 의하며, 전산업 중에서 전기업(401), 수도사업(41), 철도운송업(6010, 우편업(6411), 유선통신업(6421), 통화금융기관(9651), 보험 및 연금업(660, 금융 및 보험관련 서비스업(67), 공공행정·국방 및 사회보장행정(N), 초·중·고등 교육기관(801~803), 특수학교 및 외국인학교(804), 수용복지시설(861), 기타 비수용복지사업(8629), 회원단체(91) 등을 제외함
 3. 산업별 영어 대문자(A~R)는 한국표준산업분류상의 대분류 기호임
 4. 자료 : 중소기업협동조합중앙회, 『중소기업실태조사 보고』 각 년도.

35)* 는 중소기업 총매출액 대비이며, () 안은 기술개발 투자업체의 매출액 대비 비율임.
자료 : 중소기업협동조합중앙회, 『중소기업실태조사 보고』

[표4-3] 중소기업의 기술개발투자 현황

구분/연도	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
매출액(십억원)	105,049	121,588	140,342	148,852	156,709	151,171	178,424	220,055
기술개발투자 업체수(개)	5,645	6,334	6,519	7,084	6,911	6,152	6,472	10,748
기술개발투자 업체수 비율(%)	7.7	8.2	8.3	8.4	8.0	7.6	8.3	12.0
업체당 평균 투자액(백만원)	78.3	78.5	67.0	70.7	68.9	71.5	91.9	96.9
* 매출액대비 기술개발비율(%)	0.42 (1.77)	0.41 (1.79)	0.31 (1.47)	0.34 (1.48)	0.30 (1.38)	0.29 (1.32)	0.33 (1.35)	0.47 (1.37)

3) 경쟁력의 허약

우리나라 중소기업은 조직력의 취약성, 판촉활동의 미숙 등으로 동일한 품질이라도 대기업에 비하여 판매경쟁에서 뒤떨어질 뿐만 아니라, 제품의 현금판매는 2000년 현재 38.9%에 머무르고 있으며, 외상판매대금(어음) 평균 총회수 기일이 138일을 차지하고 있어 중소기업 경영상의 가장 큰 애로 요인이 되고 있다.

우리나라 중소기업의 판매대금 평균 총 회수기일은 [표 4-4]와 같다.³⁶⁾

[표4-4] 판매대금(어음) 평균 총회수기일

(단위 : 일)

구분/연도	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
중소제조업	135.9	140.2	127.7	136.2	149.9	156.6	147.3	138.1
소기업	134.8	140.9	128.2	136.4	151.0	157.0	148.4	139.1
중기업	137.9	133.2	123.0	134.4	137.8	151.8	135.5	129.0

4) 노사협조의 미약

노사간의 인식부족과 가치관의 혼돈, 후생복지시설의 상대적 미비 등으로 종업원의 불만을 흡수·소화하기에 역부족이 발생하여 이직의 원인이 되고 노사분쟁의 큰 요인이 되고 있다. 이것은 중소기업의 생산성향상과 계속기업(going concern)으로서의 성장에 큰 저해요인이 되고 있는 실정이다.

5) 자금 조달의 문제

우리 나라 중소기업의 규모의 영세성은 신용력과 담보력이 부족하여 금융기관으로부터 소외당하는 경우가 많으며 자금난의 심화로 중소기업의 가동률이 저하되고 휴·폐업 상황이 증가하고 있다. 이외에도 정보력의 미흡, 재정 및 금융지원, 면세지원 등의 부재 등 중소기업만이 갖는 경영상의 특성과 애로는 산적해 있다.

6) 물류비용(physical distribution cost)의 증대

사회간접자본의 투자 소홀로 우리 나라 기업이 부담해야 하는 물류비용은 엄청나게 커서 경쟁력 약화의 중요한 원인이 되고 있다.

36) 자료 : 중소기업협동조합중앙회, 『중소기업실태조사 보고』

2. 중소기업의 중요성

우리 나라 중소기업이 특성상 매우 취약한 구조를 갖고 있음에도 불구하고, 중소기업은 대단히 중요한 사회구조상의 위치를 점하고 있는 것이 현실이다.

(1) 중소기업은 혁신의 원천

중소기업은 중요한 혁신의 원천이다. 중소기업은 대기업이 하지 못하거나 하기를 꺼리는 새로운 아이디어나 제품, 서비스를 개발해 내고 있다. 이것이 가능한 이유는 중소기업은 작은 몸집에 유연성을 지니고 있어 변화하는 시장상황에 맞추어 새롭게 변신하기가 쉽기 때문이다.

(2) 중소기업의 효율적운영

중소기업은 소비자에게 매우 다양한 재화와 용역을 제공할 수 있다. 왜냐하면 대기업이 기업하기에는 경제성이 없는 소규모시장에서는 중소기업은 번창할 수 있기 때문이다. 또한 사회 전체적인 관점에서 보았을 경우에도 자신의 생산규모에 맞는 제품을 대기업과 중소기업이 분업적으로 생산할 때, 비로소 가장 낮은 원가로 생산이 가능하다는 점에서 중소기업의 역할은 중요하다.

중소기업은 대기업과의 사회적 분업을 통해 국가전체의 효율성을 제고시킨다. 일반적으로 대규모 기업은 모든 부품이나 공정을 자기 공장에서 제작하는 것이 가능할지는 모르지만 경제적이라고 할 수는 없다. 많은 부품의 가공 및 제작을 중소기업이 맡아서 한다면 중소기업의 조직은 소규모이므로 관리비가 저렴하고, 전문적으로 생산하므로 생산비도 낮을 것이다. 따라서 대기업은 완제품 조립을 전문화하고 중소기업은 부품생산을 특화 하는 것이 경제적인 경우가 많다.

(3) 중소기업은 건전한 경쟁력을 자극

중소기업이 시장에 참여하여 몇몇 대기업들에 의한 독과점체제가 무너지고 경쟁이 강화되면 소비자는 선택의 폭이 넓어지고 보다 나은 품질의 상품을 저렴한 가격으로 구입할 수 있게 된다.

(4) 중소기업은 다양한 소비욕구를 충족

현대사회는 갈수록 다양화, 개성화, 전문화되어 가고 있다. 이러한 현대인의 욕구를 개성있는 상품으로서 충족시키기 위해서는 다품종·소량생산의 체제가 요구된다. 다품종·소량생산은 대기업보다 중소기업이 적절하기 때문에 소비자의 다양한 욕구와 수요의 변화를 잘 파악하여 성공한 중소기업이 많다.

(5) 중소기업은 신기업의 온상

중소기업은 도전의식과 독립심이 강한 사람에게 창업의 기회를 제공해 주는 데, 그들은 전체 경제의 활력을 높이는데 크게 기여한다. 따라서 중소기업은 기업가적 재능을 가진 자에게는 기회의 제공자로서 대기업에는 모체로서, 경제사회에 대해서는 활력을 불어넣는 촉매로서의 기능을 가진다.

(6) 중소기업은 고용창출로 사회안정화에 기여

중소기업의 기업규모는 대기업에 비하여 작지만 전체적으로는 대기업보다 더 크기 때문에 노동력의 흡수로 일터를 제공하여 사회적 안정대를 형성하는 역할을 한다.

(7) 중소기업은 지역사회의 이웃

많은 중소기업이 일정한 지역을 기반으로 지역사회 발전에 구심적 역할을 하고 있다. 주민의 취업기회를 제공하고, 소득을 증대시켜 지역간 소득불균형을 줄이며, 세금을 통해 지방재정에 기여하고, 지역의 소비수요를 충족시키며, 도로, 항만 등 사회간접자본을 확충케 하고 지역주민의 사회·문화활동을 활성화 하는 등 기업시민으로서의 다양한 역할을 수행하고 있다.

3. 중소기업의 생존전략

경제성장을 견인해 왔던 대기업 집단은 IMF 사태를 계기로 내·외부로부터 거센 도전에 직면하고 있다. 30대 그룹 가운데 현재 그룹형태를 유지하고 있는 기업은 극소수이며 대기업은 안전하고 강하다는 ‘대마불사’의 신화가 붕괴되고 있다.

이는 대기업들이 지난 10년 간 경영여건에 지각변동이 일어났는데도 이를 간과하고 과거의 틀에 안주하여 위기를 자초한 결과라 판단된다. 이는 세계 산업계는 글로벌 경쟁력을 갖춘 강한 자만이 살아남는 구조로 변화했으나 국내 대기업들은 규모확대에 치중한 결과에 기인된다.

그러나 일부 중소기업은 IMF라는 혼란에도 불과하고 자기 입장에서 더욱 굳건한 지위를 유지, 자신의 분야에서 최선을 다하여 높은 시장점유율, 우수한 기술력, 틈새시장공략 성공 등에 힘입어 세계적인 경쟁력을 갖춘 기업으로 성장하였다.

(1) 총체적 경쟁을 위한 인식의 전환

과거의 경쟁은 단순·부분경쟁(가격, 품질, 디자인)이었지만 이제는 총체적 경쟁상태로 변화 되었다. 경쟁의 형태도 요소 주도형(생산요소 중심경영)단계에서 투자 주도형(규모의 경제력, 이익확보나 자동화 시설의 도입)단계로 바뀌어 가고 있다. 따라서 기업의 생존전략을 강구함에 있어서는 경영혁신, 기술혁신을 적극적으로 도입하는 사고의 틀이 필요하다.

(2) 가격경쟁력 강화에 의한 시장우위를 경주

고객의 욕구(needs)가 변하고 경영정책 또한 변하고 있다. 시장경쟁에 살아남기 위해서는 품질도 좋고 가격도 저렴한 제품을 선호하게 되었다. 이처럼 가격을 파괴하기 위해서는 생산라인이나 부품을 축소한다든지 생산성 향상을 기하여 원가절감(Cost reduction) 및 기술개발, 근로자의 기능연마 및 근로의욕 고취가 선행되어야 할 것이다. 이외에도 재구조화(restructuring)나 리엔지니어링(reengineering), 기구축소(downsizing)를 실현함으로써 목표를 보다 효율적으로 달성할 수 있도록 관리방안을 강구해야 한다.

(3) 기술경쟁력의 강화

고객의 욕구를 충족시키기 위해서는 기술개발과 경영혁신을 도모해야 한다. 이를 위해서는 전사적인 인력이 필요하다.

(4) 정보능력 구축

정보사회(information society)에서 적절한 정보능력을 갖추지 못할 때, 현대기업은 살아남을 수 없다. 중소기업의 경우, 정보면에서 정보요건(information requirements)에 부응할 수 있는 정보능력을 갖추지 못하게 되면 올바른 의사결정과 집행은 불가능하게 된다. 이로써 정보제공 체제 및 정보관리시스템을 위한 방안을 강구해야 한다.

(5) 고객만족·고객감동의 경영체제를 도입

고객만족·고객감동·고객행복의 경영체제를 도입하여야 한다. 소비자가 항상 옳다(customer is always right)라고 하는 것이 오늘날의 현실이므로 총체적 고객만족(total customer satisfaction)과 고객감동을 실현시켜 줄 수 있도록 경영활동을 전개하여야 한다.

(6) 대기업과의 계열화를 효과적으로 유지

중소기업의 계열화(integration)는 대기업이 여러 관련 기업을 하청공장(subtract plant)으로 둬으로써 대기업은 기간공장(key plant)으로서의 역할을 수행함을 의미한다. 이와 같은 계열화를 통해서 대기업과 중소기업은 생산공장의 합리화를 도모할 수 있고 판매시장의 확보도 용이하게 된다. 대기업이 중소기업에 계열화를 통한 일거리를 줌으로써 중소기업도 그 생존이 가능하게 되고 대기업은 제조 공정상 애로가 되는 공정을 중소기업에 하청으로 맡김으로써 제조과정상의 애로 부분(bottleneck process)을 효율화 할 수 있다.

제3절 기업의 사회적 책임

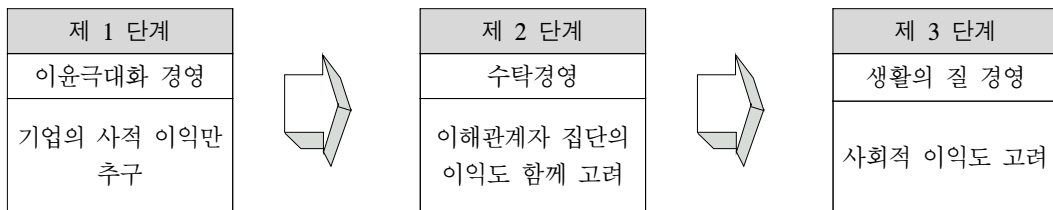
현대의 기업의 규모가 거대해져 감에 따라 점차적으로 사회적으로 미치는 영향력이 크게 증대하게 되었다. 이에 기업은 단순히 개인재산의 증식수단으로 관리되던 소극적인 차원을 벗어나 사회제도의 한 구성 부분으로서 변화를 유도하는 적극적인 요인으로 등장하게 되었다.

즉, 기업의 경영활동은 단순한 생산과 판매기능을 벗어나 사회적으로도 매우 중요한 역할을 한다. 기업이 생산하는 제품이나 서비스는 소비자들의 생산을 변화시키고, 경영자들의 가치관과 행동이 사회 전체의 건전성을 좌우하기 때문이다.

기업이나 경영자의 책임이 발생하는 근거는 기업이 사회적 존재로서 이윤을 추구하면서도 사회적 역할을 수행해야 하는 사회적 존재이기 때문이다.

1. 기업의 사회적 책임

기업의 사회적 책임(social responsibility of business)이란 기업이 이해관계자 집단에 대하여 반응(response)하는 것이다. 즉, ‘기업의 행동이 사회에 미치는 영향을 진지하게 고려하는 것’이라고 말할 수 있다. 기업의 사회적 책임은 기업과 사회 상호간에 이익을 주는 방법으로 기업의 경영활동과 정책을 사회적 환경에 연관시키는 기업의 능력을 의미하는 것이다. 이를 위해서 기업은 경제적 기구로서 소비자들이 필요로 하는 제품과 서비스를 제공함으로써 생활수준을 향상시키는 경제적 책임(economic responsibility)을 우선적으로 수행해야 한다. 이러한 경제적 책임을 수행하는 과정에서 이해관계자 집단에게 미치게 될 의사결정 과정의 영향력을 고려하고, 그들에게 최선의 결과가 주어질 수 있도록 의사결정을 해야 한다. 최근 경기침체로 인하여 기업의 도산과 부실이 속출하고 있는 것은 기업이 기본적 의무를 소홀히 한 결과로 볼 수 있다. 기업들은 기업이 존재하는 이유가 무엇이며, 책임은 어디까지이며, 존경받는 기업이 되기 위해서는 어떠한 조건을 갖추어야 하는지를 심각히 고려해야 한다. [그림 4-1]은 사회에서 기업의 역할이 변화되는 내용을 도식화 한 자료이다. 이윤의 극대화라는 기업의 역할은 이해 관계자와의 이익도 고려하는 수탁경영으로 변모하고 이제는 사회적 이익을 고려하는 성향으로 변하고 있음을 보여주고 있다.



[그림 4-1]사회에서 기업역할의 변화

(1) 기업의 사회적 책임의 내용

기업은 이익을 추구하는 집단이면서 사회적으로 지켜야 할 책임이 있다. 위의 사례에서와 같이 이견은 풍요로운 나무와 숲을 만듦을 통하여 기업으로서의 사회적 책임을 다하고 있는 것이다. 기업이 가져야 하는 사회적 책임에는 어떠한 것들이 있는가에 대하여 구체적으로 알아보자.

1) 기업유지 및 존속 그리고 발전에 대한 책임

오늘날 기업은 어느 한 개인의 것이 아니고 사회의 것이며, 그것은 사회적이고 공익적인 당위성면에서도 유지·성장되어야 한다. 이와 같은 공공성을 갖는 기업이 계속기업(going concern)으로서 유지·존속될 수 없을 때, 다시 말해서 파산 될 때 국민경제 전체에 대해서 갖게 되는 손실은 말할 것 없이 클 것이기 때문이다. 그러므로 기업은 반드시 유지되고 존속되어야 하며, 보다 적극적으로 성장(growth)됨으로써 국민경제의 성장과 발전과정에 있어서 경제 성장의 핵(core)으로써 기능을 충실히 수행할 수 있어야 한다.

2) 종업원의 인간적 만족에 대한 책임

기업이 보유하는 최대의 자산은 인적자산(human assets)이다. 훌륭한 경영, 인적자원을 확보하고 그들에게 적절한 리더십을 통하여 동기를 부여해 줄 때, 그들의 기업에 대한 협동적 노력은 커지게 된다. 이들 중

업원들에게 경영참가제도나 복지제도를 도입·활용함으로써 회사와의 일체감을 형성시키고 이를 통해서 그들의 인간적 만족을 실현시켜 줄 때, 생산성은 자동적으로 높아질 수 있을 것이다. 종업원들에게 사회적·심리적·경제적 만족감을 형성시켜 준다는 것은 경영사회의 안정화를 위해서도 꼭 필요하다.

3) 이해자 집단에 대한 이해조정 책임

이해자 집단의 이해관계는 이율 배반적인 경우가 많은데, 이들 이해가 충돌될 경우, 이는 경영의사결정이나 집행과정에서 커다란 문제를 야기시킬 것이므로 이들 이해자 집단의 이해조정문제는 경영자의 중요한 사회적 책임과제가 된다.

이해자 집단(interest group)이란 기업에 이해관계를 갖는 집단을 말한다. 따라서 경영자는 주주에 대한 올바른 배당지급, 채권자에 대한 확실한 이자와 원금의 지급, 노동자에 대한 양호한 노동조건의 확보, 소비자에 대한 제품 및 서비스의 제공, 지역사회에 대한 협력 등을 통하여 이들의 요구에 충실히 보답하는 사회적 책임을 이행해야 한다.

4) 후계자 양성에 대한 책임

제너럴 일렉트릭사(General Electric Co.)의 코디너(J.Cordiner) 사장은 하버드 경영대학원(Harvard Business School)에서 ‘능률적인 조직구조(efficient organizational structure)’라는 강연을 통하여, 자기임무를 충실히 이행하고 있는 최고경영자라면 임명된 후 적어도 3년 이내에 자기와 동등하거나 그 이상의 업적을 올릴 수 있는 후계자를 최소한도 3명은 양성해야 한다고 주장한 바 있다. 내일을 위한 유능한 경영자의 양성 없이 기업성장을 기대할 수는 없기 때문이다.

5) 혁신과 인간존중의 조화에 대한 책임

혁신시대 도래와 함께 경영환경의 급격한 변화로 인하여 기존의 경영질서, 감각, 행동원칙은 불가능하게 되었다. 기업측에서는 원활한 환경적응을 위해서 기업의 체질을 과감하게 변혁 또는 혁신토록 노력해야 한다.

6) 고객에 대한 극대만족의 실현

기업이 보다 훌륭한 재화와 용역을 생산해서 제공함으로써 고객의 극대만족을 실현시켜 주고, 이를 통해서 그들의 생활의 질(quality of life)을 높여줄 수 있을 때, 기업이 갖는 소비자집단에 대한 책임은 보다 잘 이행된다. 판매 없는 사업은 존재할 수 없고 고객 없는 기업 또한 생각할 수 없기 때문에 현대 경영자는 기술혁신을 통하여 첨가, 양질의 제품을 생산·공급함으로써 고객에게 서비스를 충실히 제공하여야 한다.

7) 지역사회에 대한 책임

오늘날 경영자는 지역사회에서 종업원을 고용한다거나 그들의 복지향상을 통하여 지역사회의 발전에 기여함은 물론, 지역사회에 재투자를 하고 지역의 문화, 교육사업 등에 적극성을 보여야 한다.

L. B. Lundborg는 교통장애의 방지, 도로손상의 방지, 공장의 미화, 경관파괴의 방지, 대기오염·하천오염의 방지, 대규모 노동의 방지, 노령자 해고의 억제, 기업상해가족에 대한 충분한 배려에 의하여 현대기업은 지역사회에 대한 책임을 성실히 이행하여야 한다고 강조하고 있다.

8) 정부에 대한 책임이행의 충실

경영은 국가의 법규나 규제의 영역에서 벗어나지 않도록 경영 활동을 전개하여야 한다. 정부를 의식한다는 것은 곧 국민을 의식하는 것을 의미하며 이것은 기업활동의 대전제이기도 하다.

9) 채권자, 기타 원료공급자에 대한 책임

채권자나 원료공급자는 기업의 가장 중요한 집단의 하나이다. 따라서 채권자에게 채무를 불이행한다든지 계약을 준수치 않는 행위, 원료공급자에게 대금지급을 미룬다거나 이행하지 않을 때 기업의 신용은 실추되고 그에 따라 기업이 업계에서 설 수 있는 땅을 잃게 될 가능성은 커진다.

10) 기술개발에 대한 책임

오늘날 기술의 진보, 소비자 요구의 다양성, 그리고 기업간 경쟁격화는 기업에 있어서 기술혁신에 의한 신제품개발의 필요성을 가속시키고 있다. 신제품개발의 가능성은 부단한 연구/개발(R&D)관리의 확충에서 비롯되며, 이는 생산성 향상에 의해 사회적 이익이 증대되는 방향으로 전개되어야 할 것이다. 기술의 개발과 연구는 우리 기업의 생존과 발전에 있어서 필수 불가결하다고 하겠다. 경영자는 기술혁신에 많은 시간과 노력 및 투자를 집중해야 한다.

2. 존경받는 기업의 조건

사회적으로 존경받는 기업이 되기 위해서는 경영성과 뿐만 아니라 경쟁력, 혁신능력, 성장과정의 건전성 등을 종합적으로 고려해야 한다.

[표 4-5] 존경받는 기업의 평가조건

평가기준	관련평가항목
경영성과	<ul style="list-style-type: none"> - 장기적인 투자가치 - 제품, 서비스의 질 - 브랜드 이미지 - 경영성과의 향상도 - 탁월한 경영성과 - 고객만족도
혁신능력	<ul style="list-style-type: none"> - 혁신력 - 조직의 활력 - 종업원에 대한 복리후생
경쟁력	<ul style="list-style-type: none"> - 경영능력 - 인재의 채용, 개발 유지능력 - 효과적인 경영전략 - 연구개발력 - 국제화의 진전도
사회성	<ul style="list-style-type: none"> - 사회와 환경에 대한 책임 - 주주, 사회와의 관계 - 정직성과 윤리성

(1) 경영성과

뛰어난 경영성과는 존경받는 기업의 가장 중요한 요소이다. 경영성과에는 성장성뿐만 아니라 수익성, 효율성, 안정성 등에서 우수한 실적을 얻어야 한다. 성장성과 수익성은 기업이 발전하기 위한 기본적인 조건이며, 효율성과 안정성은 지속적인 성장에 견인 역할을 하기 때문이다. 이와 같이 차별화된 경쟁우위를 바탕으로 뛰어난 경영성적을 발휘하면 기업의 가치도 상승하게 된다.

(2) 혁신능력

혁신능력은 끊임없이 변화를 추구하는 리더십과 창의력을 바탕으로 경영환경에 유연하게 대응하는 능력을 말한다. 존경받는 기업의 공통점은 혁신을 통한 초일류 경쟁력을 바탕으로 뛰어난 경영성과를 내고, 이를 기반으로 사회 친화적인 활동을 전개하여 모든 이해 관계자들을 만족시키는 데 있다. 즉, 경영환경의 변화에 유연하게 대응하고, 나아가 경영환경을 리드할 수 있는 혁신능력이 중요하다.

(3) 경쟁력

기업경쟁력의 원천은 사람(people), 제품(product), 프로세스(process)에 있다. 종업원을 비용의 원천이 아닌 투자의 대상으로 인식하는 것이 인적자원의 경쟁력을 높일 수 있고, 경쟁기업보다 앞선 신제품의 개발과 차별화된 서비스는 독점적 이익을 창출하는 원동력이 되며, 프로세스를 초일류화 하여 합리적인 비용으로 좋은 품질을 적기에 생산하여 이익을 확보하여야 한다.

(4) 사회성

기업이 제품의 생산이나 판매과정에서 사회에 피해를 주지 않고 건전한 이익을 추구하게 되면, 사회 친화적 활동의 출발점이 된다. 즉, 소비자들에게 즐거움과 편리성을 제공하는 좋은 품질의 제품을 생산하여 판매함으로써 사회적 후생을 증진시키는 것을 말한다. 이러한 과정은 내부적으로는 일하고 싶은 기업이라는 이미지를 얻고, 외부적으로는 사회에 기여하는 기업이라는 이미지를 구축해야 한다.

가격내리고 만족올려라³⁷⁾
도시락 전문점 “한솔도시락”의 성공시스템

한솔도시락(www.hsd.co.kr) 이영덕(1948년생) 사장이 한번 보라며 A4 용지 한 장을 건넸다. 단아한 궁서체로 인쇄된 ‘인생 그리고 사업’... 찬찬히 들여다보니 이사장의 ‘인생 그리고 사업’에 한솔도시락의 성공 시스템이 다 들어 있다. 그토록 사소해 보이고 일견 상식적이다 못해 상투적이기까지 한 덕목들 속에 그와 오래도록 나눈 이야기의 핵심이 녹아 있는 게 아닌가. 큰 꿈으로 시작해 종업원의 행복으로 끝나는 그의 ‘인생 그리고 사업’, 그러나 얼마나 상투적인가. 그렇다, 이영덕 사장은 상식적인 사람이다. 그런데, 남들은 그를 두고 참 독특하다고 한다. 그가 몰상식한 걸까, 우리가 분별 없는 걸까. 이사장의 상식을 이해하는 데는 그러나 시간이 좀 필요하긴 했다.

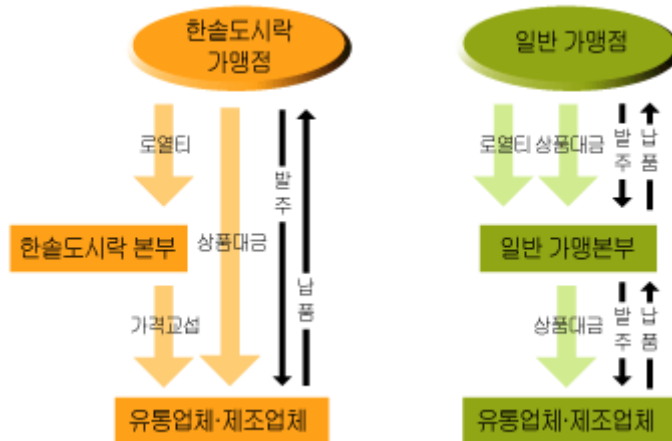
2002년 말, 이영덕 사장은 연세대학교 상남경영원 ‘프랜차이즈 CEO 과정’ 수업 시간에 일본의 50여 개 프랜차이즈 업체 조사 결과를 토대로 ‘성공한 프랜차이즈 본부 및 CEO 자질’을 강의했다. 프랜차이즈 본부가 개발한 비즈니스 모델이 우수하고, 그것을 지속적으로 개선하고 향상시키는 데 열의를 가지고 있고, CEO는 모델 점포 운영을 통해 경쟁력을 입증한 현장의 프로이고, 품질은 올리고 가격은 내리며, 본부와 가맹점이

프랜차이즈 시스템을 충분히 이해하고, 양측의 공동체 의식과 신뢰가 돈독하고, 상호 무지에서 오는 분쟁이 없고, 소비자의 욕구 분석을 항상 게을리 하지 않으며, 돈벌이의 우선순위는 고객>가맹점>협력업체>가맹본부이고, 본부 수익은 소비자와 가맹점을 위해 ‘박하게’ 하되, CEO의 경영 자세가 올바르고 건전하고 우수하며, 사업 목적은 가맹점과 종업원의 행복이고... 프랜차이즈 본부는 쉽게, 빨리 돈 못 벌니다. 당장 돈 벌 생각은 마십시오. 돈은 나중에 벌리는 겁니다... 이사장의 강의를 들은 CEO들, 당장 돈 벌 생각 말라니, 다들 좋아했겠다!

고객 돈벌이를 위해 일하면 당신 돈이 벌린다

2003년 1월 현재, 400개 가까운 한솔도시락 가맹점에서 하루에 팔리는 도시락은 8만여 개. 가맹점당 하루 200개가 넘는 도시락을 판매하는 셈이다. 한때 한둘 정도 경쟁 업체가 있었지만, 지난 IMF 시절을 전후로 우리나라 일등 도시락 브랜드 자리를 지키고 있다. IMF는 한솔도시락에 악재이며 호재였다. 경제가 어려워지자 직장인들이 상대적으로 저렴한 도시락을 점심거리로 찾기 시작했다. 그러나 환율 상승으로 원재료 값이 치솟아 도시락 가격을 올리지 않을 수 없었는데...

하지만 이영덕 사장은 가격 인상을 하지 않았다. 도시락 값을 올리면 가맹점 매출이 떨어질 것 아닌가. 그는 식자재 공급업자들에게 고통 분담을 호소했다. 지금 도시락 수요가 늘고 있다, IMF 고개만 넘으면 거



37) 월간 창업& 프랜차이즈, 2003.2.

래 물량이 갑절로 늘 터이니 납품가를 올리지 말아라, 도시락의 품질과 가격을 고수하고 가맹점의 경쟁력을 유지해서 고객 신뢰를 쌓도록 하자... 그리고 이사장은 약속을 지켰다. IMF 한파가 지나갔을 때 한솔도시락 가맹점은 두 배 반이나 늘어나 있었다. 위기는 위협이자 기회다.

놀라운 것은 현재 한솔도시락의 가격이 10년 전 처음 선보였을 때와 거의 같다는 사실. 수십 가지 메뉴가 970원짜리 ‘콩나물밥’을 비롯 대부분 1000~2000원대이며 반찬만 판매하기도 한다. 소비자들이 어떻게 이 가격에?! 하고 가우뚱거릴 만도 하다. 거래 물량이 지속적으로 늘어나고 물류 등이 꾸준히 업그레이드된 까닭도 있지만, 무엇보다 본사와 식자재 공급회사(제조회사·유통회사), 가맹점이 가격을 고수/인하하는 부담을 나누는 신뢰와 공동체 의식이 있기에 가능하며, 이것을 받쳐주는 것이 바로 한솔도시락의 선진적 유통 시스템이다.

본사는 가맹점과 계약(5년 단위)하고 식자재 제조회사를 정하는데, 가장 싸고 좋은 품질의 제조회사로 ‘가차없이 신속하게’ 교체하기 때문에, 제조회사는 가격과 품질을 유지하기 위해 애쓸 수밖에 없다. 그런데 본사는 제조회사를 결정할 뿐이고, 제조회사와 유통회사가 상호 계약을 맺는다. 유통회사는 또 가맹점과 직접 계약한다. 계약 조건은 ‘외상 거래가 없는 대신 최저가로 공급’하는 것. 한솔도시락 가맹점은 여타 프랜차이즈 가맹점과 달리 유통업체와 직거래한다. 가맹점의 발주에 따라 유통업체가 상품을 배송하는 합리적인 시스템, 고객에게 값싼 양질의 제품을 제공하면서 가맹점에 높은 수익을 보장하는 시스템. 한솔도시락 유통 시스템의 요체는 이렇게 경비를 절감하여 그 이익을 고객에게 돌려주는 것이다. 이것이 한솔도시락 ‘가격 불변’의 원동력이자 경쟁력의 바탕이다.

“떡은 떡집에 맡기라고, 모든 일은 분야별 전문가에게 맡겨야 합니다. 그래야 가격은 내리고 품질은 올릴 수 있어요. 유통 마진이 늘 문제 아닙니까? 마진에서 서로 불신이 생겨요. 가맹점은 흥정 대상이 아닙니다. 흥정 대상이 되면 동반자가 못 되지요. 우리는 가맹점에 좋은 제조회사와 유통회사를 연결해줄 뿐이고, 가맹점이 직접 그들과 거래합니다. 본부가 직접 수금하면 본부 직원들은 금방 ‘수금 사원’이 돼버립니다. 본부 직원은 가맹점과 신뢰를 쌓고, 가맹점을 지도하는 데 힘써야 합니다. 본부는 상품 기획, 식자재 엄선, 조리법 매뉴얼화, 가격 교섭 능력을 키워야 하고요. 본사 수익요가 싸고 좋은 도시락이라는 인식이 퍼져서 가맹점이 늘어나면 가맹점당 월 22만원 받는 로열티 수입도 결코 적지 않습니다.”

상품이 너덜너덜해지면 사업은 지지부진해진다

서울교육대학 인근 한솔도시락 본사, 전무실 위치가 사무실 출입구 바로 앞이다. 전무실이 문간방이 된 이유인즉슨 회사 방문 손님의 편리한 출입을 배려한 때문이다. 사장실은 없다. 김종식 전무 귀뜸으로는 이 사장이 탁 트인 공간, 너른 테이블에서 일을 ‘썰아’ 놓고 하는 스타일이라 그렇단다. 그래도 그렇지, 제법 큰 회사인데 사장실이 따로 없다니... 여하튼 사장실 부재와 전무실 위치는 한솔도시락이라는 조직의 성격을 드러낸다.

지난해 ‘어린이 도시락 시리즈’를 내놓은 것도 햄버거와 피자 따위에 입맛이 들려 건강을 해치고 있는 우리 아이들을 위해서다. 도시락이라는 몸에 좋은 패스트푸드를 아이들에게 먹여야겠기에 말이다. 이영덕 사장은 일본 맥도날드가 집요하게 ‘키즈 마케팅’을 펼치는 것을 지적하면서, 어릴 때 길들여진 입맛은 오래 가게 마련이므로 아이들에게 ‘쌀밥’ 먹는 습관을 길러줘야 한다고 했다. 비철(1월·8월) 할인 행사도 그렇다. 매출이 떨어지는 비철에 가맹점 살림이 어려워져 직원이 이탈하는 것을 방지하자는 게 이영덕 사장의 마음씀씀이다. 가맹점 직원이 자주 갈리면 고객 서비스가 저하되기 때문. 가격 인하 부담은 물론 ‘한솔밥’ 먹는 모든 관계사들이 분담한다. 프랜차이즈 사업 10년 만에 손익분기를 넘어 처음 법인세 냈다는 것

을 하나도 창피하지 않게 생각하는 회사가 한솔도시락이다. 10년 만에 겨우(?) 400개 가맹점을 연 것도 마찬가지. 몇 년 만에 몇 백 개씩 똑딱 가맹점을 차리는 요즈음 아닌가.

“본부의 ‘인적(人的) 능력’이 함께 따라가느라 400개 가맹점을 만드는 데 10년이 걸렸습니다. 본부의 가맹점 통솔 능력, 경영 지도력이 없으면 불량 점포만 양산되지요. 지난 93년, 도시락 시장 규모가 작을 때 일찍 시작한 탓도 있고요. 미성숙 시장에서 우선 내실을 다지면서, 시장 성장 속도와 우리의 ‘배움의 속도’를 맞춰 나갔습니다. 본부는 어차피 쉽게 돈 못 벌어요. 단기간 내 이익 창출이 곤란하고, 6~7년 적자 구조가 마땅합니다. 안 그러면 소비자 판매가가 올라갈 수밖에 없어요. 그러면 상품은 너털너털해지고 사업은 지지부진해집니다. ‘맥도날드’를 만든 레이 크록도 처음 8년 동안 수입이 없었어요. 프랜차이즈는 인내심과 자금력 싸움입니다. 일정 규모가 될 때까지 선행 투자가 필요하지요. 이걸 거꾸로 생각하고 프랜차이즈 시장에 투신한 자들이 사기꾼 소리를 듣습니다.”

이영덕 사장은 가맹점 사업자를 모집할 때 ‘거짓말 없이 있는 그대로 설득’한다. ‘무리하고서 뒤통수습할 수 없다’는 단순한 생각 때문이다. 또 그는 가맹점 사업자를 선발할 때 ‘특별히 고르지 않는다’고 한다. 교육만 확실히 시키면 된다는 소신 때문이다. 그는 반대로 가맹점 사업자가 옥석을 가려야 한다고 했다. 나쁜 가맹본부만 만나 피해자가 되면 본인 책임이 8할이라고 했다. 이사장은 예비창업자들의 잘못된 시각을 꼬집는다. “작게 투자해서 편하게 떼돈 벌 생각은 말아라. 그런 일은 세상에 없다”면서, “아이템 위주로 생각 말고, 내가 좋아하고 몰두할 수 있는 일을 찾아야 성공한다”고 했다. 아울러 “본사의 CEO와 핵심 간부들과 직접 면접하라. 그들이 현장 경험을 쌓은 프로들인지 아닌지 반드시 확인하라”고 덧붙였다.

제5장

프랜차이즈 창업

- 제1절 창업의 이해
- 제2절 창업아이템의 선정
- 제3절 가맹본부 창업
- 제4절 가맹본부 창업의 전제조건
- 제5절 가맹본부 창업이 성공요인
- 제6절 프랜차이즈 가맹점 창업
- 제7절 프랜차이즈 사업계획서 작성

제5장 프랜차이즈 창업

제1절 창업의 이해

1. 창업의 개념

창업의 개념은 이를 주장하는 학자나 단체의 견해에 따라서 다소간의 차이를 보이고 있으나 근본적인 차이는 없는 것으로 보인다. 우리나라에서는 2001년 3월에 개정된 ‘중소기업창업지원법’에 의하면 ‘창업은 중소기업을 새로이 설립하는 것을 말한다’고 규정하고 있다.

창업이란 위험과 불확실성의 상황 하에서 성장과 이윤의 추구를 목적으로 혁신적인 경영조직체를 탄생시키는 것이다. 그리하여 창업을 정의할 때는 창업자의 창의성과 혁신성, 경제적 자원의 수집, 경제적인 조직체의 설립, 이윤추구 등을 핵심적인 요소라고 볼 수 있다.

창업의 동기를 크게 나누어 본다면 경제적 동기와 비경제적 동기로 나눌 수 있다. 경제적 동기라 함은 돈을 벌기 위해서 즉, 이윤을 추구하기 위해 창업을 할 경우가 해당된다.

비경제적 동기는 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 첫째, 개인의 경력을 쌓거나, 하고 싶은 일을 해 보려는 동기 즉, 자아실현을 이루려는 욕구에서 창업을 하게 되는 경우다. 둘째는 자신의 능력을 발휘해 기업을 성장시키고, 사회적 책임을 다해 사회에 봉사하려는 의도에서 창업이 이루어지는 것으로 사회적 책임 구현에 대한 요구로 볼 수 있다. 마지막으로 개인적인 생각이나 아이디어를 상업화 하려는 모험정신의 발현이 동인이 되어 창업을 하게 되는 경우는 모험적(전략적) 동기로 볼 수 있다. [표 5-1]은 국내 창업의 동향 및 특징을 정리한 자료이다.³⁸⁾

[표 5-1] 국내 창업의 동향 및 특징

구 분	내 용
제조업 위축과 서비스 및 유통업 신장	최근 국내 경제의 장기적인 침체로 제조업은 위축된 반면에 다소 경영 여건이 좋은 건설업, 서비스업, 무역업이 전체 창업 기업가의 61%를 차지
기업가의 연령은 주로 30대	창업한 기업가들 중 30대가 약 35%를 차지하고 있으며 최근 컴퓨터 관련 분야에서 20~30대 기업가가 점차적으로 증가
이색창업, 아이디어 제품, 전략적 상술	최근 정보 공유의 빠른 확산으로 인해 좋은 사업 아이템에 경쟁자가 급격하게 증가하고 있어 평범한 제품이나 특색 없는 경영으로는 경쟁할 수 없음에 따라 특이하고 기발한 아이디어를 가진 창업이 증가
고학력의 기업가	대졸 창업자는 전체 창업자의 53.3%이며 고급인력이 경영에 적극적으로 참여
종업원 20인 미만의 소기업 창출의 증가	1980년대 소규모 창업 비율이 40%이었으나 1990년대 70%를 상회하여 가족적인 분위기의 소규모 기업 창업이 증가
기술창업의 증가	제조업의 경우 대표이사가 핵심적 기술을 직접적으로 보유한 경우가 53.9%이고 대부분의 경우 해당기술을 잘 알고 있는 것으로 나타남
과거 직장 경험을 바탕으로 한 창업의 증가	창업한 기업가의 62.2%가 대기업보다 중소기업에서 근무한 경험이 많으며 중소기업에서 일한 것이 현장경험과 사업 노하우에서 이득이 큼

38) <http://www.startinfo.co.kr>

가맹점의 급속한 확대	최근에 제조업 제품뿐만 아니라 각종 서비스업, 유통업, 요식업에 이르기까지도 가맹점이 급속도로 확산 - 우리나라에서의 창업과 관련한 중소기업의 체인화율은 10.9%에 불과하며, 유형별로는 프랜차이즈 49.5%와 직영점 41.7%로 대부분을 차지하고 있으며, 임의가맹점은 8.9%에 그치고 있다.
-------------	---

2. 창업의 3요소

창업(Foundation)이란 사업 아이디어를 가지고 자본을 동원하여 특정한 재화나 용역을 생산하는 체계를 만드는 과정으로 이해할 수 있다. 즉, 창업이란 기업 형태나 사업장의 위치에 관계없이 기존의 사업을 상속·증여·합병·영업·양수도 등으로 승계하지 않고 사람(Human), 원료(Material), 기계(Machine), 자금(Money)을 투입하며, 고객의 욕구를 만족시키기 위하여 창업 아이디어를 가지고 특정한 제품이나 서비스를 생산하는 시스템을 구축하는 것이다.

따라서 기업을 설립하려면 자금, 사업 아이템, 동업자와 종업원 등 여러 가지 요소가 필요하데 이러한 기업설립의 기본 요소로 창업자, 사업 아이템, 자본을 들 수 있으며, 이를 창업의 3요소라 한다.

(1) 창업자

창업자는 사업의 주체이며 능동적인 조직가로서 사업아이템과 사업자본을 결합하여 사업성분석과 사업계획을 수립, 실행을 주도하는 사람이다. 창업자는 기업의 설립에 필요한 유,무형의 자원을 동원하고 이를 적절히 결합하여 기업이 목표하는 시스템을 만들고, 관리하는 역할을 수행하여야 한다. 창업자의 능력이나 가치관 등은 창업기업의 성패와 효율에 지대한 영향을 미치게 되므로 창업에 있어서 가장 중요한 요소라 할 수 있다.

1) 자질과 능력

창업에 있어서 가장 중요한 요소는 창업자라는 인간적 요소이다. 창업자가 갖추어야 할 자질과 능력은 다음과 같다.

첫째, 새로운 시대에 부응하는 경영감각과 신뢰받을 수 있는 경영자로서의 인격을 갖춘 사람

둘째, 미래 경영환경 변화에 대한 통찰력과 판단력을 통하여 장기경영 목표를 세우고, 경영목표를 달성할 수 있는 자질과 능력을 갖춘 사람

셋째, 탁월한 창의력과 추진력을 갖추고, 환경변화에 도전적이고 새로운 기회를 능동적으로 대처하며, 투자와 희생을 감수할 수 있는 기업가 정신을 갖춘 사람

넷째, 영리추구의 정당성을 확보하고 사회적 책임 인식과 높은 성취욕구와 강한 독립심의 소유자

2) 기업가 정신

창업자는 전문경영자와는 달리 기업의 실질적인 소유자이므로 다음과 같은 기업가 정신이 필요하다.

첫째, 기업가에게는 강한 모험심과 위험을 무릅쓰고 과감하게 투자할 수 있는 도전력이 필요하다.

둘째, 기업가는 혁신자가 되어야 한다. 이는 여러 가지 위험요소를 기회로 전환시킬 능력을 말한다. 혁신이란 창의성을 바탕으로 새로운 제품 및 서비스의 개발, 새로운 생산공정의 개발, 새로운 자원의 개발과 발명, 새로운 시장개척과 확장, 새로운 산업조직 및 경영관리시스템의 개발 등이다.

셋째, 기업가는 미래 지향적인 비전과 정신을 가지고 있어야 한다. 기업가는 모험을 극복하는 강력한 자신

감, 추진력, 성공한다는 정신으로 집약되는 ‘나는 할 수 있다’는 정신이 충만되어 있는 행동가 이어야 한다³⁹⁾.

(2) 창업자본 · 기업자원

창업자본은 창업자가 의도하는 기업을 창업하고 운영하는 데 필요한 자본, 기술, 인력, 시설, 원자재, 노하우(know-how) 등을 동원하는 데 이용되는 자금이다. 아무리 창업자가 좋은 창업의지를 가지고 있다고 하더라도 기업은 자금 없이는 창업할 수 없다. 자본은 창업자 자신이 출자하는 경우와 창업팀에 속한 사람들이 제공하는 경우, 창업과정에 직접 참여하지 않은 제3자로부터 조달되어 지는 경우가 있다. 이러한 창업자본이란 창업자가 의도하는 기업경영에 필요한 인력설비, 원자재 등의 기업투입요소를 동원하는데 소요되는 원천적인 자본으로서 자본의 조달과 운용능력은 다음과 같다.

[표 5-2] 자금의 조달과 운용

자금의 조달(원천)	자금의 운용(투자)	종합적 재무활동
자기자본(자본구조) 타인자본(차입구조)	시설자금(장기고정자금) 운전자금(단기변동자금)	유동성(현금흐름과 자금의 지급능력) 수익성(이익과 채산성) 균형성(조달과 운용의 균형성)

(3) 창업 아이템의 선정

훌륭한 창업자와 유리한 창업자금이 있다고 하더라도 분명하고 정확한 아이템을 가지고 성공을 시도하기 때문에 어떠한 아이템을 가지고 있느냐가 성공의 관건이 된다. 창업아이템이란 기업에서 무엇을 생산할 것인가를 결정하는 것으로 구체적인 형태의 재화일수도 있고, 형태가 없는 무형의 재화일 수도 있다. 이러한 창업 아이템의 원천은 전문적 기술이나 노하우로부터 창출되거나 시장수요로부터 발생되기도 한다. 그러나 이러한 창업아이템의 원천과 형태에 관계없이 만족시켜야 하는 조건은 생산활동의 결과가 창업기업의 목표로 하는 수익을 창출할 수 있어야 한다는 것이다.

[표 5-3] 창업 아이템의 원천⁴⁰⁾

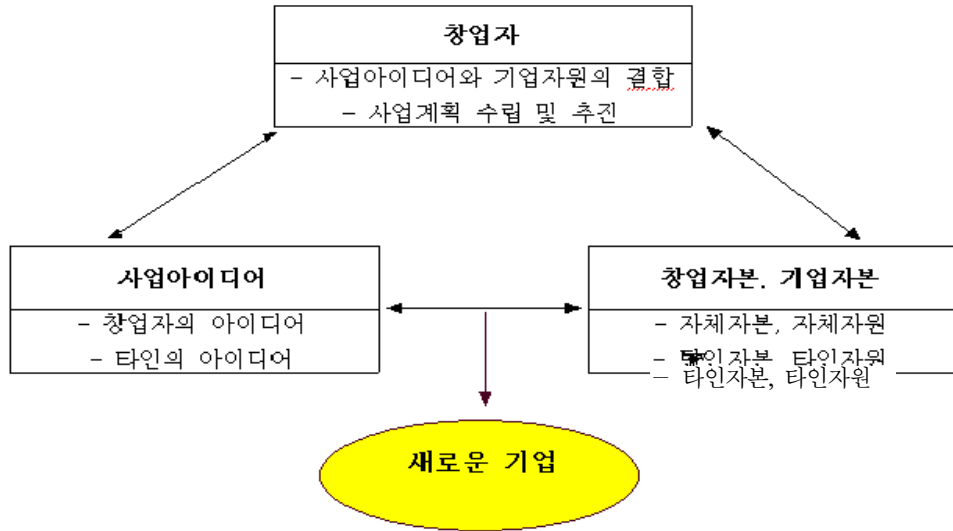
아이템의 개발 가능성과 기술능력	- 핵심기술 및 특성 - R&D 과정 및 개발일정	- 사업화 가능성 및 전망
아이템의 특성 및 경쟁력	- 기술의 우위성 - 대체기술 및 출현가능성 - 기술도입의 가능성	- 가격경쟁력 - 기술특허 현황 - 기술의 변화
생산능력	- 생산인력의 보유정도 - 설계, 개발능력	- 생산시설 확보 능력 및 정도 - 원, 부자재의 조달능력
원가추정	- 원 단위 산출	- 원가의 변동정도 - 설비구입 및 Lay Out
생산형태	- 양산 가능성	- 생산규모 등

이러한 창업에 필요한 3대 요소를 정리하면 [그림 5-1]과 같다⁴¹⁾.

39) 민경호, 벤처기업과 기업가 정신, 무역경영사, 2001.

40) 이동혁, 소자본 창업가이드, 문지사, 2002. p.54.

41) 최승욱 · 김세중 · 이동엽 · 정범석, 무역경영사, 2001, p. 109.



[그림 5-1] 창업에 필요한 3대 요소

3. 창업의 형태

(1) 신설창업형태

신설창업(starting a new business)은 기업가가 새로운 기업을 창설하는 것이다. 신설창업은 기업인수나 프랜차이즈에 비해 제품 및 서비스, 입지, 설비, 공급자 등과 관련된 의사결정에 있어 보다 자유로우며, 기존 기업의 입장과 비교해 볼 때 설립절차나 법률조항 등의 제약 측면에서도 훨씬 자유롭다. 그러나 자금을 조달하거나 신용을 확보하기가 어려우며, 경영활동을 효과적으로 지원할 조직구조를 설계하는 데서도 어려움을 겪을 수 있다. 또한 경쟁기업들이 이미 지역 내에 입지를 확보하는 일도 용이하지 않으며, 충성도가 높은 고객 및 유능한 종업원을 확보하는 것도 신설창업이 겪게 되는 어려움 가운데 하나이다.

(2) 기업인수형태

기업인수(purchasing an established business)는 기존 기업을 인수하여 사업을 시작하는 것이다. 기존 기업은 이미 많은 시간과 노력을 들여 생산할 제품과 서비스를 선택하여 생산 입지를 결정하고 고객기반을 확보하였으며 종업원을 채용하고 공급자를 결정해 놓은 상태이다. 또한 조직구조도 이미 설계되어 있으며, 기업 운영상 필요한 절차 등이 확립되어 있는 것이 일반적이다. 따라서 경영자는 기존의 기업경영에 대해 세밀하게 평가한 다음, 이를 산업 내 경쟁자와 비교함으로써 많은 전략적 시사점을 얻을 수 있게 된다.

(3) 프랜차이즈 형태

프랜차이즈(franchise)형태는 본사와 가맹점간 계약체결을 통하여 본사가 다양한 형태의 로열티를 받는 대가로 가맹점으로 하여금 본사의 자산인 상표 이미지, 기업인지도, 정책 및 업무절차, 가맹점 창설 및 관

리기법, 전문성과 경험 등을 활용할 수 있게 하는 것을 말한다.

기업가의 입장에서서는 고객의 마음속에 이미 이미지가 형성된 제품과 서비스를 본사에서 검증된 방법으로 판매하므로 사업을 시작하는데 따른 위험을 줄일 수 있는 이점이 있다⁴²⁾.

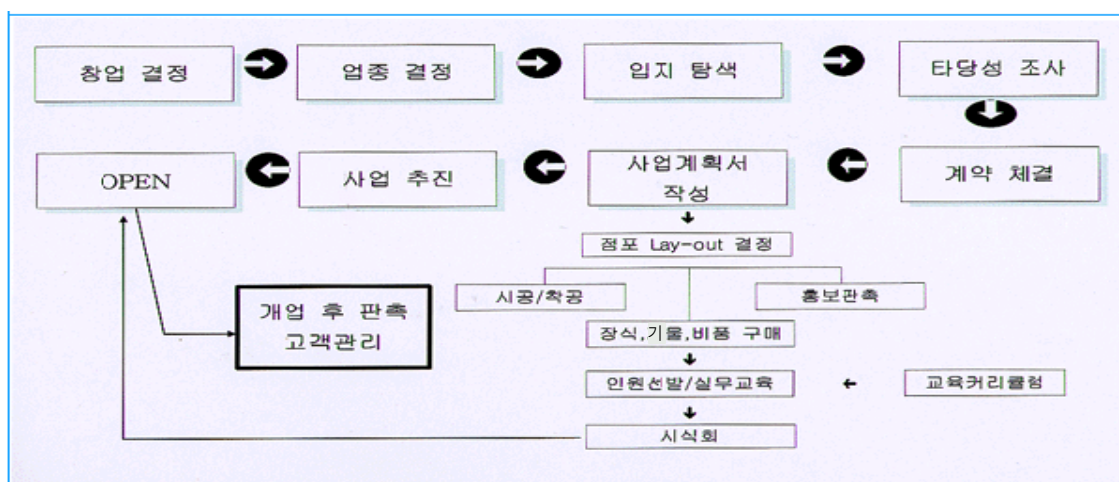
4. 창업 절차

창업 아이템이 선정된 후 창업의 첫 단계는 사업 타당성을 검토하는 것이라 할 수 있다. 사업 성패는 사업가의 적성과 자질, 창업자의 수행능력과 해당업종에 대한 적성에 달려 있다. 개인이든 기업이든 계획된 일의 성공과 실패는 일을 추진하는 주체와 참여인력 등 인적 요인에 의해 좌우된다고 해도 과언이 아니기 때문이다. 그러나 문제는 계획한 사업의 수행능력과 그 사업에 창업자가 과연 적합한지를 누가 판정할 것인가 하는 점이다. 자기를 가장 잘 아는 사람은 바로 자신이다. 사업이란 혼자서 하는 것이 아니고 고객·소비자·거래처와의 상호이해 관계가 얽혀 있기 때문에 창업자 혼자만의 생각으로 사업 참여를 결정해서는 안 된다. 따라서 창업자 자신은 물론 현재 자기를 잘 알고 있는 직장 동료나 상사 등의 의견도 중요하며 전문 컨설턴트 등과 충분히 상담해 평가하는 것이 가장 합리적인 자기평가 방법인 것이다.

둘째, 시장성을 분석해야 한다. 시장에 내놓았을 때 대부분의 제품은 비교적 소비자에게 생소한 것이 보통이며 품질이 확인되기 전까지는 판매가 결코 쉽지 않다. 따라서 사업 성공의 관건이 바로 시장성과 판로 확보이기 때문에 시장성 분석이 무엇보다 중요하다.

셋째, 수익성·경제성 분석을 해야 하며, 자금수지와 조달능력을 파악해야 한다. 수익성 검토요소는 대부분의 전망을 지금 관점에서 분석하는 것이기 때문에 이의 근거 자료가 되는 추정손익계산서, 추정대차대조표, 자금수지 등 추정재무제표 작성이 핵심과제가 된다. 가장 중요한 자금조달과 운용에는 먼저 사업에 필요한 총소요자금의 적정규모 산정과 더불어 조달가능성을 자금조달의 위험분석과 함께 추정하고 이들 자료를 중심으로 자금조달계획서와 운용계획서를 작성해야 한다. 마지막으로 성장 가능성과 위험요소를 분석해야 한다.

[그림 5-2] 창업 절차도⁴³⁾



42) 조동성, 21세기를 위한 경영학, 서울경제경영, 2000.

43) <http://www.jes2000.com>

이는 사업타당성 분석에서 해당 사업이 장기적으로 성장할 수 있는지를 판단을 하고 분석하는 일이다.

(1) 사업타당성(feasibility analysis) 분석

사업타당성 분석이란 창업 후, 경영활동의 결과 목표이윤의 달성 여부를 사전에 객관적으로 조사·검토하는 과정을 말한다. 타당성 분석은 창업자 자신의 주관적인 사업구상이 아닌 객관적이고 체계적인 계획사업 타당성 분석을 통해 창업회사의 성공률을 높일 수 있다.

사업의 타당성 분석에서 가장 중요한 요인은 내부여건 및 외부환경 분석이다. 내부여건 및 외부환경 분석에는 전반적인 시장분석동향, 제품성 분석, 경쟁적 지위분석, 제품의 채산성을 분석하는 것이다. 사업성은 상권 및 입지분석을 통해 이루어지며, 다음의 도표와 같이 예비조사단계, 현장조사 단계, 입지분석 및 점포선정단계 과정을 거치게 됩니다. 상단의 메뉴 가운데 상권입지분석 메뉴의 내용을 보시면 그 과정을 더욱 자세히 알 수 있습니다.

[표 5-4]사업성 분석의 상권 및 입지분석 프로세스⁴⁴⁾

상권 및 입지분석 프로세스								
구분	예비조사단계		현장조사단계		입지분석 및 점포선정단계			
전제	지역 & 지구 선정 (예)서울 강남구 역삼동 선릉역 주변		지점 선정(2~3곳) (예)A교차로, B역, C학교		지점 내 점포 2~3곳물색			
조사내용	기초 통계조사		업소분포	경쟁업소	유동인구조사	시간대별		
	인구통계	인구수		유사업소		연령대별		
		가구수		기타업소	도로교통망조사	전철역		
		성별	주요시설	학교		Bus Stop		
		연령별		병원		교차로		
	소득 및 소비수준			관공서	경쟁점포조사	매출액		
	가구형태	아파트		시장, 쇼핑센터		영업전략		
		단독		터미널		타겟		
		빌라/연립		Office Building 분포		10층 이상		
		원룸				10층 미만		
	지역상권의 특성		부동산 시세					
판단	업종의 특성에 부합하는가?		사업성		유동인구의 동선			
	잠재수요는 충분한가?		투자 가능여부(자본)		주변상권 활성화 정도 예상매출액			
					벤치마킹을 통한 틈새여부			
결론	지구상권 Select or Reject		최적의 지점 Select		최적의 점포 Select			

44) <http://biz.daum.net/>

(2) 시장성 분석

시장성 분석은 사업계획의 타당성을 마케팅의 측면에서 분석하는 것으로서 사업아이템 채택여부를 판단하는 중요한 기준이 된다. 시장조사를 통하여 시장의 규모와 특징, 수요와 공급의 구조, 경쟁관계, 시장 진입가능성, 시장점유율 등을 파악하고 결정하는데 필요한 자료를 수집·정리·요약하여 유용한 정보를 획득하고 해석하는 과정이라고 할 수 있다.

시장성 분석에는 수요예측, 시장 및 제품환경 분석, 판매전략으로 구분된다. [표 5-5]는 시장성 분석의 내용을 정리한 자료이다⁴⁵⁾.

[표 5-5] 시장성 분석내용

시장분석		세부 시장분석 내용
수요예측	시장점유율분석	<ul style="list-style-type: none"> • 국내 주요 경쟁업체의 시장점유율분석 • 최근 3년간 주요 경쟁업체의 시장점유율 변동 추이분석 • 시장점유율 확보가능성분석
	판매량 증감요인 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자 성향 변화추이 분석(제품 소비형태, 구매동기분석, 소비자 연령분포, 소비자 세분화, 기초 변화 등) • 대체상품의 동향 및 출현 가능성(수입대체품 포함) • 경쟁사와 광고전략 비교
	판매전망	<ul style="list-style-type: none"> • 각 판매영역에 있어서의 제품별 판매가능량 추이(향후 3년간) • 연도별 판매전망
	불황적응도 및 계절성	<ul style="list-style-type: none"> • 불황기의 수요변동예측 • 계절성 제품의 수급대책
시장 및 제품 환경 분석	자원환경 전망	<ul style="list-style-type: none"> • 인적자원(경영층, 사무직 및 생산직) 확보의 용이성 • 원재료 수급 용이성 및 입수가능성 • 에너지 및 에너지 대체자원의 수급
	기술적 환경요인	<ul style="list-style-type: none"> • 보유 제품에 대한 전반적 기술수준 • 신기술 및 신제품 개발능력 • 신기술 및 신제품 개발전망
	마케팅 환경요인	<ul style="list-style-type: none"> • 판매방법 및 판매전략 • 판매대금의 회수방법 • 외상매출금 및 외상매입금의 효율적 관리방안 • 어음, 수표관리 및 부실채권의 예방대책
판매 전략	관측 및 광고전략	<ul style="list-style-type: none"> • 경쟁사와의 관측 및 광고전략 비교 • 광고 등 판매량 증대 효과분석
	영업전략	<ul style="list-style-type: none"> • 효율적인 영업전략 수립 • 판매 및 영업조직의 효율성 제고 방안

(3) 기술타당성 분석

기술타당성 분석은 계획제품에 대한 기술적 측면에서의 사업타당성 평가부분으로서 일반적으로 계획제품의 생산가능성과 관련된 계획제품의 특성, 생산공정의 적정성, 시설규모 및 생산능력, 계획시설의 적정 여부, 생산계획의 적정성, 소요원재료의 수급계획 등을 검토대상으로 하고 있다 [표 5-6]는 수익성 및 경제성 평가에 대한 자료이다⁴⁶⁾.

45) 박재린, 전계서, p. 266.

46) 박재린, 전계서, p. 268.

1) 소자본 창업절차

소자본 창업은 진입장벽이 거의 없다. 누구에게나 기회가 많이 주어지는 만큼 경쟁이 치열하고 실패할 확률도 높다. 많은 사람들이 “사장”의 꿈을 안고 뛰어들지만 쓴맛을 마시고 실패하는 사례가 부지기수다. 창업을 준비하는 것도 만만치 않은 일이다. 창업준비에서부터 업종선정, 매장오픈, 고객확보 및 유지에 이르기까지 각 단계별로 구체적이고 실행가능한 계획을 수립하고 강력하게 추진하지 않으면 성공을 보장받기 힘들다.⁴⁷⁾

[표 5-6] 기술타당성 평가요소 및 세부평가항목

평가요소	세부평가항목	
계획제품의 용도, 품질 및 경쟁성분석	<ul style="list-style-type: none"> • 제품의 용도 및 주요 소비처 • 품질 및 기술의 수준 • 도입기술의 합리성 • 제품 및 기술의 경쟁성 • 신기술, 공업기반기술 및 기술집약형 품목 해당 여부 • 경쟁상의 제품, 수입품과의 비교우위성(원가, 품질, 공정 채택 원료상) 여부 	<ul style="list-style-type: none"> • 제품의 기능·물리·화학적 특징 • 품질수준과 수요영향의 상관관계 및 영향력 정도 • 특허, 실용신안 등 산업재산권 보유 여부 • 계열산업에 공통적인 표준제품 존재 여부
	<ul style="list-style-type: none"> • 국내외 경쟁업체 현황 • 계획제품의 규격, 표준규격과의 관계, 품질 또는 표준의 상이(相異)에서 오는 가격경쟁성 • 계획사업 기술에 대한 대체기술 여부 및 출현가능성 • 보유 기술의 기술변화 사이클상의 단계 	<ul style="list-style-type: none"> • 기술의 장래성
입지조건분석	<ul style="list-style-type: none"> • 일반적 입지인자분석 • 제조업의 주요 입지인자 • 원재료 조달 용이성 • 노동력 확보 • 정부정책 관련 사항 	<ul style="list-style-type: none"> • 자연적·경제적·사회적 입지인자 • 공장부지 • 교통·용수·전력 • 관계 법규상의 제약요인분석 • 토지 이용상 제한조건

1) 창업준비 절차

창업가는 사업주체로서 모든 창업과정에서 핵심적인 역할을 한다. 창업을 결심했다면 첫번째로 해야 할 일은 경영이념을 설정하는 것이다. 무엇 때문에 사업을 시작하려고 하는지와 어떻게 사회에 기여할 것인지를 검토함으로써 보다 의미있는 출발점으로 삼아야 한다. 물론 수익목표도 세워야 한다. 창업환경에 대한 이해도 필요하다.

2) 업종선정단계

창업환경과 자신에 대한 객관적인 검토를 거쳐 시대의 흐름과 자신에게 맞는 업종을 찾아내는 것이다. 성공적인 업종선정을 위해서는 수익성, 안정성, 성장성 등을 갖추고 있어야 하고 자금조달 범위 안에 있는 업종이어야 하는 등 여러 가지 조건을 충족해야 한다. 업종선정 기준을 충족하는 후보업종이 선정되면 그 업종이 과연 얼마나 사업적으로 타당한가를 구체적으로 검토해볼 필요가 있다. 이를 위해서는 우선 시장조사를 통해 시장규모, 예상 시장점유율 및 매출액 등 유용한 데이터를 수집할 필요가 있다. 이들 자료를 기초해서 사업타당성이 가장 높게 나타난 업종을 최종적으로 확보하면 된다.

47) <http://changup.naver.com>에서 발췌하여 정리하였음.

3) 사업계획 수립단계

사업성 분석을 통해 최종적으로 업종을 선정하고 나면 구체적으로 사업계획서를 작성해야 한다. 계획사업의 개념과 세부 실행계획을 담고 있는 사업계획서는 사업의 추진방향과 성공여부를 결정하는 매우 중요한 문서이다. 여기에는 업종과 제품, 시장현황에 대한 조사 및 분석 결과를 토대로 마케팅 계획, 운영계획, 자금 및 수지계획 등이 포함된다. 이중에서도 가장 중요한 부분은 시장에서 성공을 거두기 위해서는 효과적인 마케팅 전략을 수립하는 것이다.

4) 입지선정계획 단계

업종선정을 먼저 할 것인가 아니면 입지선정을 먼저 할 것인가에 대한 논쟁은 의미가 없다. 창업가의 사정에 따라 적절하게 대응하면 된다. 업종을 먼저 선정했다면 선정한 업종의 주 고객층이 많이 모여드는 곳에 입지를 정한 다음 상권분석 과정을 거치면 된다. 점포사업을 할 경우 상권분석은 사업의 성패가 걸릴 만큼 중대한 문제다. 상권분석의 핵심은 유동인구를 파악하는 것이다. 연령대별 성별 시간대별로 유동인구를 조사하고 해당 상권의 현재 상황뿐만 아니라 앞으로의 전망도 분석하는 것이 좋다.

5) 소요자금 마련 단계

창업자금의 50% 이상은 자기자금으로 하는 것이 원칙이다. 외부에서 자금조달을 과다하게 하게 되면 창업초기부터 무리수를 두게되는 경우가 많고 예측하지 못한 사태가 발생했을 때 대응능력이 저하된다. 사업을 벌이다 보면 뜻하지 않은 곳에 자금수요가 발생하는 경우가 많기 때문에 사업을 시작하기 전부터 은행 등 금융기관의 자금, 정부지원자금에 대한 정보를 수집해 자금마련과 수지계획을 세워둬야 한다.

6) 개업준비 및 오픈단계

창업준비를 잘해 여러 가지 과정을 원만히 처리했다고 하더라도 창업의 마무리 단계인 영업준비를 철저히 하지 않으면 헛수고를 한 결과가 된다. 이 단계에서는 판매할 상품을 준비하고 종업원을 채용하고 훈련하는 일이 가장 중요하다. 영업허가나 신고 등 행정절차도 밟아야 한다. 또한 창업과정의 마지막 단계는 실제로 사업을 착수함으로써 시장으로 나아가는 것이다. 이제부터는 도상연습이 아니라 실전에 투입되는 것이다. 그러므로 특정 시장을 놓고 다투는 경쟁자를 이겨내지 못하면 자신이 희생되는 냉엄한 현실을 직시해야 한다.

(2) 도·소매업 창업절차

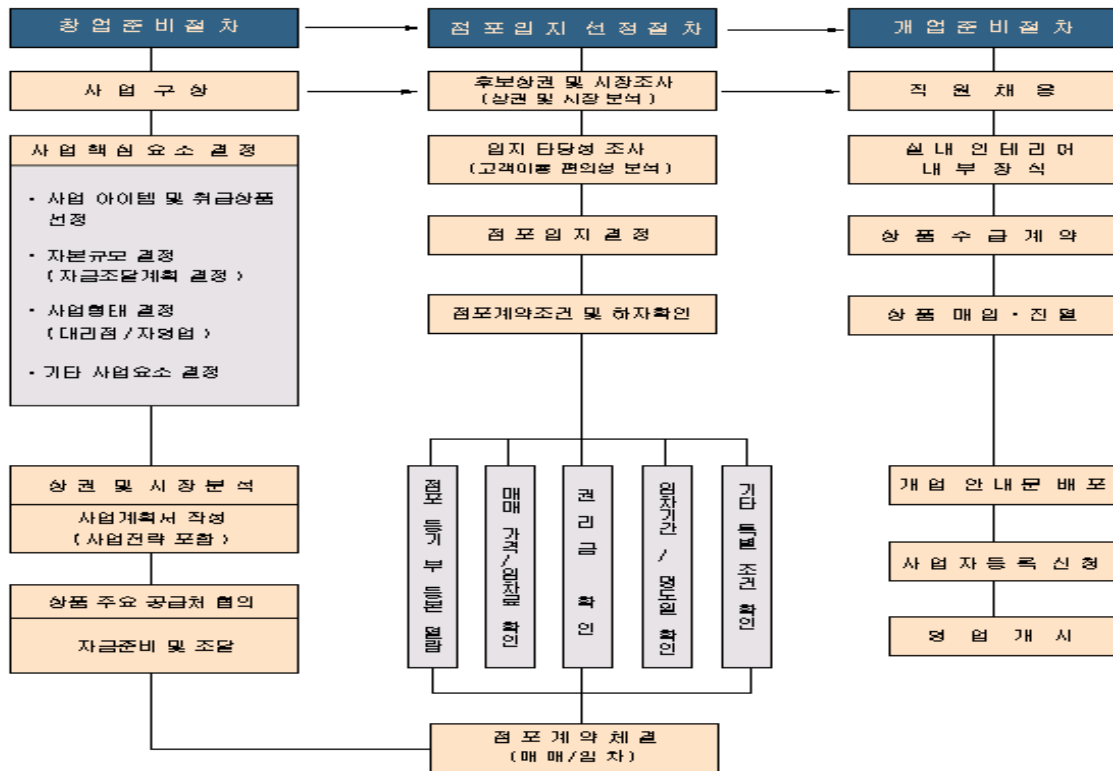
도, 소매업의 창업절차는 일반제조업의 창업절차에 비하여 공장설립 및 기계장치의 설치 등을 필요로 하지 않아 간단하다. 특히 도, 소매업의 창업은 법인형태보다는 개인기업의 형태로 경영하기 때문에 창업절차가 비교적 간단하다고 볼 수 있으나 창업을 준비하는 초보경영자에게서는 반드시 쉬운 일만은 아니며 여러 가지 시행착오를 거치게 된다.

그러므로 도, 소매업도 창업을 준비함에 있어서 점포의 선택, 업종의 선택 및 취급품목의 선정, 자금조달 능력 및 조달방법, 상권분석 및 영업방법 등을 종합적으로 검토하여야 하며, 이에 대한 구체적인 창업절차는 [그림 5-3]와 같다.⁴⁸⁾

48) www. changup. co. kr

(3) 서비스업의 창업절차

서비스업은 유통업을 비롯하여 표준산업분류표에 의한 수렵, 수산업, 숙박업, 음식점업, 운수업, 창고업, 금융·보험업 등 그 영역이 광범위하고, 다양하여 어느 한가지 모델을 정하여 창업의 절차를 설명하기에는 무리가 따른다.



[그림 5-3] 도소매업의 창업절차

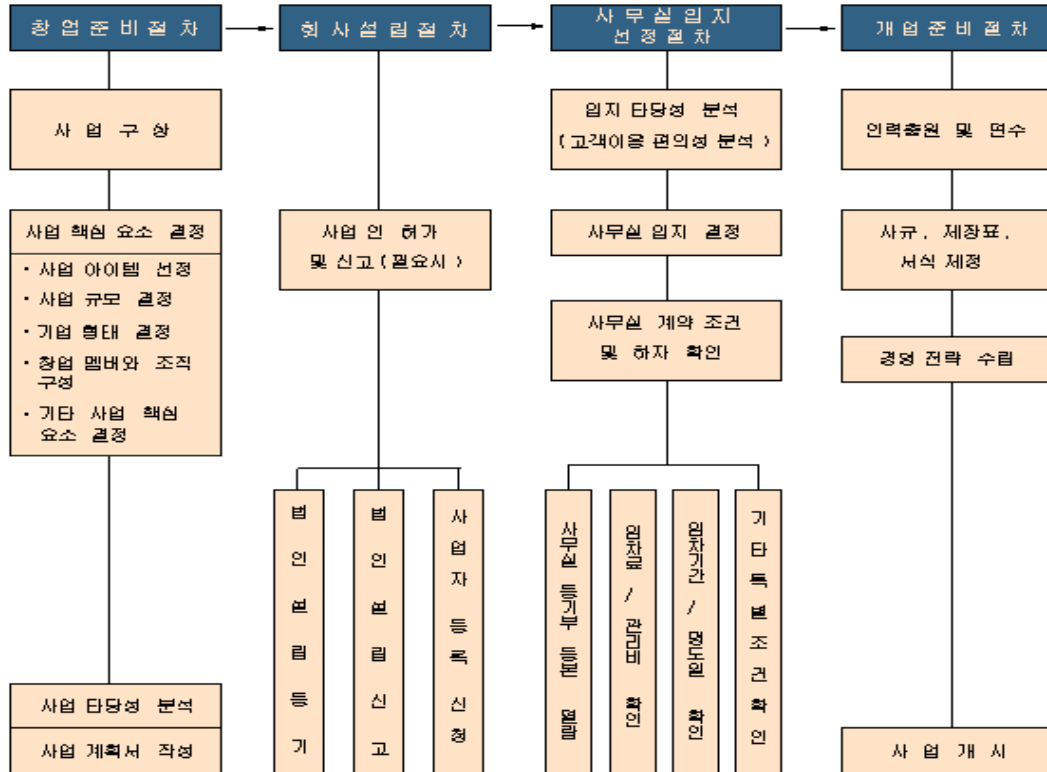
그리하여 서비스업의 창업이 제각기 다른 내용과 절차를 통하여 이루어지기 때문에 항목별 창업절차는, 소매업에서 설명된 내용 중에서 유사한 부분을 참고하도록 한다. 그리고 여기에서는 서비스업에 공통적으로 적용될 수 있는 창업예비절차, 회사설립절차, 사무실의 입지선정절차, 개업준비절차로 구분하여 각 단계별 세부내용은 [그림 5-4]에서 설명할 수 있다.⁴⁹⁾

제2절 창업아이템의 선정

아이템(item)이란 업종이나 판매할 상품, 또는 서비스의 총칭이다. 자영업을 준비하는 예비창업자가 가장 먼저 선택해야 할 첫번째 관문이 바로 아이템 선정에 관한 문제이다. 이는 소규모자영업이 아닌 다른 사업을 준비할 때에도 마찬가지다. 아이템 선정은 창업의 성패가 달려 있다고 할 수 있을 만큼 큰 비중을 차

49) www. changup. co. kr

지한다. 따라서 신중한 자세로 여러 가지 아이템과 관련된 정보와 자료를 분석해 사업에 관한 타당성을 검토한 후에 창업을 결정해야 한다.



[그림 5-4] 서비스업의 창업절차

자영업 창업을 성공적으로 이끌기 위해서는 업종선택에 필수적으로 따르는 부분이 입지이다. 그리고 창업자와 궁합이 잘 맞는지도 보아야 한다. 결국 창업 후 돈을 잘 벌려면 아이템과 입지, 창업자와의 궁합이 삼위일체로 맞아 떨어져야 성공할 수 있다는 것이다. 어느 한 요소가 좋다고 영업을 특별히 잘되는 것은 아니라는 얘기다. 전자가 창업의 외부적인 요소라면 후자는 창업의 내부적인 요소가 될 것이다. 따라서 유망업종을 골라내는 해안도 필요하지 만 그것 못지 않게 장사에 임하는 사람의 태도가 무엇보다 강조되는 것이다. 그리고 될 수 있으면 시장에 등장한 지 얼마 안된 도입기 업종이나 쇠퇴기 업종 등은 피해야 한다. 최근 경기불황으로 인해 소비자의 구매력이 떨어진 만큼 지역에 따라서는 고가의 상품을 파는 업종도 피해야 할 것이다.

1. 창업아이템 선정 요령

(1) 창업아이템 선정요령

창업 시 아이템 선정은 어떻게 해야 할지를 숙고해야 한다. 아이템을 선정함에 있어 무엇보다 상품성을 봐야 한다. 모든 상품은 도입기 성숙기를 거쳐 쇠퇴하게 된다. 아무리 잘 팔리는 상품이라도 성숙기에 있는 상품이라면 얼마 가지 않아 급격히 쇠퇴할 가능성이 있다. 성숙기에 있는 상품보다는 성장기에

접어든 상품이 보다 수익성이 높다는 점을 고려해야 한다. 반면 안 정성면에서는 성숙기 업종을 권장할 만하다.

먼저 아이템 선정을 위해서는 상품의 성격을 파악해야 한다. 라이프사이클, 소모성, 계절성, 명예성, 운영성, 인건비, 현금회전을 등이 상품의 성격에 해당된다. 그리고 해당 아이템의 특징을 파악한다. 즉 인기도, 지명도, 지속성, 위험성, 필요성, A/S 등이 미치는 영향을 파악해야만 가맹점을 할 것인지 독립점을 할 것인지 결정을 할 수 있을 것이다.

시장성도 무시할 수 없다. 현재 잘 팔리는 물건, 소비자들에게 인기를 끌고 있는 상품이 무엇인지 둘러보아야 한다. 시장성을 파악하기 위해서는 경기동향, 시중의 소비경향, 유행의 흐름을 면밀히 분석하고, 기존 시장에 새로 참여할 만한 여지가 있는지 살펴야 한다. 이때 후보 점포 입지에 관련된 업종 현황도 파악되어야 할 것이다. 즉, 희망입지에서 경쟁여건을 파악하고 진입 가능성을 보는 것이다. 아이템은 전문성이 있어야 한다. 현재 시장에서 인기 있고 잘 팔리는 상품이라 할지라도 창업자 스스로 그 상품에 대한 지식이 부족하거나, 창업자의 취미나 적성에 맞지 않는 아이템이라면 성공하기 어렵다. 또한 선정한 아이템에 대한 전문성을 부여할 수 있는지도 검토해야 한다. 자격증, 노하우, 판매기술, 경영능력 등이 이에 해당된다.

아이템 선정의 가장 큰 어려움은 전문성 부족 때문이다. 결국 어떤 상품을 고객에게 판매하려면 판매할 아이템에 관한 전문지식을 습득해야만 고객을 설득해 판매할 수 있을 것이다. 즉, 아이템의 유통·판매·소비과정 등을 꿰뚫고 있어야 한다는 것이다. 전문성이 부족하다면 우후죽순처럼 생기는 경쟁업소를 대적할 수 없다. 평생 직장생활만을 해오던 퇴직자들로서는 품목이나 업종의 특성까지 처음부터 배워가며 적성을 새로 맞춰 나간다는 것이 쉽지 않은 일이지만 창업자체가 새로운 직종을 개발하는 일이므로 부단한 노력 없이는 성공하기 어렵다. 한마디로 아이템 선정을 위해서는 창업자가 어떤 과정에서 창업을 할지, 아이템 자체의 상품성과 시장성 여부를 살펴 전문성을 부여할 수 있을지 전문성이 없다면 전문인력을 고용해 이들을 컨트롤 할 수 있는 능력이 있는지를 검토하는 것이 아이템 선정 시의 요령이라 할 것이다.⁵⁰⁾

(2) 창업아이템 선정 시 고려사항

1) 아이템 선정시 고려할 외부사항

① 잠재고객의 파악

상품을 구매하게 될 예상고객이 충분히 잠재해야 한다. 잠재고객을 파악하기 위해서 통행인구 수, 배후지역의 인구 수, 라이프사이클, 연령, 소득수준을 조사해야 한다. 통행인구와 배후지역의 인구수는 점포의 매출을 결정짓는 중요한 요소가 되기 때문에 결과적으로 상권과 아이템은 뿔뿔해야 뿔 수 없는 사이이다.

② 경쟁점포의 파악

아무리 유망한 아이템과 잠재고객이 있다해도 경쟁점포가 너무 많으면 그 지역에서는 유망 아이템이 되기 어렵다. 아이템을 선정 할 때 수요와 공급 측면을 고려해 경쟁점포의 수를 파악하고, 경쟁점포의 장단점을 파악한 후 진입이 가능한지 확인한다. 자영업은 몰려 있을수록 유리하지만, 포화상태일 정도면 성공하기 어렵다. 따라서 경쟁점포의 매출 추정으로 사업성이 있는지 따져봐야 할 것이다.

③ 구매처 선정

아무리 잘 팔리는 아이템일지라도 공급이 어렵다면 아이템은 무용지물이 될 수밖에 없다. 공급자로

50) <http://www.jes2000.com>

부터 상품 구입이 쉽고 저렴해야 한다. 따라서 지속적으로 생산될 수 있는 아이템인지, 단종될 상품인지 확인해야 한다. 그리고 구매처까지의 거리, 상품가격의 적당성, 공급처의 배달관계, 친절 등의 서비스관계, 품질, 유행, 신선도에 관한 만족도를 고려해야 한다. 프랜차이즈에 가맹할 경우 신중을 기하고 본사의 능력을 확인해야 한다.

④ 위험부담 적어야

모든 사업은 위험성이 따르기 마련이지만 마진율이 높다는 이유로 위험이 많이 따르는 아이템을 선정하는 것은 초보창업자로서는 무모하다. 수익성이 높다면 그만큼 경쟁업체가 생겨나기 마련이다. 따라서 신규 참여가 어려운 업종과 쉬운 업종을 구별할 수 있어야 한다. 영원한 유망아이템도 없으며 독점 아이템도 없다. 매스컴에 많이 나오는 업종일수록 유행업종이 될 가능성이 많다. 최근 대형 할인점으로 인해 조그만 점포들은 판로가 막히는 실정이다. 소점포로서 아이템을 선정할 경우 몇 가지 특정 상품만 집중적으로 다루는 전문점을 개발하는 것이 좋다. 대형 점포들은 재고품 경비가 급등하기 때문에 가장 잘 팔리는 종류만 취급할 뿐 한 종류의 상품만을 집중적으로 다룰 수가 없다. 대기업이 손댈 수 없는 대인서비스, 직접 판매, 유통성, 민첩성 등을 고려해 아이템 선정의 기회를 찾는 지혜가 필요하다.

⑤ 법적 규제 여부 확인해야

많은 업종들이 허가를 필요로 하는 경우가 있다. 만약 규제가 따르는 업종이라면 충족요건을 확인해야 할 것이다. 때로는 현재 규제가 따르지 않는 업종일지라도 규제가 따를 만한 업종이 될 수도 있다. 한때 유행하던 전화방이나 성인용품 전문점 등이 바로 이런 경우다. 또한 학교 출입문으로부터 직선거리로 50m까지의 지역인 절대정화구역에 해당하는 업종의 여부, 학교 경계선으로부터 직선거리로 200m까지의 지역 중 절대정화구역을 제외한 지역인 상대정화구역에 해당하는 업종 여부 등도 아이템을 선정할 때 고려되어야 한다. 이와 더불어 아이템에 따른 신상품개발의 가능성 여부, 아이템의 계절성 여부, 경상비용지출의 과다 여부, 인력 수급의 용이성 여부 등이 고려될 수 있다.

2) 아이템 선정 시 고려할 내부사항

- ① 환경 : 무조건 돈 잘 벌리는 아이템을 고른다면 곤란하다. 그것이 혹시 가족들에게 혐오감이나 거부감을 주거나, 교육 환경에 지장을 주지는 않는지 고려해야 한다. 만약 어려운 사업 환경에서 지치도록 일 하고 집에 갔을 때 위로해 주고 감싸주는 배우자나 가족이 없다면 용기가 나지 않고 일에 대한 회의가 들어 재기의 기회를 스스로 놓칠 수도 있다.
- ② 경험 있는 분야가 유리 : 경험이 없는 사람이 실패할 확률이 높은 것은 창업의 이면에 내재한 위험성이나 변수를 파악하지 않은 데서 기인한다. 따라서 초보창업자의 경우 배우자나 주변 친지들의 도움을 받을 수 있는 아이템이 있는지 고려해야 한다. 그렇지 않은 경우 차선택으로 주위 사람들에게 쉽게 판매할 수 있는 아이템이나 흥미를 가질 만한 분야를 선정하는 것이 좋다
- ③ 성격 : 창업자의 성격이 중요하다. 상대하는 고객의 성격은 천차만별이다. 매출 규모가 큰 경우 인내심으로 해결할 수 있겠지만 자영업에는 판매 금액 자체가 아주 미미한 경우가 많다. 이러한 고객들을 상대해줄 만한 융통성이나 인내심이 있는지 고려해야 할 것이다.
- ④ 체력 : 자영업은 겉보기와는 달리 상당한 체력과 인내심을 요하는 업종이 많다. 때로는 강한 노동력을 필요로 하는 아이템도 많다. 돈을 번다는 것에만 치중해 건강을 고려하지 않는다면 사업을 장기간 끌고 갈 수 없다. 건강을 잃으면 돈도 귀찮아지는 법이다. 창업자는 영업시간대나 노동력의 과다 여부를 반

드시 고려해야 한다.

- ⑤ 전문성 : 창업자의 전문성과 관련된 아이템을 선정하는 것이 좋다. 창업 자체가 생존경쟁이다. 경쟁점포보다 경쟁력 우위를 점유하려면 전문성이나 노하우가 있는 아이템을 선정해야 한다. 자신이 특별한 기술, 자격증, 전문분야가 있는 경우라면 불경기 시 타개할 수 있는 위기관리 능력이 생길 수 있으며, 흥미 유발이 가능하기 때문에 사업에 열정을 기할 수 있다.
 - ⑥ 자금 규모 : 공급이 딸려 물건을 못 팔던 시절이 있었다. 이러한 시기에는 빚을 내서라도 사업을 확장하는 전략으로 사업을 전개했으나, 지금은 질 좋은 상품과 서비스를 제공해 고객을 많이 확보하는 사람이 성공하는 시대이다. 따라서 큰 규모의 창업을 시도하기에는 위험이 많다. 조그만 아이템이라도 실속 있고 자금 규모에 무리가 따르지 않는 범위에서 선정하는 것이 좋다.
 - ⑦ 능력 : 가맹점을 할 것인지 독립점포를 운영할 것인지 등의 결정 이외에도 업종을 선택할 때 자신의 연령과 경력에 어울리는지 사업을 추진할 수 있는 능력이 있는지를 검토해 볼 필요가 있다. 아무리 좋은 아이템이라도 그것을 끌고 나가는 창업자의 능력이 받쳐주지 못하면 오래 버틸 수 없기 때문이다.
- 이런 점들을 고려한 후에는 창업자의 목표 설정이 명확해야 성공 창업의 길이 열린다. 그리고 목표를 향해 도전해 가는 정신이 중요하다. 자신이 어떻게 될지, 자기점포를 어떻게 만들어 갈지 명확히 하는 것이 중요하다. 자영업 성공의 포인트는 이익을 남기는 것만 이 아니라 고객과 함께 더불어 살고 서로 도움을 주어야 한다는 마음가짐이 아닐까 한다.

2. 창업아이템 선정기준

사업아이템 선정에 있어서 무엇보다도 중요한 것은 창업자가 어느 분야에서 경쟁력이 있는가 하는 것이다. 인터넷 분야가 각광을 받고 있다고 유전공학을 전공한 창업자가 인터넷을 선택하면 실패할 확률은 매우 높다. 사업아이템의 기본은 최소한 다음과 같은 기준에 부합되어야 성공률이 높다고 할 수 있다.

(1) 앞선 아이템

시대를 너무 앞서가는 사업은 아무리 기발하더라도 실패할 수밖에 없다. 일반인들의 피부에 와 닿지 않을 뿐더러 법적인 제약이 따를 수 있기 때문이다. 시대의 조류를 정확히 읽어내는 능력이 필요하다고 할 수 있다.

(2) 취미나 기호는 사업아이템과 분리

평소 취미나 기호로 삼던 분야를 사업아이템으로 삼았을 경우, 실패 확률도 높다. 경영자로서의 마인드보다는 더불어 즐기는 마음으로 흐르기 때문이다.

(3) 자금회전이 빠른 사업

소규모 점포 경영이나 중소기업 모두 자금회전이 느린 사업아이템은 피하는 게 좋다. 대부분 자본력이 취약하기 때문에 자금이 어느 한 순간 막히면 부도 직전까지 몰리는 경우가 많다.

(4) 계절을 타지 않는 사업

사업을 처음 시작하는 창업자가 가장 어려운 점은 장기간의 자금회전 계획을 세우기 어렵다는 것이다. 따라서 지나치게 계절을 타는 사업은 좋지 않다. 성수기에는 자금이 넘치다가 비수기에는 자금부족으로 시달리기 때문이다.

(5) 수입 아이템에는 신중

최근 선진국에서 성공한 사업아이템을 국내에 도입해 성공하는 사례가 많아졌다. 선진국에서 성공한 아이템이 국내에서도 성공할 수밖에 없다는 논리는 위험성이 높다. 문화나 의식까지도 동일해 진다고 볼 수 없기 때문이다. 따라서 외국 아이템을 도입할 때는 이런 점에 주의하면서 참고사항으로 삼는 것이 현명한 의사결정이다⁵¹⁾.

[표 5-7] 후보아이템 상대평가시 검토항목

주요항목	평가요소	세부검토사항
상품성	상품의 적합성	(1) 창업자가 잘 아는 제품이나 공정인가? (2) 상품이 비필수품이거나 사치품은 아닌가?
	상품의 독점성	(3) 창업중소기업의 참여를 배제하는 사실상의 독점은 없는가? (4) 정부의 인·허가에 의해 실제 창업이 제한되어 있지 않은가?
시장성	시장의 규모	(5) 예상되는 고객의 수는 어느 정도인가? (6) 국내 및 해외시장 규모는 금액으로 어느 정도인가?
	경쟁성	(7) 경쟁자의 세력 및 지역별 분포는 어떤가? (8) 경쟁제품과 비교했을 때 품질과 가격관계는 유리한가? (9) 판매 유통이 용이하며, 물류비용이 저렴한가?
	시장의 잠재성	(10) 잠재 고객수의 증가는 있는가? (11) 새로운 창업기업의 침투가능성은 어느 정도인가? (12) 소비자 성향이 안정적이고, 필요성이 증가하는 가?
수익성	제품생산 비용의 효익성	(13) 적정 비용으로 제품을 생산할 수 없는 요인이 있는가? (14) 생산공정이 복잡하지 않고, 효율성은 있는가?
	적정 이윤 보장성	(15) 원자재 조달이 용이하고, 값은 안정적인가? (16) 필요한 노동력 공급이 용이하며 저렴한가? (17) 제조원가, 관리비, 인건비 등 공제 후 적정 이윤이 보장되는가?
안정성	위험수준	(18) 경제 순환과정에서 불황 적응력은 어느 정도인가? (19) 기술적 진보 수준은 어느정도이며, 기술적 변화에 쉽게 대처 할 수 있는가?
	자금투입 적정성	(20) 초기 투자액은 어느 정도이며, 자금 조달이 가능한 범위인가? (21) 이익이 실현되는 데 필요한 기간은 어느 정도이며, 그 동안 자금력은 충분한가?
	재고수준	(22) 원자재 조달, 유통과정상 평균재고 수준은 어느 정도이며, 재고상품의 회전기간은 어느 정도인가? (23) 수요의 계절성은 없는가?

51) ROI, 1997.7월호에서 발췌정리.

3. 창업아이템의 선정순서

아이템 선정은 창업자의 자금동원 능력과 비례한다. 현실적으로 창업자는 자금동원 능력에 맞는 아이템을 선정할 수밖에 없기 때문이다. 공장을 세우고 기계를 설치하여 생산을 하는 사업은 자본이 드는 사업이지만, 제품을 기획하고, 판매를 전담하면서 기존 공장에 발주하는 사업은 그다지 자본이 필요하지 않다. 최근 아웃소싱이 각광을 받고 있는 것은 이러한 연유에서 기인된다. 사업가는 아이템에 대한 아이디어와 캐릭터를 부여하고 외주를 통하여 생산하고 직접판매를 담당하므로써 성공을 한층 앞당기는 것이다. 만일 적은 자본으로 사업을 할 수 있다면 최고의 사업일 것이다. 그러나 이러한 업종은 누구나 뛰어들기 쉬우므로 그 분야에 독보적인 존재가 되지 않으면 안 된다는 사실도 유념하여야 한다. 적은 자본으로 사업을 할 수 있는 업종을 인터넷에서 각종 아이템 관련 정보를 참고하여 선정하는 것이 유리하며 여기서는 개괄적으로 설명하고자 한다.

(1) 업종 및 아이템 선정의 기본 순서

무계획적이고 체계가 없는 아이템 선정은 많은 시간을 낭비하게 하고 최적아이템의 선정마저도 불가능하게 만든다. 한가지 아이템이 최적아이템으로 결정되면 문제가 없겠지만 예비검토 단계에서 기각되는 아이템이 발견된다면 그에 따르는 후보 아이템을 발견하는데도 많은 시간과 비용이 소모되기 때문이다.

보다 효율적인 업종 및 사업아이템 선정의 순서는 일반적으로 다음과 같다.

- ① 창업 희망 업종의 정보 수집
- ② 이용 체험자 또는 종사자의 면담
- ③ 후보 사업아이템에 대한 구체적 정보 수집
- ④ 후보 아이템에 대한 정밀분석과 검토
- ⑤ 사업타당성 분석
- ⑥ 업종 및 사업아이템 선정

이와 같은 과정을 거친 후 본격적으로 사업계획서의 작성, 창업자금 조달, 창업팀 결성 및 창업요원 확충, 사업장 선정과 확보, 회사설립, 개업준비 등 구체적인 창업 본 절차 수행의 과정을 통해 하나의 창업기업이 탄생되게 된다.

(2) 업종 및 사업아이템 선정의 기본 원칙

1) 업종의 성장 가능성은 있는가?

상품에는 발생기 - 성장기 - 성숙기 - 쇠퇴기의 라이프사이클이 일반적으로 존재한다.

- ① 발생기 - 업종이 출현하여 보급이 시작되는 단계
- ② 성장기 - 수요와 동종기업이 급증하고, 이익도 증가하는 단계
- ③ 성숙기 - 기업간 경쟁이 격화되며, 도산하는 기업이 급증하고, 이익이 쇠퇴하여 경쟁에서 우위를 점한 일부 기업만이 생존하는 단계

신규 창업이 가장 적합한 시기는 성장기 업종이며, 성숙기 후반에 뒤늦게 참여하면 아무리 능력 있고 자금이 풍부하다 하더라도 실패할 확률이 매우 높다

2) 나의 적성과 성격에 맞는 업종인가?

선택한 업종이 창업자의 적성과 성격에 맞지 않는다면 의욕을 잃기 쉽다.

3) 경험이나 특징을 활용할 수 있는 업종인가?

성장성이 높은 업종이라도 다른 사람이 성공했다고 하여 자기도 같이 성공한다고 기대해서는 안된다. 즉 어떠한 업종이더라도 창업자의 경험, 지식, 기술, 특징 등을 잘 고려하여야만 사업 성공 확률을 높일 수 있다. 이전에 몸담은 적이 있는 업종을 선택해야 가장 성공할 확률이 높다. 직장 생활에서 얻어지는 각종 경험, 지식, 기술, 특징 등이 창업에 있어서 성공과 실패를 결정한다는 것이다, 이는 물건을 들여오는 방식이나 판매방식 등의 기본적인 사항들을 알고 있는 것이 이러한 기초적인 문제에서 실수를 범할 확률을 줄여주기 때문이다. 자신이 전혀 경험해보지 못한 업종을 불가피하게 선택해야 하는 경우에는 오랜 시간을 두고 치밀하게 연구해야 실패할 가능성이 적다.

[표 5-8] 업종 및 사업아이템 선정 단계별 준비 및 검토사항

순서	사업아이템 선정순서	준비 및 검토사항
1	창업 희망업종 정보 수집	<ul style="list-style-type: none"> - 창업자의 경험 및 지식, 특히 동업계 및 관련업계 근무경력 등 - 친구, 지인, 전문가로부터 습득한 정보 - 각종 관련서적, 업종별 전문잡지, 신문 스크랩 등으로부터의 정보
2	이용체험자 및 종사자면담	<ul style="list-style-type: none"> - 해당 업종 경영 회사의 고객이 되어 직접 구매 활동 경험 - 해당 업종 근무 종업원과의 면담을 통한 업계 전반적 분위기 및 전망 파악
3	후보 사업 아이템의 구체적 정보수집	<ul style="list-style-type: none"> - 각종 상담기관(창업상담회사, 업종별 전문 컨설팅 회사, 시·군·구 창업민원실, 중소기업진흥공단 창업상담실 등) - 업계 단체(업종별 협회 및 협동조합 등), 업계에 정통한 전문가(경영지도사, 동업계 다년간 근무 경력자)로부터의 정보수집
4	후보아이템에 대한 정밀분석과 검토	<ul style="list-style-type: none"> - 성장성 및 창업자의 적성 부합 여부 등에 대한 가족·지인·전문가의 의견 청취 - 2~3종에 대한 예비 선별 및 순위 결정 - 예비선별 제품(상품)에 대한 예비(간이)사업성 분석
5	사업타당성 분석	<ul style="list-style-type: none"> - 사업 아이템의 적합도 분석 - 기술성 분석 - 시장성 및 판매 전망 분석 - 수익성 및 성장성 분석 - 기타 사업타당성 분석
6	업종 및 아이템선정	<ul style="list-style-type: none"> - 최종업종 및 사업아이템 선정
7	경영수업	<ul style="list-style-type: none"> - 동업종 및 관련업종의 우량기업에서 견습기회 확보 - 스카웃 예정 창업 핵심멤버와의 사전관계 증진을 통한 경영 노하우 습득 - 각종 기관에서 실시하는 창업스쿨 참가
8	구체적인 창업준비	<ul style="list-style-type: none"> - 사업계획서 작성 - 창업자금 조달 - 창업팀 결성 및 창업요원 확충 - 사업장 선정 및 확보 - 회사설립 - 개인준비 등

4) 인·허가를 받아야 하는 업종인가?

법적인 인·허가, 등록, 면허 등이 없으면 창업이 불가능한 업종이 있으므로 창업자는 해당 업종의 법적

요건을 사전에 확인할 필요가 있다. 즉, 단순히 등록만 하면 되는 경우도 있지만 창업자 본인이 업종에 관련된 자격이나 기능을 취득하고 있어야만 되는 경우도 있고, 그런 자격이나 기능이 있는 종업원을 채용해야 되는 경우가 있다. 따라서 창업자는 그 업종을 선택할 때 이와 같은 부분을 잘 확인하여야 할 필요가 있다. 공중위생에 관계된 물품을 판매하거나 음식점을 개업할 때에는 특별한 소속이 필요하다. 구청 민원실에 찾아가 처리를 하면 되는데, 인허가가 필요한 업종에는 식품접객업, 이, 미용업, 부동산 중개업, 음반 및 비디오 판매, 대여업 등이 있다.

5) 실패의 위험이 적은 업종인가?

위험이 큰 사업일수록 사업 성공시에 얻은 이득이 많다. 즉, **High Risk High Return** 이다. 위험이 높기 때문에 도전하는 창업자가 적고, 이런 상황에서 성공하면 경쟁자가 없어서 성공할 수밖에 없다. 하지만 이러한 업종일수록 실패율이 성공률보다 높다는 게 창업을 하는데 한계로 작용한다. 따라서 이익이 적어서 큰 돈을 벌 수 없는 사업이라도 성공만 확실히 보장한다면 그 사업을 선택하는 것이 타당하다.

6) 어느 정도의 개업자금이 필요하며, 자금조달 능력은 있는가?

업종마다 개업에 필요한 자금의 양은 다르다. 선택한 업종에 필요한 자금을 조달할 수 있는지를 판단해 보아야 하며, 이때 사업자금의 최소 60%는 자기 자본이어야 한다.

7) 가족의 이해와 지지를 구할 수 있는 업종인가?

가족의 이해와 협조는 때로는 중요한 자원이 된다. 가령 직원을 채용해야 하는 업종인 경우 직원 대신 가족을 채용함으로써 인건비를 줄일 수 있다.

창업자는 이와 같이 업종선택의 중요성과 아이템 선정의 기본 원칙을 숙지하여 원만한 창업, 성공적인 창업이 이루어지도록 사전에 충분한 준비가 필요하다. 창업성공은 창업준비에 투자한 시간과 비례한다고 생각하면 된다.

창업아이템 선정이 가장 힘들다

예비창업자들은 창업아이템 선정에 가장 많은 어려움을 겪고 있으며 외식업 창업을 가장 선호하는 것으로 조사됐다.

한국소호진흥협회와 계명대 벤처창업보육사업단이 지난달 ‘창업정보.프랜차이즈 박람회’에 참가한 예비창업자 405명을 대상으로 조사한 결과 창업 준비시 어려움을 느끼는 분야로 창업아이템 선정을 꼽은 이들이 전체의 35.6%로 가장 많았다.

예비창업자들은 이밖에 창업관련 지식 및 정보 획득(28.2%), 점포입지 선정(15.4%), 자금조달(10.3%), 홍보 및 마케팅(5.9%) 등에 어려움을 겪는 것으로 조사됐다.

가장 창업하고 싶은 분야로는 외식업을 꼽은 이들이 42.6%로 압도적으로 많았고 이어 무점포 및 인터넷 창업이 16.4%로 그 뒤를 이었다.

이밖에 유통업(12.6%), 신기술벤처(5.8%), 교육사업(5.5%), 건강.미용업(4.2%), 자판기 사업(1.1%) 등의 순으로 나타났다.

창업에 사용할 자금은 3천만~5천만원 32.2%, 1천만~3천만원 24.6% 등으로 5천만원 이하가 대부분을 차지했으며 창업후 기대하는 월 순수익은 300만~500만원 48.6%, 100만~300만원 30.3%, 500만원이상 13.3% 등이었다. 한편 조사에 참여한 예비창업자들은 30대가 전체의 47.7%로 가장 많았고, 40대30.4%, 20대이하 13.6%, 50대이상 8.4% 등으로 30대 이하의 젊은 층이 전체의 61.3%를 차지한 것으로 집계됐다. 또 현재 직업은 창업 예정자(미취업자, 실직자)가 전체의 34.7%로 가장 많았고, 자영업자 20.3%, 회사원 15.4%, 주부 10.2%, 전문직 종사자 8.2% 등이었다.

제3절 가맹본부 창업

1. 프랜차이즈 사업의 개요

(1) 프랜차이즈시스템이란

프랜차이즈 시스템이란 상호, 특허 상표, KnowHow를 가진 자가 계약을 통해 다른 사람에게 상표의 사용권, 제품의 판매권, 기술 등을 제공하고 그 대가로 가맹금, 보증금, 로열티 등을 받는 시스템을 말한다. 여기서 상호, 상표, KnowHow 등을 가진 자를 프랜차이즈(franchisor)라고 하는데 우리말로는 본부, 본사로 표현되고, 프랜차이즈로 부터 상호의 사용권, 제품의 판매권, 기술, 상권분석, 점포 디스플레이, 관계자훈련 및 교육지도 등을 제공받는 자를 프랜차이지(franchisee)라고 하는데 가맹점으로 표현된다.

프랜차이즈 본사의 입장에서 볼 때에 사업의 확장방법으로 직영가맹점들을 만들기보다는 가맹점을 선호하는 이유로는 ① 프랜차이즈 가맹점사업자가 사업확장에 필요한 자금을 제공한다는 점과 ② 일반적으로 프랜차이즈 가맹계약자가 프랜차이즈 본사 직영의 점포직원보다 운영을 더 잘 한다는 점이 있다.



[그림5-5] 프랜차이즈의 구조

(2) 사업의 프랜차이즈화 가능성 검토

프랜차이즈 사업을 하려는 사업가는 자신의 사업개념이 프랜차이즈로서 성공의 가능성이 높은가를 타진해 보아야 한다. 일반적으로 다음 부류의 사업이 프랜차이즈화하기에 좋은 경우라고 설명할 수 있다.

1) 적절한 수준에서 반복되고 쉽게 운영될 수 있는 사업

운영상 너무 어려운 사업은 반복 확산이 어렵고, 너무 쉬운 사업은 모방가능성이 높아 프랜차이즈 사업 아이템으로는 적절치 않다. 즉, 적절한 수준에서 반복되고 이를 매뉴얼화 하여 전달, 운영될 수 있는 사업이 프랜차이즈 시스템을 운영하기 적합한 사업이다.

2) 추구하는 시장목표에 적합할 만큼의 폭넓은 사업

사업확장을 위해 특정지역에 국한된 제품/서비스가 아니라 전국적인 호소력을 갖기 위하여 다양한 소비자의 기호를 동시에 충족시킬수 있는 상품을 제시하여야 한다.

3) 검증된 시장에서 새로운 아이디어나 새로운 사업방식을 적용하는 사업

예컨대 아이스크림 가게대신에 프로즌 요구르트 가게를 함으로써 검증된 디저트 시장에 새로운 개념을 제시할 수 있다⁵²⁾.

(3) 프랜차이즈 시스템의 특징

프랜차이즈 비즈니스는 경영효율을 높이기 위해 본사의 관리 통제하에 운영되고 있으며, 상품도 본사에 의해 통일적, 정형적으로 기획되는 등 프랜차이즈 비즈니스 특유의 경영 특징을 갖고 있다.

1) 프랜차이즈 본사의 관리통제

각 가맹점은 본사의 통일적 경영 방침에 따라 관리, 운영되고 있다. 이와 같이 통일된 경영방침에 따라 판매기능을 분산하는 관리 기능은 프랜차이즈 본사에 집중되어 있으며, 각 가맹점은 판매기능을 주요기능으로 하고 있다. 이와 같이 통일된 경영방침에 따라 판매기능을 분산하는 것은 프랜차이즈 사업의 조직 운영에 있어서 매우 중요한 요소이다.

2) 상품매입의 통일성

가맹점에 제공되고 있는 상품은 정형화, 표준화되어 있는 상품이기 때문에 제공 방법도 획일화, 표준화되어 있어야 한다. 또한 상품에 있어서 매입의 집중화와 동질화를 전제로 하기 때문에 각 가맹점에서 제공되는 상품은 각 가맹점에서 기획한 것이 아니라 프랜차이즈 본사에서 통일적, 정형적으로 기획된 것이어야 한다.

3) 국제기준에 합당한 최저 점포수 이상

프랜차이즈 비즈니스가 시스템화하여 프랜차이즈 사업으로서의 역할을 다하기 위해서는 최소한의 점포수가 확보되어야 하는데, 종전에는 점포수 6개 이상을 국제기준으로 정한 때도 있었다. 그러나 지금은 최저 11개 이상의 점포가 있어야 국제기준에 합당한 프랜차이즈 시스템이 가동될 수 있다. 따라서 프랜차이즈 사업을 한마디로 정의하면 '동일 상품을 취급하며, 11개 이상의 점포를 본사가 통제하는 고도의 획일화, 표준화를 달성한 시스템을 가지고 전체의 판매력과 시장점유율을 강화해 나가는 소매조직'이라고 할 수 있다. 결국 프랜차이즈 사업은 프랜차이즈 본사에 경영관리기능이 집중되어 있고, 판매기능은 가맹점으로 분산되는 특수한 성격을 가진 조직이라는 점에서 독창적인 특질을 가지고 있다고 할 수 있다.

52) 정승화, 벤처창업론, 박영사, 1999.

4) 표준화, 단순화, 규격화가 경영의 원천

가맹점이 많이 확보되어 프랜차이즈 사업의 매력을 느꼈다 하더라도 비용절감이 이루어지지 않은 상태에서 무계획적으로 참여한다는 것은 문제가 있다. 계획도 없이, 표준화되지도 않은 상태에서 가맹점만 개설하게 되면 본사로서는 그 기능을 제대로 발휘될 수가 없으며, 오히려 인원과 경비만 늘어 결국 다점화의 장점은 없어지고, 본래의 프랜차이즈 사업 경영자체도 곤란해진다.

5) 영속성과 수익성

프랜차이즈 본사 자체가 수년간 성공적으로 사업을 영위한 경력이 있어야 한다. 사업경력이 많을수록 일상적인 업무 운영상의 결합이 최소화될 가능성이 크다. 또한 본사가 수익성있게 사업을 하고 있어야만 성공적으로 사세를 팽창시킬 수 있다. 본사도 잘 안되는 영업 방식을 프랜차이즈화 한다고 해서 수익성이 높아지는 것은 아니다.

6) 전수가능성과 전이가능성

전수가능성은 프랜차이즈의 핵심이 성공적인 영업방식의 표준화된 복제운영에 있다. 따라서 가맹점에게 영업방식과 노하우를 적절히 전수할 수 있고, 경험이 부족한 가맹점이 배운 바에 따라 똑같이 따라 할 수 있는 능력을 보유해야 한다. 전이가능성은 프랜차이즈화 하려는 사업이 지역시장에서 전국시장과 국제시장으로 확대될 가능성을 타진하여야 한다. 확대할 수 있는 시장의 규모가 클수록 본사운영의 장점이 부각된다.

7) 독창성

프랜차이즈화 할 사업이 현재 경쟁업체에 의해 제공되고 있는 제품/서비스에 비해 가지고 있는 차별적 경쟁우위를 확보해야 한다. 즉, 독특한 영업전략이 필요하다.

2. 가맹본부조직의 구성

(1) 가맹본부조직 창업을 위한 단계별 특징

1) 초기단계(프랜차이즈 잠복기)

한 개의 생업형 점포를 성공시켰으며, 수년간 어떤 업태를 운영해 오면서 나름대로의 연구로 고객들로부터 사랑을 받기 시작하고 주변으로부터 프랜차이즈 가맹점을 개설해 달라는 부탁이 많다. 그러나 프랜차이즈 가맹본부를 운영하기 위한 시스템 구축이 전혀 안된 상태이며, 생업으로서 어느 정도 부도 축적했으므로 프랜차이즈 체인화를 해보려는 욕구가 생기는 단계로 프랜차이즈 시스템화를 위한 개념적 잠복기에 해당된다.

2) 제2단계(프랜차이즈 태동기)

다른 가맹점본부를 보아도 별다른 시스템 구축 없이 단기간에 많은 점포수를 개점하고 있는 것처럼 보이며, 주변의 친지나 친·인척에게 프랜차이즈의 조직적 형태를 갖추지는 않았어도 우선 가맹점을 개설해

준다. 또 2~3개 점포 혹은 4~5개 점포를 운영해 보니 원자재 공급문제(물류문제), 요리의 맛 문제(자기의 직영점과 동일한 맛이 나오지 않는다)가 발생하며, 본부에서 제공하는 원자재나 일부 특수 원자재(예컨대 맛을 내는 소스)의 보관상태가 나빠 변질 등의 문제가 발생한다. 간판이나 상호 정도를 빌려주는 상표불할 형태가 대부분이며, 가맹점으로부터 약간의 가맹비와 보증금 등을 받아 축적된 자금으로 직영점도 1~2개 추가 개점하나, 전문 프랜차이즈 운영시스템은 아직도 미비상태이다.

3) 제3단계(프랜차이즈 발전기)

다행히 2단계 상태에서 망하지 않고 우선 성공한 것처럼 보이며, 가맹점 모집광고를 내고 타업체로부터 프랜차이즈 관련업무를 경험한 간부직원을 스카웃하며 프랜차이즈 시스템의 형태를 갖추며 발전하려고 시도한다. 그러나 가맹본부시스템을 구축한다고 하나 가맹점포별로 들쭉날쭉하여 통일이 안된 상태다. 직영1호점은 이익이 발생했으나 직영2호점부터는 이익이 최소규모이거나 발생하지 않으며, 무리하게 직영점을 개설하기 위하여 은행융자나 타인자금을 사용하게 됨으로써 이자비용이 증가된다.

프랜차이즈 가맹점에 발송할 원자재 창고임대료 또는 창고건설비, 본부직원 인건비가 너무 커져서 경영주가 자금조달에 매달리게 된다.

2단계를 거쳐 프랜차이즈 발전단계에서 체인가맹점 본부의 약80% 이상이 소멸되며, 직영점 2~3개, 가맹점 20~30개의 소규모 점포가 된다.

4) 제4단계(프랜차이즈 성숙기)

보통은 직영점 3~4개 점포, 가맹점 15~20개 점포의 상태가 된다(소규모 점포는 가맹점 30~50개 점포). 교육시스템을 갖추고 각종 운영매뉴얼을 정비시켜 전체 업무집행수준을 높이며, 신문이나 TV에서 가맹점 모집광고를 하고 사업설명회 등도 개최한다.

SV(Supervisor)시스템을 구축하여 가맹점 지도업무를 강화하고 본부 경영방침을 전달하고, 본부의 프로젝트(신규사업)계획을 추진하면서 입지 선발에 대한 정밀도 높은 노하우를 구축한다.

본부 간부를 한 단계 더 높은 수준으로 끌어올리며(회사의 이사진도 구성한다), 각종 전산정보시스템을 구축하고, 모델점포의 확실한 정립을 이룩한다.

5) 제5단계 (프랜차이즈 완성기)

직·가맹점 합쳐서 점포수가 최소 30~50개 점포에 이르게 되며(소규모 80~100개 수준), 시장상황 및 프랜차이즈 시스템에 대한 여건 변화에 따른 매뉴얼 수정작업이 이루어진다.

핵심고객을 파악하여 고정고객을 만들어 가는 판촉전략을 구사하며, 프랜차이즈 체인망 구축에 자신감을 갖고 TV등 매스컴에 홍보, 선전활동을 강화한다.

또한 이 단계에서는 완성 안정단계로 장기 경영전략을 구축하며, 단계별 업무집행내역은 업종 업태의 종류, 모델점포의 대소규모에 따라 그 단계별 상황이 단축되거나 더 연장되어질 것이다.

요컨대 여기서 가맹본부를 운영하려는 사람들은 가맹점 전개에 있어 이러한 단계별 숙성기간이 필요하다는 점과 적어도 이러한 5단계에 이르기까지 어떤 프랜차이즈업무가 단계별로 요구되는지에 대한 뚜렷한 이해가 있어야 한다.

몇 개의 직영점을 운영하면서 사업을 확장하려는 경영자나 직영 1호점을 운영하면서 쌓아 올린 실적을

프랜차이즈화해서 더 큰 이익을 확보해 보려는 프랜차이즈 본부 창업희망자는 프랜차이즈 성장과 발전에 단계별로 필요한 조직과 업무를 연구해야 할 것이다.

(2) 가맹본부조직 구성을 위한 준비

프랜차이즈 사업을 전개하기 위해서는 우선 프랜차이즈 운영본부 구성을 위한 준비업무가 중요하다. 소규모 가맹점의 운영 초기 단계를 보면 사장 혼자서 ‘몇 개 점포를 개점(가맹점)한 뒤에 사람을 보충하면 어떻게 될지’를 문의하는 사람이 많은데, 처음부터 뚜렷한 목적과 프랜차이즈 사업화에 대한 철학도 없이 어떻게 되겠지 하는 막연한 기대만으로 출발하였기 때문에 모르긴 해도 이런 유의 창업은 거의 1백% 실패하고 만다.

따라서 자기 자신의 능력(회사나 점포의 능력을 말한다)을 엄격히 평가 한 후에 프랜차이즈 사업전개를 해야 하며, 최소한의 본부 스텝을 필요로 하는 업무인데도 불구하고 막연하게 시작하여 성공한다면(“프랜차이즈 점포 희망자가 많아 돈을 벌 수 있는 여건이 된다면”이라는 표현이 더 어울릴 것이다) 그때 가서 본부를 구성해 보겠다는 생각은 근본적으로 잘못된 것으로 본다. 그런데 이런 경영자가 의외로 많다.

첫째, 자기 점포 또는 자기 회사만이 갖고 있는 메뉴(상품)와 서비스 방법이 어느 점포와 다른 어떤 특색이 있고 많은 고객이 이를 인정하고 있음을 확인할 수 있을 때.

둘째, 상품과 서비스의 특성 외에 판매방법에 어떤 특성을 갖추고 있을 것.

셋째, 장기간이 영업활동으로 전국적으로 또는 일정 지역에서 높은 지명도를 갖고 있거나 좋은 이미지를 갖고 있을 것(예 : 현풍 할매곰탕, 양평해장국, 전주비빔밥, 무봉리 순대국, 롯데리아 등) 이것은 앙케트 조사, 전문기관에 의뢰한 심층조사에 의한 명확한 데이터에 기초하여야 한다. 단순히 “인기가 참 좋아요, 많은 사람들이 가맹점을 해보라고 해요”라는 감각적인 수준의 판단으로 시작하는 것은 곤란하다.

넷째, 기업자체가 타산업을 운영하면서 높은 지명도를 갖고 있을 것(예컨대 국내 굴지의 기업그룹인 현대, 삼성 등에서 프랜차이즈 사업을 전개한다면 프랜차이즈 사업 자체와는 관계없이 본업 경영에 의한 지명도가 높기 때문에 많은 가맹자를 모집할 수 있을 것이다)

위의 설명에서 보듯이 가맹본부 구성의 타이밍은 프랜차이즈 사업을 시작한다고 발표했을 때 반드시 그 취지에 동참하는 희망자가 얼마나 많이 모일 수 있느냐 하는 자체 점검을 한 뒤에 결정해야 한다는 점이다.

(3) 가맹본부의 구성요소

1) 자금력 또는 자금조달능력이 어느 정도 있을 것

프랜차이즈 가맹자의 입회가맹금 또는 보증금으로 본부를 꾸려 나가려는 발상이라면 심중팔구 실패한다. 프랜차이즈 시스템이 구축될 때까지는 여러 부분에서 개발을 위한 비용을 필요로 함으로 충실한 준비 자금이 있어야 한다.

2) 적절한 기초인재를 확보

개인점포가 아닌 집단 점포관리를 해야 함으로 이를 위한 최소한의 기초요원은(점포수 또는 기업의 규모와 관계없이)필요하다. 다만 점포수 증가에 따라서 인원증가를 하는 것은 별개의 조직방법이다. 예컨대 영업과 법령관계 경험자, 식품과 요리연구 및 경험자, 점포설계 주방기기에 따른 기초지식의 소유자, 총무

경리 및 물류구매 담당자 등이다. 물론 초기 단계에서 많은 인원을 채용하면 인건비 부담이 크므로 이 모든 업무를 1~2명 또는 2~3명의 경험자가 유사업무를 겸직할 수는 있을 것이다. 그러나 자금력이 있고 원대한 사업계획을 갖고 있는 거대 기업이라면 인건비 부담이 있어도 위에 열거한 부분의 우수한 인재를 신규선발 또는 기업내에서 전보시켜 전문인력을 갖추는 필요가 있을 것이다.

3) 가맹희망자에게 보일 수 있는 자기 점포(기업)의 프랜차이즈 패키지(프랜차이즈 노하우 집약)를 개발해 두어야 한다(실물로써 매뉴얼이나 운영규칙, 점포 개발기술 등이 있을 것이다). 또 프랜차이즈 가맹점 사원을 위한 교육시스템 구축이 우선되어야 한다(이것은 교육 커리큘럼의 준비 및 교육장소의 준비까지를 의미한다)

3. 가맹본부의 역할

(1) 가맹본부의 의무

공정거래위원회에서 승인(2001.2.2)된 프랜차이즈 표준약관 제 31조는 가맹점사업자의 의무를 다음과 같이 규정하고 있다.⁵³⁾

- 1) 가맹점사업자는 가맹사업 계약을 체결하는 과정에서 가맹희망자들의 가맹 여부를 적정하게 판단할 수 있도록 필요한 자료 및 정보를 충분히 공개하여야 한다.
- 2) 가맹점사업자는 가맹희망자들의 요구가 있을 때에는 ①가맹점사업자의 재무 상황, 등기부등본, 최근 5개년의 사업경력, 가맹사업과 관련하여 진행 중인 소송 내용, ② 계약체결시 또는 계약체결 후 부담하여야 할 가입비, 정기납입경비(로열티), 계약이행 보증금, 기타 공과금에 관한 자료 및 정보를 서면으로 제공하여야 한다.
- 3) 상품, 자재의 공급조건, 경영지원과 이에 대한 대가 지급방법, 영업의 통제상황, 계약의 해제·해지 등의 의무가 있다.
- 4) 가맹희망자가 운영할 점포 인근지역의 가맹계약자 현황, 가맹점사업자가 제시한 예상매출액 산정내역 등의 의무가 있다.

53) 이동혁, 소자본 창업가이드, 문지사. 2002.

(2) 가맹본부 수익의 원천

수익원천	내 용
초기의 프랜차이즈 수수료 (Initial franchise fee)	이 수수료는 가맹점의 입지선정, 교육, 운영, 통제, 착수 등의 초기 비용과 프랜차이즈를 정립시키기 위한 개발비용 등의 재경비로 사용된다. 수수료는 프랜차이즈 사업이 성공적일 때는 증가하는 경향이 있다.
사용료(Royalty)	가맹점이 매출액 비율에 근거를 두어 산정하는데 계약에 의해 보통 매출액의 5% 정도를 징수한다. 이외에 매출단위기준으로 청구하기도 한다. 예를 들면 모텔사업체는 실당 사용료를 청구하며 자동차 세차업의 경우에는 차 1대당 사용료를 청구한다.
상품 매출 (Sales of products)	도매상 기능으로 본부가 완제품을 가맹점에 공급할 경우에 해당된다.
대여·임대수수료 (Rental and lease fee)	건물, 장비, 설비 등의 사용에 따른 사용료 징수를 말한다.
허가 수수료 (Licence fee)	가맹본부의 상표이용과 전시에 관한 수수료를 말한다.
경영수수료 (Management fee)	드문 경우로서 상담 서비스의 경우에 경영보고서의 작성이나 교육에 드는 수수료이다.

4. 가맹본부의 기능

가맹본부는 프랜차이즈 패키지를 만들어서 그것을 프랜차이즈가맹점에게 지속적으로 제공하여야 한다. 따라서 본부는 프랜차이즈 패키지를 판매하는 기업체라고 할 수 있으며, 이 패키지의 지속적인 개발과 혁신이 무엇보다도 중요하다. 본부의 시스템 개발기능은 원재료 개발능력, 상품 및 서비스 개발능력, 교육훈련 및 지도기능, 판매촉진기능, 금융기능, 정보기능, 경영관리기능 등의 개개의 기능을 유기적으로 통합시킨 ‘프랜차이즈 패키지’를 만들어 내는 것이다.⁵⁴⁾

(1) 프랜차이즈 패키지 개발기능

프랜차이즈 패키지 개발기능이란 프랜차이즈 시스템을 올바르게 운영하기 위한 노하우의 개발이라 할 수도 있다. 노하우의 개발에는 많은 시행착오가 있는 것이므로 체계적인 시스템개발을 위한 제반기법의 개발도 아울러 필요하다. 우선 프랜차이즈 패키지 개발에 있어 판매할 상품의 개발이 문제가 되는데 이러한 상품을 만들어 내기 위해서 그 상품의 원재료 개발이 첫째 문제가 된다. 상품품질의 우수성은 원자재의 특성과 그 제품공정의 적합성 여부에 따라 결정된다. 따라서 본부는 원자재부터 개발한다는 발상이 필요하게 된다. 그러나 본부가 스스로 이러한 원자재를 모두 개발한다는 것은 거의 불가능하다. 적어도 1차 원자재 등은 본부 이외의 공급처에서 개발 공급되는 경우가 많다. 이러한 경우에는 원자재를 사용하여, 2차가공 등을 본부에서 행하거나 또는 그것을 원자재 회사와 공동 개발을 통하여 수행하는 대안이 있을 있다.

프랜차이즈 시스템을 운영하기 위해서는 각 점포단위에서 사용하는 원자재가 매우 많이 필요하게 된다. 그러기 위해서는 그들 자재를 본부가 일괄적으로 특정 제조업자와 협상해서 개발하는 것이 바람직하다. 상품 또는 서비스의 개발기능이 본부 기능으로서 가장 중요한 기능이다. 이를 위해 다음의 네 가지 사항을

54) 오세조, 박진용, 유통관리, 박영사, 2003.

고려하여야 한다.

- ① 품질적으로 타사와 완전히 차별화된 새로운 상품을 만들어야 한다.
- ② 그 상품을 적절한 가격, 적절한 방법으로 가맹점에 제공해야 한다.
- ③ 차별화된 주력상품을 중심으로 적절한 상품구색을 갖추어야 한다.
- ④ 환경의 변화에 따라 품질, 상품구색, 제공방법 등을 변화시켜야 한다.

한편, 본부가 아무리 훌륭한 프랜차이즈 패키지를 개발한다 하더라도 소비자와 접점에서 직접 접촉하는 것은 가맹점이므로 가맹점이 소비자에게 확실한 판매활동과 서비스활동을 실시하지 못하고서는 프랜차이즈 시스템의 성공을 보장할 수 없다.

(2) 교육훈련기능

본부가 소비자를 위해서 개발한 것을 가맹점이 올바르게 이해하고 정확하게 소비자에게 제공하는 능력을 갖추어야 한다. 이를 위해 본부의 교육·훈련 기능의 중요성이 강조되며 다음과 같은 사항이 고려되어야 한다.

- ① 교육·훈련을 위한 커리큘럼으로·가맹점으로서 영업을 개시하는 사람에 대해서 지식, 기술을 몸에 익히게 하는 과정·이미 가맹점이 되어 영업을 하고 있는 사람에 대해서 필요한 지식을 전달하는 과정·특수한 경우(예, 아무리 해도 생각대로 이익이 오르지 않는 경우 등) 특정 가맹점을 대상으로 지식, 기술을 주는 과정 등을 작성한다.
- ② 교육·훈련을 지속적으로 시행하기 위한 조직의 구성 및 전담 기획자와 실제 교육담당자를 보유하고 있어야 한다.
- ③ 교육·훈련을 위한 시설과 기기를 갖추고 있어야 한다.

(3) 정보기능

정보기능은 정보의 수집, 정보의 분석, 정보의 제공이 포함된다. 정보의 수집에 있어서는 다음과 같은 점에 주의를 기울여야 한다. 올바른 자료일 것, 새로운 자료일 것, 구체적인 자료일 것, 일정표준을 토대로 해서 얻어진 자료 일 것, 가급적 시계열로 얻어진 자료일 것 등이다. 이렇게 수집된 자료에 대한 분석에서는 다음과 같은 점에 주의해야 한다. 가급적 빨리 분석할 것, 일정한 기준을 토대로 하는 분석방법 일 것, 가급적 읽기 쉬운 형식으로 분석할 것 등이다. 여기서 중요한 것은 분석된 정보가 무엇에 사용되는가 어떠한 방법으로 쓰여지는가를 명확히 해야 한다는 것이다. 어떠한 결과를 필요로 하는가에 따라 분석의 방법 및 분석도구가 달라질 수 있을 것이다.

정보의 제공에 있어서는 다음과 같은 점에 주의를 기울여야 한다. 가급적 빨리 제공, 읽기 쉬운 형식으로 제공 계속적으로 제공한다는 것이다. 정보는 본부의 각 부문과 가맹점의 양방에게 제공되어야 한다. 그런데 경영에 필요한 정보는 어디서 구하는 것이 좋은 것인가? 주로 가맹점의 구매보고, 본부의 관리자료, 시장조사, 일일상황 등 4가지 정보원을 생각 할 수 있다.

이와 같은 정보를 기초로 본보는 적절한 판매프로그램의 실행, 판매촉진의 실시가 가능해 진다. 그리고 본부는 가맹점에 대하여 행한 활동의 효과로서의 내부 자료에서 가맹점별 상품구입상황, 가맹점별 경영상황, 그리고 본부의 상품 공급상황 등의 정보를 얻을 수 있다.

시장조사에서는 다음과 같은 정보를 얻을 수 있다. 소비자가 프랜차이즈 시스템에 대하여 어떠한 이미지를 가지고 있고, 무엇을 바라는가, 특정 상품 서비스에 대해 어떠한 수요가 있는가, 그리고 신규 개점대상입지는 어디인가 등이다. 시장조사는 본부의 조사부문을서 조사하거나 또는 조사기관에 위탁해도 좋다. 또한 동업자, 가맹점 또는 매스컴 등을 통해서 발표된 자료 등의 정보도 활용할 수 있다.

[표 5-9] 가맹본부의 기능

구 분	내 용
프랜차이즈 시스템 개발 기능	프랜차이즈 시스템을 올바르게 운영하기 위한 노하우의 개발
원재료 개발 기능	상품의 원재료, 점포운영을 위한 재료의 개발
상품서비스 개발 기능	차별화된 새로운 상품, 적절한 가격의 공급, 상품의 적절한 구색, 조건변경에 따른 제공 방법
교육훈련·운영지도 기능	가맹점이 소비자에게 판매활동과 서비스활동에 대한 교육훈련 및 경영활동 운영지도
판매촉진기능	프랜차이즈 전체의 이미지 개선, 신종상품의 보급을 위한 판매촉진
금융기능	가맹점의 개점에 필요한 대출, 설비, 기기, 비품구입을 위한 대출, 가맹점 운영자금 대출
정보기능	가맹점의 판매정보, 일일상황(기상 등), 시장조사 등의 정보로 가맹점 지도, 시스템개선 및 개발
경영 관리 기능	가맹점의 경영계수 데이터 검토, 가맹점의 경영에 대하여 경영실적 비교 실시

5. 가맹본부 창업의 주요 검토사항

어떤 프랜차이즈 사업 아이템에 관심이 있어서 정보를 수집하고, 해당 가맹본부와 대화를 시작할 때 예비가맹자들은 최초로 가맹사업설명서(카탈로그 혹은 회사소개서)를 접하게 되며 예정된 순서에 따라 가맹본부와 대화가 구체적으로 진행되면 최종적으로 가맹계약서에 서명 날인을 하게된다. 가맹사업 설명서와 가맹계약서를 어떻게 해석하느냐에 따라 향후 가맹점 사업에 미치는 영향력은 매우 크다. 가맹사업 설명서와 가맹계약서에 내재되어 있는 여러 가지의 변수에 대비하여 예비가맹자들이 사전에 알아두어야 할 사항을 살펴본다.

(1) 가맹본부의 임원신상 파악

가맹본부가 제공하는 가맹설명서에 가맹본부의 임원에 관한 경력 부문이 있다면 주의 깊게 살펴볼 필요가 있다. 해당 프랜차이즈 사업의 배경과 주요 경영진들의 사업경험은 향후 사업 전개에 있어서 대단히 중요한 요인이다.

또한 이러한 정보들은 예비가맹자의 성공 가능성을 예측하는데 도움이 될 수 있다. 경영진에 대한 정보 수집이 불가능하다면 최소한 해당 가맹본부의 최고책임자를 만나 보도록 해야 한다. 해당 가맹본부 최고책임자의 경우는 가맹점의 성공 여부에 매우 중요한 위치를 점하고 있으므로 최고 책임자의 노력이 가맹점 노력에 대한 성공에 직접적으로 영향을 미칠 것이기 때문이다.

(2) 프랜차이즈 업체와 관련된 소송

가맹본부가 어떤 법적 문제라던가 행정적인 제제조치를 받고 있지 않는지 철저히 확인하여야 한다. 특히 프랜차이즈 운영자체에 심각한 변화를 불러일으킬 수 있는 것이나 장래에 그 프랜차이즈 사업이 중단될 가능성이 있는 경우로 판단되면 즉시 계약을 포기하여야 한다. 가맹본부나 그 업체의 중요 직원들이 범죄 기소를 당하고 있거나 또는 정부나 법원에서 내려진 좋지 못한 결정 기록을 갖고 있는지 파악하도록 한다. 기소 또는 법률소송이 있는 경우, 이것들을 경고 신호로 보고 해당 가맹본부에 대해서 다시 고려하는 것이 좋다. 항상 프랜차이즈 업체 쪽의 이야기는 전체 중의 일부에 지나지 않는다는 것을 명심하여야 한다. 이전의 가맹점 사업자나 현재의 가맹점 사업자들에 의해 그 프랜차이즈 가맹본부가 법적 소송에 걸려 있는 지 여부에도 주의해야 한다.

(3)프랜차이즈 관련 비용

1) 프랜차이즈 가맹비

가맹설명서에는 가맹본부에 지불하는 최소 비용부터 최고 비용에 관하여 타당한 정보를 포함하고 있어야 한다. 초기 프랜차이즈 비용에 관한 내용을 주의깊게 조사하고 그 정보를 예비 가맹자의 자금계획을 수립하는 기본으로 활용한다. 일반적으로 예비가맹자가 그 프랜차이즈에 가맹하기 위해서는 ‘가맹비’또는 ‘초도 프랜차이즈 비용’으로 정당한 금액을 지불하여야 할 것이다. 예비가맹자는 지급하는 자금에 대한 대가로 받게 될 서비스, 물품 및 기타 혜택이 무엇인지 정확하게 판단해야 하며 프랜차이즈 업체의 핵심 직원들에게 가맹비를 지불하는 대가로 받게 될 혜택에 관해서 집중적으로 확인하여야 한다. 프랜차이즈 업체에 가맹하여 운영 중인 업체가 있으면 가급적 많은 가맹점을 접촉하여 가맹비에 대한 대가로 받는 혜택에 대해 만족하는지 여부도 조사하여야 한다.

2) 프랜차이즈 관련 기타 비용

예비가맹자가 초도비용 외에 지불해야 하는 기타 다른 비용이 있는지 파악해야 한다. 예를 들면, 가맹본부 또는 관련업체들이 지불해야 하는 정기적인 로열티, 서비스 비용, 교육훈련비, 계약 갱신비, 광고비 및 기타 일시 또는 지속적인 비용 등을 포함한다. 예비가맹자가 프랜차이즈 계약을 한 후에 이를 취소하고자 할 때 이러한 비용들을 환불받을 수 있는지 여부도 확인해야 한다.

3) 프랜차이즈 관련 초기 투자비용

이 부분은 예비가맹자가 가맹사업 운영을 시작하는데 들어갈 비용을 프랜차이즈 업체가 평가한 것으로 가맹비, 장비, 물품 임대, 운영자금, 및 기타 제반 비용 등을 포함한다. 이 부분의 정보는 그 가맹사업에 얼마의 자금이 소요되는지 판단할 때 매우 유용하다.

가능하다면, 현재 운영 중인 가맹점들을 접촉해서 이러한 비용계획이 얼마나 정확했는지 알아보도록 한다. 만일 현재 운영 중인 가맹점이 없다면 공급업자들을 통하여 열거된 비용들이 적정한지를 검토해 보아야 한다. 이 숫자들이 실질적으로 잘못된 것들이라면 해당 프랜차이즈 사업의 참가를 재검토해 볼 필요가 있다.

(4) 상품 및 서비스 공급에 관한 제한 사항

가맹설명서 또는 가맹계약서에 가맹점들은 가맹본부가 지정하는 공급 업체들에게서만 물품을 구매 또는 임대해야 한다는 항목이 있다면, 예비 가맹자는 이것을 그 프랜차이즈 업체를 좀더 자세히 조사해야 할 하나의 신호로 여겨야 한다. 예비가맹자가 오직 그 가맹본부나 관련 업체들로부터 건물 또는 사업장을 임대하거나 어떤 특정 상품을 구매해야 한다면 예비가맹자는 이러한 조건에 묶이기 때문에 건물임대나 어떤 상품을 훨씬 비싼 값에 구매하게 될 가능성이 있기 때문이다. 이러한 구매계약이 개인적으로 직접 구매자에 비해 가격 및 혜택 면에서 경쟁력이 있는 것인지 알아보는 것이 핵심 사항이다. 자신들의 상품, 기자재 등에 지나치게 많은 시간을 소비하는 프랜차이즈 업체들의 프랜차이즈 성공 가능성은 일반적으로 무척 희박하다. 대부분의 경우는 프랜차이즈 사업을 라이선스화하고 교육훈련과 홍보 등에 중점을 두는 것이 프랜차이즈 업체의 정규적이 사업운영 방법이기 때문이다. 그러나 프랜차이즈업체가 적정 가격으로 자신들의 가맹점들에 원료나 서비스를 판매하여 일정한 수익을 얻음으로써 로열티를 낮출 수 있다면 그것은 쌍방에 혜택이 된다.

(5) 가맹점의 의무사항

일반적으로 프랜차이즈 계약에 관해 가맹점으로서의 의무사항만 기재된 경우가 많다. 예비가맹자는 이 부분의 계약조항을 매우 주의깊게 확인해 보아야 한다. 왜냐하면 예비가맹자가 계약 사항을 위약시, 부당한 조치를 받을 가능성이 있는 프랜차이즈 협약의 계약직인 의무조항을 담고 있기 때문에 예비가맹자는 여기에 열거된 의무사항을 준수할 수 있는지 여부를 충분히 고려해 보아야 한다.

(6) 자금조달

예비 가맹자는 프랜차이즈 업체를 통해 자금조달을 받는 방법을 강구할 수 있다. 예비 가맹점 사업자들이 가맹본부를 통해서 자금조달을 받을 수 있다면, 적절하고 공정한 조건으로 대출을 받을 수 있는지 여부를 거래 금융기관에 가서 확인할 필요가 있다. 거래 금융기관에 가서 가맹설명서의 금융관련 부분을 보여주고, 자금지원 가능성에 대한 의견을 확인한다. 프랜차이즈 사업에 투자할 때 모든 예비가맹점 사업자들에게 반드시 필요한 것은 가맹본부의 신용상태 및 정보의 정확성 여부를 판단하는 일이다.

(7) 지역권

독점 영업지역은 가맹점들에게 대단히 중요한 것이며 가맹설명서나 계약서에서 명시된 내용을 철저히 검토해야 한다. 독점지역 문제는 그 지역 밖의 어떤 특정 지역에서 영업을 하는 다른 가맹점을 제한하는 것이므로 가맹본부에게는 독점금지법 위반 가능성이 있을 수 있을 뿐만 아니라, 이러한 금지 조항이 비용이 많이 드는 소송문제로 발전할 수 있다.

프랜차이즈 시스템 자체가 각 가맹점은 자신들의 사업적 노력을 최대화하도록 하고 있으며 하나의 가맹점이 자신의 특정 지역을 개발하는데 실패하면 가맹본부는 그 지역에 다른 경쟁 가맹점이 들어오도록 허용하게 된다.

(8) 등록상표

프랜차이즈 가맹사업의 장점 중 하나는 잘 알려진 등록상호, 등록상표, 서비스마크, 서비스 상호, 또는 로고타입 등을 사용할 수 있다는데 있다.

예비가맹자는 등록된 등록상표나 서비스 마크의 라이선스를 선호할 것이다. 등록된 상표나 서비스 마크는 가맹점에 매우 가치있는 것이 될 수 있는 것으로 프랜차이즈 업체에 전국적으로 이러한 마크를 사용할 수 있는 법적 권리를 갖게 한다. 등록상표의 출원 여부는 특허상에 기치 사실을 확인하고 특허등록권이 그 가맹본부에 실제로 주어졌는지 알아보아야 한다.

(9) 갱신, 종료, 양도 및 분쟁 해결

이상적인 프랜차이즈 계약은 해약이 되지 않는 한 가맹점 및 가맹점사업을 양도받은 사람들이 프랜차이즈 계약을 자동적으로 갱신할 수 있도록 하는 것이다. 예비가맹자가 오랜 세월 자금과 노력을 투자하고 개인사정 등으로 사업을 양도할 때 프랜차이즈를 잃게 되는 프랜차이즈 계약은 유리한 계약이 아니다. 이상적인 프랜차이즈 사업은 가맹본부의 승인 속에 후계자에게 양도하거나 또는 다른 사람에게 적절한 양도 이전비를 받고 팔 수 있는 것이다. 만일 어떤 특정 프랜차이즈 업체가 이러한 양도나 갱신을 허락하지 않지만 그래도 그 프랜차이즈에 가맹하고 싶다면 해당 가맹본부가 예비가맹자의 가맹점을 다시 사들일 수 있는지, 그리고 그 거래 가격에 관한 조건은 무엇인지 확인할 필요가 있다.

제4절 가맹본부 창업의 전제조건

1. 수익성 있는 프랜차이즈 사업

(1) 수익성 있는 사업컨셉의 선정

프랜차이즈 Program을 실행하기 전에 회사는 자체적으로 몇 가지 기준들을 평가해야 하며 중요한 문제들을 점검해야 한다. 가장 중요한 점은 사업개념을 테스트 할 시범매장의 성공이다. 만일 제공하는 서비스나 상품이 시장에서 어느 정도 받아들여진다면 그것을 프랜차이즈에 대한 시장의 잠재성이 매우 긍정적일지 모른다. 회사는 자신의 장점들을 활용할 수 있는 적합한 마케팅시장을 갖고 있는지, 유사한 사업들이 현재 시장에 진출하지는 않았는지, 효과적으로 광고와 판매를 집중할 수 있는 목표 고객층은 존재하는지를 철저히 점검해야 한다. 성공하기 위해서 프랜차이즈는 어느 정도의 차별성을 가지고 있거나 아니면 차별성을 확보 할 수 있는 잠재적 능력을 가지고 있어야 한다. 만일 사업이 프랜차이즈에 의해 성공적으로 확대되었다면 그것은 그 사업의 상품, 서비스, business format, 운영 또는 경영시스템, 마케팅의 차별성 때문이지 단순히 설립자나 CEO의 능력, 경영, 위치 때문은 아니다.

성공하기 위해서는 사업의 모든 요소들을 예비 franchisee들이 쉽고 효과적으로 따라 할 수 있어야 한다. 투자금액 또한 사실적이어야 하며 총투자금액과 현금에 대한 수익의 잠재성이 사업에 따른 위험성보다 높아야 한다. 운영, 마케팅, 금융지원에 대한 어떤 문제들도 제시되거나 해결되어 있어야 한다.

프랜차이지들은 시장에서 실험되고 수정되며 강화된 business format을 받아야 한다.

(2) 수익성 있는 시범 점포 운영

프랜차이즈 프로그램의 개발의 중요한 면은 프랜차이즈로 하고자 하는 사업 개념들을 개선하고 실험을 통하여 사업의 표준을 만들기 위한 시범 매장을 운영하는 일이다. 시범 매장에서 예비 프랜차이즈는 운영 시스템을 관리, 장식, 디자인, layout, 장비, 훈련방법, 광고, 마케팅 프로그램, 상품 및 서비스, 직원고용 등을 실험해야 한다. 시범 매장은 사업 개념을 프랜차이즈 했을 때 일어날 수 있는 문제들을 식별하고 확인하는 실험실이며 회사가 해결책을 개발하고 그 사업이 프랜차이즈 할 수 있는 지를 판단 할 수 있도록 해준다.

프랜차이즈를 하기 전에 회사는 사업의 가능성과 수익성을 입증하기 전에 최소한 한 개 정확하게는 몇 개의 매장을 성공적으로 운영하고 있어야 한다. 시범 매장은 사업개념을 테스트하기 위한 최소한의 기간과 계절적인 요소를 고려하고 그 사업이 만족스러운 결과를 가져온다는 확신을 하기 위해 최소한 1년 정도가 필요하며 이상적인 것은 2-3년 정도의 경험이 필요하다.

프랜차이즈 사업은 프랜차이즈들이 노동의 대가를 제하고 프랜차이즈의 투자에 대해 적절한 수익을 발생시킬 수 있어야 한다. 만일 프랜차이즈가 단순히 일자리를 사는 것이라면 네트워크에 대한 도입부여나 적극적인 참여의지는 얼마 못 갈 것이다. 사업은 또한 프랜차이즈에게 충분한 수익을 발생시켜야 하며 만일 사업이 프랜차이즈의 투자에 대해 충분한 수익을 주지 못하거나 프랜차이즈에게 충분한 이익을 주지 못하면 그 사업은 성공적인 프랜차이즈 하기에 적합하지 않을 수도 있다.

2. 경험이 풍부한 직원 채용

이상적으로 여러분은 정열적이고 능력이 있으며 양심적인 좋은 직원들 그리고 여러분이 좋아하는 사람들을 고용하고 싶을 것이다. 그러나 일반적으로 대부분의 직원들과 관련된 문제들은 높은 이직률, 직원들의 동기부여, 훈련 전문기술을 갖고 있는 직원들을 찾는 것이다. 프랜차이즈들은 항상 적은 임금의 직원들을 고용하며 최고의 성과를 올릴 수 있는 방법들을 찾는 것이다. franchising을 통해 사업확장을 결정한 기업은 프랜차이즈들은 어떻게 모집하고 훈련시키고 지원하고 의사소통 할 것인지에 대해 명확하게 알고 있어야 한다. 이러한 필요사항을 충족시키기 위해 직원들의 자질, 능력, 재주 등을 면밀히 고려하여 채용해야 한다. 필요하다면 경영층들도 경영skill을 위한 추가적인 교육도 받아야 한다.

franchising 회사는 프랜차이즈들을 선별해야 할 필요가 있다. 그들은 프랜차이즈의 사업이나 산업에 대하여 자세하게 알고 있어야 하고 훌륭한 trainer이어야 하고, 동기부여적이고 긍정적인 franchise relationship을 조성하고 프랜차이즈들의 문제들을 해결하는데 적극적이어야 한다.

프랜차이즈 사업의 성공은 원만한 운영과 사업통찰력(직관)이 필요하다. 이를 위해 현재 당신의 경영, 마케팅, 훈련(교육), 광고, 그리고 판매사원을 재점검하여 프랜차이즈에 대한 교육과 훈련이 필요한지, 아니면 전문가인 컨설턴트가 필요한지 아니면 새로운 직원의 충원이 필요한지를 검토해야 한다.

잘 운영되는 프랜차이즈는 다음 네 가지 중 한가지는 적당한 비용을 통해서라도 확보를 해야한다.

(1) 기존 직원을 교육시키는 방법

만일 기존의 직원들이 프랜차이즈를 실행하는데 지식이 부족하거나 추가적인 교육 없이 그러한 임무를 수행할 수 없다면 프랜차이즈 관련 교육이나 세미나에 가서 교육을 받아야 한다.

(2) 경험자를 채용하는 방법

현재의 프랜차이즈 방법들에 익숙한 직원들을 확보하기 위해서는 다른 프랜차이즈 회사에서 일을 했던 경험자를 직원으로 채용해야 한다. 만일 중소기업 또는 중간 규모의 회사라면 프랜차이즈 경험이 있는 높은 임급의 새로운 직원을 고용하기 보다는 기존의 직원들을 교육시키는 것이 더 나을 것이다.

(3) 프랜차이즈 부분의 위탁

당신과 당신의 직원들에게 프랜차이즈산업에 대하여 교육시키는데 있어서 가장 좋은 방법은 관련법, 훈련, 광고, 홍보활동, 마케팅 분야 등 개인적인 프랜차이즈 전문가에게 위탁하는 방법이 바람직하다.

(4) 프랜차이즈 컨설턴트의 보유

프랜차이즈에게 필요한 법률적인 문제부터 마케팅, 광고 그리고 기타 문제들 까지 프랜차이즈 패키지를 제공해 주는 프랜차이즈 컨설턴트와 계약하는 것이다.

3. 보호받을 수 있는 상표개발 등록

허가된 상표는 네트워크가 공통적으로 가지고 있어야 할 동일성이다. 프랜차이즈는 프랜차이즈들이 자사의 상표를 사용함으로써 발생하는 신뢰성, 신용가치를 얻게 된다. 그러한 가치는 프랜차이즈의 대차대조표에서는 중요하지는 않지만 실제로는 매우 중요한 가치있는 자산으로 상표의 세가지 종류로는 다음과 같은 것이 있다.

(1) 만들거나 기발한 단어들과 상징들 그리고 강력한 마크의 상표개발.

EX) 의미없는 단어들의 결합이나 상품과 서비스와 관련없는 인지된 단어이다. EXXON, KODAK, XEROX, APPLE

[표 5-10] 가맹본부 종업원 수 (추정)

구 분	본부 수(추정)	평균 종업원 수	종업원수(추정)
전 체	1,600	56.8	97,885
18개업종소계	1,100	36.2	39,775
자동차 관련 사업	17	61	1,047
제과/제빵업	23	50.5	1,155
빌딩/건축업	2	10	19
비즈니스 서비스업	8	13.3	101
유아관련사업	29	28.1	805
교육관련사업	50	24.6	1,220
패스트푸드사업	166	50.3	8,350
숙박업	2	20	38

구 분	본부 수(추정)	평균 종업원 수	종업원수(추정)
유지관리서비스업	19	10.5	200
인적 서비스업	4	14	53
인쇄업	6	7	40
부동산업	10	17.4	166
패스트푸드가 아닌 음식사업	370	16.2	5,988
식품 소매업	67	69	4,602
소매업	250	56.6	14,136
서비스업	74	24.7	1,840
스포츠사업	6	2.7	15
3개 업종 소계	500	116.2	58,110
의류	425	124.2	52,790
악세사리	45	51.4	2,313
신발/구두	30	100.	3,008

(2) 암시적인 용어나 상대적으로 강한 마크의 상표개발

그러한 마크들은 판매자의 상품이나 서비스의 특징이나 특성들을 담고 있다. 그러나 상품이나 서비스들을 설명하지는 않는다.

EX) COPPERTONE(for sun tan oil), CYCIONE(for wire fence)
 GOPPLE(for processed turkey meat), PLAYBOY(for magazine)
 MATERNALLY YOURS(for maternity clothing store)
 7-ELEVEN(for good store chain), TALL WAGGER(for dog food)

(3) 설명적인 용어들과 보호받기에는 약한 상표개발

암시적인 마크나 설명적인 마크의 구분은 명확하지는 않으며 주관적인 판단이 포함되어 있다.

EX) Amercian's best popcorn, Beef & Brew(for restaurant)
 Consumer protection plan(for auto repair insurance)
 Continuous progress(for educational materials), Holiday Inn(for motel)

설명적인 상표들은 등록할 수는 없다. 프랜차이즈는 문제의 소지가 없는 등록 가능한 마크를 선택해야 한다. 유사한 상표가 사용되고 있는지 확인도 해야 한다.

현대산업 사회가 복잡하게 발전함에 따라 아이디어의 가치는 무한하게 증대되고 이러한 아이디어를 둘러싼 특허권, 저작권, 상표권, 영업비밀, 부정경쟁 등의 다양한 형태의 분쟁들이 많이 발생하게 되었다.

또한 이러한 지적재산권에 대한 분쟁들은 경우에 따라서 기술이나 디자인 브랜드네임등과 은 여러 가지의 기술적 기능적인 측면과 법률적인 측면이 상호 결합되면서 양쪽측면을 전부 종합적으로 검토를 하여 대응을 해야 할 필요성이 매우 커지게 되었다.

특히 프랜차이즈의 경우 프랜차이즈 본사(프랜차이즈)는 적어도 이러한 지적재산권에 대한 사전의 전반적인 관리와 법적인 보장을 통하여 그 무형의 재산을 독점적으로 보유 관리함으로써 그 가맹점(프랜차이지)들이 프랜차이즈에 가입함으로써 많은 경제적인 혜택을 누릴 수 있도록 할 필요가 있다 할 것이다.

4. 충분한 자금

Franchising은 적은 비용으로 사업을 확장하는데 가장 좋은 방법이다. 그러나 기본적인 자금이 프랜차이저나 프랜차이지 모두에게 필요하다.

- (1) 신규 프랜차이저들은 수입이 비용을 초과할 때까지 운영할 자금이 필요하다.
- (2) 현재 프랜차이즈 사업을 하고 있는 프랜차이저들은 확장에 필요한 자금이 필요할 것이다.
- (3) 대부분이 프랜차이지들은 사업을 시작하기 위한 자금이 필요하다. 돈을 빌려주는 사람이나 프랜차이저는 자신의 현금을 프랜차이지들에게 투자함으로써 사업위험의 일부를 감당하기를 기대하고 있다. 프랜차이저들은 자주 초기 시작 자금의 전체금액에서 1/3을 투자하도록 요구받고 있다.
- (4) 프랜차이저들은 그들의 프랜차이지들이 사업 초기 자금을 만드는데 도움을 주는 프로그램을 운영할 수 있어야 한다.

제5절 프랜차이즈 본부 창업의 성공요인

사업전략과 경영기술이 끊임없이 발전하면서 고객과의 관계나 공급자와의 관계가 매우 중요하다. 많은 면에서 franchise relationship도 마찬가지이다. 프랜차이저와 프랜차이지는 고객들에게 초점이 맞추어질 상품과 서비스의 Distribute System(전달시스템)에 함께 참여한다. 그들은 계약과 노력에 의하여 서로가 각자의 사업의 모든 면에 실질적인 영향을 미칠 지속적이고 오랫동안 유지될 relationship을 형성하는데 서로 노력해야 한다. 만일 프랜차이저나 프랜차이지가 그들이 약속했던 것들을 이행하지 않는다면 고객에 대한 상품과 서비스의 distribution은 위험하게 될 것이다.

프랜차이저가 되기 위해서 여러분이 알아야 할 점은 현재 당신의 경영능력이나 사업운영방법, 마케팅기술은 성공적인 프랜차이즈 사업을 하기에는 많이 부족하다는 것이다. 우수한 컴퓨터 판매사원이 우수한 컴퓨터 프랜차이지 판매원은 아니며 우수한 현장 매니저가 우수한 프랜차이즈 매니저는 아니다.

현재의 상품과 서비스를 팔기 위해 사용한 마케팅전략이나 광고전략이 매체선정 그리고 직원들은 프랜차이즈에 관심 있는 자본을 가진 사람들을 모집하는데 적합하지는 않을 수도 있다. 결국 지금까지 당신이 사업에서 얻은 경험과 지식이 프랜차이즈 사업을 성공적으로 운영하는데 요구되는 같은 경험이나 지식은 아니다.

성공하기 위해서는 크든 작든 간에 잘 훈련된 직원, 우수한 마케팅기술, 그리고 적절한 운영자금을 가지고 자신의 사업을 전개해야 한다.

1. 프랜차이즈의 효율적인 관계 구조

프랜차이징은 계약관계이다. 프랜차이저와 프랜차이지는 어떤 강요에 의해 운영하는데 동의하고 약속을 하게 된다. 이러한 약속과 강요가 franchise relationship의 구조를 만들게 된다. 그 구조는 프랜차이즈 네트워크의 프랜차이저와 franchisee를 보호해야 한다.

franchise의 효율적 관계구조의 구성요소를 보면

(1) 가맹점사업자(franchisee)가 판매하게 될 상품과 서비스에 대하여 품질관리와 동일한 이미지의 유지를 위해 관리와 통제를 해야한다.

1) Franchise system의 선택기준 중의 하나는 프랜차이즈의 상품 및 기타 물건들을 구입할 때 함으로써 공급자로부터 최고의 서비스, 최고의 제품, 최고의 방비, 최고의 가격을 공급받을 수 있게 되는 것이다. 공급자로부터 제품을 구입할 때마다 프랜차이즈가 돈을 받는다고 해서 잘못 된 것은 아니다. 그것은 프랜차이즈가 공급자와 관계를 유지하고 지속하는데 필요한 비용이며 본사가 재정적으로 튼튼해야 더 많은 서비스와 지원을 받게 되는 것이다.

2) 프랜차이즈가 제품 구입처나 공급자를 지정할 때 프랜차이즈가 프랜차이즈에게 독점적인 공급자를 추천할 때는 지적재산권이 인정되는 아이템이나 어떤 중요한 품목에만 한정한다. 대개는 프랜차이즈가 직접 제공하거나 공급업자가 전달한다. 또한 지적재산권에 해당되지 않는 제품이나 공급을 본사가 추천 공급업자로부터 구입하던가 본인이 직접 Vendor를 통해 구입하면 된다.

3) 공식적으로 지정된 공급자로부터 상품을 공급받는 경우 프랜차이즈는 프랜차이즈들이 제품을 구입하는데 본사가 인정한 공급업자의 리스트를 제공한다. 물론 결정하기 전에 기존의 프랜차이즈들에게 본사가 추천한 공급업자에게 만족하는지를 확인해야 한다.

(2) 가맹점사업자의 판매와 운영에 대한 지원과 관리

프랜차이즈들은 그들의 프랜차이즈들이 프랜차이즈 사업을 운영하기 위해 필요한 상품 및 서비스 그리고 기타 장비, 비품, 고정물, 간판 등을 구입하는데 있어서 공급자나 원료들을 관리하고 통제해야 한다. 그 이유는 ① 프랜차이즈가 판매한 상품과 서비스의 품질과 동일성을 유지하기 위해서이다. ② 공급자에게 일정 범위의 양을 보장함으로써 저렴한 비용으로 우수한 품질의 상품들을 공급을 보장받을 수 있기 때문이다. ③ 중요한 사업정보 보호 ④ 프랜차이즈를 위한 이익창출 그러나 이것 때문에 프랜차이즈들이 비용추가 발생해서는 안된다.

(3) 가맹점 사업자(franchisee)의 영업권이 보장되는 지역의 범위와 독점권 인정

프랜차이즈들은 프랜차이즈 판매를 용이하게 하고 프랜차이즈들이 돈을 투자하여 만일 자신이 하고자 하는 지역에 같은 브랜드의 경쟁자가 없다면 자신의 사업성공을 위해 노력하게 함으로써 효과적인 시장개발을 자극하기 위해 독점지역이나 영업권이 보장되는 지역을 인정하게 된다. 프랜차이즈들은 넓은 독점지역이나 영업권이 보장되는 지역을 인정하는데 신중하게 결정해야 한다. 자칫하면 프랜차이즈가 등한시하거나 서비스를 제공할 수 없는 지역을 발생시킴으로써 시장진출을 약화시킬 수 있으며 경쟁자의 진출을 불러 올 수 있다. 한편으로 지나치게 제한된 기존의 프랜차이즈들과 갈등의 소지가 높다. 따라서 프랜차이즈

저는 내부적인 절차나 규정을 만들어 합리적인 시장분할과 갈등을 해소해야 한다.

- 기존의 프랜차이지들에게 인접지역의 매장 설립에 대해 반대할 권리를 주어야 한다.
- 반대할 매장과 기존의 매장에 미치는 영향에 대해 독립적인 평가체제 완비
- 새로운 매장의 설립으로 감소하게 될 기존 매장의 매출에 대한 보상체제 구축

① 프랜차이지의 이익

프랜차이지는 독점적인 지역이 필요할 것이다. 같은 프랜차이지의 매장이 한 지역에 두개가 운영한다면 고객들에게는 즐거운 일이지만 그러나 프랜차이지들은 서로 경쟁을 해야 한다. 또한 특정 지역은 경쟁자의 현황을 고려해야 하며, 새로운 매장을 오픈할 때 경쟁자의 고객의 몇 명의 이용을 중단하게 할 것이라는 것은 사실적이지는 못하며 그러나 경쟁자가 붐을 타는 사업을 하고 있다면 새로운 고객에 대한 여지는 있을 것이다.

② 프랜차이지의 이익

프랜차이지는 시장에 침투하기 위한 자신의 잠재성을 불필요하게 제한하게 될 독점지역의 인정을 피하려고 할 것이다. 프랜차이지는 때때로 그들이 효율적으로 커버할 수 있는 능력이상보다 큰 지역을 독점적으로 인정받으려고 하는 경향이 있다.

프랜차이지에게 적절한 지역을 결정하는데 유효한 인구통계학적 자료 같은 특별한 요소들을 고려하라.

(4) 합리적인 Fee 구조

대부분의 프랜차이지들은 프랜차이즈 사업으로부터 최소한 1개 이상의 수입항목을 가지고 있다. 어떤 프랜차이지들은 fee수입에 전적으로 의존하는가 하면 다른 프랜차이지들은 그들의 풀내차이지들에게 판매하는 상품의 판매액에 의존하기도 한다.

프랜차이즈 사업으로부터 발생하는 총수입은 프랜차이지가 시스템 표준들을 유지하고 경쟁력 있는 네트워크를 갖추며 프랜차이지의 이익을 발생시키기 위한 서비스를 제공하기 위해 충분해야 한다. 또한 총수입은 프랜차이지가 자신들의 사업에 대한 투자에 대한 수익이 충분하다는 것을 깨닫도록 해주기도 해야한다.

프랜차이지가 로열티를 받지 않거나 광고분담금을 받지 않는다면 그 회사는 프랜차이지에게 판매하는 상품판매에 의존할 것이다.

프랜차이지는 프랜차이지들이 경쟁력을 높이기 위해 로열티나 광고Fee를 받지 않거나 인하하기도 한다. 프랜차이지가 프랜차이지에게 판매하는 상품의 매출액에 전적으로 의존한다면 그 프랜차이지의 재정 은 다소 안정적이지를 못하며 경쟁사들의 target으로 공략 받기 쉽다.

2. 프랜차이즈의 경영철학과 문화

프랜차이지의 경영철학이나 문화는 프랜차이지의 경영진이나 프랜차이지 소유자와의 상호작용이나 다양한 태도에서 맹백하다. 비록 프랜차이즈관계가 계약에 의해 지배되고 있지만 그 계약이 모든 가능성이나 문제를 예측할 수는 없다.

성공적인 프랜차이즈 relationship는 프랜차이지와 프랜차이지가 서로 신뢰하고 존경해야 하며 시장에서

의 경쟁우위를 유지할 수 있도록 해준다. 그러한 franchise relationship는 프랜차이지와 정기적이며, two-way communication을 해야 한다.

프랜차이지들에게 그들의 의견이 존중되고 있음을 알게 해주어야 하며 프랜차이지의 문제들을 접근하는데 유연해야 하고 그들이 해결책을 찾을 수 있도록 적극적으로 도와주어야 한다.

Franchise network는 내부의 갈등과 분쟁을 해결하는데 공정해야 하며 분쟁이 원만하게 해결되도록 프랜차이지는 진진한 자세로 임해야 한다.

franchise network는 또한 프랜차이지들과 프랜차이지에 의해 제시되는 아이디어들을 공유하고 평가하며 획득할 수 있는 시스템이 필요하다. 또한 프랜차이지들이 창의성을 발휘하고 의사결정을 하는데 있어서 참여할 수 있는 기회를 제공해야 하며 어느 정도의 innovation도 허용해야 한다.

무엇보다도 경영은 프랜차이지들이 수익성과 성장과 창의성을 위해 노력해야 한다. 프랜차이지의 경영진을 때로는 프랜차이지들의 성공을 위해서 단기적인 이익도 희생할 각오를 갖고 있어야 한다. 프랜차이지와 프랜차이지는 각자 공동운명체로서 상호의존적인 사업들의 네트워크를 지원해야 할 책임을 갖고 있다. 많은 성공적인 franchise network에서 프랜차이지와 대부분의 프랜차이지들은 그들의 책임과 의무사항을 계약 때문이라고 보지 않으며 자신들의 network가 그 산업에서의 리더가 되기 위해 해야 할 당연한 일로 생각한다.

3. 관리가능한 가맹점 확장

초기에 프랜차이지는 프랜차이즈할 사업이 성공적으로 자리잡을 수 있는 시장을 결정해야 한다.

진출할 시장의 결정은 ① 프랜차이지들이 효과적으로 지원을 받고 관리 할 수 있어야 한다.

② 위치선정에 있어서 많은 비용이 들지 않아야 한다. ③ 경쟁자들이 시장을 주도해서는 안된다. ④ 공급자들이 중요한 상품이나 원재료들을 전달하는데 효율적이고 경제적이어야 한다. ⑤ 상표의 인지도가 있어야 한다. 프랜차이지의 확장 능력은 제정, 경영, 공급자, 현장서비스 능력에 의해 좌우된다. 어느 정도 성장단계에 있는 franchise system에서 기존의 프랜차이지들과 근접한 지역에 추가적인 매장을 채우기 위한 프랜차이지의 결정은 기존의 프랜차이지들과의 갈등을 갖게 될 수도 있다. 그러한 갈등은 프랜차이지들이 그들 시장이 잠식당하는 것으로 생각하기 때문이다. 사실 효율적인 시장공략이나 좋은 franchise relationship가 서로 조화를 이루기란 여간 힘들지가 않다.

4. 가맹점 운영을 위한 고품질 시스템의 개발

프랜차이지는 일반적으로 직영점보다 프랜차이즈된 매장에 대한 통제와 관리가 약하다. 동일한 표준들의 유지는 프랜차이지들이 자발적으로 시스템의 기준들을 유지하고 그러한 기준들을 자신들의 프랜차이즈의 가치 있는 요소들로 생각하는 것이 중요하다.

franchise relationship는 유연성이 제한적일 수 있다. 프랜차이지들은 프랜차이지가 프랜차이즈된 사업의 이미지를 수정하고 다른 마케팅전략을 이행하며 운영절차들을 수정하고 상품과 서비스의 혼합을 변경하고 사업시설들을 업그레이드 함으로써 변하는 시장에 그들의 사업을 맞추기 위한 필요한 변화에 저항을 할지 모른다. 그러므로 프랜차이지는 경쟁적인 도전들에 대응하고 변화는 시장에 적응하기 위해 필요하다고 생각하여 결정한 변화들을 프랜차이지들이 이행하고 시스템 표준들을 자발적으로 응할 수 있도록 하기 위한

능력과 프로그램들을 개발하는 것이 매우 중요하다.

그러한 능력과 프로그램을 개발하기 위한 첫 번째 단계는 프랜차이즈가 따르지 않은 원인을 이해하는 것이다. 그 원인에는 여러 가지가 있다.

프랜차이즈에 의한 실패 ① 효과적이고 완벽한 훈련을 제공하지 않아서, ② 시스템의 표준들을 효과적으로 이해시키지 못해서 ③ 프랜차이즈들에게 운영의 미숙함을 이해시키지 못하고 감독하지 못해서 ④ 프랜차이즈들에게 불완전한 점들을 개선하도록 도와주지를 못해서 ⑤ 직영점들이 표준들을 지키지 못해서 이다

프랜차이즈는 프랜차이즈들이 표준들을 잘 지키는데 대한 보상과 불충분한 시스템 표준들을 보강하여 일관성을 유지하는데 도움이 되는 정책들이나 시스템들 그리고 절차들을 실천해야 한다.

5. 프랜차이즈 프로그램의 고가치 유지

프랜차이즈가 제공하는 서비스와 이익들이 프랜차이즈를 하기 위해 프랜차이즈들이 지불할 비용보다 상대적 가치를 느껴야 하며 이것을 계속적으로 가질 수 있도록 해야 한다. 프랜차이즈가 프랜차이즈들이 자신들이 지불한 fee와 프랜차이즈가 제공하는 서비스의 가치가 같다고 느끼게 해야 한다. 프랜차이즈에게 지불하는 fees는 프랜차이즈 수입의 증가와 함께 증가한다.

프랜차이즈의 관심은 매출을 극대화하는 것이고 프랜차이즈의 관심은 이익의 극대화이다. 판매증가를 위한 서비스들이 이익을 증가시키고자 하는 프랜차이즈들에게 받아들여지지 않을 지도 모른다. 특히 판매 증가 프로그램이 프랜차이즈들의 자금투자나 운영비용의 증가를 가져올 때는 더욱 그렇다.

franchise network는 의욕적인 franchisee를 잃었을 때 더욱 위험해진다. 모든 프랜차이즈들은 그들의 관계가 끝났을 때는 잠재적인 경쟁자가 될 수 있다. 이전의 프랜차이즈들은 프랜차이즈의 사업을 잘 알고있다. franchise network의 중요한 자료들을 보호하기 어려우며 경쟁자에 의해 활용될 수 있다.

6. 갈등과 분쟁해결을 위한 프로그램 개발

franchise relationship는 분쟁의 가능성이 매우 높다. 프랜차이즈는 적게는 수십번 많게는 천명의 프랜차이즈들과 사업관계를 맺고 있다. 그들은 다른 기대와 목적, 그리고 각기 다른 시기에 프랜차이즈와 관계를 맺는다. 프랜차이즈는 주주와 프랜차이즈의 이익을 위해 사업을 해야하며 그 사업이 긍정적인 방향으로 나갈 수 있도록 network를 위해 노력해야 한다. 그러므로 franchise network가 효과적인 분쟁해결 절차들을 개발하는 것이 매우 중요하다. 여기에는 ① negotiation ② ombudsman ③ 중립적인 프랜차이즈들과 프랜차이즈의 경영진층의 몇 명으로 구성된 내부적인 분쟁해결 시스템 ④ 제삼자의 중재법이나 중재에 의하지 않고 분쟁을 해결하기 위한 방법들이다. 이러한 방법들이 일반적으로 분쟁을 해결하는데 효과적이다. 그러나 항상 상호간의 만족스러운 해결을 가져오는 것은 아니다.

7. 과학적이고 체계적인 입지분석 및 상권분석

거의 모든 사업의 성공요소 중의 하나가 위치일 것이다. 프랜차이즈 사업도 예외는 아니다.

— 프랜차이즈는 프랜차이즈가 위치선정을 하는데 지원을 하거나 조언을 해주도록 하는 규정이 있는가?

- 프랜차이저는 당신에게 적당한 위치를 결정하는데 통계자료나 관련 정보를 제공하도록 되어 있는가?
- 다른 프랜차이지와는 어느 정도 거리인가?
- 당신의 경쟁자와 얼마나 가까운가?

프랜차이저가 프랜차이즈 운영을 원만하게 성공하기 위해서는 다음과 같은 내용이 필요하다.

프랜차이지들이 성공할 수 있도록 좋은 위치선정을 도와주어야 한다. 프랜차이지들이 매일매일 사업을 어떻게 운영하는지에 대한 지침이나 가이드가 담겨있는 운영 매뉴얼을 준비해야 한다.

프랜차이즈 사무실을 실용적이고 경제적으로 운영해야 한다. 예비 프랜차이지이 만족하지 않거나 당신의 회사를 떠남에도 불구하고 당신의 프랜차이즈 명성을 유지하기 위해서는 프랜차이즈 계약종료, 이전, 재계약 같은 내용이 프랜차이지들에게 불리하게 만들어지지 않도록 해야한다.

만일 당신의 프랜차이즈가 레스토랑이나 또는 판매에 있어서 위치가 매우 중요한 요소로 작용하는 사업이라면 프랜차이저는 프랜차이지의 위치선정에 도움을 줄 수 있는 전문가를 고용하는 것이 좋다. 대부분은 프랜차이지에게 찾아보라고 하거나 부동산 브러커나 상가 담당자를 연결시켜주기도 한다. 위치선정에 있어서 먼저 프랜차이지에게 동의나 찬성 아니면 반대의 선택권을 주어야 하며 프랜차이저는 단지 그들이 최선의 선택을 할 수 있도록 도와주어야 한다.

대부분의 프랜차이지들은 자신들의 프랜차이즈 사업 실패를 잘못된 위치선정 때문이라고 생각하는 경향이 많다. 설사 그 실패가 자신들의 잘못으로 발생하더라도 말이다. 따라서 프랜차이저는 프랜차이지들이 적절한 위치를 선택할 수 있도록 입지전문가들을 자체적으로 부유하고 있거나 최소한 연계되어 있어야 한다.

제6절 프랜차이즈 가맹점 창업

1. 우수 프랜차이즈 본부의 선정

가맹점사업자 입장에서 볼 때 프랜차이즈사업 체인사업의 성공여부는 어떤 본사를 선택하느냐에 성패가 달려있다 해도 과언이 아니다. 일반적으로 프랜차이즈 사업의 성공요소는 상품력, 브랜드파워, 서비스 시스템의 3요소라 할 수 있으나, 우수 프랜차이즈본사를 선정할 시에는 먼저 대상 희망업종의 본사에 대해 “가맹사업거래의공정화에관한법률시행령” 제2조(가맹 희망자의 정보제공 신청)에 의거하여 “정보공개서”를 요구하여 제공받을 수 있다. 이 규정에 의해 가맹본사는 가맹희망자에 대해 가맹금 최초 지급일로 부터 5일 전, 또는 가맹계약을 체결하는 날로부터 5일 전에 정보공개서를 제공하기로 되어있기 때문이다.

정보공개서에는 가맹계약에 대한 조건이 명시되어 있는 것은 물론 종전에 본사와 가맹점간에 빈번하게 발생한 분쟁 가운데 본사의 지원사항 부분, 가맹점사업자가 안던 부담, 영업활동조건, 영업지역의 설정 등에 대한 과장된 정보나 중요 사항을 누락할 수 없게 되어 있으므로, 정보공개서를 통해 계약에 문제가 될 소지가 있는 사항이나 계약내용에 관한 종합적인 검증이 가능하다.

이밖에 프랜차이즈 창업환경과 관련된 사회적 이슈나 법률적 사례에도 귀를 기울여야 한다. ‘상가건물임대차보호법’에 의한 점포임대료 폭등 등의 변화 추이를 눈여겨보아 창업시기를 조절한다거나, ‘가맹사업거래공정화에관한법률’ 시행이 체인본사와 가맹점에 미칠 영향을 살펴 사업에 참고하는 것 등이 좋은 예로써, 프랜차이즈 창업환경은 물론 본인이 창업하고자 하는 사업에 법률적 측면으로 어떤 관계가 있는지 등을 사전에 검토해 볼 필요가 있다.

사회환경의 변화와 마케팅 트렌드 역시 프랜차이즈본사 선정에 중요한 영향을 미친다. 주 5일 근무제 시행에 따른 사회변화와 이와 관련한 유망아이템 발굴이 그것이다. 과당경쟁 속에서 쇠퇴하는 업종이 있는 반면 인기 틈새업종으로 떠오르는 아이템도 있게 마련이다. 이러한 아이템들을 놓치지 말고 주시해야 할 것이다.

창업에 투자하는 자금, 시간, 노력은 한정적인 것에 반해 그 결과는 반드시 실패 없는 성공으로만 나타나야 하기 때문에 우수프랜차이즈 선정은 창업에 있어 무엇보다 중요한 사항이다.

이제 우수프랜차이즈본사 선정을 위한 구체적인 방법을 알아보자

(1) 브랜드파워 · 상품력 · 서비스 수준 부문

- 1) 프랜차이즈본사의 업종과 아이템이 열정을 바쳐 사업할 가치가 있는 분야인지를 우선적으로 살펴보아야 하며, 유사 경쟁사에 비해 상품과 서비스가 경쟁력을 갖추고 소비자로부터 인기를 얻고 있는지 확인한다.
- 2) 원 · 부재료 공급처는 믿을 수 있는 회사인지 와 원 · 부재료 공급이 원활하고 가격변동이 심하지는 않는지 확인한다.
- 3) 상표, 서비스, 특허 등이 관련 기관에 등록되어 있으며, 법률적 보호를 받을 수 있는지 확인하고, 소비자 보호정책의 보호 및 보험 가입여부를 확인한다.
- 4) 품질인증제(ISO) 기준에 적합한 상품인지 와 광고홍보가 지속적으로 실시되고 있는지 확인한다.
- 5) 환경친화적이며 사회적으로 건전한 사업인지 확인한다.
- 6) 업종 수명이 길고 고수익성이 보장되는 업종인지 확인한다.

(2) 시장성과 사업전망 부문

- 1) 취급하고자 하는 아이템이 라이프사이클(Life Cycle)과 어떤 관계가 있는지 검토한다.
- 2) 대중적 대량 수요가 있는 지와 상품의 품질 대비 가격 경쟁력은 어느 정도인지 검토한다.
- 3) 취급하고자 하는 상품이 유행과 계절에 민감한 상품인지 검토한다.
- 4) 고정투자비를 최소화하여 투자효율이 높은 유망업종인지 검토한다.

(3) 프랜차이즈본사의 신용부문

- 1) 본사의 신뢰도, 자금력의 정도 와 경영진과 간부진의 경력 및 경영수준이 어느 정도인지 확인한다.
- 2) 브랜드에 대한 이미지와 소비자인지도 및 본사의 경영 실적을 파악한다.
- 3) 본사가 업무상 민 · 형사상의 소송에 관련되어 있는지 와 본사의 장 · 단기 사업전략과 비전이 명확하게

설정되어 있는지 확인한다.

- 4) 분야별 전문기술 보유 여부와 전문가를 확보하고 있는지 확인한다.
- 5) 상품공급체계와 물류시스템 및 정보시스템 구축이 어느 정도 수준인지 확인한다.
- 6) 가맹점포수와 업계에서의 시장 점유율을 확인하고, 점포당 평균 매출액과 수익은 얼마정도 되는지 확인한다.
- 7) 상품과 기술에 대한 연구개발에 지속적 투자가 이루어지는지 확인한다.
- 8) 가맹점의 폐점 비율, 가맹점 확장 전략 등을 검토하여 확인한다.

특히 프랜차이즈본사를 선정할 때 신문, 뉴스 등에 소개된 창업 성공사례를 전적으로 믿어서는 곤란하다. 프랜차이즈본사는 고도의 유통시스템에 의한 가맹점 확장을 통해 영리를 추구하는 것이 궁극적인 목적이다. 가맹점 확보가 관건인 체인 본사에게는 유감스러운 이야기이지만, 가맹점사업자는 창업에 앞서 정확한 검증을 통해 본사에 대해 의심할 여지가 없을 때까지 주의를 소홀히 해서는 안 된다. 이를 위해서는 앞에서 밝힌 바와 같이 “정보공개서”에 대한 내용을 다시 한번 충분히 살펴봐야 할 것이며, 프랜차이즈사업에 관한 본사와 가맹점간 불공정거래 사례들도 꼼꼼히 챙겨봐야 할 것이다. 그래도 판단을 내리기 힘든 경우 관련 전문가의 의견을 들어볼 필요도 있다. 미국이나 유럽의 경우 계약서내용을 두고 문맥이나 문구 하나의 해석에도 밤을 지새워 협상하는 경우도 있다. 계약서 내용은 제대로 살피지도 않고 도장부터 찍고 보자는 식의 계약관행은 이제 사라져야 할 것으로 본다.

요컨대 사회환경, 경기흐름, 소비자성향, 법률적 요소 등을 창업하고자 하는 업종에 맞춰 종합적으로 충분히 검토한 후 투자비대비 수익성을 고려하여 최종적으로 프랜차이즈본사를 선정해야 할 것이다.

2. 가맹계약과 점포계약 요령

각기 다른 두 남녀가 하나가 되어 결혼을 하고 혼인신고를 하는 과정은 그들이 평생을 후회 없이 함께 살아가고자 하는 약속과 다름없다. 프랜차이즈 가맹계약에 있어서 사업시작의 기초가 되는 본사와 가맹점간의 관계구도도 혼인신고의 과정과 흡사하다고 할 수 있겠다.

프랜차이즈 가맹점 계약 시 참고해야 할 사항과 점포계약 요령을 살펴보기로 한다.

(1) 예비 가맹자의 계약서 검토사항

어떤 프랜차이즈 사업 아이템에 관심이 있어서 정보를 모으고, 해당 가맹본부와 대화를 시작할 때 예비 가맹자들은 최초로 가맹사업 설명서(카다로그 혹은 회사 소개서)를 만나게 되며 예정된 순서에 따라 가맹본부와의 대화가 구체적으로 진행되면 최종적으로 가맹계약서에 서명 날인을 하게 된다. 가맹사업 설명서와 가맹계약서를 어떻게 해석하느냐 하는 방법에 따라 향후 가맹점 사업에 미치는 영향력을 발휘한다. 본 장에서는 가맹사업 설명서와 가맹계약서에 내재되어 있는 여러 가지의 변수에 대비하여 예비 가맹자들이 사전에 알아두어야 할 사항들을 살펴보자.⁵⁵⁾

55) <http://biz.daum.net>

1) 가맹본부 임원 신상 파악

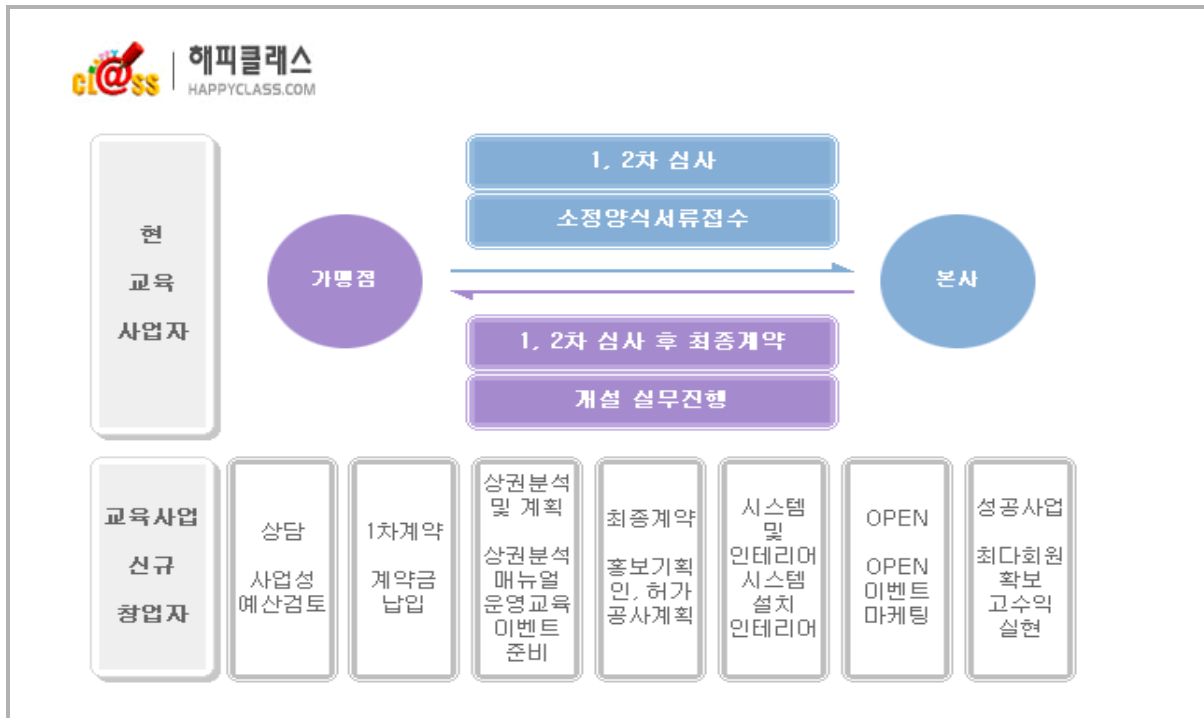
가맹본부가 제공하는 가맹 설명서에 가맹본부의 임원에 관한 경력 부문이 있다면 주의 깊게 살펴볼 필요가 있다. 해당 프랜차이즈 사업의 배경과 주요 경영진들의 사업 경험은 향후 사업전개에 있어서 대단히 중요한 요인이다. 또한 이러한 정보들은 예비 가맹자의 성공 가능성에 대해서도 어느 정도 예측하는데 도움이 될 수 있다. 경영진에 대한 정보 수집이 불가능하다면 최소한 해당 가맹본부의 최고 책임자를 만나보도록 하자, 해당 가맹본부 최고 책임자의 경우는 가맹점의 성공 여부에 매우 중요한 위치를 점하고 있다. 그 이유는 최고 책임자의 노력이 가맹점 노력에 대한 성공에 직접적으로 영향을 미칠 것이기 때문이다.

2) 프랜차이즈 업체와 관련된 소송

어떤 문제라든가 제제 조치를 받고 있는 프랜차이즈 특히, 그 프랜차이즈 운영자체에 심각한 변화를 불러일으킬 수 있는 것이나 장래에 그 프랜차이즈 사업이 중단될 가능성이 있는 프랜차이즈 사업인지 파악하여 멀리하도록 하라. 이에 덧붙여서, 가맹본부나 그 업체의 주요 직원들이 범죄 기소를 당하고 있거나 또는 정부나 법원에서 내려진 좋지 못한 결정 기록을 갖고 있는지 파악하도록 하라. 만일 이러한 조사, 기소 또는 법률 소송이 있는 경우, 이것들을 경고 신호로 보고 해당 가맹본부에 대해서 다시 고려하는 것이 좋다. 만일 기타 모든 상황에는 이상이 없고, 그래도 그 프랜차이즈에 가맹하고자 한다면, 최소한 법원이나 정부 관련 기관 서류에 소송사건이나 재판이 진행 중인지 점검하라. 그리고 무엇 때문에 소송에 걸렸는지 파악하도록 하라. 항상 프랜차이즈 업체 쪽의 이야기는 단지 전체 중의 일부에 지나지 않는다는 것을 기억하라. 이 부문에서 前 가맹점이나 현 가맹점 사업자들에 의해 그 프랜차이즈 가맹본부가 법적 소송에 걸려 있는지 여부에 주의하라.

(2) 프랜차이즈 가맹점 계약 요령

- 1) 고소득 보장 등 광고선전에 현혹되어서는 안 된다.
- 2) 계약을 서두르거나 가 계약금을 요구하는 업체는 가급적 피하며, 계약 체결 전 가맹 본사에 요구할 수 있는 정보 및 자료를 최대한 요구한다.
- 3) 가맹 본사에 대한 사전의 철저한 조사가 필요하다.
- 4) 계약서를 충분히 검토하고, 계약시 미비 된 특약사항이나 구두약속 등을 반드시 서면으로 기재한다.
- 5) 보증금, 가맹비, 로열티, 인테리어, 설비 등을 강제하거나 과도한 비용을 요구하는 업체 와 가맹비, 로열티, 보증금이 없다는 등의 파격적 조건을 내건 체인 본사를 조심할 필요가 있다.
- 6) 본사가 직영하는 점포가 있는지를 확인하고, 본사가 지정해 준 시범가맹점 외에 다른 가맹점도 직접 선택 방문하고 현장을 파악, 분석해본다.

[그림 5-6] 프랜차이즈 가맹점 개설절차 사례 - 해피클래스⁵⁶⁾

(3) 점포 임대차 계약 요령

- 1) 권리유무의 확인에 대해 면밀히 살펴보아야 한다.(등기부등본, 도시계획확인원, 보증금, 관리금 등)
- 2) 건물의 용도가 계약 후 사업하고자 하는 업종과 맞는지 확인해야 한다. 용도가 맞지 않으면 낭패를 보기 때문이다.(건물주의 임대의도 파악 등)
- 3) 현장에서의 철저한 관찰을 통한 목적물 확인이 이루어져야 한다.(점포의 구조와 건물 노후상태, 출입문 방향 등의 접근성 등)
- 4) 점포가 위치한 층수와 업종의 상관관계를 확인해 보아야 한다. 예를 들어 건물 1층에 은행 등이 입점해 있다면 주 5일 근무로 주말에는 문을 닫으므로 동일 건물에 있는 다른 점포는 주말영업에 지장을 받게 된다.
- 5) 채권확보에 대한 대책과 관련서류를 확인해야 한다.(공중 또는 전세권 설정 등)
- 6) 계약 시에는 건물주 본인과 직접 계약하고 계약서 내용은 세부내용까지 정확하게 작성할 필요가 있다. (중도해약 조건, 권리금의 양도여부, 건물하자 보수조건, 계약 갱신조건 등)

차질 없는 계약을 성사하기 위해서는 ‘가맹사업거래공정화에 관한 법률’과 ‘상가건물임대차보호법’에서 체크해야 할 핵심 내용을 사전에 숙지해야 한다. 특히, 부동산과 관련한 부정적 관행사례에 대해서도 주의를 기울일 필요가 있으며, 그래도 계약에 관한 사항에 자신이 없을 경우 역시 전문가의 조언을 구하는 것이 바람직하다.

56) <http://www.happyclass.com>

3. 가맹점 창업자의 성공전략

프랜차이즈가맹점 창업에 성공하기 위해서는 무엇보다 자기 자신의 능력과 현재의 위치를 냉정하게 판단하고, 창업에 대한 충분한 준비기간과 사업에 앞선 철저한 검증이 필요하다. 일반적으로 창업자의 대다수는 지나치게 서두르는 경향이 있다. 개점시기나 일자가 조금 지연되는 것은 문제가 되지 않는다. 오히려 준비부족 상태에서의 창업이 많은 시행착오를 낳는다. 주변정보의 충분한 활용을 통한 완벽한 준비가 곧 절반의 성공임을 명심해야 하며, 프랜차이즈 가맹점 창업 성공전략은 다음과 같은 것을 들 수 있다.

- ① 창업에 대한 마인드와 기업가 정신으로 무장되어 있어야 하며, 의사결정과 위기관리 능력을 갖추고 있어야 한다.
- ② 사업이 정착될 때까지 역경과 고통을 이겨낼 각오가 되어 있어야 하며, 본인의 경험과 관리능력 수준을 파악할 필요가 있다.
- ③ 본사와의 원만한 유대관계를 지속적으로 유지할 수 있는 섭외력을 갖추고 있어야 한다.
- ④ 창업한 사업을 통해 꿈을 이룰 수 있다는 확신을 가지고 있어야 하며, 창업 준비자금과 운영자금을 충분히 확보하고 있어야 한다.
- ⑤ 본인의 사회적 건전성과 도덕성이 확보되어 있는지 확인해보아야 하며, 정신과 육체가 모두 건강한지 판단해 볼 필요가 있다.
- ⑥ 경영책임자로서 통찰력과 리더십, 법률적 지식에 대한 이해정도를 알아볼 필요가 있다.
- ⑦ 판단과 생각에 있어 일관성을 유지하여 흔들림 없는 성격인지 반문해 보아야 한다.
- ⑧ 종업원을 가족처럼 진정으로 사랑할 자세와 서비스 정신으로 새롭게 태어날 각오가 되어있어야 한다.
- ⑨ 눈앞의 이익보다 장기비전에 비중을 두고 사업의 메커니즘을 이해할 수 있어야 하며, 돈과 양심 중 어느 쪽을 택할 것인가의 기로에서 기꺼이 양심을 택해야 한다.

흔히 프랜차이즈 비즈니스는 경험 없이도 누구나 할 수 있는 사업으로 잘못 인식되어 있으나, 예비 창업자는 인식을 새롭게 할 필요가 있다. 프랜차이즈 사업이 본사에서 개발된 시스템과 매뉴얼에 의해 이루어지는 사업이긴 하나 업종과 지역 여건에 따라 본사의 운영매뉴얼만으로 해결이 안 되는 부분도 많기 때문이다. 즉, 본사의 운영시스템에 대한 과신은 지양해야 하며, 창업희망자는 이를 보완하기 위해 본사에서 실시하는 교육참여에서 더 나아가 창업업종 관련분야의 지속적인 연구와 배움의 의지가 뒷받침되어야 한다. 이러한 자세와 노력이 곧 창업희망자에게 성공을 가져다줄 것이다.

특히 소자본으로 창업이 가능한 프랜차이즈 가맹사업의 특성상 벤처정신과 좋은 아이디어만 있으면 어느 사업보다 쉽게 성공할 수 있는 분야가 바로 프랜차이즈사업이다.

현재 사업경험이 없는 봉급생활자나 여성들의 사회참여에 발맞춰 프랜차이즈사업에 대한 참여기회가 점차 확대되고 있는 추세다. 과거에는 명예퇴직자나 실직자들에 의해 주도되었던 창업환경이 이제는 직업에 대한 사회인식의 변화와 경제적인 삶의 질을 추구하기 위한 욕구증가로 인해 기존 직장인이나 여성들이 대거 창업에 가세하고 있으며 그 어느 때보다 프랜차이즈창업의 문이 활짝 열려있다.

끝으로, 지나친 의욕만을 앞세워 성공에 대한 환상을 갖고 창업에 임한다면 프랜차이즈 업계의 치열한 경쟁 속에서 성공하기 힘들다는 사실을 명심해야 한다. 창업에 대한 충분한 사전준비는 물론 사업자금에 대해서도 확실하고 충분한 준비가 필요하다. 적정한 자금 없이 아이디어와 의지만 가지고 사업이 되는 것은 아니기 때문이다.

창업에 성공하기 위해서는 개인의 역량도 중요하지만, 각종 정보채널을 가동하여 주변정보를 수집하고 예상치 못한 리스크에 대한 대비책과 사업활성화를 위한 창업자의 부단한 노력이 무엇보다 최우선적으로 요구된다. 그림에서 보는 바와 같이 창업의 성공을 위해서는 어느 한 요소도 소홀히 해서는 안될 것이다.

[가맹점 개설, 창업 사례] — 가맹점이 살아야 본사가 산다.⁵⁷⁾

개설, 창업지원

“가맹점이 살아야 본사가 산다”

(주)제너시스의 경영이념 : “가맹점이 살아야 본사가 산다”

가맹점 영업 활성화와 조기 정착을 위한 본사의 전폭적인 지원이 있어야만 점포의 수익 및 브랜드 전체가 크게 성공할 수 있다는 경영이념입니다.

→ 본사의 S/V를 통한 경영지도 및 관리 지원



- + 본사에서 파견된 경영지도원 ‘슈퍼바이저(Supervisor)’의 전문적인 경영 자문 지원
- + S/V는 수시로가맹점을 방문, 점포의 청결/위생에서부터 CS(고객 만족)활동을 비롯한 기초 경영지도 등의 역할을 담당
- + 가맹점 매출 증진 및 판촉 운영 관리
- + 메뉴 전담지도 및 조리 테스트 진행

→ 국내 초대규모의 연구소, 연수원 운영

- + 연구소 : 세계 최고의 맛 창조를 위한 지속적 UP-Grade 및 신제품 개발
- + 연수원 : 국내 유일의 자체 교육 기관 보유

→ 국내 초대규모의 연구소, 연수원 운영

- + 연구소 : 세계 최고의 맛 창조를 위한 지속적 UP-Grade 및 신제품 개발
- + 연수원 : 국내 유일의 자체 교육 기관 보유
(7만 2천명 규모의 대부지에 첨단 시설과 호텔급 숙박 시설을 갖추고 모든 노하우 전수)

→ 프랜차이즈 산업에 가장 적합한 국내 최고의 물류센터 완비



- + 일일 점포 배송 콜드 체인 시스템 (Cold Chain System) 완비
- + 물류비용의 최적화 및 최상의 품질을 적기에 공급

57) <http://www.ckpalace.co.kr>

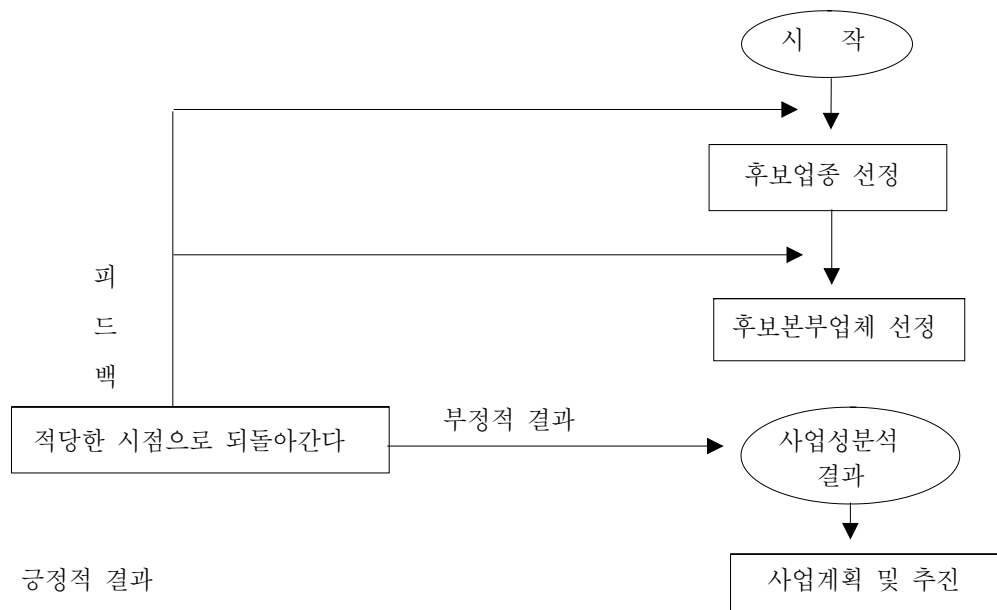
4. 프랜차이즈 가맹점의 창업과정

프랜차이즈가맹점 창업을 하는 경우는 크게 두 가지, 즉 ①업종선정부터 시작하는 경우, ② 사업장이 먼저 정해진 경우로 나누어 볼 수 있다.⁵⁸⁾

(1) 업종선정부터 시작하는 경우

이 경우에는 먼저 후보업종을 선정하고 그에 적합한 가맹본부(대리점본부)를 탐색한다. 다음에는 여러 본부들의 조건(문자공급조건, 반품처리, 대금결제, 점포 평수, 보증금의 종류와 유무)을 조사하여 비교, 검토하고 가장 유리하다고 판단되는 후보본부업체를 선정한다. 예를 들어, 음식점분야에 관심이 있다고 하자, 음식점분야의 프랜차이즈도 만두집, 두부요리, 전문업체, 피자전문업체 등 많은 프랜차이즈 사업본부가 있다. 또한 하나의 음식에 대하여도 여러 개의 가맹본부가 있는 경우가 있으므로 자세한 조사를 실시하여야 한다. 하나의 가맹본부만 방문하고 결정해 버린다면 후회할 수도 있다.

후보본부업체가 선정되면 그에 대하여 사업성분석을 실시하여 희망적인 결과가 예상되면 사업계획을 수립하고 사업을 추진한다. 그렇지 못한 경우에는 새로운 후보업종의 탐색 또는 새로운 후보본부업체의 탐색과정으로 되돌아간다. 이와 같은 창업과정을 그림으로 표시하면 [그림 5-7]와 같다.



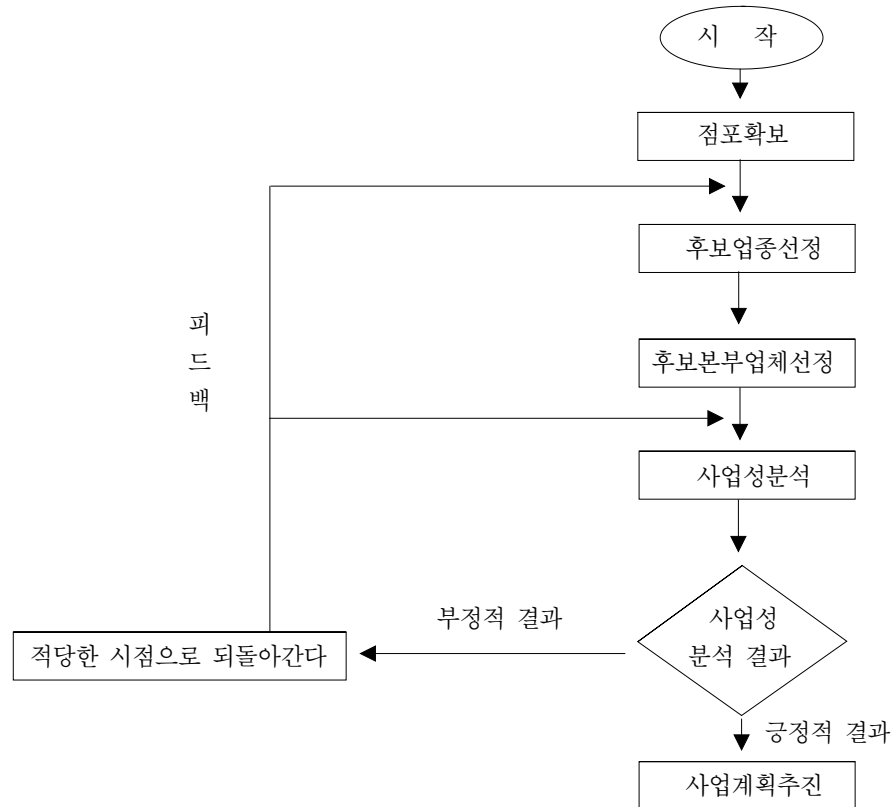
[그림 5-7] 업종선정부터 시작한 경우의 창업과정

(2) 사업장이 먼저 정해진 경우

이 경우에는 정해진 점포에 적합한 업종과 본부업체를 선정한다. 그리고 그에 대한 사업성분석을 실시한다. 사업성분석의 결과가 희망적이면, 사업계획을 수립하여 사업을 추진한다. 만약 그렇지 못하다고 판

58) 노재건 외, 창업경영론, 무역경영사, 2003. PP. 260-263

단되면 새로운 후보업종이 탐색이나 새로운 본부업체의 탐색단계로 되돌아가서 앞의 과정을 반복한다. 이와 같은 과정은 [그림 5-8]와 같이 표현할 수 있다.



[그림 5-8] 사업장이 먼저 선정된 경우의 창업과정

제7절 프랜차이즈 사업계획서 작성

1. 사업계획의 수립

(1) 사업계획 수립의 의미

소점포를 창업을 하는데 무슨 사업계획서가 필요하냐며 의아해하는 사람이 많다. 또 실제로 사업을 시작하려는 사람들이나 사업을 경영하고 있는 사업자들 중 사업계획서를 갖고 있는 경우는 별로 없다. 사업계획을 수립하면 말로 하는 것보다 정확한 데이터를 갖게 되며 창업 진행 절차도 보다 수월해진다. 사업계획을 짜서 추진하게 되면 사업을 체계적으로 진행하므로서 쓸데없이 비용이 낭비되는 것을 막을 수 있고, 향후 발생할지도 모를 위험 요소를 미리 점검하고 해결 방안을 모색하여 사전에 대비하며, 영업 개시후 실적 대비 분석의 기회로도 사용 가능하고 기타 주위에서 자금 등을 협조 받는데도 유용하게 사용 할 수 있다.

사업계획이란 것은 규모가 큰 기업에만 필요한 것이 아니다. 하다 못 해 분식점을 창업하더라도 나름대

로의 사업계획서는 필요하다.

사업계획은 사업타당성 분석과 밀접한 연관성을 가진다. 사업타당성 분석은 고려중인 사업의 성공 가능성을 조사하는 일이다. 한편, 사업계획은 실행 계획이다. 그러므로 먼저 사업타당성 분석을 실시하여 그 결과가 긍정적이면 실행계획 즉, 사업계획을 수립하는 것이 순서이다. 사업계획과 사업타당성 분석은 서로 다른 것이지만 사업계획을 수립하자면 사업타당성 분석이 전제가 되므로 실제로 있어서는 대단히 밀접한 관계를 가지고 있다.

사업계획서는 사업의 실현을 위한 행동 계획서이다. 따라서 사업계획서는 명확하고 조리있게 준비되어야 한다. 아무리 좋은 사업이라도 그 실행계획이 잘 짜여지지 못하면 성공하기 어렵다. 또 아무리 짜임새 있는 계획을 구상하였다 하더라도 그것이 사업계획서에 잘 표현되지 못하면 관계자로부터 그 사업의 우월성을 인정받지 못하게 될 것이다.

사업계획서는 창업자 자신을 위한 것이다. 사업계획을 ‘타인에게 보이기 위한 것’, ‘실제 내용보다는 형식을 위한 것’으로 생각하는 소극적인 태도는 버려야 한다. 사업계획을 자금 동원이나 동업자를 구할 목적으로 작성하여 관계기관에 제출하거나 관계자에게 보이는 경우도 많은데 그런 경우에도 남을 위한 것이 아니고 자신을 위한 행위라는 점을 인식해야 한다.

아무리 간단해 보이는 사업이라 하더라도 계획을 세우지 아니하고 즉흥적으로 행동하면 성공하기는 어렵다. 그러므로 창업자 단독으로 사업을 추진하는 경우라도 사업계획을 작성하는 것이 바람직하다.

그리고 사업 계획은 문서화하는 것이 좋다. 머리 속에 작성된 사업계획만으로는 사업을 성공하기 어렵고, 사업의 규모가 커지면 창업자 자신뿐만 아니라 타인을 움직여야 하므로 기록으로 표현된 행동 지침인 문서화된 사업계획이 필요하다.

(2) 사업계획서의 필요성

중소기업이나 대기업은 물론 이거니와 비록 소자본 창업이라 할지라도 사업을 하려면 제일 먼저 필요한 것이 사업계획서다. 창업자가 기업을 설립하기 위하여 그리고 자신의 사업을 지속적으로 성장시키기 위한 구체화된 의지를 체계적으로 정리한 계획서이다. 그러나 이런 중요성에도 불구하고 기본사업계획서도 없이 사업을 시작하는 창업자들이 의외로 많으며 어렵게 창업한 기업이나 점포가 부실해지고 실패로 끝나는 것도 사업계획서 없이 주먹구구식 창업에 기인하는 바가 크다고 볼 수 있다.

대부분의 소자본 창업자들은 조그마한 가게하나 차리는데 무슨 사업계획이 별도로 필요하냐며 간단하게 넘겨버리는 경우가 많은데 반드시 사업계획서를 작성할 필요가 있다. 아무리 유능한 사람일지라도 여러 가지 복합적인 프로젝트를 수행하다보면 예기치 못한 일들이 발생하게 되며 순서가 틀려 사업을 추진하는데 차질을 빚기도 한다. 이때 사업계획서에 의한 사업추진이 이러한 문제를 해결해 주는데 일조를 하게 될 것은 자명한 일이며 경비절감의 효과도 노려 볼 수 있다. 경비 절감이라 함은 작업순서가 틀려 창업시기에 맞추려고 무리하게 추진하는 과정에서 예산에 없는 비용이 드는 경우가 있기 때문이다.

예를 들자면 시급한 공사기일로 인하여 견적서 한번 받아보지 못하고 물품구매가 이루어지는 경우나 허가를 요하는 업종에 있어서는 뇌물성의 자금이 지출된다거나 하는 일이 다반사로 생겨온 것이 우리의 창업 현장인 것이다. 물론 최근에 많이 정화되어 부패가 사라졌다고는 하나 현실은 항상 그렇지 않은 것을 감안한다면 사전에 생길 수 있는 모든 문제점을 파악하고 사업계획서를 작성하여 순서에 의한 체계적인 창업을 추진할 필요성이 있는 것이다.

- 1) 사업계획서는 체계적인 사업준비를 하는데 유리하다. 창업절차는 매우 복잡하고 시행 과정상 예상치 못한 문제로 차질을 빚는 경우가 많아 사업계획서를 미리 작성한 후 사업을 준비하는 것이 꼭 필요하다.
- 2) 사업성공 가능성을 높여준다. 작성하는 과정에서 창업가는 사업에 관한 여러 가지를 살펴보게 되며 성공가능성, 위험부담 시장조건 등을 객관적으로 빠뜨리지 않고 살펴볼 수 있는 기회가 되므로 사업계획을 짜며 위험요소를 사전에 체크하고 대책을 수립한 후 사업에 착수하면 실패위험을 줄일 수 있다.
- 3) 사업계획서는 자본조달 수단이다. 계획사업의 효율적 추진을 위해 도움을 줄 동업자, 금융기관, 투자자, 일반고객 등에게 자기사업을 설명하고 홍보하는데 구두로 하는 것보다는 사업계획서가 훨씬 설득력이 있다.
- 4) 점포 경영의 지침서다. 일단 사업이 시작되면 사업계획서가 점포경영과 평가의 지침이 될 수 있다. 이런 기록이 없으면 처음 시작할 때 의도했던 목표나 예측을 잊어버리고 그 때 그때의 평가 기준에 의해 성과를 평가하여 경영을 잘못하는 수가 있다.
- 5) 사업계획서는 창업자의 인격이다. 사업계획서가 얼마만큼 잘 작성되었는지 여하에 따라 상품의 공급 또는 수요관련 거래처들에게 사업목표, 경영방침 등을 효과적으로 알릴 수 있으며 창업자 자신의 인격이나 성품을 알릴 수 있는 수단이 된다.

사업계획을 타인에게 보이기 위한 것, 실제 내용보다는 형식을 위한 것으로 생각하는 소극적인 태도는 버려야 한다. 사업계획은 자금동원이나 동업자를 구할 목적으로 작성하여 관계기관에 제출하거나 관계자에게 보이는 경우도 많은데, 그런 경우에도 그것은 남을 위한 것이 아니고 자신을 위한 행위라는 점을 인식해야 한다. 아무리 간단해 보이는 사업이라 하더라도 계획을 세우지 아니하고 즉흥적으로 행동하면 성공하기는 어렵다. 그러므로 창업자 단독으로 사업을 추진하는 경우라 하더라도 사업계획은 작성하여야 하며 사업계획은 문서화하는 것이 좋다. 머리 속에 작성한 사업계획만으로도 훌륭히 사업을 성공시킬 수 있는 능력을 갖춘 사람도 있다. 그러나 대부분의 사람은 그러하지 못하며, 사업은 그 규모가 커지면 창업자 자신뿐만 아니라 타인을 움직여야 하므로 기록으로 표현된 행동 지침인 문서화 된 사업계획이 필요하다.

(3) 사업계획서의 작성 기준

사업계획은 고려하고 있는 사업을 위해 앞으로 실행할 일련의 활동에 대한 계획이다. 사업계획을 기록해 놓은 서류를 사업계획서라고 하며 사업계획과 사업계획서는 같은 의미로 사용되기도 한다. 사업계획과 사업성분석의 연관성은 사업성분석은 고려 중인 사업의 성공 가능성을 조사하는 일이며 사업계획은 실행 계획이다. 그러므로 먼저 사업성분석을 실시하여 그 결과가 긍정적이면 실행계획, 즉 사업계획을 수립하는 것이 순서이다. 사업계획을 수립하자면 사업성분석에서 수집했던 자료와 획득했던 정보를 많이 사용하게 된다. 따라서 사업성분석과 사업계획은 서로 다른 것이기는 하지만 실제로 있어서는 대단히 밀접한 관계를 가지고 있다.

사업계획서는 사업의 실현을 위한 행동계획서이다. 그러므로 사업계획서는 조리있게 준비되어야 한다. 아무리 좋은 사업이라 하더라도 그 실행계획이 잘 짜여지지 못하면 성공하기 어렵다. 또 아무리 짜임새 있는 계획을 구상하였다 하더라도 그것이 사업계획서에 잘 표현되지 못하면 관계자로부터 그 사업의 우월성

을 인정받지 못하게 될 것이다. 사업계획서는 창업자 자신을 위한 것이다. 사업계획을 타인에게 보이기 위한 것, 실제 내용보다는 형식을 위한 것으로 생각하는 소극적인 태도는 버려야 한다. 사업계획은 자금동원이나 동업자를 구할 목적으로 작성하여 관계기관에 제출하거나 관계자에게 보이는 경우도 많은데, 그런 경우에도 그것은 남을 위한 것이 아니고 자신을 위한 행위라는 점을 인식해야 한다. 아무리 간단해 보이는 사업이라 하더라도 계획을 세우지 아니하고 즉흥적으로 행동하면 성공하기는 어렵다. 그러므로 창업자 단독으로 사업을 추진하는 경우라 하더라도 사업계획은 작성하여야 하며 사업계획은 문서화하는 것이 좋다. 머릿속에 작성한 사업계획만으로도 훌륭히 사업을 성공시킬 수 있는 능력을 갖춘 사람도 있다. 그러나 대부분의 사람은 그러하지 못하며 사업은 그 규모가 커지면 창업자 자신뿐만 아니라 타인을 움직여야 하므로 기록으로 표현된 행동지침인 문서화된 사업계획이 필요하다.

(4) 사업계획서의 종류 및 수립방법

사업계획서는 사업의 규모 및 용도 기간등에 따라 여러 가지로 나누어서 작성할 수 있으나 이를 구체적으로 보면 기간에 따라 단기계획과 중장기 계획으로 구분할 수 있으며, 종합계획과 부문계획, 구조계획과 업무계획등으로 구분된다.

[표 5-11] 사업계획의 종류

구 분	계획의 종류
단기 계획과 중장기계획	<ul style="list-style-type: none"> 단기계획 : 일반적으로 1개 사업연도 이하의 계획 중장기계획 : 단기 이외의 기간계획(3년, 5년, 10년)
종합계획과 부문 계획	<ul style="list-style-type: none"> 종합계획 : 이익계획, 사업계획, 전사계획 부문계획 : 경영부문별 기능계획(생산·판매계획 등)
구조계획과 업무계획	<ul style="list-style-type: none"> 구조계획 : 라인신설, 신제품 개발, 경영혁신 계획 등 경영전반에 걸쳐 중장기적으로 영향을 미치는 계획으로 창조성이 특히 요구됨 업무계획 : 구조계획의 집행측면 실시계획

또한 사업계획서의 수립방법은 계획의 목적, 사업현황의 파악과 사실의 분석, 대안의 탐색과 계획의 작성, 계획의 결정 등의 순서로 작성하여 구체적인 수립방법은 아래 [표 5-12]와 같다.

[표 5-12] 사업계획의 수립방법

항 목	구 분
계획의 목적	<ul style="list-style-type: none"> 무엇이 문제인가? 성취하려는 최종목적이 무엇인가? 기획이익과 기회손실은 고려하였는가?
현황의 파악	<ul style="list-style-type: none"> 목적달성에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? (사람·물품·시간·장소·경비 방법 등) 각 요인의 중요도를 정하고 5W 1H를 활용하여 사실을 수집한다.
사실의 분석	<ul style="list-style-type: none"> 사실을 구분·정리·평가한다. 사실을 추정하여 놓지 않는 사실을 예측한다 정보입수의 비용과 타이밍을 고려한다.

대안탐색과 계획작성	<ul style="list-style-type: none"> • 몇가지 안을 세워서 그 중에서 선택한다. • 유연성과 창조력을 작용한다. • 조직화된 계획이 되도록 실행 스케줄을 작성한다.
계획결정	<ul style="list-style-type: none"> • 회사의 목적, 방침과 최종적으로 합치되는가? • 정확성 · 경제성 · 신속성 · 용이성에 문제는 없는가? • 지나치게 강압적이거나 소극적이 아닌가? • 결단의 시기는 적절한가? • 실행의 시기는 적절한가?

2. 사업계획서의 작성

(1) 사업계획서의 주요내용

1) 사업계획서 요약문

요약문은 계획사업의 핵심내용과 그 가치를 집약해서 설명하는 페이지이다. 따라서 창업하고자 하는 아이템이 왜 존재해야 하고 누가 어떻게 실행하며, 그렇게 함으로써 사업을 성공시킬 수 있다는 것을 간결하고 설득력있게 기술해야 한다. 특히, 투자자들에게 사업계획서의 얼굴이라고 할 수 있는 요약문은 매우 중요하다. 요약문은 되도록 두 페이지를 넘기지 않도록 해야한다. 요약은 간결할수록 더 좋다. 사업계획서의 요약부분은 작성자가 계획사업을 완전히 이해하고 그것의 핵심내용을 축약하는 부분이므로 사업계획서의 다른 부분이 완성된 후에 작성하는 것이 바람직하다.

2) 산업, 기업 및 제품

① 관련사업 상황

해당 산업의 구조를 파악하고 현재의 상황과 앞으로의 전망을 제시한다. 그리고 시장 규모, 성장 추세, 경쟁업체 등에 대해서 간단히 언급한다.

② 회사와 사업의 개념

창업하고자 하는 사업아이템의 개념을 기술한다. 즉, 창업할 회사가 무슨 사업을 하려고 하며 어떤 제품과 서비스를 제공할 것인지 그리고 주요고객은 누구이고 누가 될 것인지에 대해 설명한다.

③ 목표제품 및 서비스

주력제품과 서비스를 설명하고 차기 아이템에 대해서도 언급한다. 제품과 서비스의 특성을 강조하고, 만약 이들의 경쟁제품이 있다면, 기존의 제품과 서비스와의 차별성을 설명한다. 그리고 향후 제품과 서비스의 개발계획에 대해서도 언급한다.

④ 시장 진입 및 성장 전략

제품과 서비스의 혁신성, 시기적인 이점 등 마케팅 계획서에서의 주요성공변수를 제시하고, 가격책정과 유통, 촉진 및 광고전략을 설명한다. 그리고 최소한 5년 동안의 성장 목표와 전략을 제시한다.

3) 시장조사와 분석

사업계획서 작성에서 시장조사와 분석은 가장 어려운 부분인 동시에 가장 중요한 부분의 하나이다. 시

장조사와 분석을 잘 하려면 충분한 시간을 갖고 시장과 관련된 다양한 자료를 면밀하게 분석할 필요가 있다. 사업계획의 다른 부분들은 시장조사와 분석에 크게 의존한다.

이를테면 예상 매출액 수준은 제조 및 운영계획, 마케팅계획, 재무계획 등에 직접적으로 영향을 미친다. 그러므로 이 장은 사업계획의 다른 부분에 앞서 작성하는 것이 바람직하다.

① 고 객

제품과 서비스에 대한 고객이 누구이고 누가 될 것인지에 대해 구체적으로 논의한다. 잠재고객은 공통적인 성격을 가진 상대적으로 동질적인 그룹으로 분류할 필요가 있다. 고객에 대한 접근 난이도, 고객의 규모, 구매결정까지 걸리는 시간 등을 살펴본다. 그리고 가격, 품질, 서비스 등에 구매결정에 영향을 미치는 요인을 기초로 고객의 구매과정을 설명한다.

② 시장규모와 전망

향후 5년 동안의 전체 시장의 규모를 추정하고 제품과 서비스에 대한 시장 부문별, 지역별 시장점유율을 물량과 금액면에서 전망한다. 그리고 산업동향, 사회경제적 추이, 인구이동등 시장변동에 영향을 미치는 요소들을 살펴보고 최소한 향후 3년 동안의 연간 성장률을 예상한다.

③ 경쟁자분석

경쟁자의 강점과 약점에 대해서 평가한다. 대체가능한 제품과 서비스, 그리고 그것들을 공급하는 회사를 열거한다. 그리고 시장점유율, 품질, 가격, 유통방법, 서비스 등에 기초해서 경쟁적인 혹은 대체가능한 제품 및 서비스와 비교한다. 또한 이들 제품과 서비스의 장점과 약점을 분석하고 그것들이 고객의 욕구를 충족시키지 못하는 이유를 설명한다. 그리고 최근에 어떤 회사가 진입하고 이탈했으며, 그 이유가 무엇이었는지에 대해 살펴본다. 또한 3-4개의 주요 경쟁자를 선정해서 시장진입의 성공과 실패요인을 분석한다. 경쟁자를 분석함으로써 얻을 수 있는 이익은 새로운 혹은 개선된 제품과 서비스를 개발할 수 있으며 상대적으로 우월한 위치를 확보할 수 있다는 것이다.

④ 예상 시장점유율과 매출액

현재 혹은 장래에 예상되는 경쟁에 직면해서 팔 수 있는 제품과 서비스에 관해서 요약한다. 제품과 서비스의 시장 규모와 전망, 고객, 경쟁자와 그들의 매출 추이에 기초해서 향후 최소한 3년 동안의 시장점유율과 매출액을 수량과 금액면에서 추정한다.

4) 사업채산성 분석

① 예상 수익 : 총 이익 및 경상이익 규모

② 수익잠재력

③ 비용구조 : 고정비용 및 변동비용

④ 손익분기점

⑤ 현금흐름

5) 마케팅 계획

① 전체 마케팅 전략

타겟시장의 가격 체계와 유통경로하에서 회사의 특별한 마케팅 철학과 전략을 제시한다. 잠재고객이 누구이며 그들과 어떻게 접촉하고 서비스, 품질, 가격, 배달 보증제도 등을 어떻게 판매에 연결시킬 것

인지에 대해 논의한다. 만약에 혁신적이고 비상한 마케팅 전략이 있다며 그것에 대해서도 설명한다. 전국적 혹은 지역적으로 처음 도입할 제품과 서비스를 설명하고 추후의 판매확대에 대한 계획도 논의한다. 또한 계절적인 추이에 대해서도 살펴보고 시즌이 아닐 때 촉진할 방법을 제시한다.

② 가격 책정

제품과 서비스에 붙일 가격에 대해 논의하고 주요 경쟁자의 가격정책과 비교한다. 그리고 매출총이익 유통과 판매, 보증제도, 서비스, 개발 및 설비비용의 상환 등을 허용할 만큼 충분한지에 대해서도 논의한다. 또한 책정된 가격이 제품과 서비스를 받아들이고 경쟁에 직면해서 시장점유율을 유지하고 발전시키며 이익을 낼 수 있는지에 대해 검토한다.

③ 판매전략

자체 판매, 판매 대리점, 유통업자, 기존업체의 판매조직, 다이렉트 판매 등 이용 가능한 판매수단을 열거하고 유통경로를 설명한다. 그리고 유통업자, 판매대리점 등의 선정방법을 밝히고 그들 각자가 올릴 예상 판매액을 제시한다. 자체판매의 경우 연간 판매사원 당 판매액을 제시하고 업종평균과 비교한다. 다이렉트 판매를 이용한다면 이용 가능한 매체를 열거하고 예상 반응을 밝힌다. 또한 초기 및 장기 판매 계획을 제시한다.

④ 광고와 촉진

제품이나 서비스가 잠재고객의 관심을 불러일으킬 수 있는 방법을 제시한다. 매체 광고, 다이렉트 메일링, 텔레마케팅, 카탈로그, 판촉, 인쇄물, 광고 대행사의 활용 등에 대한 계획을 세운다. 촉진 및 광고 캠페인의 일정과 비용을 제시한다.

6) 설계 및 개발계획

① 제품 개발 현황 및 관련 업무

② 기술개발 위험도 분석

③ 제품개선 및 신제품

④ 개발비용

⑤ 특허권 등에 관한 사항

7) 공장입지 및 생산 계획

① 공장입지

계획사업의 지리적인 입지를 설명한다. 그리고 입지분석의 결과를 제시한다. 노동력을 이용할 수 있는 정도 및 질, 고객이나 공급자의 접근 용이성, 교통편의, 해당 지역의 세금과 법규 등의 관점에서 입지의 장점과 단점 등을 논의한다.

② 생산전략과 계획

제품의 생산과 관련된 제조과정을 설명한다. 생산비용, 생산능력 등의 문제는 물론 자금조달, 이용 가능한 노동력, 기술적인 문제의 관점에서 제조 및 운영계획을 설명한다.

③ 설비투자 계획

생산에 필요한 설비를 어떻게 도입할 것인지에 대해 서술한다. 그리고 설비도입에 따른 규모의 경제를 논의한다. 또한 향후 3년 동안 도입할 예정인 설비와 관련해서 설비 확장 방법과 시기 등을 계획한다.

④ 법규와 법적인 문제

계획 사업 그리고 그 제품과 서비스에 적용되는 법률이나 규정에 어떤 것이 있는지, 이를테면 사업을 위한 면허사항, 허가 지역, 보건관련 허가사항, 환경 승인사항 등에 대해 논의한다. 그리고 계획사업에 영향을 줄 수 있는 현재 진행 중인 법규의 변동사항에 대해서도 파악한다.

8) 인원 및 조직계획

엔지니어 출신의 경우 강력하고 짜임새 있는 경영팀 조직을 구성해야 한다. 왜냐하면, 처음 창업을 시도하고자 하는 엔지니어들은 사업계획서를 준비하고, 투자를 유치하고 회사를 이끄는 데 필요한 회사운영 및 사업경험을 갖지 못한다. 따라서 당신이 창업을 하는데 그리고 향후 회사운영을 하는데 도움을 줄 수 있는 강력한 경영팀을 구성해야 하는 것이 중요한 이유이다.

① 경영조직

회사의 예상 조직도를 제시하고, 부문의 역할 및 그 책임자를 소개한다.

② 핵심창업인력

주요 핵심 관리자의 이력과 노하우, 직무 능력, 과거의 실적 등을 상세하게 기술하고 주어진 역할을 수행할 수 있는 능력을 보여준다. 주요 핵심 관리자의 정확한 임무와 책임을 설명한다.

③ 기타 투자자

이사회와 규모와 구성에 관한 회사의 철학을 논의한다. 예정된 이사회 구성원을 제하고 인적 사항을 밝힌다. 또 다른 투자자가 있다면 그들의 주식지분에 대해서도 설명한다.

④ 이사진 구성

9) 전반적인 사업추진 일정

사업을 시작하고 그 목적을 실현하는데 필요한 주요 업무의 추진상황을 보여주는 사업추진 일정표는 사업계획의 기본적인 부분의 하나이다. 사업추진 일정표는 일반적으로 시장조사와 분석, 마케팅계획, 제조 및 운영계획, 재무계획, 인원 및 조직계획 등 전체 사업계획을 구성하는 세부계획의 각 항목을 언제부터 언제까지 추진할 것인지를 밝히는 표라고 할 수 있다. 그러므로 사업추진 일정표에는 시장조사에 피고용자의 채용에 이르기까지 일정한 관계가 있는 주요 업무가 모두 포함되어야 한다. 잘 짜여진 사업추진 일정표는 회사의 구성원들에게는 사업을 효율적으로 추진하게 하며 투자자들에게는 사업의 성공에 대한 신뢰도를 제고시켜 준다.

10) 위험도 및 특수고려사항

① 예상되는 위험요인

② 당면 문제

③ 기본전제 및 가정

새로운 사업을 시작함에 있어 그 사업의 내포하고 있는 위험요소와 문제점들을 사전에 가정해보고, 그 대책을 강구하는 과정은 매우 중요하다. 계획사업에 내포되어 있는 문제점과 위험요소에 대해 고찰하는 것은 그 충격을 최소화할 수 있는 가장 효과적인 방법이다.

이러한 과정을 통해서 계획사업에 대해 보다 깊은 이해를 할 수 있을 뿐만 아니라 외부의 이해 당사자들

에게 자신감을 가질 수 있을 것이다. 잠재적인 투자자들의 최대의 관심은 사업계획서에 언급되지 않은 위험요소와 문제점들이며, 그들은 확신하게 될 때까지 그것들에 대해 집요하게 추적하고 문제를 제기할 것이다. 이들 문제점과 위험요소는 불리한 경기변동, 제조일정의 차질, 경쟁자의 의한 가격인하, 원자재나 부품 조달의 어려움, 자금의 고갈 등 사업영역에 걸쳐 다양한 형태로 존재한다. 사업의 성패여부는 이같은 문제점과 위험요소를 어떻게 제거하고 극복하느냐에 달려있다.

11) 재무계획

재무계획은 추정 재무제표의 작성을 통해서 계획사업의 향후 재무상태와 경영성과 등을 제시하는 것이다. 이 같은 재무계획의 목적은 계획사업의 잠재력을 보여주고 구체적으로 소요자금의 규모와 그 타당성을 제시하기 위한 것이다.

특히, 재무계획을 준비하는데 있어 가장 어려운 부분은 그 메커니즘에 있는 것이 아니라 좋은 데이터를 얻는데 있다. 또한 재무 계획을 세우기 전, 타겟 시장과 경쟁구도를 명확히 이해해야 한다. 엔지니어들은 판매와 관련된 문제들은 차후문제라 생각하며 비즈니스에 있어 마케팅과 같은 부분을 무시하는 경향이 있다.

재무계획에는 사업계획서의 각 부문계획에 기초하여 추정 손익계산서, 추정 대차대조표, 추정현금흐름표 그리고 손익 분기점 분석이 포함되어야 한다. 추정 손익계산서는 수익과 비용의 측면에서 계획사업의 경영성과를 파악하는데 사용되며, 계획사업의 자본구조를 보여주는 추정 대차대조표는 부채항목을 통해서 자금조달계획을 세우는데 유용하게 사용된다. 그리고 현금의 유입과 유출을 예측하는 추정 현금흐름표는 계획사업에서의 현금의 운영과정을 보여주고 있다. 또한 손익분기점 분석은 예상 매출액과 비용구조 하에서 모든 비용을 커버하는 매출액 수준을 보여준다.

① 추정손익계산서

예상 매출액과 그에 따른 제조 및 운영비용을 기초로 하여 최소한 5년 동안의 추정 손익계산서를 작성한다. 그리고 추정손익계산서작성의 기초가 된 제조원가 명세서, 판매비 및 일반 관리비 등에 대해서도 논의한다. 또한 예상 매출액이나 이익목표를 저해하는 주요 위험요소에 대해서도 살펴본다.

② 추정 대차대조표

최소한 향후 3년 동안의 대차대조표를 작성한다.

③ 추정 현금흐름표

사업 첫 해에는 매달 그리고 다음 2년 동안은 적어도 4분기마다 현금의 유입과 유출을 분석한다.

(2) 사업계획서 작성 순서

사업계획서는 그 목적, 용도 및 제출기관에 따라 내용상 차이가 있으며, 분량과 첨부 서류에도 큰 차이가 있다. 또한 창업자가 직접 작성하느냐, 외부 전문기관에 의뢰하여 작성하느냐에 따라 전문성과 내용이 달라질 수도 있다. 따라서 사업계획서 작성 전에 미리 기본 계획서와 작성순서를 정하여 작성하여야만 시간과 노력을 절약할 수 있고 그 내용도 충실해질 수 있다. 그러므로 효율적인 사업계획서 작성을 위해서는 사업계획서를 실제 작성하기 전에 미리 준비할 사항과 사업계획서 작성의 기본 순서를 알아두는 것이 필요하다.

그리고 사업계획서 작성의 기본 순서는 일반적으로 다음과 같다

① 사업계획서 작성목적에 따라 기본 방향을 설정한다. 사업계획서의 작성목적은 창업계획을 구체화하기

는 위한 수단 또는 자금조달목적, 공장설립 인허가 관련 목적 등으로 용도가 다양할 수 있으므로 이들 목적에 따라 기본 목표와 방향을 정하지 않으면 안 된다. 기본목표와 방향이 정해지지 않으면 사업계획서 자체가 초점을 잃어버리기 때문이다.

- ② 사업계획서 작성목적 및 제출기관에 따라 소정양식이 있는지 미리 확인한다. 사업계획서는 같은 자금조달을 위한 경우라도 자금조달처가 은행이나, 기술신용보증기금이나 등에 따라서 그 내용이 약간 차이가 있으며 구체적으로 어떤 은행, 어떤 창업투자회사에 지원요청을 할 것이냐에 따라서도 차이가 있다. 그러므로 특정 제출기관이 정해진 경우는 관계기관의 소정양식을 미리 확인하는 것이 필요하다.
- ③ 사업계획서 작성계획의 수립한다. 대부분의 사업계획서는 사업계획추진 일정상 일정기한 안에 작성해야 할 필요성이 있는 경우가 많다. 자금조달을 위한 경우나, 공장입지를 위한 경우나 관련기관에 제출하기 위해서는 빠른 시일 내에 작성하지 않으면 안되는 경우가 많다. 그 이유는 사업계획서 작성이 지연되는 이상으로 계획사업 추진에는 더 큰 지연이 따르기 때문이다.

따라서 각 부문별로 작성일정과 보조를 받아야 할 사람을 확정할 필요가 있다 주관을 누가 하던지 시장 및 판매 전망은 영업부문 담당자 또는 담당 예정자가 자금조달 운용계획 및 추정 재무제표 작성 등 재무에 관한 사항은 경리담당자 또는 예정자, 그리고 제품 및 기술성 분야에 관한 사항은 생산담당자 또는 예정자가 작성하는 것이 합리적이다.

그러나 회사에 따라서는 창업자가 직접 작성하거나 한 사람이 모든 분야를 작성해야 하는 경우도 생긴다. 이런 경우에는 작성기관과 작성방식을 실정에 맞춰 계획하는 수밖에 없으므로 일정과 내용에 따라서는 전문기관에 의뢰하여 작성하는 것도 검토해 볼 수 있을 것이다.

- ④ 사업계획서 작성에 직접 필요한 자료와 첨부서류 등을 철저히 준비한다. 흔히 사업계획서 작성시 상기의 절차를 거치지 않고 자료수집부터 하는 경우가 있다. 그러나 이것은 불충분한 자료수집 때문에 재차 자료수집을 해야하는 경우도 생기고, 경우에 따라서는 많은 시간 낭비를 가져올 수 있다. 그러므로 자료 수집은 계획수립이 끝난 후에 실시하여도 늦지 않다
- ⑤ 작성해야 할 사업계획서의 품을 결정한다. 제 2단계에서와 같이 특정기관의 소정 양식이 있는 경우는 그 양식에 의거 작성하면 별 문제가 없지만 특정 양식이 없는 경우에는 미리 작성해야 할 사업계획서의 품을 구성할 필요가 있다.
- ⑥ 실제 사업계획서를 작성한다. 제출기관에 따라 사업계획서 작성방법을 간단히 설명하고 있는 경우도 있지만 그것만으로는 충분하지 못하다. 그러므로 사업계획서 작성자는 사업계획서 작성요령을 미리 숙지하여 둘 필요가 있다. 실제 사업계획서 작성 단계에서는 원칙도 중요하지만 작성상 많은 기교가 필요하다. 즉, 정해진 사업계획서 양식에 따라 순차적으로 작성해 나가는 것보다는 추정 손익 계산서를 가장 먼저 작성하는 것이 시간 절약에 도움이 된다. 왜냐하면, 추정 재무제표에는 연도별 인력계획, 기술개발, 투자계획, 생산능력 및 생산실적, 신설 투자계획, 판매계획 및 재무계획 등이 수치로 표현되기 때문이다. 또한 이러한 각종 계획이 추정 재무제표와 일치하지 않을 때 그 사업계획서는 신뢰성과 정확성이 결여되게 되는 것이다.
- ⑦ 편집 및 제출한다. 사업계획서는 내용도 중요하지만 그 내용을 보관 있는 표지 등 편집도 대단히 중요하다. 정성을 다하고, 모양을 새롭게 하여 제출기관으로부터 좋은 인상을 받도록 최후까지 신경을 쓸 필요가 있다. 또한 사업계획서 제출시에는 그 내용을 충분히 숙지하여 설명과 응답에 부족함이 없어야 한다. 설령 외부 전문기관에서 작성하였다고 하더라도 마찬가지다. 중소기업의 창업자는 창업기업의 유일한 전문가이기 때문이다.

(3) 사업계획서 작성시 주의사항

1) 사업계획 작성시 유의 사항

- ① 계획서는 살아있어야 한다. 사업계획서는 한번 만들면 그만인 것이 아니라(설령 그것이 엄청난 노력을 통해 탄생된 것이라 할 지라도)상황에 따라서 새로운 요소가 발견되면 그때그때 고쳐서 써야 한다. 그리고 계획 사업에 잠재되어 있는 문제점에 대해 항상 열린 마음을 가지고 점검, 작성되어야 한다.
- ② 사업계획서는 충분성과 자신감을 바탕으로 작성되어야 한다. 창업자 자신이 가지고 있는 목표 아이템을 제 3자에게 설득있게 납득시키는 것이 사업계획서의 제 1의 목표이다.
- ③ 객관성이 결여되어서는 안된다. 자신감이 너무 지나쳐 자만심이 되거나 자신의 의견에 몰입되어 간혀버린다면 사업계획서의 신뢰성에 큰 타격을 미칠 수 있다. 사업계획서는 정확한 자료에 의거한 객관적인 것이어야 한다.
- ④ 핵심내용을 강조, 부각시켜야 하며 전문용어의 사용을 피하고 보편적으로 설득력 있게 작성되어야 한다. 남들과는 다른 자신의 아이템의 핵심을 중점 부각시키고 그것이 기술적 내용일 경우라도 투자자 및 관련 당사자가 알기 쉽게 작성되어야 한다.
- ⑤ 자금조달 운용계획은 정확하고 실현가능성이 있어야 한다. 사업계획서 작성시 가정을 배제해야 한다. ‘이렇게 되면 자금조달은 순조로울 것이다.’ ‘무엇이 어떻게 된다면 판매에는 아무 문제가 없을 것이다’라는 식의 가정을 바탕으로 작성되어서는 안된다. 특히 자금 조달 및 운용 부분에 있어서는 더욱 그 원칙이 중요하다.

2) 사업계획서 작성할 때 주의사항

- ① 창업의 목적이 개인적인 이익을 추구하는 것이 아니고 공공의 이익을 위한 것이어야 한다.
- ② 사업 내용이 차별화 되도록 노력한다. 특징이 없으면 성공할 수 없다.
- ③ 틈새시장을 집중적으로 공격할 전략을 제시한다.
- ④ 구체적인 숫자의 예측으로부터 사업이 성공할 것이라는 객관적인 자료를 보인다.
- ⑤ 제품의 가격, 이윤, 판매량, 시장점유율 등을 예측할 때는 지나치게 낙관적인 자세로 임하지 않는다.
- ⑥ 유능한 사람들이 모여 균형잡힌 경영진이 되도록 인력을 구성한다.
- ⑦ 회사의 소요자본이나 운영비를 너무 적게 예측하지 않는다.
- ⑧ 예상되는 경쟁관계를 과소평가하지 않는다.
- ⑨ 일회용 히트 기술로는 회사가 지속될 수 없다. 지속적인 기술진보와 제품향상이 이루어질 수 있는 것이어야 한다.
- ⑩ 투자자를 찾을 때는 어떤 형태(경영에 관여할 사람 또는 단순히 투자에만 관심이 있는 전문투자자)의 투자자를 원하는지 명확히 정의하여야 한다.

3. 사업계획서 작성사례

(1) 사업계획서에 포함될 사항

1) 예상 서비스에 대한 고객 점유율

주변 경쟁업체의 서비스를 조사하여 자기 업체 서비스와 비교한다. 이 경우 발판리숍 뿐 아니라 피부비만관

리실 등까지 조사하여 자기업체만의 분위기, 차별화를 꾀하여야 한다. 무엇보다도 주변지역의 인구 동향, 선호도, 직업, 주택 종류 등 서비스를 선호할 수 있는 대상 고객을 조사하여 점유율을 통계적으로 추정한다.

2) 경쟁 업체 조사

동일 서비스를 가지고 장사하는 경쟁 업체의 수를 조사한다. 반경 2km, 3km, 5km 내외의 업체 수를 조사하여 가격 대, 서비스 수준, 취급 서비스의 내역, 일일 매출액, 종업원 수 등도 면밀히 조사한다. 이때 계획서에 경쟁 업체와 자기 업체와의 장단점이 될만한 사항도 반드시 조사해야 한다.

3) 인구 구성

시청이나 구청의 인구 통계 자료를 근거로 하여 인구 구성비를 조사한다. 소점포 경영에서 실패한 사람들을 보면 대개 조그마한 통계에는 신경을 쓰지 않고 경험과 추측만을 믿고 주먹구구식으로 운영했음을 알 수 있다. 장사를 처음 시작 할 때는 먼저 항상 노트에 숫자를 파악하는 일부터 시작해야 한다.

예를 들면, 인구 조사 결과 인구가 약 5,000명이라고 하면 그 중에서 10대, 20대, 30대 연령별로 나누어 다시 정리해야 한다. 그리고 나서 주변 지역의 하루 통행 차량, 주변 주차 시설, 남녀 비율 등을 조사한다. 또한 이들 인원에 대한 예상 이용 인원 등도 조사하는 것이 좋다.

4) 시장 변화 가능성

사업을 하려면 먼 안목을 내다보고 장사를 해야 한다. 시장변화에 민감하게 대처하지 않으면 하루아침에 문을 닫을 수가 있기 때문이다. 그러므로 필히 그 지역의 돌아가는 정보나 상황을 여러 루트를 통해 입수할 필요가 있다.

예를 들면, 얼마 뒤에 대형 백화점이나 빌딩이 들어선다거나 또는 아파트가 들어선다거나, 지하철 역 또는 도로 확장되는지 여부, 유사 서비스를 가지고 새로 진입하려는 사람은 없는지 등을 면밀히 조사해야 한다. 이를 조사하기 위해서 각종 매체, 예를 들면 경제 신문이나 구청·시청 등에서 발행하는 각종 소식지 등을 통해 정보를 입수하거나, 유통회사 방문 등 조그마한 정보라 할지라도 신경을 쓰고 활용하는 것이 좋으며, 주변 2~5km 이내의 변화 가능성을 확실한 정보 루트를 통해 인지하고 있어야 한다.

5) 규모와 형태

사업의 규모는 어느 정도로 할 것인가, 매장 면적은 어느 정도 크기로 할 것인가, 매장의 평당 수용 인원은 몇 명으로 할 것인가. 고객을 위한 편의 시설, 즉 주차 문제는 어떻게 할 것인가, 시술 대와 카운터의 위치는 어떻게 할 것인가 등 사업장의 규모와 함께 여러 가지 제반 여건까지도 생각해야 한다.

6) 월 평균 예상 매출액

사업계획서 작성에서 가장 중요한 핵심이라 할 수 있다. 대개 가맹점 식으로 운영하는 체인 본사에서는 월 예상 매출액을 실제 가능 매출액보다 부풀려서 매출을 잡는 경우가 있으므로 주의가 필요하며, 업주가 직접 매출액을 예상할 수 있어야 한다.

월 평균 예상 매출액의 예측이 어느 정도 가능해야만 예상 소요 자금을 알 수 있다. 대개 사업을 하는 사람들을 만나보면 실제 영업에서 발생한 매출액이 예상 매출액과 너무 차이가 큰 나머지 처음부터 고전을 면치 못하는 경우가 많은데, 빈틈없는 사업계획서를 세워야 그런 실수를 범하지 않는다.

7) 월 평균 고용인원

점포를 경영할 때 가장 애로 사항 중 하나가 바로 사람을 구하는 일이다. 사전에 예상 매출액을 산정하고 인원 계획을 세우는 것이 좋다. 처음부터 많은 인원을 고용하거나, 실제로 예상했던 매출액에 훨씬 못미쳐 종업원의 수가 많다고 생각될 경우, 종업원들의 문제에 신경을 쓰지 않을 수가 없다. 따라서 처음부터 무리하게 종업원을 채용하는 것보다는 최소의 인원으로 시작하여 상황을 보고 종업원을 늘리는 것이 좋다. 그러나 적어도 영업을 시작하기 1개월 전까지는 적절한 종업원을 확보해 두는 것이 좋다.

8) 고객 층 구성비

과연 어떤 고객을 대상으로 할 것인지 나이, 직업, 라이프 스타일, 남녀 성 비율 등을 조사할 필요가 있다. 더 나아가 주중, 주말 이용고객을 따로 분석해야 한다. 또한 가능하다면 시간대별 고객 층 구성비까지도 조사하는 것이 좋은데, 고객 층의 구성비율에 따라서 전체 운영 스타일이 바뀔 수도 있기 때문이다.

9) 광고 계획 및 영업경비

사업계획서에는 광고를 어떻게 할 것인가를 포함시켜야 한다. 요즘은 라디오, 지역 신문, 벽보, 전단 등 다양한 매체를 통해서도 광고가 가능하기 때문에 광고 매체를 선정하는 방법을 알아두는 것이 좋다. 영업경비로는 점포를 운영하는 데에는 매출에 따라 구성비가 다르겠지만 영업 경비가 많이 들어가게 된다. 발판리숍은 서비스 업종이므로 인건비와 점포임대료가 많은 비중을 차지한다.

10) 재료 구입처

점포를 경영한다는 것은 매우 부지런해야 하기 때문에 피곤하고 어려운 일이다. 그 어려운 일 중 하나가 재료의 회전율이 높기 때문에 수시로 재료를 구입하러 다녀야 한다는 것이다. 요즘은 도매상이나 체인본사에서 직접 배달해 주기도 하지만 만일의 경우를 대비하여 다양한 루트를 알고 있는 것이 좋다.

11) 자금 조달 계획

창업에 소요되는 자금을 모두 자기 자본만으로 창업할 수 있으면 좋으나 현실적으로 자기 자본만으로 창업을 하기에는 어려움이 많다. 부득이한 경우 타인자본을 동원해서라도 창업할 수 있겠으나 적어도 70% 이상은 자기자본으로 충당하는 것이 안전하다.

창업에 소요되는 자금은 계획보다도 늘 초과하게 마련이어서 약 20% 정도의 예비비를 확보한 상태에서 창업을 진행하는 것이 좋다. 창업후 목표한 매출이 발생하면 모르지만 예상매출보다 실제 매출이 낮을 경우 경상비 지출이 높아져 경영에 어려움을 겪게 되는 경우가 빈번하다.

(2) 매출 및 수지 예측 방법

사업을 시작하기 전에 해당사업의 매출 및 수지 예측을 하는 것은 쉬운 일은 아니다. 하지만 투자대비 이익률을 계산하거나 점포권리금의 적정 여부 등을 판단하는데 활용할 수 있는 유용한 데이터가 되기 때문에 점포사업을 시작하기 전에 반드시 점검해 봐야 할 과정이다.

매출 예측은 일반적으로 유통업 및 음식점, 서비스업으로 대별해 아래와 같은 계산방식으로 개략적으로 추정해 볼 수 있다. 수지예측은 월 예상매출에서 매출원가(유통업의 경우 상품구입대금, 음식점의 경우 원부재료비용)와 제경비를 차감하면 월 예상순이익을 산출해 볼 수 있다.

1) 점포매출의 비중이 큰 업종 (유통업 등)

〈계산방식〉 $1\text{m}^2(\text{평})\text{당 매출액} \times \text{매장면적}$

○ 편의점의 경우

- 1m^2 당 월매출 21만원 예상
- 매장면적 100m^2
- 월 매출 예상 = $21\text{만원} \times 100\text{m}^2 = 2,100\text{만원}$

2) 음식업 및 서비스 관련 업종

〈계산방식〉 $\text{객단가} \times \text{설비단위수} \times \text{회전수} \times \text{영업일수}$

○ 발관리실의 경우

- 베드 3대
- 1일 1대당 5회전 예상
- 객단가 @ 30,000원, 월 30일 가동
- 월 매출 예상 = $30,000\text{원} \times 3\text{대} \times 5\text{회전} \times 30\text{일} = 1,350\text{만원}$

[표 5-13] 수지 예측분석표

항 목			창업 시	창업6개월 후
매 출①				
매 출 원 가②				
경 비	점포유지비	임 대 료		
		관 리 비		
		수도광열비		
		통 신 비		
		수선유지비		
	인 건 비	급여 및 수당		
		상 여 금		
		복리후생비		
	영업비용	교 제 비		
		교 통 비		
		운송비 외		
	금융비용	차입금, 이자		
		리스, 렌탈료		
	용 품 대	소모품 사무용품		
	기타비용	보 험 료		
		광고선전비		
		기 타		
합 계③				
이 익①+②+③				

※ 창업후 예상되는 매출 및 지출비용에 대한 수지예측을 통하여 자금소요액에 대한 손익을 추정해 볼 수 있으며 적절한 자금 운용이 되도록 관리할 수 있다.

(3) 소점포 사업계획서 작성 사례－발판리숍 사업계획서 작성사례⁵⁹⁾－**[사업계획서]****I. 업 체 현 황****1. 업체개요 (설립예정)**

- o 업 체 명 : ○○○ 발판리숍
- o 대 표 자 : 진 선 미
- o 주민등록번호 : 121212-2121212
- o 전 화 번 호 : 02-000-0000 (휴대폰 : 000-000-0000)
- o 사업장소재지 : 서울시 ○○구 ○○동 000번지
- o 업 태 : 기타서비스업
- o 종 목 : 발판리서비스
- o 창업(예정)일자 : 2002. 04.
- o 종업원수(예정) : 3명
- o 특 기 사 항 : 발판리사 자격증 취득

2. 창업자의 인적사항

- o 성 명 : ○ ○ ○
- o 주민등록번호 : 123456-7890000
- o 주 소 : 서울시 ○○구 ○○동 000번지
- o 전 화 번 호 : 02-000-0000 (휴대폰 : 000-000-0000)
- o 학 력 사 항 : ○ ○ 전문대학교 경영학과 졸업
- o 경 력 사 항 : ○ ○ 화장품 5년 근무

II. 사 업 계 획**1. 사업의 개요****1) 사업의 동기**

- o 창업자는 10세(남자)와 7세(여자) 자녀 두 명을 양육하고 있는 36세의 주부이다. 친정어머니가 같은 아파트에 살고 계셔 자녀들을 돌보아 줄 수 있어 평소에 마음먹었던 창업을 하기로 결심하였다.
- o 창업방법은 독립 창업하는 방법도 있겠으나 프랜차이즈 가맹점으로 창업하기로 하였다. 수입은 다소 줄어들겠지만 창업경험이 없는 초보창업자로 필요한 노력을 줄일 수 있고 불안감도 덜 수 있고 상권분석 등 필요한 지원을 해주기 때문에 가맹점으로 창업을 결정하였다.
- o 보유자금은 약 1억원 정도로 부족할 경우 2천만원 정도 부모님께 지원을 요청할 수 있는 형편이다.

59) 프랜차이즈 창업가이드북－발판리숍 프랜차이즈－(사)한국 프랜차이즈협회, p.49-65.

2. 업종선택과 이유

o 선택업종 : 발관리숍

o 이 사업은 발의 건강과 미용을 책임지는 사업이다. 경영형태는 프랜차이즈 가맹점으로서 본부로부터 재료와 경영기술 등을 지원 받는 방식을 택한다.

o 선택이유

- 평소 다니던 문화센터에서 발건강에 대한 교양강좌를 듣고 관심이 있어 정식으로 2개월 과정의 발관리사 교육을 이수하였다.
- 선진국에서도 많이 활성화되어 있으며 최근 개방형으로 발관리 사업을 하는 프랜차이즈 본사가 생겨 기존의 발마사지업에서 느껴지는 다소 부정적인 시각을 벗어날 수 있다는 점이 마음에 들었다.
- 보유자금만으로도 접근이 가능하며 또한 건강과 미를 추구하는 트렌드에도 맞는 사업이라는 확신이 들었다.

3) 프랜차이즈 본부 선정 이유

o 발관리 전문 프랜차이즈회사는 2개정도 있었는데 특별히 B사를 선택한 이유는 교육이수시 B사의 교육과정을 이수하였고 또한 미용과 건강관련 다양한 사업을 복합적으로 전개하고 있어 향후 발전가능성이 높고 지원도 타회사에 비해 우수하다고 판단되었기 때문이다.

- 점포 확보 : 점포를 구할 때 본사에서 알선해 준다
- 인테리어비 : 점포 내·외부 장식 등을 포함하여 10평기준으로 2,000만원 선으로 적당한 수준이라고 판단하였다.
- 교육과 훈련 : 필요시 종업원 채용도 지원해주고 점포경영 및 교육훈련도 지원해준다.
- 광고 및 홍보 : TV, 잡지 등을 통해 실시한다.

4) 입지선정

o 지역선정 : 서울에서 자라왔고 아직은 아이들이 엄마의 손길이 필요한 때라서 살고 있는 집에서 가까운 곳에서 창업하기로 하고 본사에 집 근처 주변에 적합한 점포를 부탁하였다.

o 지점 선정 : 점포가 위치할 지역은 지도의 B지점을 선택하였으며 그 이유는 다음과 같다.

- H 백화점이 인근에 있다.
- 35평이상 중대형아파트가 밀집해이 있어 소득과 소비수준이 높다.
- 주변에 관련 업종은 있으나 동종업종은 아직 없다.

o 경쟁점포 분석 : 주변에 직접적인 경쟁업체는 아직 없으며 피부비만관리 등의 미용 건강관련업종을 경영하는 업체가 4곳 있다.

o 통행인 분석 : 통행인 분석을 하기 위하여 표본 조사를 한 결과 평일에는 지점 앞을 통과하는 1일 평균 통행인 수는 36,000명으로 추정되었다.

통행인의 특성을 살펴보면, 학생·직장인·일반인 등으로 구분되었으며 남성대 여성의 통행인 구성비율은 65%대 35%로 여성의 유동인구가 많이 관찰되었으며 여성의 경우 30대 이상이 약 60%를 차지하여 예비창업자가 하고자 하는 업종의 주 고객 층의 유동인구가 많은 것으로 조사되었다.

5) 사업목표

- 발관리업체에서 최고의 점포가 된다.
- 열심히 벌어서 아름답게 쓴다.
 - 종업원에게도 이익을 배분한다
 - 사회봉사에도 적극 참여한다.(양로원 방문 무료 발관리 실시 등)

3. 자금 계획**1) 자금의 소요 판단**

○ 임차 보증금	: 2,500만원
○ 권리금	: 1,200만원
○ 시설비(인테리어, 간판 등)	: 2,700만원
○ 초도물품 구입비 (재료비)	: 100만원
○ 운전자금 (인건비, 관리비 등 운전자금)	: 1,500만원
○ 개업비	: 500만원
계	: 8,500만원

2) 자금의 조달 방법

○ 자기자금	: 7,000만원
○ 타인자금 (부모님 지원)	: 1,500만원
계	: 8,500만원

4. 홍보 및 종업원 채용 계획**1) 홍보계획**

- 본사에서 지원해주는 홍보방법 이외에 인맥, 구전효과 등을 충분히 활용할 수 있도록 적극적으로 홍보를 실시한다.
- 손님유치 고객에게는 서비스비용의 10% DC 또는 특별 기념품중 고객이 원하는 서비스를 제공해준다.
- 발관리 서비스의 홍보를 위하여 분기별 1회 무료 서비스를 실시하는 이벤트를 개최한다.
- 오픈 당일 판촉용품으로 나무 지압봉을 무료로 나눠준다.

2) 종업원 채용계획

- 초기에는 점포의 홍보와 안정적 경영을 위하여 발관리사 3명, 직원 1명을 채용하고 필요시 아르바이트를 활용한다.
- 종업원의 동기부여를 위해 인센티브제를 도입한다.

3) 고객관리계획

- 단골고객의 고정확보를 위하여 고객의 기념일 및 가족의 애경사를 기록하여 기념일에 전화 또는 카드를 보내준다.
- 이용실적이 높은 고객에게는 특별 사은품을 제공한다.
- 고객이 만족할 때까지 행복할 때까지 최선을 다해 서비스한다.

4) 협회가입

- 정보교류 및 창업흐름 파악을 위해 협회에 가입한다.

5. 점포설계

1) 점포의 규모 : 면적 : 10평(점포전면 폭 4m, 깊이 9m)

2) 시설과 비품

실내장식, 외부장식의 내용과 비품, 집기, 판촉물 및 소모품 현황

○ 실내외시설

품 명		규 격	수 량	비 고	
인테리어	철거공사	본사규격	1 set		
	목공사				
	도장공사				
	전기공사				
	바닥공사				
	설비공사				
	유리공사				
	급속공사				
	썩크대				
간 판	전면간판	4,000x1,100	1 set	파나플렉스	
	돌출간판	15,000 x 800			
	선팅	본사규격			

○ 비품과 집기

품 명	규 격	수 량	품 명	규 격	수 량
스파류 2종		3	지압봉세트		20
패드, 쿠션		3	지압슬리퍼		60
파라핀기		2	옥매트		6
각탕기		1~2	풋크림		30
온장고		1	아로마오일		2
살균기		1	아로마바스		5
온수기		1	제나페디스크스클럽		5
지압봉세트		20	석고,석고볼		10

○ 판촉용품 및 소모품 등

품 명		규 격	수 량	비 고	
판촉용품	나무지압봉		1,000		
	전단지		10,000매		
소모품	종이백		300		
	고객카드				
	유니폼		6		

6. 매출 계획

1) 판매계획

○ 매출액 추정 : 매출액을 추정하기 위해 본사에 문의한 결과 유사 점포 1인당 객단가는 30,000원이라 하여 이를 기준으로 다음과 같이 매출액을 추정하였다.

※ 월매출액 = 1일 내점 고객수 x 1인 객단가 x 개점일수

－ 첫째달의 경우 : 총 매출액 = 10명 x 30,00원 x 25일 =7,500,000원

－ 둘째달의 경우 : 총 매출액 = 15명 x 30,00원 x 25일 =11,250,000원

－ 셋째달의 경우 : 총 매출액 = 20명 x 30,00원 x 25일 =15,000,000원

－ 넷째달 이후는 셋째달과 동일한 것으로 간주

2) 경비 집행계획

- 인건비의 최소화를 위하여
 - 관리비의 효율화를 위하여 전기와 수도사용을 효율적으로 할 수 있는 방법을 강구.
 - 실내의 청결을 유지하는 청소와 각종 기계설비의 관리는 본인이 직접 한다.
 - 만일을 위한 권리금의 확보를 위하여 시설의 감가상각비를 계상한다.
 - 경비 집행 판단 (월 평균 기준)
 - － 원 재료비 : 매출액의 10% 적용 = 150만원
 - － 인건비 : 450만원(발관리사 2명 300만원, 상담원 1명 100만원)
 - － 임대료 : 150만원
 - － 관리비 : 15만원
 - － 수도광열비, 통신비 : 25만원
 - － 기타 잡비 : 100만원
 - － 감가상각비 : 45만원 (시설비 2,700만원에 대하여 5년 균등상각)
- 계 : 935만원

3) 이익 계획

- 이익 = 매출액 (1,500만원) - 비용(935만원) = 565만원
- 실질이익 = 대표 인건비를 이익으로 잡으면 715만원 이익

7. 추정손익계산서 (월 평균 기준)

(1개월 기준)

(단위 : 만원)

과 목	금 액	세부내역
매출액	1,500	월평균 매출액 기재
매출원가	150	원가율 10% (마진을 약 90%)
판매관리비	785	
인 건 비	450	대표자 인건비 : (1 인) × 150만원 직원 인건비 : (2 인) × 150만원 / (1 인) × 100만원
임 차 료	165	월임차료 150만원, 관리비 15만원
감가상각비	45	시설투자 2,700만원에 대하여 5년 균등 상각
세금과공과		
대손상각비		
차량유지비		
수도·광열비	15	
전화 등 통신비	10	
기 타	100	
영업외수익		
영업외비용		
경상이익		
특별손익		
법인세 등		
당기순손익	565	1) 대표자 월급을 월150만원으로 계상함 2) 인건비 포함 수익은 715만원선임

제6장

프랜차이즈 마케팅관리

- 제1절 마케팅의 개념
- 제2절 마케팅전략과 4p 믹스 전략
- 제3절 프랜차이즈 마케팅전략
- 제4절 인터넷 마케팅

제6장 프랜차이즈 마케팅관리

제1절 마케팅의 개념

기업은 소비자의 구매를 전제로 제품이나 서비스를 생산하게 되는데, 이러한 제품이나 서비스는 최종적으로 소비자의 니즈를 만족시키게 된다. 생산지향 시대에서 유래된 좁은 의미의 마케팅 개념은 기업이 생산한 제품이나 서비스를 고객에게 판매하는 행위에 국한되기도 하였다. 그러나 최근 들어서는 소비자의 욕구를 만족시키려는 보다 적극적인 기업의 노력이 마케팅의 개념을 확장 시켰다.

마케팅이란 기업환경 변화에 동태적으로 적응하면서, 현재 또는 잠재적 최종소비자나 산업사용자의 욕구를 충족시킬 수 있는 재화와 서비스를 효과적으로 제공하기 위하여 제품판매경로·판매촉진·물적 유통 등의 경영활동을 수행하는 행동 또는 시스템을 말한다.

마케팅활동은 일반적으로 4P로 불리는 네 가지로 구성된다. 4P는 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)으로 마케팅의 목적을 달성하는데 주요 실행수단이며 마케팅믹스(marketing mix)라고도 한다. 최근에는 전통적 마케팅에서의 전략수행 요소인 4P를 인터넷에 적용했을 경우 나타나는 한계점과 유용성을 극복하기 위하여 6C를 통해 효과적인 인터넷 마케팅을 수행하고 있다. 6C란 콘텐츠(Contents), 커뮤니티(Community), 커머스(Commerce), 커넥션(Connection), 커스터마이징(Customizing), 커뮤니케이션(Communication)을 말한다.

현대의 마케팅 개념은 기업이 소비자의 욕구를 선행적으로 파악하여, 이를 충족시켜 줄 수 있는 제품이나 서비스를 생산한 다음, 이를 판매·유통시키는 일련의 활동으로 확장되었다. 이렇게 소비자의 요구를 만족시키는데 관련된 활동을 마케팅이라고 한다.

최근 들어서는 소비자 중심주의, 소비자의 장기적 복리증진이라는 새로운 마케팅 개념까지 등장하였다. 이렇게 새롭게 대두되고 있는 마케팅개념에서는 소비자만족의 극대화를 통한 기업목표 추구를 가장 중요하게 인식하고 있다⁶⁰⁾.

마케팅관리(marketing management)란 기업의 목표를 달성하기 위하여 표적시장의 고객을 만족시키는 마케팅전략 및 마케팅계획을 분석에 근거하여 수립하고 그것을 실행·통제하는 일련의 활동을 말한다. 기업이 마케팅관리를 하는 궁극적인 목표는 이윤 창출에 있다. 이러한 이윤 창출은 하위목표를 통하여 추구되어야 한다. 마케팅관리의 목표는 다음의 4가지 목표 즉, 소비의 극대화, 소비자 만족의 극대화, 선택의 극대화, 생활의 질 극대화로 요약할 수 있다.

1. 마케팅의 발달과 의의

(1) 마케팅의 발달

마케팅은 미국에서 발달한 것으로 그 발생의 근거는 미국경제력의 고도화와 시장의 광대성에 기인하게 된다. 마케팅의 발달과정을 살펴보면 다음의 4단계로 구분될 수 있다.

60) 조동성, 경영학원론, 서울경제경영, 2001, p. 438.

1) 생산지향시대

이 시기는 공급이 수요를 창조하는 단계로서 경제의 주요과제는 생산문제에 치중되었던 때였다. 따라서 시장문제는 사실상 존재할 수 없었고 오로지 생산에 관한 경제재자원(經濟諸資源)의 동원이 그 중심을 이루고 있었다.

2) 판매지향시대

이 단계는 1929년 대공황으로부터 제2차 세계대전까지의 시기로 수요가 공급을 규제하는 시기였다. 따라서 종전의 생산문제보다 수요개발 및 창조를 위한 판매문제가 그 중심을 이루게 된 시기이기도 하였다.

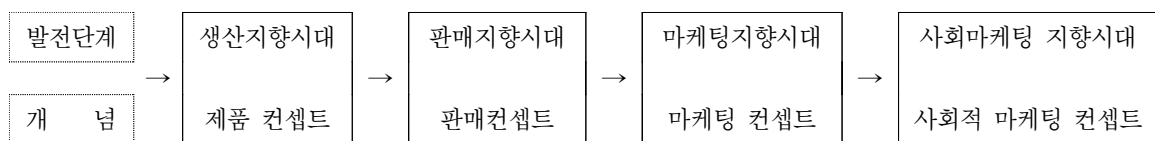
3) 마케팅 지향시대

종전의 고압적 판매 내지 일반적인 광고로부터 소비자주권의 중시, 소비자 필요와 욕구에 적응하는 재화생산 및 전달의 방향으로 전환된 시기였다. 특히 매니지리얼 마케팅, 즉 경영자적 관점에 입각한 마케팅 체계의 형성시기로서 기업경영의 행동원리로서 마케팅기능의 통합화가 요구되는 시기이기도 하다. 마케팅 과학은 그 본질과 이념이 마케팅 컨셉트(marketing concept)의 적용에 두고 있으며, 여러 가지 유의개념이 있고 그 분류 중에는 산업재 마케팅과 소비재 마케팅이 중요하다.

4) 사회 마케팅 지향시대

이 단계는 1970년대에 일어난 개념으로서, 이는 기업의 목표와 사회적 책임의 핵심적 본질로서 장기적인 소비자 및 사회복지를 창출하는 것을 목표로 하고 있다. 기업은 소비자가 바라는 제품을 효율적으로 제공하되, 경영자의 사회적 책임에 입각하여 소비자 및 사회복지가 유지·향상되는 방식을 통해, 즉 물적인 생활 수준이 아닌 보다 나은 생활의 질적인 차원에서 행해야 하는 것으로 보는 개념이다. 이러한 개념에서 물질만능주의로부터 인본주의·인간의 존엄성으로 전향하려는 마케팅의 인간지향적인 철학을 엿볼 수 있다.

이러한 개념형성의 단계를 요약해 보면 [그림 6-1]과 같다.



[그림 6-1] 마케팅 관리의 발전단계와 개념의 변천

(2) 마케팅의 정의

마케팅에 관한 정의는 논자에 따라서 다양하다. 여기서는 여러 정의들을 살펴보고 일반적 정의를 알아보기로 한다.

1) 미국 마케팅 협회의 정의

1960년 미국 마케팅협회(American Marketing Association : A.M.A.)에 의한 정의에 의하면 “마케팅이란 생산자로부터 소비자 또는 사용자에게 상품과 서비스의 전달을 관리하는 기업활동의 수행⁶¹⁾”이라고 규정하

였다. 여기서 보는 바와 같이 마케팅은 상품 및 서비스를 유통시키는 데 관련되는 기업의 경제활동에 중점을 두는 개별경제적 규정에서 설명하고 있다. 이 정의에 의하면 ‘무엇을 만들 것인가’하는 데 두고 있지 않고 이미 생산된 것을 ‘어떻게 판매할 것인가’에 초점을 두고 있다.

2) 코틀러의 정의

코틀러(P.Kotler)는 “마케팅이란 선택된 고객층의 필요와 욕구를 이익획득의 목적하에서 고객에 투입한 기업의 자원, 정책, 제활동을 분석, 조직화·계획·통제하는 것을 말한다.⁶²⁾”라고 하고 있다.

코틀러의 정의는 현대의 마케팅을 규정하는 데 있어 A.M.A.의 그것보다 훨씬 타당하다고 할 수 있다. 그 이유는 첫째 고객지향을 내세우고 있으며, 둘째 단순한 판매활동이 아니고 기업의 자원·정책·활동 등의 일체의 결합으로 마케팅 믹스를 내세우고 있고, 또 셋째 분석·조직화·계획·통제 등의 기업 내 네 가지 관리활동을 통해서 전개되고 있다는 점을 명시한 사실에 근거를 둔다.

3) 마케팅의 일반적 정의

마케팅이란 기업 환경변화에 동태적으로 적응하면서, 현재 또는 잠재적 최종소비자나 산업사용자의 욕구를 충족시킬 수 있는 재화와 서비스를 효과적으로 제공하기 위하여 제품·판매경로·판매촉진·물적 유통 등의 경영활동을 수행하는 행동 또는 시스템을 말한다. 그것은 소비자가 원하는 재화와 서비스를 시장에 제공함으로써 새로운 수요를 창조하고, 나아가서는 국민경제의 발전에 기여하며 ‘보다 높은 생활수준을 배달’하는 것이다.

그것은, ① 고객의 필요에 초점을 두어야 하고, ② 그 필요충족을 통해서 이익을 획득해야 하며, ③ 기업의 제품개발, 광고전개, 유통설계를 중심으로 한 활동이며, ④ 종합적으로 결합되는 기능이라는 점에서 마케팅의 본질을 찾는다는데 그 특징이 있다. 그리고 오늘날까지 마케팅학파에 의한 여러 가지 마케팅이론이 전개되어온 것도 사실이다.

(3) 현대 마케팅의 특징

현대적 마케팅의 특징은 다음과 같다.

1) 소비자 지향

현대 마케팅 활동의 중심은 생산된 제품의 판매에 두는 것이 아니라 소비자의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 재화나 서비스의 제공에 중점을 둔다는 소비자 위주의 사고, 즉 소비자 지향으로 변화를 그 특징으로 하고 있다.

2) 전사적 마케팅의 사고

소비자가 만족할 수 있는 제품의 품질, 가격 및 광고 등을 제공하려면 단순히 판매부의 힘만으로는 불가능하므로 기업 전체의 합심된 노력이 필요하다는 관점에서 모든 경영활동은 마케팅을 중심으로 계획·조성되어야 한다는 것이 전사적 마케팅(total marketing, integrated marketing)의 사고이다.

61) American Marketing Association, Committee on Definitions, A Glossary of Marketing Terms(1960).

62) Philip Kotler, *Principles of Marketing* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1980), P.10.

3) 마케팅의 사회 관련성

현대 마케팅은 종래의 관리 마케팅의 영역을 넘어 마케팅의 사회지향성이 대두되었으며, 이로 인해 현대 마케팅 관리이념인 ‘marketing concept’의 확대가 필요하게 되었다. 다시 말해서 마케팅은 기업의 목적달성의 수단으로서 수행되는 기업활동 이지만 단순히 이에 그치는 것이 아니라 광범위한 사회적 측면을 가지고 있다는 것이다.

4) 소비자 복리증진

현대 마케팅활동은 소비자의 욕구도 만족시켜야 하나 장기적으로는 그들의 복리, 예를 들면 환경보전, 공해방지 등을 증진시키는 데 그 역점을 두어야 한다.

5) 기업의 적정이윤의 확보

현대 마케팅은 상술한 바와 같은 특징 내지 목표를 수행하면서 반드시 기업의 적정이윤의 확보라는 필수불가결한 요소가 절대적이라는 특징을 가지고 있다.

2. 마케팅관리

(1) 마케팅관리의 목표

1) 소비의 극대화

마케팅관리가 소비의 극대화(maximize consumption)를 촉진, 조장함으로써 생산, 고용, 부의 극대화를 창조할 수 있다. 사람들이 많이 구입할수록 그들은 보다 행복해지며, 기업의 입장에서도 유리하다.

2) 소비자 만족의 극대화

마케팅관리의 목표는 단순히 소비의 양을 증대시키는 것이 아니라 소비자의 만족을 극대화(maximize consumer's satisfaction) 하는데 있다. 소비자의 만족을 위해서 기업들은 고객 만족도를 슬로건으로 내걸어 대외적으로 고객을 위한 기업이라는 이미지를 심기도 한다.

3) 선택의 극대화

마케팅관리의 목표는 다양한 제품을 공급함으로써 소비자에게 선택기회를 극대화(maximize choice) 하는 활동이다. 즉, 소비자들의 다양한 기회에 꼭 알맞은 제품을 생산하기 위하여 소비자들의 견해를 조사하고 그것을 제품생산에 반영하는 것이 마케팅관리의 기본 목표이다.

4) 생활의 질 극대화

마케팅관리의 목표는 품질, 수량, 사용성 및 비용뿐만 아니라 자연환경 및 문화적 부분들을 포함하는 것으로 생활의 질을 향상(maximize life quality)시키는 것이다⁶³⁾.

63) 김병윤 · 김길명 · 이봉국 · 김명국, 경영학원론, 명경사, 2000.

(2) 마케팅관리의 주요내용

마케팅 과업을 달성하기 위해 수행되는 마케팅 관리활동의 내용은 크게 나누어 다음과 같이 다섯 가지가 있다.

1) 제품관리

생산될 제품의 종류나 품목은 물론 이의 품질이나 디자인, 포장 및 상표등을 결정하고 항상 판매가능성이 높은 제품이 생산되도록 현재의 제품을 개선하거나 신용도를 발견하고, 신제품의 생산을 중단하는 것과 같은 활동을 말한다.

2) 가격관리

판매하는 제품의 원가에 적절한 마진 또는 이폭을 가산하며 소비자로부터 받게 되는 대가를 결정하고 경우에 따라서는 할인이나 공제를 하여 주는 가격정책 등을 다루는 것이다.

3) 경로관리

제품을 취급하여 판매하여 주는 도매상이나 소매상을 선정하여 판매경로를 형성하고 이들과 합리적인 거래점 관계를 유지하고, 경우에 따라서는 이것을 수정하는 활동을 말한다.

4) 물적 유통관리

생산된 제품이 판매경로를 거쳐 적절하게 하역되고, 운송되고, 보관되어 소비자가 필요한 경우에 이것을 곧 구매할 수 있게끔 하여 주는 활동이다.

5) 촉진관리

소비자나 거래점에게 제품의 존재를 알려 주어 구매의욕이 환기되도록 수행되는 판매원활동이나 광고 및 판매촉진과 같은 활동이다.

3. 마케팅 활동의 순환

(1) 품질에서 고객 만족

제품 품질은 모든 마케팅 활동의 기본이고 고객만족의 시발점이다. 마케팅에서 제품은 유형의 상품뿐만 아니라 이를 구입하고 소비하는 데 있어서 필요한 모든 서비스적인 요소에 대한 소비자의 기대를 포함한다. 여기서 ‘완전제품(total product)’이라는 개념이 생겨났다. 따라서 제품은 기업이 소비자들에 대하여 거는 약속(promise)의 표현이다. 약속이 제대로 지켜져 나아갈 때 소비자가 기업을 믿는 진정한 파트너십의 관계를 유지할 수 있다. 제품과 서비스의 품질은 정량적정적인 방법을 통하여 주기적으로 측정 관리되어야 한다. 고객만족은 기본적으로 고객의 감성이다. 기계적이고 사무화된 품질 관리 시스템보다는 고객의 감성에 다가갈 수 있는 인내와 노력이 절실하다.

(2) 고객만족에서 고객 충성도

고객충성도의 효과에 대해서는 많은 연구와 실무 경험에서 입증되고 있다. 고정 고객은 가격에 대하여 덜 민감하고, 이들에 대한 마케팅비용은 신고객 유치의 경우에 비하여 낮으며, 이들에 대하여는 재판매(re-selling)가 가능하고, 특히 고정고객은 만족한 상품에 대하여 입소문을 내어준다. 최근 소비자 커뮤니티, 브랜드 커뮤니티를 통한 충성도 제고 전략도 이러한 고정고객의 역할을 활용하고자 하는 것이다. 이외에도 기업은 고정고객을 확보하기 위하여 각종 인센티브를 제공하며, 판매원, 소비자들에 대한 교육 활동을 강화하고 있다. 여기에서도 중요한 것은 고객을 구매자로 보는 것보다 이성과 감성을 가지고 생활해 나아가는 사람들로 보는 시각과 철학이다. 고객의 평생가치를 산출해내어 더 많은 수익을 올려주는 사람들을 우대하는 과거 지향적이고 기계적인 고객관계관리 정보시스템보다는 그들의 생활과 감정을 이해하고 도움을 주고자 하는 노력이 필요하다.

(3) 고객충성도에서 시장점유율

우리나라 시장문화는 위험회피성향이 강하고, 집단주의적이며, 감성적이다. 새로운 제품이나 서비스가 시장에 나오면 급히 확산이 되지 않는 경우가 많다. 조기에 수용하는 집단과 대다수 주류 시장간에는 심리적 간극(chasm)이 존재하는데 그 간극의 정체는 위험지각(perceived risk)이다. 대다수의 소비자가 이 간극을 넘어설 수 있게 하기 위하여 여러 가지 안전장치와 서비스가 필요하다. 의견 선도자를 활용한 네트워크 마케팅도 한 가지 방법이다. 일단 간극을 넘어서면 큰 집단의 시장이 함께 움직인다. 성공한 제품들의 시장 확산과정을 보면 대개 어느 시점을 기준으로 빠른 속도를 보임을 알 수 있다. 이것이 시장의 토네이도(tornado), 해일(tsunami), 혹은 블록버스터(blockbuster) 현상이다. 다시 강조하지만, 우리나라 주류시장 소비자들은 대개 감성적이다. 소비자의 오감을 자극하는 감각 마케팅, 실지 경험을 주는 체험 마케팅, 소비자의 상호 대화를 통한 서비스 마케팅 등의 많은 전략들이 그들의 감성에 초점을 맞추고 있다.

(4) 시장점유율에서 수익률

시장점유율을 높이면 비용절감 효과가 있다. 규모의 경제로 고정비용이 줄어들고, 학습곡선의 효과로 변동비용도 낮아진다. 소비자 커뮤니티 등을 통하여 같은 제품을 사용하는 사람들의 수가 증가하면 상호 정보의 지식 공유를 통하여 이러한 네트워크의 효용성이 기하급수적으로 증가한다. 또한 기업에서는 서비스를 표준화하고 콜센터나 온라인 매체등을 활용함으로써 많은 서비스비용을 절감할 수 있다. 고객충성도와 시장점유율이 높은 브랜드는 확장을 시킬 수 있다. 같은 브랜드명을 이용하여 여러 가지 다른 카테고리진출함으로써 더 많은 수익을 창출할 수 있다.

분명히 고객만족은 기업의 입장에서 좋은 투자이고 훌륭한 수입원이며 경쟁력의 원천이다. 기업이 지속적으로 생존발전하기 위해서는 시장과 함께 가야 한다. 이제 기업과 소비자와의 관계는 더 이상 판매자와 구매자와의 관계가 아니다. 시장에서 같은 호흡하고 살아 나아가는 파트너들이다. 진정 소비자들의 생활과 정서를 깊이 이해하고 그들의 삶의 질을 향상시킬 수 있는 기업이 오래 살아남을 수 있다.

제2절 마케팅전략과 4P 믹스 전략

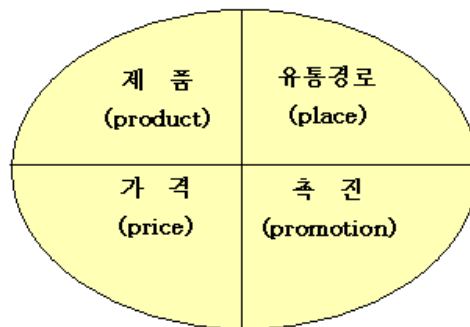
기업이 목표시장에서 마케팅활동을 하는데 쓰이는 도구를 마케팅믹스(marketing mix)라 한다. 마케팅믹스란 특정한 시점에서 시너지 효과가 생기게끔 기업이 활용할 수 있는 통제가능한 수단인 마케팅변수(marketing variables)의 종류와 양을 조정·혼합한 것을 말하는데 이러한 마케팅 변수 즉, 마케팅 요소 내지 수단으로는 제품, 가격, 경로, 유통 및 촉진⁶⁴⁾이 있다[그림 6-1 참조].

마케팅믹스 전략은 4가지로 구분이 되는데 이를 4P라 하며, 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)으로 이루어지게 된다. 즉, 마케팅믹스 전략은 기업이 외부환경에 적응하거나 외부환경을 자사에 유리하게 변화시키기 위해 활용할 수 있는 통제 가능한 도구들을 의미한다. 이러한 마케팅 활동에서의 4P는 각자 별개의 과정을 통해 결정되어 이루어질 수 있다. 하지만 마케팅믹스 4P전략은 전체적인 측면에서 적절하게 혼합되어 결정되어야만 효과적일 수 있다.

1. 마케팅 전략

마케팅 전략은 끊임없이 변화하여 예측하기 힘든 경쟁적인 환경조건하에서 고객을 확대하고 기업의 성장발전을 꾀하는 통합적이고 장기적인 경영정책이다. 마케팅 전략의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

- ① 경영목표를 달성하기 위한 수단이다. 즉, 경영목표에는 일반적으로 이익목표 이외에 성장목표·안정성 목표 등이 있는데, 마케팅 전략은 이러한 제목표를 효율적으로 달성하기 위한 수단적 의미를 갖는다.
- ② 환경변화에 적응성을 갖는다. 즉, 고객의 욕구나 구매관습·유통기구·경쟁상황·경제환경·사회환경·정치풍토 등의 마케팅 환경은 끊임없이 변화한다. 마케팅 전략은 이와 같은 제 환경변화에 적응하기 위한 조치로서 필요하다.
- ③ 마케팅 정책에 유기성을 부여하는 역할을 한다. 즉, 이와 같은 동태적인 환경변화 속에서 마케팅 전략은 새로운 시장기회를 발견·포착하고 그것을 최대한으로 활용할 수 있는 동태적 마케팅 정책을 수립·대처하는 기동성 내지 유기성을 부여하는 것이다.



[그림 6-1] 마케팅믹스의 요소(4P)

64) 추헌, 경영학원론, 형설출판사, 1993, p. 706

2. 마케팅믹스 전략

마케팅 전략에는 제품전략, 가격전략, 유통전략, 촉진전략이 있으며, 이러한 전략들이 상호보완 혹은 조정·혼합하여 시너지 효과를 발생시키도록 하는 것이 마케팅믹스 전략이다.

(1) 제품전략

제품과 관련된 마케팅의 대표적 전략은 제품수명주기(Product Life Cycle : PLC)전략, 신제품 개발 전략, 상표전략, 제품믹스 전략 등이 있다.

1) 제품수명주기(Product Life Cycle) 전략

특정 제품이 시장에 처음 출시되어 도입·성장·성숙·쇠퇴의 과정을 거쳐 시장에서 철수되는 과정을 제품 수명 주기(Product Life Cycle)라고 한다. 제품 수명 주기는 일반적으로 제품이 시장에 처음 출시되는 도입기, 매출액이 급격히 증가하는 성장기, 제품이 어느 정도 소비자들에게 확산되어 성장률이 둔화되는 성숙기 그리고 매출이 감소하는 쇠퇴기의 4단계로 구분할 수 있다. 제품 수명 주기 전략은 각각의 제품이 갖는 수명주기를 전략의 일환으로 판단하여 수명주기에 맞춘 판매전략을 수행하는 전략이다.

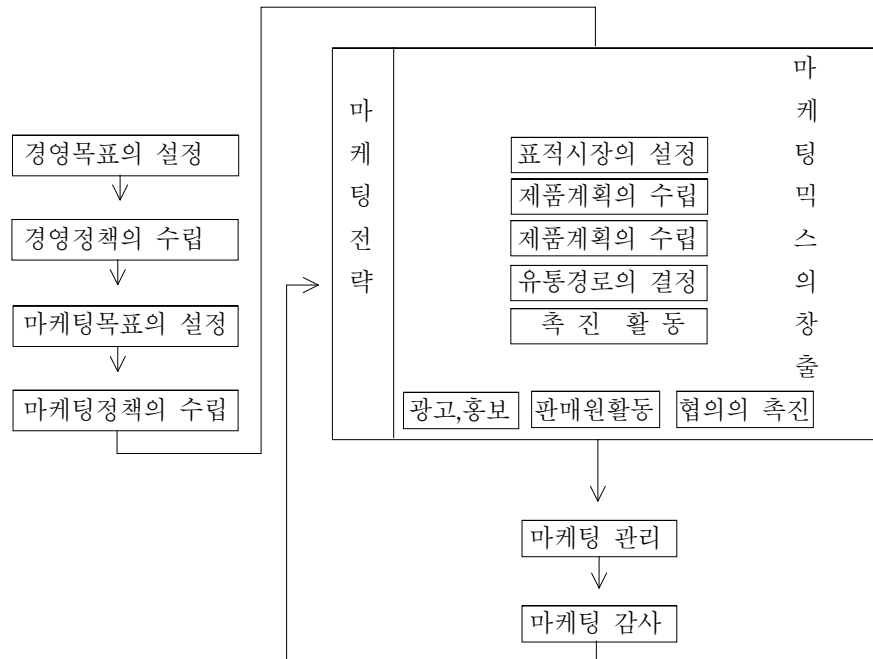
2) 제품믹스 전략

한 기업이 가지고 있는 모든 제품의 수를 합하여 제품믹스라 한다. 이 제품믹스는 제품라인(제품계열)들이 모여 구성된다. 제품라인(제품계열)이란 한 기업이 보유한 제품믹스 중 물리적 특성이나 사용상의 용도 또한 유통경로가 비슷해 마케팅 전략을 적용시킬 수 있는 제품의 집합을 말한다.

한 기업의 제품믹스는 각기 넓이와 길이 그리고 깊이를 가진다. 제품믹스의 넓이란 “기업이 가지고 있는 전체 제품라인의 수”를 말하고, 제품믹스의 깊이란 “특정 제품라인 내에 있는 한 제품이 창출해 내는 품목의 수”, 제품믹스의 길이란 “제품믹스 내에 있는 전체 제품의 수”를 의미한다.

마케팅관리자는 이렇게 자사의 제품믹스를 넓이, 길이, 그리고 깊이의 세 가지 차원에서 파악함으로써 향후 제품라인의 수를 증가시키거나 제품라인의 길이를 더 늘이거나 혹은 각 제품별로 더 세분화된 형태의 제품을 생산하든가 함으로써 각 제품믹스 차원별로 다음 제품관리를 할 수 있을 것이다⁶⁵⁾.

65) 이필상·이만우·정순진, 경영학원론, 법문사, 2001, p. 323.



[그림 6-3] 마케팅 전략의 구성과 전개과정

3) 상표전략

‘럭키금성(Lucky Goldstar)’이나 ‘Minnesota Mining & Manufacturing Company’ 처럼 긴 영어를 가진 경우에 ‘LG’나 ‘3M’으로 축약한 경우, ‘프락터 앤 갬블’(Proctor and Gamble) 사나 ‘International Business Machine’ 사도 풀 네임을 사용하기 보다는 축약해서 ‘P&G’나 ‘IBM’으로 표현하는 경우에 이것이 소비자들의 기억에 더욱 도움을 준다.



(주) 포즈의 아름다운 사람들은 ‘아름다운 새로운 미의 추구’라

는 경영철학으로 미용학원, 헤어클럽, 발관리 프랜차이즈사업, 화장품의 OEM 생산, 어린이 미용실 등을 운영하고 있으며, 인류의 미에 대한 강한 욕구를 상표화한 상표전략이다.



자연농원을 에버랜드로 바꾼 것도 국제형 테마파크로의 변화에 대응하기 위한 노력이며, 세계화에 걸맞지 않은 이름으로 다른 나라에서는 좋지 않은 인상을 주는



선정(SUNKYUNG) 그룹의 경우에는 영어로 읽으면 가라앉은 젊은이를 뜻하는 sunk young으로 발음이 된다. 때문에 젊고 창의적인 기업으로 거듭나고 싶은 선정은 고민 끝에 그룹명을 SK로 바꾸었다



. 한국화약도 영어로 Korea Explosive로 표현되어 무슨 테러단체인 것처럼 오해되는 경우가 있어 ‘한화(HANHWA)’로 명칭을 바꾸었다.

(2) 가격전략

가격은 자사제품이 가진 효용에 대해 소비자가 부여한 가치로서 마케팅믹스 중 가장 민감한 요소이며 경쟁우위의 원천이 된다. 기업의 가격 목표는 기업전략과 일관성을 유지하면서 설정해야 되는데, 시장확대 목표나 가격에 의한 경쟁력확보목표 등이 있다. 이러한 목표를 고려하면서 가격전략이 결정되는데 이 경우 경쟁기업의 전략 등과 같은 경쟁상황을 고려해서

상대적으로 높은 가격, 비슷한 가격, 낮은 가격으로 구분되어 생각하는 것이 바람직하다. 가격전략이 결정되고 나면 가격선정을 위한 기준을 찾게 되는데 대개 원가, 경쟁자가격, 소비자의 기대가격 등이 선택될 수 있으며 결정시에는 소비자의 심리와 거리를 고려하게 된다.

(3) 유통전략

유통경로 결정은 자사의 제품이나 서비스를 목표시장에 효율적으로 도달시킬 수 있는 방법을 결정하는 것이다. 기업이 선택한 유통경로는 제품, 가격, 촉진 등의 다른 마케팅 의사결정에 영향을 주고 있다. 이런 유통을 담당하는 부문은 생산된 재화나 용역이 생산자로부터 중간상을 거쳐 소비자에 이르는 모든 과정에 포함되는 유통기관에 의하여 구성된다. 상품이나 서비스가 생산자로부터 소비자에게로 옮겨가는 경로를 유통 경로라 한다. 유통경로란 생산자에서 소비자에 이르기 까지 제품이 움직이는 경로를 말하는 것으로 일반적으로 생산자 → 도매업자 →소매업자 →소비자의 단계를 거친다. 현대와 같은 고도 경제사회에서는 제품생산업자의 수도 많고 유통경로도 복잡하기 때문에 유통이 계획적으로 수행되지 않으면 수요가 있는 곳에 제품을 공급할 수 없게 되는 경우도 발생할 수 있다.

(4) 판매촉진 전략

판매촉진(Sales promotion)은 단기적 혹은 즉각적으로 소비자들의 반응을 유도하기 위한 것이다. 최근 기업들은 커뮤니케이션 예산을 광고 일변도에서 벗어나 판촉 지향적인 방법을 병행하고 있다. 이러한 경향은 몇 가지 이유를 갖고 있다.

첫째, 광고가 매출에 영향을 미치기 위해서는 오랜 기간이 필요한 반면, 판촉은 매출에 단기적으로 즉각적인 영향을 미친다. 적합한 판촉은 단기매출에 극적인 영향을 가져온다.

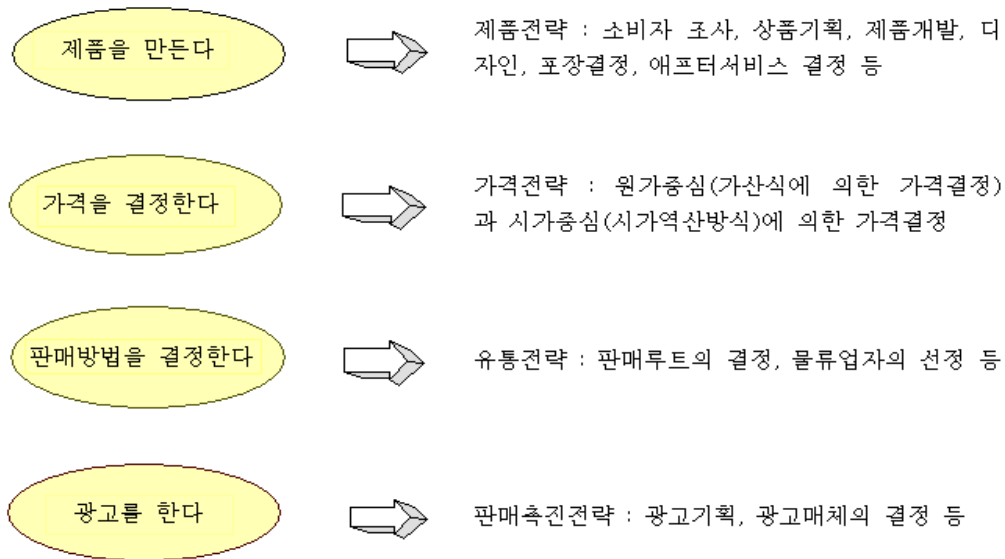
둘째, 서비스 브랜드간의 차이가 적거나 그들을 구분하기가 어렵다. 예를 들어 패스트푸드 음식점의 경우 특별히 어느 한 업소를 선호할 인센티브가 없는 한, 브랜드 전환은 언제라도 발생할 수 있다. 그러나 회원카드를 부여하고 누적된 포인트에 따라 사은품이나 할인의 혜택을 준다면 브랜드 전환은 적게 발생할 것이다.

셋째, 촉진에 민감한 소비자의 수가 증가하고, 때로는 소비자들이 촉진을 원하고 있다. 항공사나 테마 파

크의 경우 기업이 촉진수단을 사용할 때까지 서비스를 이용하지 않고 기다리는 고객들로 인해 많은 재정적 문제를 갖고 있을 정도다.

넷째, 광고의 역할이 줄어들고 있다. 여가시간이 줄어든 현대인들은 광고가 나오면 리모컨을 이용하여 채널을 바꿔 버린다. 또한 지나친 광고의 범람으로 인해 어떤 광고가 어느 브랜드의 것인지 혼동하는 경향을 가져온다. 기업은 판촉의 장단점을 파악하여 최적의 수단을 선정해야 한다. 즉,

판촉을 통해 일시적인 효과만을 노릴 것이 아니라 장기적으로 얼마나 많은 충성 고객을 확보할 수 있을지를 고려하여 판촉을 수행해야 한다.⁶⁶⁾



[그림 6-4] 제품의 판매경로

제3절 프랜차이즈 마케팅 전략

1. 프랜차이즈 마케팅 전략

프랜차이즈 사업은 지역의 고객과 밀착되지 않으면 안 되는 사업이기 때문에 프랜차이즈 가맹점은 가능한 빠르고 정확하게 고객의 동향을 파악하고 분석하여 그것을 본사에 알려 정책을 입안할 수 있도록 하는 기능, 즉 정보수집측면에서 강한 조직체계를 갖추고 있어야 한다. 더구나 가맹점의 운영과 지원을 우선 과제로 하는 본부의 SV는 직접 가맹점을 방문하여 그 점포에서 발생하는 제반사항을 수시로 빠르게 알아내며 그 지역사회의 경제·문화·사회의 변화현상을 조사할 수 있는 기회를 가질 수 있다.

가맹본부 업무가 변화하는 시장환경에 적응해서 새로운 방향설정을 해야 하는 이상, 이러한 다양한 정보수집기능을 갖는 가맹본부는 항상 자신의 고객은 누구인가, 자신의 고객은 어디에서 찾을 수 있는가, 고

66) 이유재, 서비스마케팅, 학현사, 2001, p. 165.

객은 어떤 메뉴를 선호하는가, 고객이 자기점포에서 가장 가치를 느끼는 요소는 무엇인가, 고객은 어느 정도의 범위에서 구매행위를 하는가를 탐색해야 하는 책무를 지고 있는 것이다. 그러한 의미에서 우수한 가맹본부는 경영환경에 민감하게 적응하고 미래를 예견할 수 있는 최적의 마케팅 전략을 수립할 수 있는 포지셔닝에 위치하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 프랜차이즈 본부는 항상 새로운 마케팅 전략⁶⁷⁾을 제안해서 점포의 구조조정을 행하지 않으면 경쟁자에게 뒤진다는 것을 인식해야 된다고 본다, 그런데 여기서 더욱 깨달아야 할 것은 점포에 내점하는 고객에 관한 정보파악도 중요하지만 점포에 한번도 내점하지 않은 고객(잠재고객)의 소비동향과 생활패턴 변화에 관한 정보를 파악해야 한다는 점이다.

2. 마케팅의 환경분석

최근까지 우리나라의 외식시장은 97~98년 우리나라를 소용돌이에 몰아넣었던 외환위기를 어렵게 극복한 이후 조금은 회복세를 보이는 듯했으나, 스포츠 마케팅으로 모았던 2002년 한·일 월드컵 이후부터 오히려 매출저조현상을 보이고 있으며, 업종·업태에 따라서는 외환위기 극복 직후보다 상황이 더 어려워졌다고 말하기도 한다.

이것은 여러 가지 요인으로 설명할 수 있겠지만 결국은 외식기업의 마케팅 전략 부재가 가장 큰 요인이라고 볼 수 있다. 우리나라 외식프랜차이즈 사업은 그사이 양적 팽창은 있었으나 그에 따르는 질적 향상을 크게 이루지 못한 점이 가장 큰 문제점으로 지적되고 있다. 더욱이 해외에서 도입된 브랜드나 국내에서 자생한 브랜드 모두 경제여건 변화에 대응하는 마케팅 전략을 확실하게 정립하지 못해왔으며, 월드컵이라는 커다란 이벤트를 맞이하여 막연한 기대만을 영업에 연계시키려고 했을 뿐, 장기적인 마케팅 전략 수립 업무에는 등한시해온 것도 사실이다.

또한 사람부족, 인건비상승, 지가상승, 출점 기자재비 상승, 인테리어 건설비 등의 상승요인을 전부 고객에게 전가시켜버리는 전략만을 구사해왔다. 자체노력으로 원가절감이나 고정설비에 대한 투자비축소등의 문제에 대해서는 심각하게 생각하거나 철저한 노력은 하지 않고 그저 안일하게 단가 인상 고가메뉴의 개발 등으로 그 부실요인을 고객에게 책임 전가시켜 버림으로써 오히려 버블경기 시대로 회귀하는 마케팅 전략을 구사한 측면도 없지 않았다. 때문에 국내소비문화 연상이 일어나자 바로 예민한 반응의 제1차 대상인 외식업이 심대한 영향을 받게 되고, 즉응 대책이 수립안된 여건에서 경영을 계속하다보니 불황의 회오리 속에서 방향 감각을 상실하고 우왕좌왕하게 된 것이다.

IMF사태의 시련을 교훈으로 삼아 장기전략의 필요성을 제대로 인식하였다면 어떻게 해서라도 식자재 구입방법을 개선하고 구매처의 확대변경으로 식자재의 원가절감에 적극 노력했어야 함에도 불구하고 도리어 고객의 상향된 욕구에 고가제품으로 대응하는 잘못된 전략만을 구사했던 것이다.

67) 김헌희, 외식프랜차이즈 경영전략, 백산출판사, 2002.

[표6-1] (주)제너시스 마케팅 전략 사례 - 치킨전문점 BBQ-

마케팅 전략
BBD MARKETING

1. 최근 치킨시장 동향

ONE

주요 대형 치킨 패스트푸드 브랜드 소규모지역 시장으로 침투

(가) 접근성 확보 : 점포망 확장으로 지역 시장 침투

(나) 타겟 확대 : 초등생, 가족단위 타겟 공략

(다) 서비스 공세 : 판촉 및 배달로 고정고객 확보

TWO

동네 치킨 시장 상황

(가) 중소영세 브랜드의 난립 : 무분별한 가맹점 확장

(나) 매상 늘리기 위주 영업 : 복합메뉴 동시 영업

(다) 출혈적 가격경쟁 심화 : 덤주기, 초저가 판매

2. BBQ 마케팅 전략

(가) 업계최초 내장공사 투자비 리콜제 실시

사업이 안돼 폐점이 될 경우, 외식사업투자비 중에서 가장 큰 내장 공사비를 최고 50%까지 환불하는 제도

- 초기투자 리스크로부터 사업주 보호
- 투자자에게 안정적 사업환경 제공
- 무분별한 체인점의 사업 폐해 시정 효과 (타 체인점으로 확산)

※ 리콜제는 본사차원에서 가맹점이 폐점되지 않도록 무한책임을 지겠다는 가맹점에 대한 약속이며, B.B.Q시스템에 대한 자신감의 표현

(나) 국내 최다의 SUPERVISOR(점포경영지도요원)운영 : 60명

가맹점 운영 및 매출증대를 위한 총체적 점포 경영지원

가맹점의 철저한 매뉴얼 유지 및 관리(조리, 서비스, 점포운영, 자재관리등)

체계적이며 과학적인 매출관리

※ 대형외식업소에서 다년간 근무경험이 있는 52명의 정예의 점포경영지도요원(S/V)들이 가맹점을 집중 경영지도

(다) 광고 및 판촉지원

각 가맹점별 지역별 특성에 맞는 다양하고도 효과 높은 판촉 및 광고 실시

- 연 2회의 National 판촉(매출저조시기 4월, 10월)
- 신제품 정착판촉, 지역밀착 판촉
- 리딩제품 만들기 판촉(본사전액 지원)
- 부진점포 활성화 판촉(본사전액 지원)

(라) B.B.Q의 체계적인 교육훈련

무경험자도 교육만 받으면 능숙한 조리 및 점포운영 가능

개점전 본사 교육장에서 5일간 기초과정교육

점포 오픈 교육은 점포에서 3일간 실시

점포정착교육 (1개월간) 주 2회 방문지도

점포경영지도 (주 1회 이상) 이상 정기 방문지도

즉 고객수 증가대책을 철저히 연구하고 식품비나 건설비 등 높은 코스트를 기업내부에서 잘 흡수하여 최저 코스트화하는 전략을 수립하고 시행해야함에도 불구하고 이를 등한시하면서, 오히려 어려운 국면을 벗어나기 위해 막연하게 준비 없이 해외진출로 방향을 바꾸거나, 객수 감소로 인한 매출감소를 메뉴가격 상승으로 상쇄시키는 식의 단순하고 편의적인 마케팅전략을 대부분의 기업이 행하여 왔다. 현대의 고객은

정보의 빠른 접속으로 인해 생활의 욕구가 무한히 확대되고 있음에도 외식프랜차이즈 기업이 이에 대응하는 마케팅전략을 수립하지 못하고 판순한 단매가 변경이나 판촉행사로 대응하는 것이 문제가 되고 있다.

즉, 외식마케팅은 환경변화 ‘예측전략’으로 바뀌어야 된다고 보며, 어떤 상황이 도래하면 그때서야 그러한 상황에 대처하는 전략 즉 ‘환경적응전략’은 이제는 통용되지 않으며, 일례로 외식산업의 환경변화를 분석하여 그에 적응하는 전략을 수립하기 위해서 다음과 같은 분석항목을 이해할 필요가 있다.

[표 6-2] 시장환경분석 항목사례

항 목	세분항목내용
① 인구 동태	인구, 세대수, 고령화상황, 핵가족, 독신세대, 결혼연령, 이혼율, 출생률, 어린이 없는 세대
② 여성의 동향	직업영역확대상황, 자유시간, 학력, 레저, 자기표현과 자기실현현상, 문화생활여건, 커리어우먼 상황, 주부의 직장 진출상황
③ 남성의 동향	직업의 범위, 자유시간, 학력, 레저, 자기표현, 자기개발, 스포츠참가 및 여행
④ 가정의 동향	가족단란, 외식·중간식, 내식, 레저, 스포츠, 교육, 주택, 통근시간, 의료상황
⑤ 생활시간	자유시간, 노동시간, 주휴2일제, 여가시간, 가족단란시간, 장기휴가, 재택근무
⑥ 마케팅 동향	하이퀄리티 오프 라이프(high quality of life), 업스케일(up scale), 익사이팅(감각마케팅), 엔터테인먼트(즐거움추구마케팅), 환경마케팅, 어메니티(쾌적성), 생태마케팅
⑦ 트렌드	가치감, 호스피탈리티, 구어메, 헬시, 후레시, 리치, 내추럴, 하이패션, 판타지, 드림, 자극, 신기함

제4절 인터넷 마케팅

1. 인터넷 마케팅의 정의

인터넷 마케팅에 대한 협의의 정의는 새로운 온라인 매체인 인터넷을 마케팅에 활용하는 것이다. 즉, 인터넷을 활용하여 광고나 프로모션, 온라인 판매를 수행함으로써 보다 효율적인 마케팅이 가능하도록 하는 것으로 온라인 마케팅 데이터베이스 마케팅, 사이버 마케팅과 유사하다. 데이터베이스 마케팅에 대해서는 후술하기로 한다.

광의의 의미는 온라인이나 디지털 매체가 만들어 내고 있는 새로운 가상공간의 인터넷에서 상품, 서비스, 아이디어가 서로 원활하게 교환되어질 수 있도록 하는 모든 마케팅 관련활동을 말한다. EC, EDI, CALS등을 포함하고 웹사이트나 전자메일을 통한 커뮤니케이션과 판매활동, 고객대응 및 관리 등이 모두 포함된다.

인터넷 마케팅은 인터넷을 활용한 마케팅으로 인터넷이 갖는 특성을 활용한다는 특성을 갖는다. 인터넷 마케팅의 특성을 정리하면 다음과 같다.

- ① 멀티미디어(Multimedia)의 특성을 활용한 마케팅이 가능하다. 즉, 동영상, 음성, 화상등 활용을 통하여 보다 의사전달이 용이함을 의미한다.
- ② 상호 작용성(Interactive)을 이용한 마케팅이 가능하다. 즉, 고객의 의견을 게시판이나 방명록을 이용하여 듣고, 이를 활용하는 마케팅을 의미한다.
- ③ 실시간(realtime)으로 처리가 가능하다. 신속한 유통관리가 가능함을 의미한다.
- ④ 지역에 관계없이 전세계적으로 영역 확대가 가능한 글로벌(Global)적 특성과 시공간의 극복(Anytime)하여 24시간 365일 언제라도 마케팅이 가능하다.

2. 인터넷 마케팅 환경의 변화

인터넷 마케팅이 활성화되어진 환경변화를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 시장의 변화

시장 정보장벽의 붕괴를 의미한다. 시장의 변화는 인터넷상의 가격 비교 사이트를 예로 들 수 있다. 즉, 소비자가 일일이 가격조사를 하지 않아도 하나의 사이트에서 비교가 가능하다. 따라서 가격은 최소한도로 내려가거나 심지어는 원가 이하로 내려가기도 한다.

(2) 소비자의 변화

수동적 소비자에서 적극적 소비자로 변모하고, 즉, 소비자가 제품의 생산에 까지 참여하는 경우이다. 이를 통하여 기업은 소비자가 제품의 생산에 참여를 함으로써 불편함을 느끼는 것이 아니라 오히려 소비자의 욕구를 충분히 반영하고 시장조사 비용을 줄이게 될 것이다.

(3) 제품의 변화

단일상품에서 메타(Meta)상품으로 변하고 있다. 단일상품은 인터넷의 등장으로 모방이 빨라지게 되고 기능, 서비스 등이 차별화가 어려워져 일물 일가화 되는 경향이 있다. 메타 상품이란 기존의 상품 이외의 부가적인 가치를 의미한다. 메타 상품의 종류에는 브랜드 상품, 패키지상품, de facto 스탠다드 상품 등이 있다. 브랜드 상품은 상품이 브랜드가치를 높인 것이고 패키지 상품은 단일 상품을 모아놓은 것이며, de facto 스탠다드 상품은 시장에 의해 표준화된 상품을 의미한다.

(4) 가격의 변화

저가화, 무료화, 역가화, 무가화 등의 현상이 뚜렷하다. 가격은 일반적으로 저가화, 무료화, 역가화, 탈가화의 경향이 나타나고 있다. 저가화는 정보장벽이 붕괴됨으로써 업체들간의 가격 경쟁인하로 인해 기존 보다 싼 가격으로 제품을 구매할 수 있게 되었다. 무료화는 회원확보 경쟁 등으로 인해 무료 이메일 계정, 무료 접속, 무료 정보제공 등이 성행함을 의미한다. 역가화는 소비자가 가격을 결정하는 이른바 역시장(Teverse Market)이 등장하게 되었다. 탈가화는 가격이라는 개념을 넘어 무료 +a 의 현상이 나타나고 있다. 즉, 광고를 보면 돈을 준다든지 하는 것과 유사하다.

(5) 유통의 변화

중간상의 배제와 중간상의 역할이 변화하고 있다. 기존의 중간상이 기업측에 서 있었다면 향후의 중간상은 소비자측에 서게 될 것을 의미한다. 예를 들어 일본의 보험사이트의 경우 소비자들 일일이 보험회사를 찾아다니는 정보게임을 하는 것이 아니라 그 보험사이트가 여러 회사의 가격과 서비스를 일목요연하게 비교해 줌으로써 정보장벽 붕괴시장을 유도하고 있다. 이러한 보험사이트는 기업측에 선 중간상이 아니라 소비자측에 선 중간상이라 할 수 있다.

(6) 광고의 변화

일방향(one-way)에서 쌍방향(Two-way) 프로모션으로 변모하고 있다. 광고분야에서의 기본적인 변화는 쌍방향 프로모션이 가능하게 된다는 점이다. 즉 기존의 매스미디어의 광고모델은 AIDMA(관심(Attention)→흥미(interest)→욕구(desire)→기억(memory)→행위(action))이 대표적이거나 여기에서는 memory 단계와 action 단계 사이에서 시간과 거리의 단절이 생길 수 있다. 그러나 디지털시대는 쌍방향이라 할 수 있으며, 이러한 단절이 없고 원 스톱의 구매가 가능하게 됨을 의미한다. 또한 상품에 대해서 대화형으로 전개를 하면서 구매가 가능하게 되어 상거래의 성사율이 더욱 높아지게 될 것이다.

3. 인터넷 마케팅의 새로운 패러다임

(1) 마케팅의 변화 방향

인터넷 마케팅의 새로운 변화의 주된 요인은 정보기술혁신에 바탕을 둔 커뮤니케이션 및 거래 하부 구조의 변화이다. 정보혁신 기술이란 통신의 비약적인 향상, 멀티미디어 형식의 정보전달, 네트워크화, 데이터베이스 처리기술의 발달, 온라인 결제 기술의 보급 등으로 정보비용 하락과 상호 작용 커뮤니케이션의 중대를 가져온다.

이러한 변화는 소비자의 다양화, 개성화 경향과 더불어 과거에는 거래 비용으로 불가능했던 고객에 대한 개별대응, 즉 대량개별화(Mass customization) 기반에 근거한 1:1 마케팅, 퍼스널 마케팅의 시대를 열고 매스마케팅의 시대를 종식시켰다.

(2) 마케팅의 변화

기존의 마케팅과 인터넷 마케팅은 전혀 다른 형태의 마케팅이다. (표6-3)은 여러 가지 관점에서 차이를 나타낸 자료이다.

(3) 관계마케팅

인터넷 환경하에서는 정보나 데이터베이스를 토대로 많은 고객의 확보가 중요하다. 따라서 기업들은 장기적인 관점에서 기업과 고객의 지속적인 관계를 가능하게 하는 시스템 즉, 관계마케팅(Relationship Marketing)을 필요로 한다.

[표 6-3] 기존의 마케팅과 인터넷 마케팅의 구분

구 분	기존 마케팅	인터넷 마케팅
고객에 대한 관점	표적	동반자
마케팅 개념	판매·제품 지향적	고객지향적
마케팅 시스템	거래마케팅	연결마케팅
마케팅 전략	매스마케팅	1:1 마케팅, 퍼스널마케팅
마케팅 목표	판매극대화(고객획득, 시장 점유율 확대)	고객만족 극대화 (고객유치, 고객 점유율 획득)

경쟁력 원천	상표자산	고객 자산(고객 고정화)
커뮤니케이션의 개념	고객에의 도달, 설득(일방향)	고객과의 대화, 협력(쌍방향)
미디어의 개념	broadcasting	Narrowcasting
활용매체	대중매체	On-Line 매체, 대인매체
유통의 성격: 역할	제품판매 지원수단 구매 전달장소의 제공	구매 편의성 제공, 고객과의 접점, 연결 고리
유통경로 관리 시각	제품에 대한 적합한 경로 선택	접점확보
주요 기반 및 도구	재무적 지원 · 인력	정보 · 데이터베이스

관계마케팅은 마케팅 실현을 위한 접근방법으로서, 장기간에 걸쳐 상호 작용적이고 개별화된 접근을 통하여 개별 고객들과의 네트워크를 파악 · 유지 · 구축하고 지속적으로 관계를 성장하는 통합된 노력이다. 결국 구매자와 소비자간에 거래를 1회로 하지 않도록 장기적으로 교환의 창출과 반복을 가능하게 하는 마케팅 구조를 의미한다.

1) 관계마케팅의 특징

- ① 고객과의 대화를 통한 장기적 이익극대화를 추구한다. 고객 정보의 데이터 베이스 구축과 통계적 분석을 통한 시장가능성을 추론하고 이를 통합적 미디어를 이용하여 고객에게 제공함으로써 고객과의 대화를 유지한다.
- ② 평생가치 개념에서 고객관리를 추구한다. 고객의 평생가치란 고객이 특정 제품이나 상표를 구입하기 시작했을 때부터 마지막으로 구입했을 때까지 예상되는 구매 누계이다. 즉 막 화장을 시작한 20살 여성이 연간 30만원의 화장품을 60살까지 계속구입 한한다면 그 고객의 평생가치는 1,500만원인 셈이다.
고객을 평생가치의 개념으로 관리한다는 것은 고객을 단순소비자 → 가망고객 → 유망고객 → 1차 구매자 → 재 구매자 → 단골고객 → 옹호자로 발전시키고 결국, 기업과 강한 유대감을 느끼는 동반자 관계로 발전시키는 형태의 관리이다.

2) 관계마케팅의 효과

- ① 모든 고객에 대한 마케팅 및 거래비용이 감소한다. 기업은 고객의 정보를 알고 있고, 고객은 기업을 신뢰하고 있을 경우 추가적인 마케팅비용은 불필요하다. 또한 새로운 신제품을 도입하는 경우 고객이 기업을 신뢰하고 있기 때문에 낮은 위험 부담과 비용으로 시장 진입이 가능하다.
- ② 교차판매(cross-selling)로 고객당 판매량을 증가한다. 고객과의 상호작용을 통해 신뢰관계가 형성되면 이를 기반으로 고객에게 모든 분야의 제품 및 서비스를 제안하고 판매가 가능해 진다. 예를 들면 서적 사이트에서 CD나 선물용품등의 교차 판매가 가능한 예이다.
- ③ 고객 데이터베이스를 근거로 거래과정을 개별화시킴으로써 고객 개개인에 맞춤 제품 및 서비스의 제공이 가능하다. 모든 사람에게 동일한 제품 및 서비스를 제공하는 것이 아니고 고객 개개인의 취향과 욕구에 맞춤 상품이 대량개별화 과정을 통해 제공됨을 의미한다.

4. 인터넷 마케팅 전략

인터넷의 대중화로 인하여 마케팅 리서치, 상품전략, 가격전략, 물류전략, 판매촉진 전략이 변하고 있다. 또한 온라인에서의 고객의 구매형태 변화에 따라 다양한 기업의 사이버시장 참여와 마케팅 전략도 변하고 있다. 따라서 인터넷의 상호 작용성, 정보시스템과의 높은 결합도, 고객의 정보력 등으로 인한 인터넷 마케팅 전략은 일반 마케팅전략과 다른 접근이 필요하다.

(1) 인터넷 비즈니스의 컨셉 수립 전략

1) 인터넷 비즈니스의 컨셉 수립의 의미

인터넷 마케팅의 실행에 있어서 가장 먼저 실행되어야 하는 것은 비즈니스 컨셉을 수립하고 구축하는 것이다. 결국 인터넷 비즈니스의 사업 정의를 분명히 하고 그 안에서 구체적으로 어떤 시장을 대상으로 어떤 가치를 제공하면서 비즈니스를 전개할 것인가를 결정한다. 사업의 정의란 하고자 하는 비즈니스를 정확하게 하는 것으로 이런 사업의 정의는 기업이나 사이트의 방향성이나 추구 목표, 시장이나 사업을 보는 시각을 나타내 주고 있으며 이를 통하여 앞으로 기업성장이나 사이트 운영에 대한 방향 지침을 제공해 준다.

컨셉 수립시 유의점으로는 표적으로 하는 소비자는 어떤 사람이며 어떤 욕구를 갖고 있는가 이들 소비자들을 충족시키기 위하여 우리가 가지고 있는 자원, 능력은 어떤 것인가 경쟁자와는 어떻게 차별화 할 수 있을 것인가를 명확히 정의하는 것이 중요하다.

2) 표적시장 선정

컨셉 기획의 가장 중요한 것은 대상으로 할 시장(표적)을 정하는 것이다. 표적 선정시 4가지 중심 축은 인터넷 비즈니스 형태, 거래 대상, 거래 범위, 거래 영역이다. 구체적으로는 다음과 같다

① 인터넷 비즈니스의 형태

인터넷에서는 단순거래(구매·판매)뿐만 아니라 매매중계, 매매+광고 등 여러 수익 모형을 결합한 새로운 비즈니스 형태로 확산되고 있다. 예를 들어 매매중계란 구매자에게 판매자들의 정보를 모아서 평가하고 소개하고, 또는 판매자들에게도 구매자들을 모아서 연결시켜주는 중개업을 의미한다. 또한 매매+광고는 상품은 원가 이하로 판매하고 많은 구매자들을 상대로 광고를 유치함으로써 수익을 올리는 업을 의미한다.

② 인터넷 비즈니스의 거래대상

인터넷 비즈니스의 거래대상은 경제 주체인 소비자와 기업이 어떤 형태로 비즈니스가 성립되느냐에 따라 다음과 같은 4가지 형태로 나누어진다.

- (ㄱ) B To C : 기업이 소비자를 대상으로 비즈니스를 전개하는 형태
- (ㄴ) B To B : 기업과 기업간의 거래를 대상으로 비즈니스를 전개하는 형태
- (ㄷ) B To C : 소비자와 소비자간의 비즈니스를 전개하는 형태(소비자 주도)
- (ㄹ) C To B : 소비자들이 조직화·집단화하여 오히려 기업에게 비즈니스를 요구하는 형태(소비자 주도)

③ 인터넷 비즈니스의 거래범위

인터넷 비즈니스의 거래범위는 종합적인 범위와 전문적인 범위 2가지로 분류가 가능하다. 첫째, 종합적이고 복합적인 상품 및 서비스 제공을 통한 경쟁력 확보를 꾀하는 경우는 소비자에게 구매의 편리성

을 제공하고, 저 가격으로 상품 및 서비스의 제공이 가능하다. 둘째, 전문화 및 특화된 상품 및 서비스 제공을 통한 경쟁력 확보의 경우는 비즈니스가 특화 혹은 전문화 될수록 깊이 있고 전문화 된 콘텐츠를 쉽게 구성 할 수 있으며, 고객간의 동질성에 의해 공동체 형성이 유리하다.

④ 인터넷 비즈니스의 거래영역

국내에 한정하여 비즈니스를 하는 경우와 국제적으로 비즈니스를 수행하는 경우에 따라 다르다.

(2) 콘텐츠 전략

소비자들은 단순히 상품을 원하는 것이 아니라 자신의 문제해결의 수단을 원하며 사이버 환경에서 소비자들이 당면하고 있는 문제를 신속하고 정확하게 정의해주고 이를 해결할 수 있는 정보와 상품을 복합적으로 제공해 줄 수 있는 능력을 갖는 콘텐츠가 필요하다. 이러한 능력을 갖춘 상품 및 서비스의 개발이 콘텐츠 전략이다.

(3) 도메인 전략

일반적인 상표와는 달리 도메인명은 네티즌이 도메인을 직접 입력해야 해당사이트에 도달할 수 있기 때문에 방문객 확보에서 가중 중요한 역할을 한다. 따라서 이러한 가치를 지닌 주요 제품명, 주요 대상이나 영역의 도메인 네임은 경쟁력으로 등록되고 있으며, 비즈니스에 가장 보편적으로 사용되는 .COM도 이름이 거의 남아 있지 않고, 가치가 높은 이름인 경우 매우 높은 가격에 거래가 이루어지고 있다.

인터넷 도메인명은 처음 등록한 사람이 전세계에서 유일한 사용권리가 인정받게 되므로 상표 보호차원에서 원하는 도메인을 개발하여 등록해 놓는 것이 필요하다. 도메인명을 개발할 경우 기억하기 쉽고, 입력이 불편하지 않고, 사이트의 특성을 효과적으로 반영한 이름이 좋다.

(4) 인터넷 광고 전략

1) 광고전략의 흐름

① 문자 중심에서 멀티미디어형으로 변화

초기의 문자 중심에서 화려한 그래픽 이미지와 애니메이션 효과를 포함한 광고 형태로 발전하고 있으며, 비디오 클립을 이용한 동영상 제공하고 있다.

② 지나다가 보기형에서 억지로 보게 하는 형으로 변화

PUSH서비스라고 하는 멀티미디어 메일 형태로 사용자에게 정보를 직접 보내주는 서비스를 의미한다.

③ 대중 대상에서 대상 선택형으로 변화

광고의 효과성을 높이기 위한 개별 대응을 의미한다. 즉, 개인의 취향에 맞춘 정보의 전달을 통하여 효과성을 증진하고 있다. 최근에는 쌍방향 커뮤니케이션의 특성을 살린 고객 선별형 커뮤니케이션이 다양한 형태로 등장하고 있다.

④ 단독형에서 네트워크형으로 변화

여러 개의 사이트를 서로 연결하여 소비자들에게 이미지 노출 기회를 높이는 시도가 네트워크 형이다.

2) 인터넷 광고의 종류

① 배너광고

배너광고란 인터넷 홈페이지 내 특정위치에 사각형의 띠 형태로 제시되는 광고로서 일반적으로 가로 120~150픽셀, 세로 45~120픽셀의 크기이며, 이를 클릭할 경우 해당 사이트로 연결되도록 되어 있다. ch한 웹 환경이 보급되고 화상정보의 전달이 용이해지면서 등장한 인터넷 광고의 고전으로 현재도 인터넷 광고비 지출의 60%를 차지하는 인터넷 광고의 대표적인 형태이다. 배너광고는 방문자에게 광고메시지를 전달하는 한편 홈페이지 내 자사의 홈페이지로 유도하려는 목적으로 활용하다.

② 스폰서십 광고

스폰서십 광고란 광고하고자 하는 제품이나 메시지에 적합한 콘텐츠를 가진 사이트에 특별한 이벤트나 별도 코너 등과 같이 해당 콘텐츠의 일부로서 참여하는 방식이다. 이러한 경우에는 사이트를 방문한 방문자가 광고하고자 하는 제품이나 메시지에 자연스럽게 접근하게 되므로 높은 광고 효과를 기대할 수 있다.

미국의 경우 최근 온라인 광고의 주류가 배너광고에서 스폰서십 광고로 변하고 있다.

③ 전자메일과 푸쉬(push)형태의 광고

전자메일은 초기의 광고 수단으로 사용되었으며 지금도 가장 많이 사용되고 있다. 광고작성과 전달이 쉬우며, 비용이 들지 않고 대상을 선택하여 광고 효율을 높일 수 있다. 초기에는 텍스트 위주의 광고에서 최근에는 그래픽이미지, 사운드화일, 프로그램 등을 첨부하는 다양한 형태의 커뮤니케이션으로 활용되고 있다.

메일입수 방법은 사이트 내외에서 각종 판촉이나 이벤트를 개최하여 등록된 회원을 확보하고 이들에게 자세한 정보를 보내는 방법과 전자우편 주소를 입수하는 소프트웨어를 통해 입수하는 방법이 있다.

푸쉬 서비스는 고객이 찾아올 때까지 기다리지 않고 대상고객에게 맞춤 형식의 커뮤니케이션을 전송하는 정보 송출의 발전된 형태이다.

④ 온라인 게시판이나 대화방을 통한 광고

타 사이트의 게시판이나 대화방도 광고수단으로 사용되고 있다.

3) 인터넷 광고의 장점

① 데이터베이스(database) 활용의 용이성

사용자의 데이터베이스(DB)를 확보하는데 용이하다. 따라서 사용자의 인구통계학적(Demographic), 사회심리학적(Psychographic), 형태분서학적(Behaviorial) 속성을 조합하여 보다 정확한 타겟팅에 기반을 둔 광고집행이 가능하다.

② 원투원(One-to-One)

개별적인 고객의 요구를 파악한 후, 이에 상응하는 즉각적인 피드백이 가능하다. 고객 개개인의 프로필을 기반으로 한 메시지 노출이 가능하다.

③ 상호 작용성(Interactive)

기존의 매스미디어 광고와 달리 인터랙티브한 광고를 제시함으로써 고객의 참여를 높여 관계성을 제고할 수 있다.

④ 측정가능성(Measurability)

광고효과의 측정이 빠르고 용이하다. 광고주는 메시지 노출에 대한 효과를 즉각적으로 파악할 수 있

고 기민하게 대응할 수 있다.

⑤ 시·공간적 한계극복

공간(space) 혹은 시간(time)에 대한 제약이 적으며 무한한 정보제공이 가능하다.

⑥ 멀티미디어(Multimedia)

동영상, 음성, 이미지 등을 활용함으로써 주목도를 높일 수 있으며 이를 상호작용적으로 구현할 수 있다.

4) 인터넷광고의 문제점

① 매체의 공신력이 낮음

매체의 공신력이 기존의 매스미디어와 비교해 볼때 낮다. TV나 신문광고의 집행에 비해 인터넷 광고는 상대적으로 공신력과 진입장벽이 낮은 편이다.

② 매체선정의 어려움

인터넷상에는 웹사이트가 무수히 존재하고 이를 이용하는 고객층 또한 넓게 분산되어 있어 기업의 목적과 의도에 정확한 매체를 선택하는데 어려움을 겪을 수 있다.

③ 콘텐츠나 커뮤니티 형성에 더욱 많은 노력을 기울여야 함

매일 엄청난 양의 새로운 콘텐츠나 사이트가 등장하고 사라져가며, 인터넷 이용자들의 속성상 이러한 매체에 대해 접근시 의무감이 적고 선택요건은 많아지게 된다. 따라서 기업은 제품뿐만 아니라 콘텐츠의 지속적인 업데이트나 커뮤니티 형성에 보다 노력을 기울여 고객을 창출하고 유지할 수 있도록 노력을 기울여야 한다.

④ 배너번아웃(Banner Burnout) 현상

일단 동일한 이용자에게 같은 배너가 두 번 이상 노출되면 다시 클릭을 하지 않는 배너번아웃(Banner Burnout) 현상이 발생하게 되며 따라서 배너는 기존의 매스미디어 광고에 비해 한시적이며 단기적이다.

(5) 개별화 전략

인터넷 마케팅의 전략으로 개별화(Customization) 전략이 있다. 이는 고객측면의 가장 중요한 측면인 고객 정보, 제품정보등에 근거하여 고객에게 충실한 개별대응을 하는 것이다. 개별화 전략이란 고객이 어떤 사람이고, 어떤 상황에 있는가를 파악하여 여기에 맞추어 주는 모든 것을 포함한다. 개별화정보는 단순한 수준에서 개개인의 모든 신상 구매정보에 근거한 사후대응의 개별화와 같은 대응이 가능하다.

고객 개별화는 고객창출과 확보에 매우 중요한 역할을 하는데, 고객대응을 하기 위하여 고객의 정보 수집이 중요하다.

고객 정보의 수집 방법과 활용은 다음과 같다.

① 가장 쉬운 방법은 이벤트나 프로모션을 이용하여 고객정보를 수집한다.

② 회원가입을 통한 고객정보 확보의 문제점은 고객자신의 정보를 정확하게 입력하지 않을 확률이 높고, 중복, 가명으로 신청할 수 있는데 있다. 이는 이후의 지속적인 회원관리를 통하여 잘못된 정보를 걸러내고 삭제하는 과정이 계속되어야 한다.

③ 고객정보를 이미 확보하고 있는 다른 사이트와의 제휴 혹은 흡수 합병을 통하여도 가능하다.

④ 고객정보의 활용 방법으로 우선 고객에게 개별화된 메시지를 보내도록 한다.

(6) 연결 전략과 전략적 제휴

연결전략이란 사이트내의 콘텐츠와 고객과 고객을 연결시키는 한편 다른 사이트와의 제휴를 통해 콘텐츠나 고객, 가치사슬을 연결시키는 전략의 전개를 의미한다. 이를 통하여 고객이 사이트에 머무는 시간을 늘리고 콘텐츠가 상거래가 이어지도록 함이 목적이다.

전략적 제휴란 온라인 환경하에서 전략적 목표와 핵심역량에 자원을 집중하고 연결 마케팅을 통해 역량 있는 관계 파트너와의 상이한 자원의 결합을 통해 서로 보완하는 활동이 필수적이다. 이를 위하여 여러 다른 사이트간의 링크의 교환, 콘텐츠의 교환, 고객DB의 교환등 자원공유를 위한 제휴를 의미한다.

1) 기업간 제휴의 형태

① Bridge · 공동마케팅형

참가하는 각 사이트가 독립성을 갖고 운영되며, Bridge Portal에서는 회원 통합관리 및 공동 마케팅만을 담당

② Maill형

참가하는 업체가 해당사이트내의 하부영역으로 포함되며, Bridge Portal에서는 입점한 각 업체의 마케팅과 지불 물류시스템 등을 지원

③ Hub형

Hub Portal에서 기본적인 콘텐츠 · 커뮤니티 · 커머스가 통합적으로 운영되면서 동시에 개별 사이트가 독립적으로 운영

④ Power Portal형

각 개별 사이트가 전문 Portal의 성격을 가지고 있으면서도 단일 사이트 내에 일관된 운영시스템으로 통합

2) 커넥션(Connection)

전략적 제휴나 아웃소싱을 의미한다. 야후는 날씨, 주식, 스포츠 정보 등을 스스로 생산해내는 것이 아니라 제휴에 의해 제공을 하고 있다. 또한 최근 부각되고 있는 허브사이트들도 이러한 커넥션을 중시하는 것이다. 허브란 자전거의 바퀴살을 이어주는 것을 말하는데, 일종의 포탈 오브 포탈, 포탈 앤드 포탈이라고 할 수 있다. 기업들은 이러한 허브를 형성함으로써 구심력을 발휘하고 언론홍보 효과를 누릴 수 있다. 또한 회원의 증대를 기대할 수도 있으며, 각자의 핵심역량에 집중할 수 있다는 장점도 있다.

(7) 공동체 전략

1) 공동체 전략의 중요성

공동체란 상호 작용하는 사회 집단을 의미한다. 즉, 서로의 감정을 교환하고 상호 토론하고 지식과 정보를 공유하고 거래하고 게임을 즐기는 모든 사회적 상호작용을 하는 것을 의미한다. 결국 서로 비슷한 취미와 관심, 가치를 가진 사람끼리 시공을 초월한 커뮤니케이션을 만들어 냄으로써 강력한 마케팅 도구로서의 역할을 수행한다.

2) 공동체 형성의 효과

고객과 사이트, 고객과 고객간이 강한 유대간이 형성되어 재방문이 이루어지며, 강하고 큰 공동체는 다른 신규회원들을 유입시킬 수 있다. 또한 고객이 정보 콘텐츠의 생산과정에 참여함으로써 비용이 절감되고 고객만족이 증대되며, 고객의 정보를 얻을 수 있는 좋은 효과가 있다.

3) 공동체 형성 방법

기본적으로 고객간의 상호작용을 촉진시킬 수 있는 모든 커뮤니케이션 수단, 즉 메일링리스트, 게시판, 대화방을 마련함으로써 가능하다. 또한 모니터 모집, 샘플 제공, 이벤트 초대등 사이트 방문 및 커뮤니케이션 빈도를 높일 수 있는 행사를 기획한다. 열성 팬, 우호적인 고정고객을 육성하여 애착심을 높이고 타 고객과의 상호 작용기회를 마련하며, 고객간의 구전 네트워크가 되도록 노력한다. 또한 구축된 네트워크가 고객에게 가치를 제공하고 있다고 느끼도록 하며, 질서 있는 공동체를 유지하도록 노력한다.

4) 공동체의 구축과 활용

우선 공동체의 규모와 범위를 적절하게 설계한다. 너무 크면 공통의 관심영역의 형성이 어렵다. 또한 공동체 내에서 상호작용을 촉진 시키기 위하여 소비자들이 욕구충족을 위한 제품, 정보의 사용과정을 분석하여 이를 공동체 안에서 효과적으로 배치하고 연결 시킨다.

5. 프랜차이즈 인터넷 마케팅

프랜차이즈 분야에서도 마케팅의 중요성이 날로 증대되고 있다. 기존의 전통적 마케팅 전략만으로는 요즘 같은 사이버 시대에 대응하기 어렵기 때문이다. 프랜차이즈는 고도의 시스템, 정보, 서비스 및 가치 산업인 만큼 정보화를 통해 온라인 시스템을 구축하거나 인터넷 마케팅 전략을 도입하는 것이 필수이자 경쟁력의 핵심요소가 된다.

현재 프랜차이즈 업계의 온라인 시스템 수준은 취약한 것이 사실이다. 오랜 기간 오프라인에서 기반을 튼튼히 다져 온 업체들 가운데도 온라인 기반이 취약한 곳이 많다. 이러한 기업들이 인터넷 비즈니스 마인드로 무장한 신규 업체들에게 경쟁력을 빼앗기는 사례도 심심치 않게 나타나고 있다.

(1) 인터넷 마케팅 전략의 필요성

최근 프랜차이즈 업계도 인터넷 마케팅을 활발하게 도입하고 있다. 패스트푸드점이나 커피전문점 등의 매장 내에서 무선 인터넷 서버를 이용할 수 있는 사례도 늘고 있다. 이것은 구매력이 높아지고 있는 ‘2030세대’를 겨냥한 디지털 마케팅 전략인 셈이다. 롯데리아의 경우 전국 800여개 매장에 인터넷 서비스 환경을 구축했다. 경기침체를 극복하고 주 5일 근무 확대에 따른 연휴 및 공휴일 매출을 극대화시키기 위해 인터넷을 통해 주말전용 할인, 쿠폰제공 및 마일리지 적립 등 주말 이용고객에게 특혜를 주는 ‘홀리데이 마케팅’전략도 한창이다.

프랜차이즈 사업에 있어서 인터넷 마케팅의 바람직한 도입전략은, 총체적인 온라인 시스템 구축을 전제로, 기존 온라인 마케팅과 오프라인 마케팅을 상호 연계하는 것이다. 이것을 통해 기업 이미지를 제고하고 시너지 효과를 극대화 시켜야 한다. 이런 결과를 얻기 위해서는 업종 특성과 회사 여건을 고려한 최적 시

시스템이 필요하다. 체면을 의식해 경제적 효율성을 포기하고 온라인에 과잉 투자하는 것은 결코 바람직하지 않으며, 필요한 자금을 회사 여력에 맞게 단계적으로 투자하는 것이 현명하다.

프랜차이즈에 온라인 시스템을 도입하는 목적은 우선 정보 DB를 구축하고 이를 응용하기 위해서이다. 또 본사 및 가맹점의 디지털 마케팅을 지원하고 고객관계(CRM), 물류, 판매관리와 이를 기반으로 하는 서비스를 제공하기 위해 온라인 시스템이 필요하다.

사이버 시장이 확대됨에 따라 구매력을 가진 네티즌들의 수도 늘어나고 있다. 이들을 공략하기 위해서 인터넷 마케팅 도입을 필요하다. 또 기존의 오프라인 마케팅과 연계해 상호보완적 기능을 수행한다면 경쟁력을 높일 수도 있다. 스태프 경영이 가능하며 오프라인 마케팅에 비해 온라인 마케팅의 경우 훨씬 경제적이기 때문이다.

구체적으로 프랜차이즈 본사의 온라인 시스템 구조를 살펴보자. 우선 본부 전산시스템을 중심축으로 해 디지털 마케팅 지원시스템, 각종 관리 및 서비스지원 시스템, 각종 정보 데이터베이스 시스템, 각종 채널별 의사소통을 위한 커뮤니케이션 시스템이 갖춰져 있다.

(2) 홈페이지 구축 및 도메인 확보

인터넷 마케팅을 수행하기 위한 전제조건은 단연 홈페이지 구축이다. 특히, 신규 프랜차이즈 업체일수록 홈페이지의 필요성은 커진다. 홈페이지는 대외적으로 비즈니스 모델을 알릴 수 있는 가장 손쉬운 매체 수단이기 때문이다. 홈페이지를 구축하기 위해서는 우선 사이트 맵(site map)을 설계해야 하는데, 사이트 맵은 홈페이지를 전체적으로 파악할 수 있는 지도를 의미한다. 또 회사소개, 사업컨텐츠, 가맹점 개설 및 지원사항과 관련된 정보가 있어야 한다. 이러한 내용을 가장 잘 설명할 수 있는 각종 부가자료 등이 들어 있으면 훨씬 효과적이다. 홈페이지 메뉴는 회사의 특성, 업태, 수익모델에 따라 기존 경쟁사들과 차별화시키고 기업이미지를 높이는 방향으로 구성돼야 한다.

홈페이지 상에서 제공되는 정보는 투명하고 진실해야 한다. 과장된 내용보다는 사실성 있는 설명이 더욱 효과적이다. 또한 자신 없는 사업 분야까지 단순 나열 식으로 전개하는 구성은 피해야 한다. 경쟁력이 없는 사업부문은 과감히 삭제하고 경쟁우위에 있는 핵심역량에 집중해야 할 것이다. 잘 알려진 닷컴 기업들도 홈페이지에선 비즈니스의 영역별 특성을 보유하고 있다. 야후는 검색, 다음은 커뮤니케이션, 옥션은 경매 등이 좋은 예이다.

바람직한 정보공유와 투명경영을 위해서는 본사가 구체적으로 정보를 공개하는 것이 필요하지만 자사의 대외비 정보와 차별화된 특화 전략 등이 경쟁사에게 쉽게 노출돼 벤치마킹이 무분별하게 모방되는 위험 때문에 어려운 점이 있다.

따라서 홈페이지 상의 정보공개 수위를 명확히 확정하고 관리할 필요가 있다. 특히 홈페이지 관리자의 정보를 본사는 철저히 파악하고 있어야 한다.

컨텐츠 못지 않게 디자인도 홈페이지의 중요한 요소이다. 오래된 내용에 날짜만 바꾸고 일부 내용만 고쳐서 실속 없는 홈페이지를 제공하는 업체들이 많은 현실이다. 현명한 네티즌은 홈페이지의 내용이 얼마나 신속하게 업그레이드되는지 파악할 수 있다.

[표6-4] 업종별 온라인 시스템 구축 전략

업종별	전 략	비 고
유통, 소매업	<ul style="list-style-type: none"> • 인터넷 판매중심으로 구축 • 전자상거래/쇼핑몰의 사이트 활성화 역점 • 전자 카탈로그 차별화 구성 	• M/D의 차별화 역점
외식업	<ul style="list-style-type: none"> • 스토어 컨셉 및 업종 알리기에 주력 • 본·지점 관리시스템에 역점 • 고객관리 및 현장관리 주력 • 메뉴개발 차별화 	• 고객서비스 차별화 역점
기타 서비스업	<ul style="list-style-type: none"> • 각종 서비스 모델의 온라인화 • 온·오프라인 서비스 병행실시 • 고도 전문화에 주력(전문 업종별) 	• On-Off의 교육 및 상담 병행

(3) 철저한 도메인 관리

오프라인 상에서 가장 중요한 것이 ‘입지’라면, 온라인에 있어 가장 중요한 것은 ‘도메인’이라 할 수 있다. 홈페이지의 경우 도메인 이름을 통해 브랜드를 구축하는 것이 궁극적 목표라고 할 수 있다. 따라서 홈페이지 제작과 관리에 있어 주의가 필요하다. 눈에 띄는 도메인 이름은 그 홈페이지를 보는 사이버 상의 수요자에게 첫인상으로 비춰져 기억 된다. 만약 기존의 홈페이지가 자사를 쉽게 기업할 수 있는 도메인 이름이 아니라면 과감하게 정리하고, 쉽고 기억되기 쉬운 도메인으로 변경해야 한다. 세계적 인터넷 기업 아마존닷컴(amazon.com)의 경우 자사명을 포함해 약 35개의 유사 도메인을 확보했음에도 불구하고 amazon.net만은 다른 회사에게 빼앗겼다.⁶⁸⁾

68) 김성수, 월간 창업&프랜차이즈, 2003.6, p.124-125

제7장

프랜차이즈 인적자원관리

- 제1절 인적자원관리의 개념
- 제2절 프랜차이즈 시스템의 교육훈련
- 제3절 미국의 프랜차이즈 교육훈련

제7장 프랜차이즈 인적자원관리

제1절 인적자원관리의 개념

미래학자 앨빈 토플러에 의하면 다가오는 정보화 시대에는 사람의 창조적인 두뇌에 의해 새로운 아이디어가 나오고 이를 기초로 하여 가치가 창조될 것이기 때문에 사람이야말로 건물과 공장을 대신해서 이윤창조 활동에 있어 가장 중요한 자산이 될 것이라고 한다.

즉, 가치를 창출하게 위한 기업의 목표활동이 사람 즉, 인적자원에 달려 있다는 것이다. 이러한 경영활동의 변화와 더불어 실제로 기업의 인적자원관리에 많은 변화가 일어나고 있다. 과거에 강조되었던 단기적 목표, 개인목표보다는 장기적 경쟁력, 조직목표로 개념이 바뀌어야 한다는 공감대가 널리 형성되고 있다.

인적자원관리의 궁극적인 목적은 기업의 풍토와 문화를 무시한 채, 시스템만을 모방하던 모습에서 탈피, 장기적 안목에서 개인목표와 조직목표의 통합을 중시하고 구성원 개인의 직무보다는 경력개발을 중요시하고 있는데 이러한 현대적 개념의 인사관리를 인적자원관리(Human Resource Management : HRM)라고 한다. 인적자원관리는 열심히 일하기(working hard)가 아니라 현명하게 일하기(working better)를 추구하고자 하는 것이다.⁶⁹⁾

우리나라의 프랜차이즈산업의 경우 인적자원의 개발 필요성은 다른 어느 산업분야보다도 시급한 실정임을 공감하고 있다. 프랜차이즈산업에서의 인적자원개발은 해당되는 특정 직무를 수행하는 기술을 향상시키는 훈련 뿐만 아니라 전체적인 기업환경에 대한 일반적인 지식과 이해를 증진시키는 교육을 포함하여야 한다.⁷⁰⁾

1. 인적자원관리의 중요성

디지털의 발달, 노동시장의 구조변화, 지식구조의 중요성 대두, 글로벌 경쟁과 외국자본활성화 등 인적자원 관리환경의 변화는 기존 산업에서의 생활, 생산방식, 노동시장 등을 획기적으로 변화시키고 있다. 이러한 디지털의 급격한 발달과 확산은 조직구조를 보다 유연하고 탄력적인 네트워크 조직으로 변하게 하고 있다.

따라서 1980년대의 안정적 경영환경, 연공적·사람중심, 1990년대에는 유동기적 경영환경, 과도기적 신인사제도, Reactive 인사전략 등 기존 제도의 부분적 개선작업으로는 한계점이 있어 디지털 시대의 단절적 경영환경 변화는 총체적 인사혁신이 요구된다.

2. 인적자원관리의 주요내용

현대 기업에 있어서 경영전략, 경영조직, 경영관리가 매우 중요한 기업활동이지만 결국 이러한 기업활동을 상호 유기적으로 원활하게 작동하게끔 하는 주체는 사람이다. 기업은 새로운 신입사원을 뽑아 조직에서

69) 인사관리, 2001.9월호에서 발췌하여 정리

70) 한국프랜차이즈 총람.2002.13.산업자원부, 한국프랜차이즈협회.

필요로 하는 인재를 만들고자 하는 여러 가지 효과적인 제도들을 체계적으로 갖추어 운용하고 있다. 이러한 활동들은 확보관리, 평가관리, 개발관리, 보상관리, 유지관리 등으로 나눌 수 있다.

(1) 인적자원의 확보관리

인적자원관리에서 제일 먼저 수행되는 기능으로서 조직의 목표를 달성하는 데 필요하고 적합한 자질과 능력을 갖춘 사람을 획득하는 과정이다. 확보관리는 구체적으로 현재 기업에서 보유하고 있는 인적자원의 적정성을 어떻게 판단할 것인가, 앞으로의 인력수요예측을 어떻게 행할 것인가, 우수인력이 우리 기업에 지원하도록 하기 위해서 어떻게 할 것인가, 타당성과 신뢰성 있는 선발프로그램을 어떻게 마련할 것인가 등이 포함된다.

(2) 인적자원의 평가관리

확보한 인적자원의 능력, 업적, 자질 등을 평가하는 활동을 말한다. 평가관리는 세부적으로 어떤 평가기준 및 원칙을 채택할 것인가, 어떤 평가항목 또는 평가요소를 선정할 것인가, 평가도구의 적정성을 어떻게 확보할 것인가, 평가방법 또는 평가자 및 절차를 어떻게 확정할 것인가, 평가에 관련된 오류들을 어떻게 최소화 할 것인가, 평가자료는 어디에 반영할 것인가, 평가간격은 얼마나 할 것인가, 그리고 인적자원관리 제도 자체의 효율성을 어떻게 평가할 것인가 하는 문제 등이 포함된다.

(3) 인적자원의 개발관리

인적자원의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 일의 기회와 교육훈련의 기회를 부여하는 과정이다. 개발 관리는 세부적으로 종업원에 대한 교육훈련의 필요성 분석, 교육프로그램의 내용대상 방법의 선정, 교육훈련의 실시평가와 피드백의 효과적 활용, 승진기준과 승진유형의 결정, 연공이나 능력과 같은 승진요소를 어떻게 반영할 것인가, 전문화 원리에 의한 직무설계방식 이외에 현대 인적자원관리에 적합한 설계방식의 구상과 직무순환의 방침을 어떻게 설정할 것인가 하는 문제들이 포함된다.

또한 경력개발이란 개인으로서 종업원의 경력을 조직내에서 적극적으로 실현시키는 것이며, 조직이 필요로 하는 인적자원의 능력을 계속적으로 확보하고, 조직의 발전을 도모하는 종합적인 인적프로그램 “이다. 다시 말하면 평소 업무수행과정이 조직의 발전으로 직결될 수 있도록 개개인의 잠재능력을 개발하고, 장래 성장을 촉진하며, 그것을 준비하는 과정으로서 조직적으로 설계된 체계적인 프로그램을 말한다. 이같은 경력개발의 원칙으로는 적재적소배치의 원칙, 승진경로의 원칙, 후진양성의 원칙, 경력기회개발의 원칙 등이 있다.

(4) 인적자원의 보상관리

확보되고 개발된 인적자원이 조직에 공헌한 만큼 금전적·비금전적 대가를 제공하는 활동을 말한다. 보상관리는 조직전체의 보상수준을 어떤 기준에 의하여 책정할 것인가, 보상의 기본원칙을 연공에 의존할 것인가 그렇지 않으면 성과에 의존할 것인가, 기본급 임금체계 중에서 가장 적합한 유형을 어떻게 선정할 것이며 복합기준을 어떻게 설정할 것인가, 개인 또는 집단의 성과에 대하여 어떤 방식으로 인센티브를 지급

할 것인가, 연봉제를 도입한다면 어떤 제도를 채택할 것인가, 수당이나 복리후생, 그리고 퇴직금을 어떻게 관리할 것인가 하는 문제 등이 포함된다.

프랜차이즈 시스템에서 본부가 가맹점에 제공할 수 있는 보상적 힘의 가장 중요한 원천이 물류지원과 영업지원 등의 각종 지도, 지원이다. 가맹본부는 가맹점 사업자의 성공적 운영을 위해 종업원 훈련, 마케팅 지원 등 계속적 지원을 제공할 책임과 법적 의무가 있다. 그러므로 가맹본부가 제공하는 서비스지원의 우수성에 대한 가맹점 사업자의 인식도가 높을수록 협력관계가 강화될 것이다. 가맹본부의 지원부족은 가맹점 사업자의 시스템에 대한 만족도와 호감도를 감소시키고 결과적으로 협력관계를 약화시킨다.

(5) 인적자원의 교육훈련(Training)관리

교육훈련관리란 종업원의 계속적인 능력개발을 통하여 인간자산을 유지 관리하고 미래를 위하여 개발하는 활동이다. 프랜차이즈산업의 발전을 가장 확실히 보장해 주는 투자가 ‘사람’과 ‘기술’에 대한 투자라는 인식이 보편화되어야 한다. 따라서 교육훈련비를 비용적 지출로 보기 보다는 자본적 지출로 보아야 한다. 즉 인적자원을 개발하기 위한 교육훈련은 기계시설에 투자하는 것과 마찬가지로 인식되어야 한다.

교육훈련은 기능, 지식의 습득을 통한 종업원의 전문적 능력향상 이외에 태도의 변화를 통한 종업원의 성취동기를 형성시켜서 노동의욕을 증진시킬 뿐만 아니라, 조직의 활성화를 촉진하기도 한다. 따라서 신상품개발의 중요성, 기술혁신, 관리혁신, 가치관의 변화 등과 같은 교육훈련이 전체 프랜차이즈업계에 시급히 요청된다.

제2절 프랜차이즈 시스템의 교육훈련

1. 프랜차이즈 교육훈련

(1) 프랜차이즈 교육훈련의 의의

교육훈련이란 “종업원의 계속적인 능력개발을 통하여 인간자산을 유지 관리하고 미래를 위하여 개발하는 행동”이다. 프랜차이즈산업의 발전을 가장 확실히 보장하여 주는 투자가 바로 “사람”과 “기술”에 대한 투자라는 인식이 보편화되면서 프랜차이즈산업의 교육훈련의 중요성이 더해가고 있으며, 특히 이에 대한 지출을 비용적 지출이라기 보다는 자본적 지출로 보아야 한다는 의견이 지배적이다. 따라서 교육훈련에 관한 투자는 기계장치 및 설비 투자에 준하는 투자로 단기적인 교육훈련 계획뿐만 아니라 중,장기적인 교육훈련에 대한 투자계획이 절실히 요청되고 있다.

교육훈련은 기능, 지식의 습득을 통한 종업원의 전문적인 능력향상 이외에 태도의 변화를 통한 종업원의 성취동기를 향상시켜서 노동의욕을 증진시킬 뿐만 아니라 조직의 활성화를 촉진하기도 한다. 따라서 신상품의 개발, 기술혁신, 관리혁신, 가치관의 변화 및 프랜차이즈산업의 국제화 전략의 추진을 위하여도 교육훈련의 개발이 시급한 실정이다.

[프랜차이즈 표준약관]

제11조(교육 및 훈련)

- ① 가맹점사업자가 정한 교육 및 훈련과정을 이수하지 아니하는 자는 가맹계약자의 점포 관리자로 근무할 수 없다.
- ② 교육은 개업시 교육, 정기교육, 특별교육으로 구분한다.
- ③ 정기교육은 이를 실시하기 1개월 전에 그 교육계획을 수립하여 가맹계약자에게 서면으로 통지한다.
- ④ 비정기교육은 이를 실시하기 1주일 전에 장소와 시간을 정하여 서면으로 통지한다.
- ⑤ 교육비용은 가맹점사업자가 책정하고 가맹계약자에게 그 산출근거를 서면으로 통지한다.
- ⑥ 가맹계약자는 필요시 자신의 비용부담으로 가맹점사업자에게 교육 및 훈련요원의 파견을 요청할 수 있다.

(2) 프랜차이즈 교육훈련의 목적

기업조직을 둘러싼 환경의 변화는 조직의 생존, 유지 발전을 위해 보다 능동적으로 적응할 것을 요구한다. 이러한 기업환경의 변화는 교육훈련의 강화를 유도하고 있으며 이에 대한 교육훈련의 목적은 종업원의 지식과 기술 및 태도를 향상, 발전시켜서 종업원들로 하여금 그들의 직무에 만족을 갖게 하고, 직무수행 능력을 더욱 발전시켜 그들로 하여금 한층 더 중요한 직무를 수행할 수 있도록 하는데 있다. 따라서 교육훈련은 궁극적으로 기업을 유지 발전시키는 것과 직결된다고 볼 수 있다.

이를 구체적으로 보면 기업의 측면에서 교육훈련의 목적은 인재를 육성하고 이를 통한 기술축적과 커뮤니케이션의 활성화를 통한 조직협력의 강화에 있으며, 종업원 측면에서 교육훈련의 목적은 자기발전과 개발의 욕구충족을 통한 성취동기 유발과 자아실현에 있다.⁷¹⁾

(3) 프랜차이즈 교육훈련의 방법

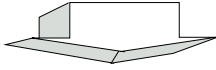
우리나라의 대표적인 기업의 기업교육의 역할과 기능이 기업에 적응할 사람으로부터 기업을 형성할 사람으로 바뀌어야 함을 지적하고 있다. 이는 교육훈련의 목적에 대한 우리나라 기업들의 인식의 대전환으로 받아들여지고 있으며, 이에 대한 교육훈련의 목적의 변화를 프랜차이즈 사업의 교육훈련목적의 변화로 인식하여야 한다.⁷²⁾

71) 최종태, 현대인사관리, 박영사, 1996, P.256.

72) D인력개발원, 기업교육이 새로운 변화와 현안과제, 내부자료, 1994,

[표 7-1] 교육훈련 목적의 변화

종 전	
교육목적	기업내부 경영에 필요한 능력의 개발 기업에 적응할 사람의 육성
교육방법	<ul style="list-style-type: none"> - 기업이 필요로 하는 지식, 기술, 태도를 습득하기 위한 교육 - 종업원의 자기성장과 보편적 자질향상을 위한 학교 후 교육 - 종업원을 위한다는 특혜적 차원의 보상기능을 위한 교육 - 경영의 하위개념으로 이루어 지는 교육



현 행	
교육목적	기업을 리드하는 능력개발, 기업을 형성할 사람의 육성
교육방법	<ul style="list-style-type: none"> - 무한경쟁시대의 기업생존, 성장, 발전을 위한 교육 - 경영전략 추진을 위한 교육(기업전략/Vision 과 인재개발의 통합화 교육) - 혁신과 창조를 위한 Leader 육성을 위한 교육 - 변화 창조형 조직원의 미래만들기를 위한 교육

2. 프랜차이즈 교육훈련의 기본방향

(1) 프랜차이즈 계약서상에 명시

프랜차이즈 비즈니스는 계약에 의거하여 진행되는 사업으로 가맹본부의 교육훈련 프로그램을 계약서상에 명시하여야 한다. 교육훈련의 주요프로그램 내용으로는 ①교육훈련의 주요내용 ②교육기간 및 교육의 시기 ③ 강사진의 구성 ④ 교육비 (교육출장 교통비 및 숙식비등 부담 관련)부담의 주체 ⑤ 교육훈련의 강제성 여부 등을 계약서 상에 명시하여야 한다.

(2) 교육훈련의 필요성

가맹본부측	가맹점측
<ul style="list-style-type: none"> - 가맹본부 측에 프랜차이즈 가치체계 및 팀워크의 강화기회를 부여 - 가맹점의 동기유발 등 가맹점관리기법 개발 - 경쟁전략 등 가맹시스템의 개선을 위한 활동 필요 	<ul style="list-style-type: none"> - 가맹점 종업원들에 대한 기본직무 교육 필요 - 대개의 가맹점 사업자들은 사업경험이 전무한 실정 - 사업과 관련된 제반 기술적 이해 필요

(3) 교육훈련의 대상 및 교육방법

구 분	본 부	가맹점	교육훈련방법	
			사이버교육	교실교육
점장급 관리자	I	II	①●	●
종업원	III	IV	●	—

- 1) I.II군은 가맹본부 및 가맹점의 점포장 혹은 관리자 집단으로서 사이버 교육과 함께 교실교육을 위주로 실시한다.
- 2) III.IV군은 가맹본부 및 가맹점의 근무자로서 사이버 방식으로의 교육훈련이 가능하다.

(4) 프랜차이즈 비즈니스의 교육훈련의 정책

프랜차이즈 비즈니스의 성공적인 발전을 위하여 반드시 안정적인 교육훈련이 수반되어야 한다는 점을 인식하여야 한다. 이를 위하여 ① 직급별 교육의 세분화를 실시하여 직급에 맞는 교육이 필요하다. ② 교육환경의 변화와 실질적인 교육시간과 공간의 한계를 극복하기 위한 사이버 교육의 필요성을 검토하여 업무와 교육이 병행 될 수 있도록 하여야 한다. ③ 평생교육의 관점에서 재교육을 실시하여야 하며, 프랜차이즈 교육을 담당할 수 있는 전문인력의 양성이 선행되어야 한다.

(5) 공동교육, 훈련, 지도

프랜차이즈 시스템의 장기적인 경쟁력 확보에 가장 필수적인 것이 본사의 가맹점에 대한 지도, 지원능력이다. 맥도날드의 성공요인은 가맹점간의 일관성 유지를 위한 철저한 지도와 체계화된 지식의 전달교육과 교육시스템이다.

영세한 국내 프랜차이즈 업체들이 이러한 능력을 갖추기는 어려우므로 공동으로 교육, 훈련, 지도를 강화할 수 있다. 지역별로 협력하여 공동지도체제를 갖추고, 교육도 인재 pool을 형성하여 매장운영, 인사관리, 품질 및 장비관리, 고객서비스 등에 관한 교육을 공동으로 실시할 수 있다. 또한 공동으로 가맹계약자에 대한 프랜차이즈 사업의 개념 및 가맹점 사업자의 역할에 대한 이해를 증진시키기 위한 교육을 실시 할 수 있다.⁷³⁾

3. 프랜차이즈의 교육과정

(1) 프랜차이즈 교육시스템

프랜차이즈 기업은 가맹점과 가맹본부 직원 등에 대해서 다양한 교육 프로그램을 개발하고 운영하여야 한다. 회사의 통일적인 이미지를 유지하면서 본부의 전략적인 지침이 가맹점에 전파되도록 하여야 하기 때문이다. 여기서 많은 교육프로그램중에서 가장 중요하다고 생각되는 점포운영교육, 가맹점 교육과정, 회사

73) 한국프랜차이즈 총람, 산업자원부, 한국프랜차이즈 협회, 2002.

계층별 교육과정에 대하여 설명하면 다음과 같다.

[표 7-2] 가맹점 교육과정

가맹점 사업자 능력향상교육		
- 상품 및 서비스 관리실무	- 재고관리실무	- 전포회계관리 실무
- 매출분석 및 손익관리 실무	- 개별점포 발전계획의 실행	- 가맹점 활성화 과정
- 리더십과 품질관리		
점장교육		
- 고객서비스 교육	- 점포이미지 관리	- 상품 및 서비스 관리
- 종업원 관리	- 서류작업	- 개별점포발전계획 이해
점포운영 실무교육		
- 자격교육 review	- 서식작성	- 현금흐름표
- 점포실습	- 청구 및 발주	- 고객서비스
- 종업원 채용과 직무활당	- 가맹전산	- P.O.S 교육
- 상품관리 실습	- 재고관리 실습	
가맹점 자격교육		
- 업종, 업태의 개념	- 근무규정	- 점내행동 요령
- 매출등록	- 장비관리	- 청결위생
- 신입사원 해당교육과정	- 고객서비스	- 벤더관리
- 점포실습		

(2) 교육훈련 현황

프랜차이즈의 개별업체 단위로 이루어지고 있는 것을 제외하고 상설 운영되고 있는 교육훈련 프로그램은 “프랜차이즈 비즈니스 스쿨”이 있다. 이는 한국프랜차이즈 협회 와 연세대학교 상남경영연수원이 주최가 되고, 산업자원부와 중소기업청, 대한상공회의소가 후원하여 운영되고 있다

(3) 프랜차이즈 교육훈련의 평가

현재 프랜차이즈 교육훈련 프로그램은 CEO, 임원 및 중간관리자 직급이상을 대상으로 으로 교육하고 있으나 이는 창업을 준비하는 예비창업자 및 취업위주의 교육훈련이 미흡한 것으로 평가되고 있다.

[표 7-3] 점포운영 교육과정

분야	주요체크항목		
파트타임 교육	- 업태, 업종의 개념 및 특성	- 고객서비스	- 납품업자 관리
	- 매출등록	- 점포요령근무	- 점내행동요령
	- 청결 및 위생관리		
근무조장 자격교육	- 고객서비스	- 서식작성	- 장비관리
	- 청구 및 발주작업	- P.O.S 운영과 재고관리	
신입사원 기본교육	- 고객서비스	- 납품업자 관리	- 매출등록
	- 근무조장으로서의 업무		

부점장 자격교육	- 부점장의 역할과 사명 - 서식작성 - 장비관리 - 상품 및 서비스 관리		
점장자격교육	- 종업원의 채용과 직무평가 - 점포회계관리실무	- 직무할당 방법	- 시간관리
점장능력향상교육	- 점포운영 목표관리의 실행 - 타겟마케팅 실행관리	- 개별점포 발전계획의 실행 - 매출활성화 실행방안	
슈퍼바이저 교육	- 지역점포 회계관리 실무 - 가맹계약서 실무	- 개별점포 발전계획의 실행과 점포방문 지도 - 지역시장과 상권분석	
슈퍼바이저 능력향상교육	- 우수 종업원 채용기법 과 직무개선 토의기법 - 지역점포 매출분석 - 지역점포 회계관리 - 가맹계약서 - 업무지도법	- 시간관리 기법과 효율적인 업무위임 - 업무계획 및 점검시스템 - 개별점포 발전계획의 프로세스 관리 - 가맹사업 시스템 - 업무협의 기법	- 지역회의의 진행기법

[표 7-4] 과정별 교육프로그램

구 분	CEO 및 컨설턴트과정	SV 및 관리자 과정	예비창업자 및 가맹점 사업자 과정
교육대상	- 전 산업의 CEO 및 임원 - 제조,유통,외식 및 서비스업의 CEO 및 임원 - 프랜차이즈 본사 대표 및 임원 - 프랜차이즈 본사창업 희망자	- 프랜차이즈 본사에 근무하는 현지 SV 및 기획, 마케팅 담당 자 - SV 및 중간관리자로 취업희망 자	- 소자본 창업 예비자 - 현재 영업중인 가맹점 사업자 - 전업 희망 소상공인 - 자영업 희망 회사원
교육기간	8주 24시간	4주 24시간	4주 24시간

- ① 보다 수요자 중심의 다양한 컬리큘럼의 개발
- ② 프랜차이즈 전담 교수진의 확보
- ③ 교실교육 이외의 현장중심의 교육으로의 전환
- ④ 업종별 특성에 맞는 맞춤형 교육과정의 개발
- ⑤ 각 직급별 실무위주의 교육
- ⑥ 대학 및 정규 교육기관에서 정규교과 과정의 컬리큘럼 개발 등이 미흡한 상태이다.

맥도날드사는 QSC&V(Quality, Service, Clean & Value)의 실천을 경쟁전략의 차원에서 철저하게 시행되고 있다. 약 300명의 현장 검사원이 1년에 4개 점포씩 각 점포를 돌아보고 영업기준을 따르고 있는지에 대한 평가를 내리고 있으며 여기에 근거하여 점포의 증설허가가 결정된다. 본부는 판매식품에 대한 규격을 정하여, 이를 통과한 원료납품업체만을 선정하는 등 원재료 단계부터 품질유지에 만전을 기하고 있다. 또한 맥도날드사는 프랜차이즈산업을 사람에 의한 산업(People Business)이라고 규정하고 직원들의 교육에 최선을 다하고 있다.

맥도날드사의 직원교육은 세계114개국 24,500여개의 매장에서 똑같이 이루어진다. 시간제 직원에게도 필요한 비디오 교재를 이용한 기초교육을 실시하고 전담트레이너를 붙여 한달 동안 직무훈련(OJT)을 실시한다. 가맹점 사업자도 교육훈련에 반드시 참여하여야 한다. 교육과정은 최대 6개월 간 지속되며, 또한 햄버거 대학이라는 교육기관을 설립하여 매년 15회에 걸쳐 연 3,000명을 교육시키고 있다. 교육은 매장운영, 인사관리, 품질 및 장비 관리, 고객관리 등에 관한 내용 등으로 이루어진다.

4. 가맹사업거래상담사 자격시험

가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 시행령 제29조 규정에 의하여 처음으로 2003년도 제1회 가맹사업거래상담사 자격시험이 시행되었다.

(1) 가맹사업거래상담사란

2002년 5월 13일 가맹사업거래공정화에 관한 법률(법률 제6704호)을 제정 공포하였으며, 동년 11월 1일 부터 시행되고 있다. 이 법률 및 시행령 제1777호에 의거하여 가맹사업거래의 공정화 및 분쟁조정 상담, 가맹계약 중개 등을 위한 “가맹사업거래상담사” 국가자격 제도를 도입하였다.

(2) 가맹사업거래상담사의 역할과 전망

1) 가맹사업거래상담사의 역할(법률6704호 제28조)

- 가맹사업의 사업성 검토에 관한 사항
- 정보공개서와 가맹계약서의 작성 및 수정에 관한 사항
- 가맹점 사업자의 부담, 가맹사업 영업활동의 조건 등에 관한 사항
- 가맹사업 당사자에 대한 교육, 지도에 관한 사항

2) 가맹사업거래상담사의 전망

정부의 “가맹사업거래상담사” 국가자격 제도 시행 목적은 새로운 비즈니스 모델로 대두되는 프랜차이즈 가맹본사 창업과 전문지식과 정보가 부족한 소규모 가맹점 창업자의 가맹사업 아이টে에 대한 사업성 컨설팅 등을 수행 할 전문가 양성을 목적으로 하는 것이며, 아울러 프랜차이즈산업의 공정한 거래질서의 확립하고자 하는데 그 목적이 있다고 할 것 이다.

이에 본 자격증이 국가가 인정하는 프랜차이즈 관련 최초 자격증이므로 프랜차이즈 본사들의 전문가 채용시 우대 할 수 있는 판단 기준으로 활용 될 것으로 전망된다. 또 한 프랜차이즈 관련 전문 법률 지식을 통한 분쟁조정 상담 등의 소액법률 서비스를 하는 전문가로서 거듭 날 것이다

(3) 시험과목 및 시험방법

구 분	시 험 과 목	시 험 방 법
제1차 시험 (3과목)	<ul style="list-style-type: none"> • 독점규제및공정거래에관한법령 • 민법(제1편 총칙 및 제3편 제2장 계약에 한한다) • 경영학 	객관식 선택형 5지선다 (과목당 40문 항)
제2차 시험 (2과목)	<ul style="list-style-type: none"> • 가맹사업거래의공정화에관한법령 및 실무 • 가맹계약에 관한 이론 및 실무 	논문형 1문항 서술형 2문항

5. e-Learning 교육프로그램

프랜차이즈산업은 본질적으로 가맹본부가 보유하고 있는 제품/서비스 및 경영 노하우와 지식을 가맹점에 제공하고 이를 통해 수익을 올리는 지식기반형 사업모형이다. 따라서 가맹본부가 얼마나 효과적으로 가맹점에 자신의 노하우와 지식을 제공하고 가맹점이 이를 얼마나 효과적으로 습득하는가에 따라 시스템 전체의 경쟁력이 결정된다고 할 수 있다. 이러한 의미에서 가맹점에 대한 초기지원과 계속지원에 있어 교육훈련이 지니는 의미는 매우 크다고 할 수 있다.

앞서 교육훈련체계의 구축과 관련하여 IFA의 경우 University.com(www.franchise.org)이라는 온라인교육 사이트를 통해 가맹본부의 경영자와 가맹점 사업자들을 위해 다양한 e-Learning 프로그램을 제공하고 있음을 소개한 바 있다. e-Learning은 IFA와 같이 주요 4개 영역에서의 학점을 이수한 자를 대상으로 수료증을 수여하는 방안도 활용될 수 있으나 보다 적극적으로는 대학의 학위과정에 준하는 자격증을 수여하는 방안을 활용하는 것이 보다 유효한 교육방법이라고 할 수 있다. 이는 국내 평생교육법에 의해 이미 제도적으로 보장된 방안이기도 하다. 이하에서는 평생교육방법의 수단으로서 온라인교육 방안을 기술하기로 한다.

(1) 평생교육방법으로서의 원격교육

기본적으로 프랜차이즈 훈련교육은 교육관련법 측면에서 볼 때 평생교육에 해당된다. 가맹점 사업자나 가맹점의 종업원 교육훈련 뿐만 아니라, 가맹본부간의 인적자원 협력을 위해서도 우선적으로 평생교육의 관점에서 교육훈련을 체계적으로 계획 실시할 필요가 높다. 이렇게 할 때 기존의 다소 부실하고 형식적이었던 프랜차이즈 교육훈련이 보다 실질적이면서 지속적으로 이루어지는 교육훈련 프로그램이 될 수 있을 것이다.

평생교육법 제 22조(원격대학형태의 평생교육시설) ①항에 따르면 누구든지 교육인적자원부장관에게 신고만 하면 평생교육을 실시할 수 있다. 또 ②항에 의하면 전문대학 이상의 학력 학위가 인정되고자 하는 경우에는 대통령령이 정하는 바에 따라 교육인적자원부 장관의 인가를 받아야 한다고 되어 있다. 따라서 프랜차이즈 교육훈련을 평생교육의 차원에서 사이버 원격교육을 하는 데에는 법적 제도적 장치가 이미 마련되어 있다고 할 수 있으며, 이는 재교육, 학위교육, 평생교육 등에 모두 활용할 수 있다.

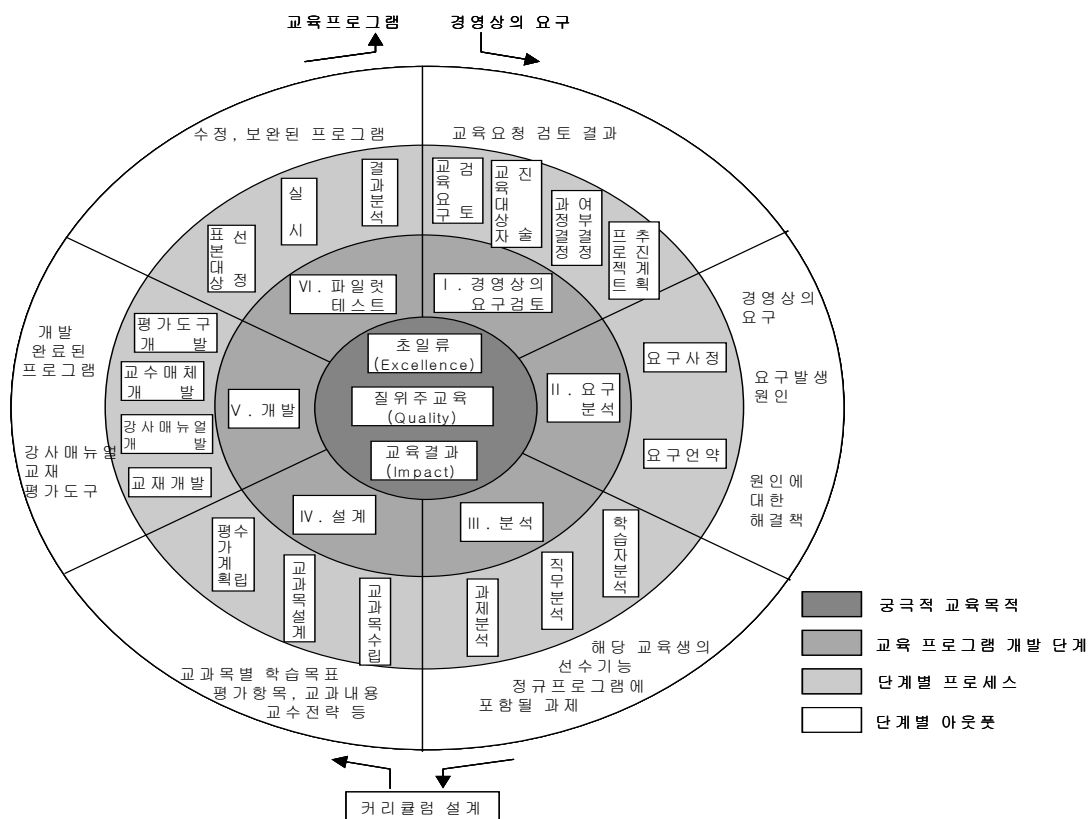
(2) 사이버 원격교육의 필요성

- 1) 프랜차이즈업의 업무특성상 일과 교육의 분리가 매우 어려워 ① 일선인력의 여유인력 제약 ② 시간제 인력의 고용에 따른 교육비 부담 ③ 근무시간이 상대적으로 늦은 시간까지 지속된다.
- 2) 가맹본부의 교육훈련 능력이 미흡한데 이는 ① 대부분의 가맹본부는 사업초기 단계이고, ② 재정적 및 교육전문인력의 확보 미흡하고, ③ 교육훈련시설의 독자적 혹은 공동시설의 부재 ④ 지속적인 교육훈련을 위한 전문적 지도의 한계를 인식하고 있다
- 3) 가맹점측의 교육훈련 파견의 어려움으로 ① 극소수 인원으로 점포를 운영하는 경우가 많고, ② 시간제 근무자 고용에 따른 교육후 성과확보가 어려움 ③ 가맹점의 공간적 분포가 광범위하게 산포되어 있음 ④ 체계적인 가맹점 운영지식에 대한 욕구가 강하다.

(3) 사이버 원격교육의 장점

- 1) 시간적, 물리적 제약을 극복할 수 있다.
- 2) 저비용-고효율 교육체제의 실현이 가능하다.
- 3) 학습자의 커리큘럼 선택권을 보장할 수 있다.
- 4) 최신 정보 및 지식의 신속한 전달 학습이 가능하다.

(4) 교육훈련 커리큘럼의 단계별 설계모델



1) 1단계 교육요구 검토

이 단계에는 코스나 커리큘럼 개발에 대한 요청을 받고 직접 개발 작업에 착수하기 전에 개발 요청이 타당한지를 대략적으로 검토, 분석한 후 프로그램 개발 실시 여부를 판단하는데 주요 목적이 있다. 이 단계의 결과로써 코스 개발 타당성 확인, 판단 유보, 교육외적 대안 강구라는 의사결정이 이루어진다.

2) 2단계 요구사정 및 수행문제 분석

이 단계에서는 경영상의 요구가 규명되고 당면 문제가 분석되며, 요구 및 문제를 일으킨 근본적 원인이

규명된다. 또한 근본적인 원인에 대한 적절한 해결 대안이 설정된다.

3) 3단계 분석

이 단계에서는 앞서 밝아 온 1 단계, 2 단계에서 교육적 대안을 강구하는 것이 적절하다고 판단된 경우 어떤 교육내용을 어떻게 가르칠 것인가를 결정하는 단계이다. 현재 문제가 되고 있는 또는 미래 환경변화에 대비하여 수정, 보완하거나 새롭게 개발할 필요가 있는 직무 및 과업 분야를 분석하고, 교육훈련의 현업 적용도를 평가할 수 있는 자료를 분석해 낸다.

4) 4단계 설계

이 단계에서는 분석 단계의 최종 결과를 토대로 교과목에 대한 상세한 설계를 수행하게 된다. 설계 단계에서는 교과목 별로 구체적으로 달성해야 될 최종 목표와 중간 목표가 진술되고 목표 달성에 반드시 필요한 핵심적인 내용이 개관되며, 학습목표 달성 및 교육 내용 습득에 적합한 학습자 활동 및 수업전략과 매체가 결정된다. 또한 평가와 관련하여 그 계획서 작성 책임자, 평가도구 및 전략이 선정된다.

5) 5단계 개발

이 단계에는 설계 단계의 최종 결과인 각 교과목 상세 설계도를 기초로 교재, 강사용 매뉴얼, 시청각 자료, 평가 도구를 자체 또는 외부전문기관에 의뢰하여 개발하는 단계이다.

6) 6단계 형성평가

이 단계에서는 개발 단계를 통해 이루어진 교재, 강사용 매뉴얼, 수업매체 자료, 평가도구 등을 실제 상황에 활용하기에 앞서 모의 상황에서 교육대상자 또는 전문가들에게 개발된 교수 보조자료 및 평가 도구를 제시함으로써 여러 가지 문제점을 사전에 점검, 수정하는데 목적이 있다.

제3절 미국의 프랜차이즈 교육훈련

IFA(international franchise association:미국의 프랜차이즈 협회)에서는 가맹본부와 가맹점의 욕구를 체계적으로 지원하고 있다.

(1) IFA—University.com(www.franchise.org) 운영

- IFA에서 운영하고 있는 온라인교육 사이트

(2) 프랜차이즈 경영자 제도(CFE, Certified Franchise Executive) 운영

- ICFE(Institute of CFE)에서 경영자 교육훈련 실시
- ICFE에서 제공하는 주요 4개 영역에서의 학점이수를 통한 자격인정
 - 핵심 커리큘럼 : 경제학 회계 등 8개 핵심영역에 걸친 학점이수

- 선택 커리큘럼 : 세부 주제영역별 최소 학점 이수
- 참가 : IFA에서 준비하는 각종 컨벤션, 세미나, 네트워크 활동
- 경험 : 프랜차이즈 실전 업무 경력 등

(3) 온라인 코스 운영

- 다양한 e-learning 프로그램 제공
- 무료, 유료 등 차별화된 프로그램 제공

(4) 온라인 코스의 과목명

[표 7-4] IFA-University.com의 과목구성

경영관리 및 회계	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 관계 구축 • 고객 센터 주요사항 • 고객 응대 예절 • eMarketing 개요 • 콜 성과 극대화 • 재무제표 	<ul style="list-style-type: none"> • 콜센터 기술 • 고객서비스요원의 성공요소 • 온라인 아이덴티티 개발 • 전략적 제휴의 형태 • 고객의 욕구 만족
커뮤니케이션	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 관심 유도 • 상대방 경청 테크닉 	<ul style="list-style-type: none"> • 영향력 증대전략 • 의사소통 구성 훈련
Diversity Management(행사관리)	<ul style="list-style-type: none"> • 다양성 대사 역할 • 다양성 기획 능력 	<ul style="list-style-type: none"> • 다양성 행사 참가 계획
프랜차이징 코스(CFE)	<ul style="list-style-type: none"> • 인구통계의 추세 • 시장 기초지식 • 가맹점 관리 프로그램 (회원용) • 가맹점 관리 프로그램 (비회원용) 	<ul style="list-style-type: none"> • 점포내 작업장 기본지식 • 다양한 전략 계획 개발 • 성장 산업의 재무 실무
종업원관리 및 총원	<ul style="list-style-type: none"> • 본사의 가맹점 관리(고급 과정) 	
작업관련 스킬	<ul style="list-style-type: none"> • 보호 장비 · 안전한 전력 작업 지침 	
정보화 기술	<ul style="list-style-type: none"> • MS Office (Excel, Outlook, PowerPoint, Word) 	
매니지먼트 스킬	<ul style="list-style-type: none"> • 목표 달성 훈련 • 성과 달성 능력 • 해결방안 추진 능력 • 경청하는 경영관리 • 문제의 창조적 해결 	<ul style="list-style-type: none"> • 최강팀 구성 능력 • 직원 업적 평가 • 팀의 동기유발 스킬 • 갈등의 긍정적 해결 • 관리자의 역할들

협상	• 합리적인 갈등 처리	
대인관계 스킬 및 관심	<ul style="list-style-type: none"> • 영향력 확대 • 업무 스타일 파악 • 스트레스 해결 	<ul style="list-style-type: none"> • 중요점 파악 • 도전에 대한 대응 • 스트레스 감소 습관
프로젝트 관리(기본)	• 프로젝트 통제	
프로젝트 관리(고급)	• 구매 관리	• 팀관리
세일즈 및 고객서비스	<ul style="list-style-type: none"> • 구매자 중심의 판매 • 커뮤니케이션 스킬 • 고객이 성공을 만든다. • 서비스에 의한 판매 증대 • 결정적 순간의 인식 • 1:1 서비스 • 전화를 통한 서비스 • 섭외 방문 • 고객 관리의 가치 • 누가 고객인가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 판매 종결 • 콜의 마무리 • 어려운 고객과의 관계 • 판매 방문 계획 • 판매자 행동 • 인터넷을 통한 서비스 • 전화 커뮤니케이션 • 판매 주기 • 불평을 기쁨으로 바꾸기
팀제 운영	• 이기기 위한 경쟁	• 팀 일치화

2002년 한국프랜차이즈산업의 가맹점 조사결과

- ☑ 전체 프랜차이즈 가맹점 조사결과 가맹초기 본부의 교육훈련 내용 중 상품지식/기술에 대한 교육이 가장 도움이 되었다고 응답한 가맹점이 22%로 가장 높았으며, 다음이 매장운영방법이 15%, 광고/홍보/마케팅이 7%, 고객관리 서비스 7% 순으로 나타나고 있으며, 가맹점 개설 시기 초기에 필요한 교육훈련은 다른 부문이 비하여 비교적 잘 이루어지고 있는 것으로 나타났다.
- ☑ 그러나, 이후 지속적 교육훈련에 대해서는 본부측과 가맹점측간의 인식도에 큰 차이가 있다. 특히 가맹점측에서는 본부측의 지속적 교육훈련을 받지 못한 비율이 65%로 매우 높을 뿐만 아니라 그 평가도 2.62점(5점만점)으로 매우 낮게 나타났다.
- ☑ 연구팀이 별도로 실시한 본부측 방문면접조사에 따르면, 교육훈련을 위한 전담강사나 교육장을 갖춘 업체는 없을 뿐만 아니라, 본부측에서 제공하는 체계적인 교육훈련 프로그램은 거의 전무한 상태로 확인되었다. 한편 본부측 건의 사항에서 알 수 있듯이 자금관련지원이나 관련법규를 제외하고는 교육훈련의 요청이 높게 나타났다.
- ☑ 따라서 본부측 교육훈련의 지원요청과 개별업체들의 여력을 감안할 때, 프랜차이즈업계의 발전을 위해서는 필수적인 교육훈련의 체계적인 실시와 이를 위한 정부의 적극적인 지원이 절실하다고 보여진다.

가맹초기 가장 도움이 되었던 교육훈련 - 업종별 -

구 분	전 체	광고,홍보, 마케팅	고객관리, 서비스	상품지식, 기술	매장운영 방법	교육,인사 관리	기타	없다
전체	5,000	366	350	1,116	731	73	208	2,156
제과, 제빵	140	14	25	34	25	4	8	30
패스트푸드	1,382	76	82	504	157	24	35	504
패스트푸드외음식	850	23	55	325	124	11	18	294
식품소매업	379	38	44	26	99	5	38	129
소매업	846	82	64	100	95	13	33	459
교육관련사업	165	13	5	30	33	4	21	59
부동산업	365	15	4	13	40	1	24	268
비즈니스서비스업	1							1
빌딩건축업	1							1
숙박업	3				1			2
서비스업	196	12	18	13	48	2	17	86
스포츠사업	5				3		1	1
유아관련업	107	6	6	14	16		1	64
유지관리서비스업	40	1		5	3		1	30
인쇄업	1				1			
인적서비스	5		1		1	1		2
자동차관련	14	1	1	2	2		2	6
의류	427	73	43	33	75	8	7	188
약세사리	18	2		5	2			9
신발, 구두	55	10	2	12	6			23

사례 CASE－ 한국기업 인재육성 “D”학점

선진국 기업 100기준때 67.9점

대기업 CEO. 임원 178명 조사

“한국기업들이 인재관리 능력은 낙제를 경우 면한 ”D“학점 수준,“

선진국의 동종 기업 수준을 100점으로 했을 때 우리 기업의 인재 경쟁력은 인재 선발, 육성 면에서 67.9점에 불과 한 것으로 나타났다. 이 같은 평가는 매일경제와 세계적인 인사조직 컨설팅 회사인 타워스페린이 178개사 최고경영자와 기획, 인사담당 임원을 상대로 실시한 설문조사를 통하여 나타났다.

조사결과 우리기업의 인재경쟁력은 매우 취약하며 자칫 미래경쟁력에 대비한 ‘인재전쟁’에서 낙오자로 전락할 염려를 안겨주고 있다.

특히 기업경영자들은 우리사회에 뿌리깊게 자리잡고 있는 평등주의와 질서문화가 인재를 발굴하고 육성하는데 큰 걸림돌이 되고 있다고 지적하고 있다. 인재경쟁력이 꺾어 떨어지는 이유로는 ‘인재에 대한 평가 보상 시스템의 미비(41.0%) 와 인재에 대한 잘못된 인식(27.5%) 이 압도적으로 많이 꼽혔다.

그러나 대다수의 기업인은 급변하는 지식정보화 시대에 인재가 결국 기업성패를 좌우한다고 답해 우수인력을 확보해야한다는 의지만은 강하게 보여주고 있다.

응답자들은 기업경쟁력을 결정하는 핵심요인을 묻는 질문에 ‘우수인재의 확보와 활용(45.2%), ’최고경영자의 리더쉽(30.6%) 등 인적요인을 주로 꼽았다.

한편 인재육성을 상대적으로 중시하는 삼성그룹은 ‘무국적주의’를 선언하고 올해 초부터 외국의 우수인재를 확보하기 위한 노력을 벌이고 있으며 LG,나 도 파격적인 계약금지급, 핵심두뇌 데이터베이스 확보 등 新인사시스템 도입을 통한 기존의 인사관행을 깨뜨리려는 시도를 하고 있다. 그러나 경제와 산업전반으로 는 여전히 인재에 대한 관심이 부족하다는 지적이 높다.

박광서 타워스페린 서울사무소 소장은 “인부 노력에도 불구하고 한국은 인재 활용과 육성 면에서 여전히 후진국” 이라는 “잘못된 평등주의를 버리고 성과주의 문화를 정착시키기 위해 범 연계차원의 노력이 시급하다”고 지적했다.

제8장

프랜차이즈 회계관리

- 제1절 회계의 기초개념
- 제2절 대차대조표와 손익계산서
- 제3절 프랜차이즈 회계관리
- 제4절 프랜차이즈 원가회계

제8장 프랜차이즈 회계관리

제1절 회계의 기초개념

1. 회계의 정의 및 목적

(1) 회계의 정의

회계란 거래·사상을 기록·분류·요약하고 그 결과를 해석하는 기술이라고 정의하고 있다. 이러한 정의는 전통적 회계기능의 관점에서 정의한 것으로 회계보고서인 재무제표(financial statement)의 작성과 보고에 관련된 것을 의미하고 있다.

ASOBAT⁷⁴⁾는 회계를 경제적 정보를 측정·전달하는 과정으로서 정보이용자의 경제적 의사결정에 유용한 정보를 제공하는 것으로 정의하고 있다. 이는 정보지향적 접근법(information oriented approach)으로 회계에서의 정보의 측정과 정보이용자의 의사결정에 유용한 정보의 제공을 강조한 정의이다.

이와 같이 회계는 경영관리기능의 일부로서 조직의 활동을 측정하고 기록하며, 보고하는 역할을 담당한다. 회계는 경영활동을 계수화 하여 조직의 관리 및 조직에 관한 의사결정에 필요한 재무적 정보를 생산하여 조직의 구성원 및 조직의 이해관계자에게 제공한다.

(2) 회계의 목적

일반적으로 회계의 목적은 “정보이용자가 의사결정을 하는 데 유용한 정보를 제공한 것”이다. 따라서 회계는 한정된 자원의 사용을 위한 의사결정의 자료가 되며, 기업의 인적·물적 자원의 효과적 지휘와 통제를 위하여 사용된다. 또한 자원관리의 유지와 보고 그리고 사회적 기능의 통제와 촉진을 수행한다.

2. 회계의 유용성

(1) 재무회계의 기초

회계에 의하여 기업의 자산·부채·자본의 증감변화와 수익·비용의 발생을 기록하여 이해관계자에게 외부보고(external reporting)를 수행하는 것이다. 이렇게 함으로써 이해관계자는 회계정보를 이용하여 경제적 의사결정을 할 수 있게 된다.

경제적 의사결정에 이용되는 예로, 투자자는 투자의사결정(주식의 구입·보유·매각의사결정), 채권자는 신용의사결정(신용의 공여, 신용조건의 결정), 재무분석가는 기업에 대한 수익성 평가 등 투자자문에 회계정보를 이용할 수 있다.

74) ASOBAT(A Statement Of Basic Accounting Theory) : 미국회계학회의 기초적 회계이론에 관한 보고서

(2) 관리회계의 기초

경영자는 기업목표(예 : 이윤극대화)를 달성하고자 경영계획을 수립하고 경영통제를 수행하여야 하는데, 이를 위하여 회계정보를 이용하는 것이다. 경영자는 회계에 의하여 효과적·효율적 경영을 추구할 수 있고, 경영자에 대한 업적평가(성과평가)도 가능하게 되는 것이다.

(3) 사회적 차원의 유용성

회계는 사회적 차원에서 정부의 경제정책, 규제, 가격결정에 이용되고, 기업 등 경제적 실체의 사회적 역할과 책임을 평가하는 데 이용된다.

3. 회계의 분류

(1) 재무회계

재무회계(Financial Accounting)는 기업의 거래, 사건, 상황 등을 기록·측정하여 다양한 회계정보를 생산하는 활동이다. 생산된 회계정보의 이용자로는 경영자, 종업원, 주주, 채권자, 정부기관, 노동조합, 소비자, 일반대중 등 기업과 관련된 모든 이해관계자를 들 수 있다.

(2) 회계감사

회계감사(Auditing)는 회계정보의 적합성과 신뢰성을 독립적으로 검토하는 활동이다. 기업외부에 있는 공인회계사가 회계감사를 하는 경우에는 회계보고서 작성에 사용된 기초적인 원시자료를 조사하고 회계보고서의 공평성(fairness)과 신뢰성(reliability)에 대한 의견을 표명한다. 최근 많은 기업들이 기업내부에 별도의 내부감사인(internal auditor)을 고용하고 있다. 내부감사인의 주요 책임은 기업의 각 하부조직이 기업의 정책과 절차에 따라서 제대로 일을 하고 있는지를 독립적으로 검토하는 것이다. 내부감사인의 역할은 과거의 적발위주 기능에서 최근 아래와 같은 기능으로 변하고 있다. 즉, 문제점 적발위주에서 벗어나 기업의 중·장기적인 측면에서 진단위주 기능으로 변하고 있다.

(3) 원가회계

원가회계(Cost Accounting)는 원가를 결정하고 관리하는 활동이다. 원가 중에서도 주요 관심사는 제조과정에서 발생하는 원가와 최종제품의 원가이다. 구체적으로 원가회계는 실제원가와 예측원가에 관한 정보를 생산하는데, 정확한 원가의 계산은 가격결정 등의 의사결정에 직접적으로 영향을 미치며 각 개별상품의 경제성을 측정하는데 필수적인 요소이다. 이 원가정보는 현행업무를 통제하고 미래를 계획하는 데 활용된다.

(4) 관리회계

일상적인 운영과 관리, 신제품의 도입, 공장의 폐쇄 그리고 미래의 장기전략 구축 등을 위하여 의사결정에 필요한 정보를 제공한다. 관리회계(Managerial Accounting)에서 주로 다루는 의사결정문제는 기업조직

의 최고경영자로부터 일반 종업원이 당면하는 모든 문제를 망라하고 있다. 장·단기계획의 수립, 계획의 수행에 대한 업적측정, 경영활동상의 문제점 등 구체적인 문제에서 관리회계인은 문제해결의 가능한 대안을 모두 조사하고 그 중에서 가장 최선의 대안을 선택하는 일을 한다.

(5) 경영분석

기업의 내부·외부이해관계자가 경제적 의사결정에 필요한 정보를 획득할 목적으로 기업과 관련된 자료를 수집·분석하는 활동을 말한다. 이러한 분석을 통하여 이해관계자들은 현재의 경영상태를 파악하는 것은 물론이고 미래의 성과까지 예측할 수 있다.

(6) 세무회계

세무회계(Tax Accounting)는 세무보고서를 작성하거나 또는 새로운 기업거래와 활동 등의 세무효과를 검토하는 활동을 한다.

(7) 회계정보시스템

회계정보시스템(Accounting Information System)은 거래 등 기업의 경제활동에 관한 회계자료를 체계적으로 축적, 가공하고 전달하기 위한 절차를 설계하고 운영하기 위한 경영정보시스템을 말한다. 회계정보시스템은 전통적인 수작업(manual system)과 컴퓨터를 이용한 전산화된 시스템(computerized system)이 있다. 최근 정보기술(Information Technology)의 발전에 따라 컴퓨터를 이용한 회계정보시스템이 점차 많이 사용되고 있다.

4. 회계의 기본가정

(1) 발생주의

발생주의(accrual basis)란 현금의 수입과 지출이라는 사실에 관계없이 기업의 경제적 활동이 발생하는 시점에 그 활동을 관찰하는 것이다. 발생주의는 현금의 수입과 지출이 수반될 때 기업의 활동을 측정하는 현금주의(cash basis)와 상대되는 개념이다.

현금의 유출과 관계없이 비용과 수익을 발생시키는 경제적 사건이 발생하였는가 여부를 비용과 수익에 대한 인식(기록, 보고)의 기준으로 하고 있다.

(2) 계속기업

계속기업(going concern)의 전제란 일반적으로 기업실체는 목적과 의무를 이행하기에 충분할 정도로 장기간 존속한다고 가정하는 것이다. 계속기업의 가정은 회계가 회계실체의 자원을 청산가치가 아닌 취득원가로 평가하는 재무보고에 대한 합리적인 근거를 제시할 뿐만 아니라 평가 및 배분과 관련된 개념을 설명하는 기초가 되고 있다.

(3) 기업실체

특정 기업실체(entity)에 관한 회계보고서와 회계기록은 기업실체와 관련을 맺고 있는 사람 또는 집단과 분리하여 기업실체에 기록·보고해야 한다는 가정이다. 즉, 기업은 그 자체가 인격을 가진 하나의 독립된 실체로서 존재하며, 기업의 소유주나 경영자, 종업원, 다른 집단과는 분리된 독립적인 조직이라는 가정이다. 이러한 기업실체의 가정을 채택함으로써 회계 담당자의 관심영역을 한정하고 재무제표에 포함시킬 대상이나 사건의 수를 한정시킨다.

(4) 회계기간

모든 회계정보는 단위 기간을 정하여 보고되어야 한다. 가장 일반적으로 사용되는 회계기간은 1년이다. 한 기업실체의 존속기간을 일정기간의 인위적 단위로 분할하여 각 기간에 대해 경제적 의사결정에 유용한 정보를 보고하는 것은 이해관계자들이 경제적 의사결정을 해야 하므로 적시성이 있는 정보를 요구하게 됨을 의미하게 되고 이러한 요구를 충족시키기 위하여 기업실체의 경영성과를 특정 회계기간에 귀속시켜야 할 필요가 있다.

따라서 기업실체의 존속기간을 일정기간으로 구분하고 각 회계기간에 대한 재무제표를 작성하여 기간별 재무상태, 경영성과 및 재무상태의 변동내역에 대한 정보를 제공한다. 이러한 기간보고를 통하여 회계정보이용자는 그 기간에 관한 정보를 다른 기간의 것과 비교하여 정보에 내포되어 있는 의미를 해석하고 미래를 예측하는데 도움을 받을 수 있는 것이다.

(5) 화폐단위

화폐가치가 일정기간 동안 안정적이라는 가정하에 화폐를 측정단위로 하여 경제적 사건이나 거래를 화폐로 측정한다는 개념이다. 다양한 거래를 기록·분류·분석 및 보고하기 위해서 화폐를 재무보고에 있어서 공통분모로 사용하여야 한다. 이러한 가정은 경제적 정보전달과 의사결정에 있어서 계량적 자료가 유용하며, 화폐단위가 자본의 변동과 재화 및 용역의 교환을 표현하는 가장 효과적인 수단이라는 전제가 포함되어 있다.

제2절 대차대조표와 손익계산서

1. 대차대조표(balance sheet)

대차대조표(balance sheet)는 일정시점에 있어서 기업의 재무상태를 나타내는 표다. 재무상태란 기업의 재산상태, 즉 자산, 부채, 자본의 상태를 말한다. 대차대조표는 기업의 경제적 자원을 표시하는 것으로서 기업의 경제적 자원(자산), 경제적 의무(부채), 잔여지분(자본)을 표시하는 회계보고서다.

(1) 대차대조표의 유용성

- ① 대차대조표는 기업의 일정시점의 재무상태(financial position)에 대한 정보제공 즉, 일정시점에서의 자산·부채·자본의 금액이 얼마로 결정되는가를 알려준다.
- ② 기업의 재무구조(자본구조(capital structure)의 양호·취약 여부를 판단하는데 도움이 되는 정보를 제공한다.
- ③ 유동자산과 유동부채의 분석을 통하여 기업의 단기채무변제능력(liquidity)과 기업의 채무와 자본에 대한 비율분석을 통하여 기업의 장기적 생존능력(solvency)을 판단하는데 도움이 되는 정보를 제공하며, 기업의 재력이 어느 정도인가를 판단하는 데 도움이 되는 정보를 제공한다. 기업의 재력은 기업규모, 시장점유율, 수익성 등 여러 가지에 의하여 평가할 수 있는데, 특히 자산규모 등 재무상태와 관련된 정보를 제공한다. 재무상태는 자산, 부채, 자본의 3요소로 표시될 수 있다. 따라서 대차대조표에는 기업의 자산, 부채, 자본이 요약 보고된다. 대차대조표의 기본형태는 다음과 같이 구성되어 있다.

(2) 회계등식(대차대조표 등식)

대차대조표의 구조를 구성 요소인 자산·부채·자본(소유자 지분)의 상호관계에 따라 표현한 식을 회계등식 또는 대차대조표 등식(accounting equation)이라 한다.

$$\begin{aligned}
 \text{회계등식 : 자산 (assets)} &= \text{지분 (equities)} \\
 &= \text{부채(liabilities)} + \text{자본(owner s equity capital)} \\
 \text{자산} &= \text{지 분} = \text{부채} + \text{자본} \\
 &= \text{부채} + (\text{납입자본금} + \text{유보이익}) \\
 &= \text{부채} + \text{납입자본금} + (\text{수익} - \text{비용})
 \end{aligned}$$

대차대조표의 자산측과 지분측은 기업의 동일한 재산을 두 가지 측면에서 바라다 본 것에 불과하기 때문에 대차대조표의 자산총액과 지분총액은 항상 일치한다. 따라서 대차대조표상의 자산에 연결된 항목을 보면 기업이 소유하고 있는 것이 무엇인가를 알 수 있고, 부채와 자본에 열거된 항목을 보면 누가 이러한 자산을 제공하였는지, 각 집단이 얼마만큼의 자산을 제공하였는지를 알 수 있다.

대 차 대 조 표

제2기 ××년 ×월 ×일 현재
제1기 ××년 ×월 ×일 현재

×× 주식회사

(단위 : 원)

과 목	제2(당)기	제1(전)기	과 목	제2(당)기	제1(전)기
자 산			부 채		
I. 유 동 자 산	xxx	xxx	I. 유 동 자 산	xxx	xxx
1. 현금 및 현금 등 가 물			1. 매 입 채 무		
2. 단 기 금 융 상 품			2. 단 기 차 입 금		
3. 유 가 증 권			3. 유 동 성 장 기 부 채		
4. 매 출 채 권			4.		
5. 단 기 대 여 금			II. 고 정 부 채	xxx	xxx
6. 재 고 자 산			1. 사 채		
7.			2. 장 기 차 입 금		
II. 고 정 자 산	xxx	xxx	3. 장 기 성 매 입 채 무		
(1) 투 자 자 산			4. 퇴 직 급 여 충 당 금		
1. 장 기 금 융 상 품			5.		
2. 투 자 유 가 증 권					
3. 장 기 대 여 금			부 채 총 계	xxx	xxx
4. 장 기 성 매 출 채 권			자 본		
5. 투 자 부 동 산			I. 자 본 금	xxx	xxx
6.			II. 자 본 잉 여 금	xxx	xxx
(2) 유 형 자 산			III. 이 익 잉 여 금	xxx	xxx
1. 토 지			1. 이 익 준 비 금		
2. 건 물			2. 기 타 적 립 금		
3. 구 축 물			3. 이 월 이 익 잉 여 금		
4. 기 계 장 치			(당 기 순 이 익)		
5. 건 설 중 인 장 산			IV. 자 본 조 정	xxx	xxx
6.					
(3) 무 형 자 산			자 본 총 계	xxx	xxx
			부 채 와 자 본 총 계	xxx	xxx
자 산 총 계	xxx	xxx			

2. 손익계산서(Income Statement)

손익계산서(Income Statement, Profit and Loss statement, statement of earnings)는 일정기간에 있어서 기업의 경영성과(results of operations)를 나타내는 표다. 경영성과란 경영성적을 뜻하는 것으로, 일정기간 수익 산정, 일정기간 비용(원가 포함)의 산정, 순이익 결정이라는 세 가지 과정이 포괄된 것이다.

(1) 손익계산서의 유용성

- ① 손익계산서는 기업의 일정기간의 영업활동으로 인한 경영성과에 관한 정보를 제공한다. 즉, 일정기간에 대한 수익 · 비용 · 순이익이 얼마로 결정되는가를 알려준다.
- ② 기업의 수익성(profitability)을 평가하는 데 도움이 되는 정보를 제공한다. 과거의 수익성 뿐만 아니라 미래의 잠재적 수익력(potential earning power)을 예측하는 데에도 도움이 되는 정보를 제공한다.
- ③ 기업의 경영계획을 수립하는 데 도움이 되는 정보를 제공한다. 즉, 장기경영계획과 단기경영계획의 수립에 유용하다.
- ④ 법인세 등 세금결정을 위한 기초자료가 된다. 법인세 등은 손익계산서에 의해 계산된 당기순이익을 기초로 세무조정을 한 후 세율을 곱하여 결정된다. 기업의 배당정책 수립을 위한 자료가 된다. 이익배당은 손익계산서의 당기순이익과 기업정책에 의하여 결정된다.
- ⑤ 경영자의 업적평가를 위한 자료가 된다. 경영자가 기업목표를 어느 정도 달성하였으며, 효율적으로 경영하였는지를 평가하는 자료를 제공한다.

(2) 손익계산서 등식

일정기간 동안 기업이 영업을 잘했는가, 못했는가 하는 영업성과는 그 기간동안 발생한 모든 수익을 합한 총수익과 모든 비용을 합한 총비용을 비교해서 차감함으로써 가장 잘 알 수 있다. 이때 차감액을 순이익(마이너스인 경우 순손실)이라고 한다. 이를 등식화하여 보면 다음과 같다.

$$\text{총수익} - \text{총비용} = \text{순이익}$$

수익은 자본증가의 원인이고 비용은 자본감소의 원인이므로 수익과 비용의 증감은 자본의 증감과 관련하여 기록해야 한다. 즉, 대차대조표 등식인 자산 = 부채 + 자본 에서 자본의 증가를 오른쪽에 기록한 것과 같이 자본의 증가를 초래하는 수익도 오른쪽에 기록하는 것이 체계적인 기록을 위해 타당할 것이다.

회계에서는 이 등식에 근거하여 영업성적을 일정한 형식의 도표로 나타낼 수 있는데 이를 손익계산서(income statement)라고 하며, 이 등식을 손익계산서 등식이라고 한다.

손 익 계 산 서

제2기 ××년 ×월 ×일부터 ××년 ×월 ×일까지
제1기 ××년 ×월 ×일부터 ××년 ×월 ×일까지

××주식회사

(단위 : 원)

과 목					제2(당)기	제1(전)기
I. 매	출	액			×××	×××
II. 매	출	원	가		×××	×××
III. 매	출	총	익		×××	×××
IV. 판	매	비	와	관	리	비
V. 영	업	이	익		×××	×××
VI. 영	업	외	수	익	×××	×××
VII. 영	업	외	비	용	×××	×××
VIII. 경	상	이	익		×××	×××
IX. 특	별	이	익		×××	×××
X. 특	별	손	실		×××	×××
XI. 법	인	세	비	용	차	감
XII. 법	인	세	비	용		
XIII. 당	기	순	이	익	×××	×××

제3절 프랜차이즈 회계관리

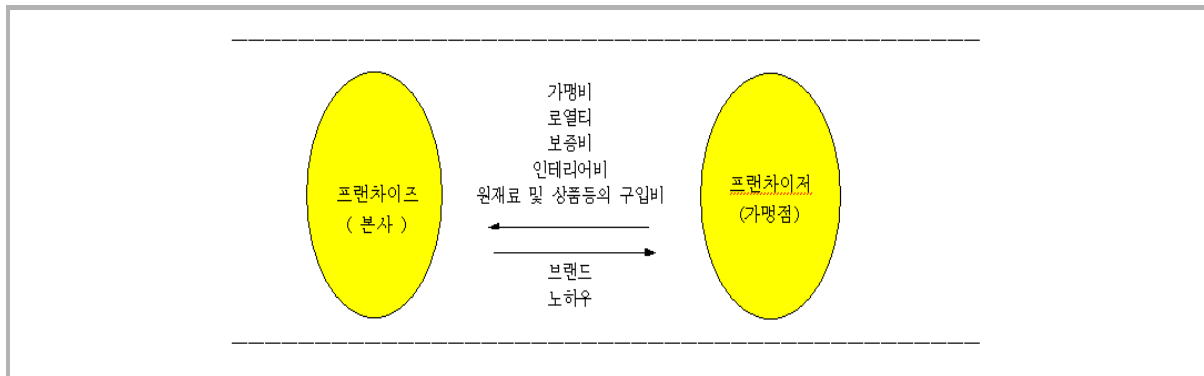
1. 프랜차이즈 주요계정 처리

프랜차이즈와 프랜차이저는 프랜차이즈 비즈니스를 위하여 프랜차이즈의 사용권과 노하우를 제공하고, 이에 대한 반대급부로 가맹비, 로열티, 상품등의 구입가격, 인테리어비, 보증금 등을 지급하는 것이 일반적이다.

(1) 가입금(가맹비)

1) 가입비의 의미와 반환

가입금은 거의 모든 프랜차이즈 시스템에서 징수하고 있다. 가입금은 프랜차이즈 계약을 체결할 때 프랜차이즈가 프랜차이저에게 지급하는 프랜차이즈 패키지에 대한 수수료(franchise fee)이다. 우리나라에서는 이를 계약 당초에 지급하는 것을 가입금 (initial fee)라고 말하고, 각 기로 쪼개서 계속하여 지급하는 것을 로열티라고 말하기도 한다. 다만 그러한 의미에서 지급되는 금전인 이상 명칭 자체가 문제가 되지 않으며, 가입금 이외에도 가맹비, 가맹료, 이니셜피, 계약금, 착수금 분담금 등의 표현을 쓰기도 한다.



[그림 8-1] 가맹점과 본사의 비용수수관계

또한 실무에서는 가입금의 명목으로 금전을 징수함과 동시에 입지선정료, 개점준비비, 개점지도료 등과 가입을 명목으로 별도의 금전을 징수하는 사례를 볼 수 있으나 이 역시 프랜차이즈 비즈니스에서 계약을 목적으로 하여 계약 전, 후에 지급되는 금전인 이상 역시 가입금으로 볼 수 있다.

일단 지급된 가입금은 후에 반환하지 않는 것이 일반적이며, 후에 분쟁의 소지를 제거하기 위하여 이를 계약에 명시하기도 한다. 그러나 가입금의 반환문제에 대한 소송사건으로의 비화를 외국 및 국내에서 얼마든지 찾아볼 수 있다. 이들 사건에 있어서의 판결은 프랜차이즈 계약의 체결 그 자체가 불법행위에 해당된다는 것이기 때문에 가입금의 반환에 관한 소송이라기보다는 손해배상으로서의 금전지급을 명하는 것이 일반적인 판례이다 따라서 판결은 프랜차이즈 계약기간 도중에 종료한 것에 따라서 잔존기간에 대응하는 부분의 반환을 명한 것이기도 하다.

① 프랜차이즈의 가맹점 개설시 회계처리

프랜차이즈가 가맹점을 3곳을 3억원을 받고 개설시켜주는 경우에 회계처리는 다음과 같다.

현	금	330,000,000	/	매	출	300,000,000
				부	가	세
				예	수	금
						300,000,000

2002년 한국프랜차이즈산업의 본부조사결과

- ☑ 전체 프랜차이즈 본부의 평균 가맹비는 872만원이었다.
- ☑ 가맹비가 없는 본부는 24% 로 가장 많았으며, 5백만원이하의 가맹비를 책정하고 있는 본부가 21.6% 로 그 다음이며, 500만원에서 999만원의 가맹비가 16%순으로 조사되었다.
- ☑ 업종별로는 자동차 관련 사업이 1,810만원, 제과제빵업 1,617만원, 빌딩 건축업 이 2,500만원, 숙박업이 1,467만원, 스포츠 사업이 1,900만원으로 다른 업종에 비하여 평균 가맹비가 높게 나타났다.

[초기 가맹비 -업종별-]

구 분	전체	없음	1~499 만원	500~999 만원	1,000~ 1,499만원	1,500~ 1,999만원	2,000이 상	무응답	평균
전 체	777	192	167	127	67	20	75	129	872
자동차관련사업	9	1	—	—	2	1	1	4	1810
제과/제빵	12	1	3	3	—	—	5	—	1617
빌딩/건축업	1	—	—	—	—	—	1	—	1617
비즈니스서비스업	4	1	1	—	1	—	1	—	833
유아관련사업	15	1	1	4	2	6	—	1	951
교육관련사업	26	1	6	5	4	1	8	1	1,413
패스트푸드사업	87	5	38	21	6	2	7	8	915
숙박업	1	—	—	—	—	—	1	—	3,000
유지관리서비스업	10	—	2	3	1	2	1	1	956
인적서비스업	2	—	1	—	—	—	—	1	800
인쇄업	3	—	1	1	—	—	—	1	450
부동산업	5	—	4	1	—	—	—	—	268
패스트푸드이외의 음식사업	194	17	58	52	37	5	10	15	677
식품소매업	35	8	12	3	—	—	5	7	3,121
서비스업	131	33	24	22	9	1	18	24	769
스포츠사업	39	2	15	9	2	2	2	7	1,467
의류	170	105	2	1	2	—	10	50	345
악세사리	18	8	—	—	1	—	2	7	727
신발/구두	12	9	—	—	—	—	2	1	364

2) 프랜차이즈 가입시 회계처리

프랜차이즈 본사가 가맹점의 개설을 위하여 설비를 일괄구입하여 가맹점에 설치하는 경우 우선 세금계산서의 발급구조에 따라 회계처리를 하여야 한다. 세금계산서의 발행구조는 공급하는 사람이 공급받는 사람에게 교부하는 것이기 때문에 가구 및 사무기기, 인테리어 등의 제조업체가 프랜차이즈 본사에 공급을 하였기 때문에 프랜차이즈 본사를 공급받는자로 하여 세금계산서를 공급받는다. 그리고 프랜차이즈 본사에서는 가맹점에게 설비 및 사무기기, 인테리어 등을 공급하기 때문에 가맹점을 공급받는자로 하여 본사에서 매출세금계산서를 가맹점에 발행하여 주면 된다.

예를 들어 가구 및 인테리어 등을 3억원(부가가치세 제외)에 매출하고, 이를 가맹점에 설치할 경우 프랜차이즈 본사에서는 가구 및 인테리어등 3억원에 대한 부가가치세를 공제 또는 환급받는 가맹점에 설치하여 주고, 이에 대한 대가가 매출로 계상되어 그 10%를 부가가치세로 가맹점에서 징수하여 과세관청에 신고하고 납부하면 된다.

① 외부업체에서 구입한 비용의 회계처리

가맹점 개설을 위하여 필요한 집기 및 사무용품 등을 외부에서 1억원(부가가치세 별도)에 구입하여 설치하다.

매 입 100,000,000 / 현 금 110,000,000
부 가 세 대 급 금 10,000,000

2002년 한국프랜차이즈산업의 본부실태조사결과

- ☑ 조사결과 가맹점 개설시 소요되는 비용은 평균 6,187만원이었으며, 금액분포는 3,001 ~ 5,000만원 소요되는 프랜차이즈가 29%로 가장 많았다.
- ☑ 업종별로는 숙박업이 평균 30,000만원으로 가장 많은 초기 투자비가 필요하였으며, 교육관련사업이 13,000만원, 스포츠관련사업이 13,000으로 다른 업종에 비하여 가맹전 초기개설비용이 많이 발생하는 것으로 조사되었다.

점포 개설시 초기 투자금액 -업종별-

구 분	전 체	1,000만 원이하	1,001~ 2,000만원	2,000~ 3,000만원	3,000~ 5,000만원	5,000~ 9,999만원	1억 이상	모름/ 무응답	평균
전 체	577	132	75	69	113	73	96	41	6,187
자동차관련사업	9		3	1		3	96	2	4,629
제과/제빵	12	2		1	3	2			7,208
빌딩/건축업	1			1			5		2,500
비즈니스서비스업	4	1	1		1				4,008
유아관련사업	15	5	4	2	4		1		2,301
교육관련사업	26	13	1	2	1	1		1	10,358
패스트푸드사업	87	13	17	19	22	7	7	4	4,544
숙박업	1						8	3	30,000
유지관리서비스업	10	5	4	2			1		1,435
인적서비스업	2	1			1				2,500
외쇄업	3	2	1						833
부동산업	5	4	1		1				1,600
패스트푸드이외의 음식사업	194	28	17	27	40	36	35	16	7,891
식품소매업	35	13	3	1	10	4	5	4	6,392
소매업	131	30	18	12	23	18	22	11	5,044
서비스업	39	15	5	1	6	2	10		6,103
스포츠사업	3				1		2		10,333

(2) 로열티

1) 로열티의 의미

로열티는 프랜차이즈 계약기간 중 프랜차이즈가 프랜차이지에게 제공하는 프랜차이즈 패키지의 대가중 일부로, 구체적으로 말하면 노하우 부여, 상표 등의 사용허락 대가인 것이 일반적이다. 이러한 로열티의 계산방법은 당사자간의 합의에 의한 것이라면 어떠한 방법을 택하여도 상관이 없으나, 실제로 계산되는 방법은 다음과 같이 분류할 수 있다

① 퍼센트에 의한 방법

매출액에 의한 방법과 매출총이익에 의한 방법으로 매출액 및 매출총이익에 대한 일정 퍼센트를 지급 받는 방법으로 이는 가장 일반적이고 많이 사용하는 방법이다. 이는 매출액 기준방법과 이익분배방법으로 구분하여 설명할 수 도 있다.

② 고정액 방법

프랜차이저와 프랜차이즈간에 매출액이나 매출총이익의 증감에 관계없이 일정액을 일정기간에 걸쳐서 고정적으로 지급하기로 결정한 방법이다. 이 방법에는 전 프랜차이지를 동액으로 나누는 방법과 점포의 평수에 비례하여 계산하는 방법등의 여러 가지로 구분할 수 있다.

③ 구입액관련

프랜차이즈는 프랜차이저로부터 일정한 원재료 나 상품을 구입하고 이를 기초로 하여 로열티를 지급하기로 하는 방법이다.

2) 로열티와 관련한 회계처리

(주) 참좋은은 홍길동에게 프랜차이즈 패키지를 제공하고, 이에 대한 사용료로 매출액의 5%를 지급하기로 계약하였다. 당월 50,000,000원의 매출을 올림으로 로열티 사용료 2,500,000원을 현금으로 지급 받다.

현	금	2,500,000	/	로 열 티 사 용 료	2,500,000
---	---	-----------	---	-------------	-----------

2002년 한국프랜차이즈산업의 가맹점 실태조사결과

- ☑ 전체 가맹점중 로열티가 책정되어 본부가 받고 있는 가맹점은 전체가맹점중 34% 정도에 불과하고 오히려 로열티가 없는 본부가 더 많았다. 로열티를 받는 경우 매출 또는 이익의 일정비율을 받는 대신 가맹점의 성과와 상관없이 일정금액을 받는 경우가 더 많은 것으로 나타났다. 미국의 경우 전체 프랜차이즈중 98%가 로열티를 받고, 전체의 82%가 매출, 이익 등 가맹점의 성과와 연계하여 로열티를 받는 것으로 나타나 우리나라 프랜차이즈 업계의 로열티 구조가 문제가 많은 것을 알 수 있다.
- ☑ 로열티를 지불받고 있는 본부중 책정방식은 일정금액의 정액제가 15%을 차지하고 있으며, 매출액의 일정비율로 책정하는 방식이 16%, 이익의 일정비율을 책정하고 있는 방식이 2% 순으로 조사되었다
- ☑ 로열티 책정방식은 업종별로 커다란 차이를 보이고 있으며, 약세사리는 매출액의 일정비율로 받는 본부가 전체의 61%에 해당된다. 인적서비스업의 경우는 50%인 반면에 일정금액을 받고 있는 업종은 부

동산업의 경우 80%, 제과제빵, 비즈니스서비스업 등은 50% 받고 있다. 또한 이익의 일정비율을 받는 경우 스포츠사업의 경우에는 33%가 해당된다.

[로열티 책정방식-업종별-]

구 분	전 체	매출액 일정비율	이익 일정비율	일정 금액	일정금액+ 매출액일정비율	일정금액+ 이익일정비율	평 균
전 체	777	124	17	118	4	1	513
자동차관련사업	9			1			8
제과/제빵	12	1		6			5
빌딩/건축업	1						1
비즈니스서비스업	4			2			2
유아관련사업	15	6		3			6
교육관련사업	26	9	2	6			9
패스트푸드사업	87	13		12	1		61
숙박업	1						1
유지관리서비스업	10	2		3			5
인적서비스업	2	1		1			
외쇄업	3	1					2
부동산업	5			4			1
패스트푸드이외의 음식사업	194	16	1	49	1		127
식품소매업	35	8	3	2	1		21
소매업	131	20	10	20	1	1	79
서비스업	39	10		6			23
스포츠사업	3	37	1				2
의류	170	22		2			146
약세사리	18	11		1			6
신발/구두	12	4					8

(3) 매매대금

프랜차이즈는 상품, 원재료, 소모품, 비품 및 일반사무기기 등의 물품을 구입하여야 하고, 이에 대한 매매대금을 지급하여야 한다. 그러나 이러한 물품을 프랜차이저로부터 구입한 때는 채권 및 채무는 양 당사자간에 발생한다. 이에 대하여 프랜차이즈는 이러한 물품의 구입을 제 3자로부터 구입하는 경우와 프랜차이저로부터 구매하는 경우로 구분할 수 있으며 이는 계약상의 기재사항으로 이를 규정하지 않은 경우에는 분쟁의 소지가 된다.

2002년 한국프랜차이즈산업의 가맹점 실태조사결과

- ☑ 전체 가맹점 중 평균 본부로부터 월 1,368만원의 상품을 구입하고 있는 것으로 나타났다.
- ☑ 업종별로는 식품소매업이 평균 3,755만원으로 가장 많았고, 다음에는 신발/구두도소매업으로 평균 3,388만원으로 나타났다. 또한 의류도소매업은 월평균 2,537만원, 교육관련사업은 월 2,173만원 순으로 나타나고 있다.

[본부로부터 월 상품구입비용 -업종별-]

구분	전체	없음	1~200만원	201~500만원	501~1,000만원	1,000~3,000만원	3,000이상	무응답	평균(만원)
전체	5,000	547	1139	857	533	526	266	1,132	1,368
제과,제빵	140	10	17	15	33	38	4	23	1,050
패스트푸드	1382	26	422	373	170	100	42	249	1,495
패스트푸드외음식	850	48	274	217	96	30	7	178	609
식품소매업	379	10	18	24	35	99	91	102	3,755
소매업	846	77	200	139	103	113	45	169	1,090
부동산업	365	225	17	—	—	—	—	123	1
비즈니스서비스업	1	—	—	—	—	—	—	1	—
숙박업	3	1	—	—	—	—	—	2	—
서비스업	196	72	58	13	3	1	2	47	331
스포츠사업	5	3	—	—	—	1	—	1	375
유아관련업	107	6	13	26	24	15	3	20	874
유지관리서비스업	40	10	17	2	—	—	1	10	206
인쇄업	1	—	1	—	—	—	—	—	15
인적서비스	5	3	2	—	—	—	—	—	24
자동차관련	14	1	4	—	—	1	1	7	904
교육관련업	165	29	76	8	4	4	4	40	2,173
의류	427	23	14	38	61	105	54	132	2,537
악세사리	18	1	3	—	3	4	2	5	1,670
신발,구두	55	2	3	1	1	15	10	23	3,388

(4) 광고비

프랜차이즈는 광고비, 광고홍보비, 판매촉진비, 광고분담금 등의 명목으로 지급하는 시스템이 존재한다. 광고비의 산출방법에는 매출액의 기준으로 산정하는 방법과 일정액을 고정액을 광고비로 징수하는 방법이 있다. 광고비는 프랜차이즈에 있어서 프랜차이즈점의 판매촉진을 위하여 지출하는 비용으로 미국의 프랜차이즈시스템에서는 많은 금액을 징수하고 있으나, 한국에서는 금액도 미비하며, 이를 징수하지 않는 프랜차이즈도 많다.

2002년 한국프랜차이즈산업의 본부실태조사결과

- ☑ 전체 프랜차이즈 본부에서 브랜드 광고를 할 경우 본부에서 전액 비용부담하는 경우가 74%로 나타나고 있다. 또한 가맹점의 광고비 지원을 받고 있는 프랜차이즈 본부는 12%에 불과하며, 이중 광고비의 35%정도를 지원받고 있는 것으로 조사되었다.

[광고비 총당방법 -업종별-]

구 분	전체 업체수	전액본부비용		가맹점 사업자 지원		무응답/광고안함	
		업체수	%	업체수	%	업체수	%
전 체	577	432	75	67	12	78	14
자동차관련사업	9	7	78			2	22
제과/제빵	12	7	58	4	33	1	8
빌딩/건축업	1	1	100				
비즈니스서비스업	4	2	50	2	50		
유아관련사업	15	14	93			1	7
교육관련사업	26	13	50	10	38	3	12
패스트푸드사업	87	62	71	7	8	18	21
숙박업	1		0	1	100		
유지관리서비스업	10	7	70	1	10	2	20
인적서비스업	2	2	100				
외쇄업	3	2	67			1	33
부동산업	5	3	60	2	40		
패스트푸드이외의 음식사업	194	150	77	14	7	30	15
식품소매업	35	27	77	1	3	7	20
소매업	131	100	76	18	14	13	10
서비스업	39	34	87	5	13		
스포츠사업	3	1	33	2	67		

2. 회계장부의 조직과 형태

기업의 경영활동에서 발생하는 각종 거래를 기록, 계산, 정리하기 위한 지면을 장부(帳簿)라 한다. 장부는 주요부(Main Book)와 보조부(Subsidiary Book)로 구분하며, 주요부는 분개장(Journal)과 총계정원장(General Ledger)이 있으며, 보조부에는 보조기입장(Subsidiary Journal)과 보조원장(Subsidiary Ledger)이 있다.

장부란 종이 한 장으로 된 것부터, 펀치카드시스템의 펀치카드, 컴퓨터시스템에서는 마그네틱디스크 등이 있으나, 어떠한 형태의 장부를 설정할 것인가는 기업의 업종·규모에 따라 다소 차이가 있을 수 있다. 기업이 회계업무를 원활히 처리하기 위하여 장부상호간에 유기적인 관계를 갖도록 설정할 필요가 있으며, 이

렇게 함으로써 회계상에서 발생하기 쉬운 부정이나 오류를 방지할 수 있다.

이러한 회계장부는 프랜차이즈 비즈니스에서도 반드시 작성하여 보관하는 것이 필요하다. 이는 프랜차이즈 측과 프랜차이즈측의 건전한 영업활동과 투명한 경영관리를 위하여도 반드시 필요하다.

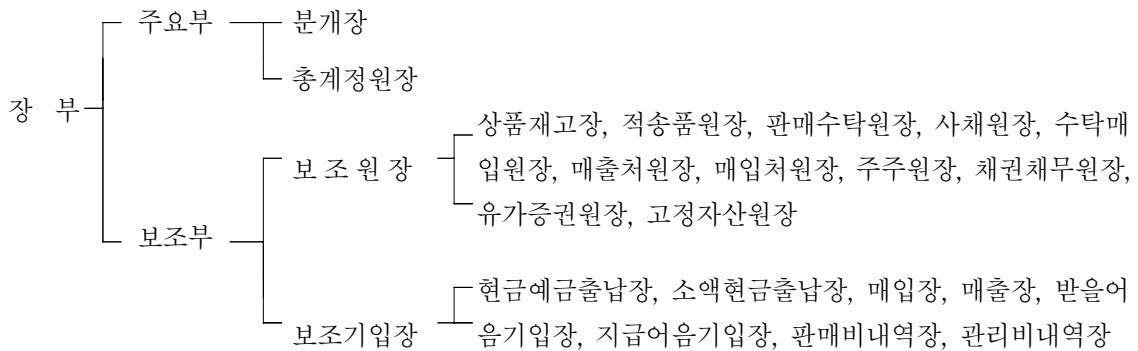
특히 프랜차이즈가 다른 영업을 하다든지 또는 가계와 혼동을 일으킬 가능성이 있을 때 프랜차이즈점의 경리를 다른 지출이나 수입으로부터 구분하여 기장하지 않으면 프랜차이즈점의 정확한 재무상태를 파악할 수 없게 되기 때문이다.

그리고 프랜차이즈는 모든 프랜차이즈의 데이터를 집계하고, 분석하고, 단품관리를 실시하며, 모든 점포 및 지역별평균치, 규모별 평균치 등을 조사하여 현지점에서의 점포의 경영상태를 파악한다든지 아니면 광고전략의 수립을 위하여도 정확한 장부의 기장과 관리가 필요하다.

그래서 어떤 종류의 프랜차이즈 계약서에는 점포별로 회계장부의 기장을 의무화함과 동시에 이를 프랜차이즈에게 열람 또는 보고할 의무를 지게하고 있다. 이러한 회계장부의 열람 및 감사는 정기적 또는 필요할 때마다 실시하고, 재고정리, 원가계산 등과 연동하여 실시되기도 한다.⁷⁵⁾

(1) 회계장부의 조직

회계처리에 있어서의 기본적인 장부조직(System Structure of Books)은 다음 그림과 같다.



[그림 8-2] 회계장부의 조직

(2) 장부의 형태

장부의 분개장과 총계정원장의 형태로 구분되며, 중·소규모 개인사업자를 위하여 국세청에서 특별히 고안한 간편장부로 구분하여 설명할 수 있다.

1) 분개장

분개장은 회계적인 거래가 발생하면 발생순서에 따라 분개형식으로 기록하는 장부로 총계정원장과 함께 주요부를 구성하는 주요장부이다. 거래가 발생하면 각 계정에 전기하기 위하여 분개하여야 하는데, 이를 간단한 거래내용과 같이 발생순서별로 기록하는 장부가 분개장이다.

75) 김진섭, 김혜영, 프랜차이즈 시스템의 이해, 대왕사 2002.

(1) 분 개 장

200×년	적 요	원면	차 변	대 변

이러한 분개장의 기능을 요약하면 ① 거래의 발생을 순서대로 기록할 수 있으며 ② 각 거래의 모든 경제적 효과를 분개장이라는 장부 하나로 한눈에 확인할 수 있으며 ③ 거래의 기입 및 분개 등에서 발생하는 오류의 추적 및 검정자료에 기초가 되며 ④ 거래를 재분류·재분석하는데 기초자료로 사용할 수 있다.

2) 총계정원장

총계정원장은 기업의 계정들을 모은 장부로서, 거래가 분개장에 기록되면 그것은 다시 총계정원장의 관련계정에 전기되는데, 이 전기는 거래가 분개장에 기록된 즉시 또는 일정한 기간적 간격을 두고서 거래의 유형별로 이루어 질 수도 있다. 총계정원장에는 거래를 기록하는데 필요한 모든 계정이 포함되어 있기 때문에 총계정원장을 보게 되면 각 계정의 증감변동 및 잔액을 파악할 수 있다. 또한 자산·부채 및 자본계정의 잔액을 집계하면 대차대조표를 작성할 수 있으며, 수익 및 비용계정을 집계하면 손익계산서를 작성할 수 있다⁷⁶⁾.

현 금

200×년	적 요	분 면	금 액	199×년	적 요	분 면	금 액

3) 간편장부

간편 장부는 중·소규모 개인사업자를 위하여 국세청에서 특별히 고안한 장부이다. 간편장부는 회계지식이 없는 사람이나 기장능력이 취약한 개인사업자가 쉽고 간편하게 작성할 수 있으며, 이에 의하여 소득세와 부가가치세의 신고가 가능하다. 간편장부 제도는 직전연도의 수입금액이 일정금액 미만의 개인사업자는 간편장부 대상자로서 간편장부에 의하여 거래사실을 기록하고 관련증빙을 보관하는 경우 기장의무를 이행한 것으로 간주되는 제도이다. 거래가 발생한 날짜 순서로 기록만 하면 장부를 기장 한 것으로 인정한다. 간편 장부의 작성 대상자로는 당해연도에 신규로 사업을 시작하였거나, 직전연도의 수입금액이 아래에 해당하는 사업자를 말한다.

업 종	직전년도 수입금액
도매업,소매업,부동산매매업,농업,축산업,임업,어업,수렵업,기타업종	3억원 미만
제조업,건설업,음식·숙박업,전기가스 및 수도사업,운수업,창고업,통신업,금융보험업	1억5천만원 미만
부동산임대업,서비스업	7천5백만원 미만

76) 박주현, 김원기, 회계원리, 선학사, 2003, p.79.

간편장부를 기장하지 않으면 다음과 같은 불이익을 받는다. 간편 장부 대상자는 기장세액공제(10%)를 받지 못하고, 산출세액의 10%를 무기장 가산세로 물게된다. 다만, 수입금액이 4,800만원미만(대리·중개업 등은 1,200만원 미만)인 소규모사업자는 무기장 가산세를 물지 않는다. 또한 간편장부 기장자가 간편장부와 별도로 보조부를 두거나 추가적인 장부를 비치·기장하는 것도 가능하다.

간편장부를 사용하는 경우 혜택

- 산출세액의 10 %를 공제해 준다.(연간 100만원 한도)
- 특별한 사유가 없는 한 2년간 세무조사를 면제해 준다.
- 기장상 오류나 미비점이 있더라도 장부대로 인정해 준다. (기장하는 것이 훨씬 유리하도록 배려)
- 결손이 발생한 경우 향후 5년간 이월하여 공제해 준다.
- 부가가치세 매입매출장 작성의무를 면제해 준다.

4) 간편장부 작성방법

여러 업종 (예를 들면, 도.소매업과 동시에 부동산 매매업을 하고 있는 경우)을 겸영하거나 사업장이 2개 이상인 경우에는 간편장부 작성대상인지를 판단하는 수입금액 산정방식이 약간 복잡해진다. 겸영 사업자의 수입금액은 이 산식(주업종의 수입금액 + 주업종의 수입금액 × 주업종에 대한 기준금액 ÷ 주업종의 업종에 대한 기준금액)에 따른다.

한사업자가 여러곳에 사업장을 가지고 있는 경우라면 간편장부의 기장대상여부는 사업장별 수입금액을 기준으로 하는 것이 아니라 각 사업장의 사업자 등록상의 사업자와 같으면 전체를 합해 간편장부 기장대상 여부를 판정한다. 즉, 간편장부 대상자는 사업장이 아닌 사업자별로 대상을 선정한. 그러나 공동사업자인 경우에는 사업장을 기준으로 수입금액을 계산한다. 다시 말해 여러 명의 사업자가 하나의 사업장을 공동으로 경영하는 경우에는 수입금액을 사업자별로 나눠서 계산하면 안된다.

만약 공동사업자 중 한명이 별도로 다른 사업장을 갖고 있다면 그 사업자의 수입금액을 공동사업장과는 별도로 계산하여야 한다. 또한 지금까지 운영해오던 사업을 폐업하고 새로운 사업으로 업종을 전환하는 경우는 폐업한 종전사업의 수입금액을 기준으로 간편장부 대상여부를 판정한다. 폐업년도분에 대해서는 장부에 기록된 대로 신고해야 가산세 등 불이익을 당하지 않는다.

[간편 장부 양식]

일자	거래내용	거래처	수입(매출)		비 용 (원가관련매입포함)		고정자산증가 (매매)		비고
			금액	부가세	금액	부가세	금액	부가세	
1.3	컴퓨터구입	A컴퓨터					2,000,000	200,000	
1.3	팩스구입	E전자					1,000,000	100,000	
1.4	백상지구입	D제지			5,000,000	500,000			
1.5	백상지판매	L출판사	2,000,000	200,000					
1.6	백상지판매	E문구	1,000,000	100,000					
소계									

제4절 프랜차이즈 원가회계

프랜차이즈 사업형태에 따라서는 구입한 상품을 그대로 판매하는 일도 있고, 원재료나 미가공공품 등을 구입하여 이를 조리, 가공하고 상품화한 후에 판매하는 경우도 있다. 후자의 경우에는 상품제조에 관한 규칙이 정해지고, 매뉴얼의 교부, 지도, 연수 등에 의하여 노하우가 전수된다. 계약조항으로서는 프랜차이지 측에서 제조, 조리 가공하는 제품의 특징, 원재료와 반제품 등의 선정방법, 제조방법의 결정과 같은 내용이 들어간다. 이와 같이 상품의 제조는 소비자를 대면하여 실시하되 영업활동이므로 상품제조판매에 관한 규칙설정은 프랜차이즈 시스템을 운영하는 가장 중요한 계약사항의 하나이다.⁷⁷⁾

1. 원가의 분류

이러한 원가는 여러 가지 분류기준에 따라 다음과 같은 유형으로 분류하여 볼 수 있다.

(1) 원가의 형태별 분류

원가를 구성하는 요소를 원가요소라 하고, 제품의 제조원가를 구성하는 원가요소를 형태에 따라 분류하면 재료비, 노무비, 경비로 나눌 수 있는데 이것을 원가의 3요소라 한다.

원가요소란 원가를 형성하는 소비가치의 부분적 요소로 급부 단위에 집계된 원가는 여러 가지 원가요소로 분해할 수 있다. 예를 들면, 원가를 그 발생형태의 관점에서 분류하면 재료비, 노무비, 경비로 나눌 수 있으며, 발생형태에 원가부담자의 관점을 결부시켜 분류하면 원가는 직접재료비, 직접노무비, 직접경비, 제조간접비로 나눌 수 있다.

또 원가를 기업의 제직능의 구분에 따라 분류하면 공장원가, 판매비, 일반관리비로 구분할 수 있으며, 작업도의 변화와 결부시키면 고정비, 변동비로 구분할 수 있다. 이와 같이 원가요소의 개념은 결코 일의적(一意的)으로 사용되지 않으나 가장 기본적인 것은 재료비, 노무비, 경비 등의 3가지 항목을 의미한다.

1) 재료비(Material Costs)

재료비란 제품의 제조에 소요되는 재료의 소비액을 말하는 것으로 재료, 원료, 구입부품, 연료, 소모품, 소모공구 기구비품 등의 소비액이 재료비를 구성한다. 따라서 재료의 매입액이 그대로 재료의 소비액이 되는 것이 아니고, 매입한 재료 중 소비된 것만 재료비가 되며, 원가계산기간 중 소비되지 않고 남은 재료의 잔액은 자산으로서 다음 기(월)에 이월된다.

특히 원재료를 사용하여 프랜차이즈측이 상품을 제조할 때는 지정된 원재료, 용기 및 그 밖의 자재등을 사용하지 않으면 안되는 것이 일반적이다.

2) 노무비(Labor Costs)

노무비는 제품을 제조하는 데 소요되는 종업원의 노동력에 대해서 지급되는 임금, 급여, 잡급, 종업원 상여금, 수당 등을 말하며, 이는 보통 작업시간, 제품의 산출량 등을 기준으로 계산한다.

77) 김진섭, 김혜영, 프랜차이즈시스템의 이해, 대왕사, 2002.

3) 제조경비(Factory Overhead Costs)

제조경비란 재료비, 노무비를 제외한 모든 원가요소로서 공장건물 및 기계설비에 대한 감가상각비, 수선비, 보험료 등과 공장건물을 운영하기 위한 수도광열비, 여비교통비 등이 있다. 경비는 그 발생액과 지급액을 기준으로 그 소비액을 계산한다.

원가의 형태별 분류는 기업내부에서 소비할 재화 및 용역의 구입에 따른 화폐지출계산을 재무회계에서 담당하며, 그 후 원가계산은 재무회계로부터 형태별 분류에 의한 자료를 기초로 원가계산을 행한다. 그러므로 형태별 분류는 원가에 관한 가장 기초적인 분류이며, 이것에 의해 원가계산과 재무회계가 밀접하게 결부되어지는 바탕이 마련된다.

(2) 제품의 추적가능성에 의한 분류

제품의 추적가능성에 따른 분류는 발생하는 원가가 제품(원가대상)과 관련하여 직접적으로 추적될 수 있는 원가요소나 아니냐에 따라 직접비와 간접비로 구분할 수 있다⁷⁸⁾.

1) 직접비(Direct Costs)

직접비란 특정제품 또는 특정 부서별로 추적이 가능한 원가로서 특정제품에 직접 부과하여 그 제품의 원가로서 집계할 수 있는 원가요소를 말한다. 직접비는 직접재료비, 직접노무비, 직접경비로 분류할 수 있으며, 이를 모두 합한 것을 제조직접비라 한다. 이러한 제조직접비는 특정제품에 집계하여 원가계산 하는 것으로 직접비의 부과라고 한다.

$$\text{직접원가} = \text{직접재료비} + \text{직접노무비} + \text{직접경비}$$

2) 간접비(Indirect Costs)

간접비는 여러 제품에 공통적으로 소비되어 특정제품 또는 특정부서별로 추적할 수 없는 원가로서 간접재료비, 간접노무비, 간접경비가 있으며 이를 모두 합한 것을 제조간접비라 한다. 제조간접비는 특정제품에 직접집계 할 수 없기 때문에 제품별 원가계산을 하기 위하여 일정한 기준에 따라 각 제품에 할당하여야 하는데 이를 간접비의 배부라고 한다.

$$\text{간접원가} = \text{간접재료비} + \text{간접노무비} + \text{간접경비}$$

제조원가에 대한 추적가능성의 분류와 형태별 분류를 결부시켜 보면 다음과 같다.

78) 원가계산방법 중 종합원가계산을 채택하는 경우에는 직접비와 간접비를 구분하지 않으며, 개별원가계산방법을 할 경우에는 직접재료비, 직접노무비, 직접경비, 제조간접비로 구분하는 것이 일반적인데, 미국에서는 원가계산형태와 관계없이 직접재료비, 직접노무비, 제조간접비로 구분하는 것이 일반적이다, 박주현, 김원기, 원가회계, 선학사, 2003, p.51-63.

[표 8-1] 원가의 추적가능성 및 형태별 분류

분 류	재 료 비	노 무 비	경 비
직접원가	직접재료비	직접노무비	직접경비
간접원가	간접재료비	간접노무비	간접경비

(3) 경영활동 직능에 따른 분류

경영활동을 제조활동과 비제조활동으로 구분할 경우 제조원가와 비제조원가로 분류하며, 경영활동을 제조활동, 판매활동, 일반관리활동으로 구분할 경우에 원가요소는 제조원가, 판매비, 일반관리비로 구분할 수 있다.

1) 제조원가(Manufacturing Cost)

제조원가는 제품을 제조하는 데 발생하는 원가를 말하는 것으로, 제조직접비(직접재료비 + 직접노무비 + 직접경비)에 제조간접비(간접재료비 + 간접노무비 + 간접경비), 즉 공장건물과 설비에 대한 감가상각비, 보험료, 공장의 수도광열비, 여비교통비 등과 같은 제조간접비를 가산한 원가이다.

이것은 생산원가 또는 공장원가라고도 하는데 제품을 제조하는 과정에 투입된 모든 원가를 말하며, 일반적으로 원가라고 할 때에는 제조원가를 의미한다.

$$\begin{aligned}\text{제조원가} &= \text{직접원가} + \text{제조간접비} \\ &= \text{직접재료비} + \text{직접노무비} + \text{직접경비} + \text{제조간접비}\end{aligned}$$

2) 총원가(Total Cost)

총원가란 제조원가에 판매비 및 일반관리비를 가산한 원가로 제품의 판매가격을 결정하는 기초자료가 된다.

$$\begin{aligned}\text{총원가} &= \text{제조원가} + \text{판매비와 관리비} \\ &= \text{직접재료비} + \text{직접노무비} + \text{직접경비} + \text{제조간접비} + \text{판매비와 관리비}\end{aligned}$$

3) 판매비(selling expense)

제조활동이 완료되고 나서 판매가 이루어지기까지에 나타나는 모든 비용을 말한다. 이에는 판매원에 대한 급료, 여비교통비, 광고선전비, 견본비, 적송비 등이 있는데, 이것을 마케팅비(마케팅원가) 또는 분배비(분배원가)라고 한다.

4) 관리비(administrative expense)

경영활동과 관련하여 조직 내에서의 전반적인 지시, 통제, 관리 등 제반과정에서 나타나는 원가를 말한다. 이에는 관리업무 사원의 급료, 수당, 대손금, 통신비, 사무용품비, 감가상각비 등이 있다. 위의 판매비와 관리비를 한데 묶어 영업비라고 하며, 제조원가에 판매비와 관리비를 합계하면 총원가가 된다. 그리하여 제품 1단위당의 총원가⁷⁹⁾에 이익을 가산하면 제품의 판매가격이 된다.

79) 총원가란 제조원가에 판매비와 관리비를 가산한 원가로서 제품의 판매가격을 결정하는 기초자료가 되기 때

문에 판매원가(selling cost)라 한다.

5) 판매가격(Selling Price)

총원가에 판매이익을 가산하여 제품이 매출되는 제품가격을 말하는 것이다. 프랜차이즈시스템을 운영하면서 역시 판매가격에 대하여는 프랜차이저와의 계약에 의하여 표준가격을 설정하고, 재판매가격을 설정하는 것도 필요하며, 이러한 계약의 예도 자주 찾아볼 수 있다.

$$\begin{aligned}
 \text{판매가격} &= \text{총원가} + \text{이익} \\
 &= \text{제조원가} + \text{판매비와 관리비} + \text{이익} \\
 &= \text{직접원가} + \text{제조간접비} + \text{판매비와 관리비} + \text{이익}
 \end{aligned}$$

(4) 조업도에 따른 분류

이 분류는 조업도의 증감에 따른 원가형태를 기준 한 것이다. 조업도는 일정한 생산설비의 이용도를 나타내며 원가형태는 조업도의 증감에 따라 어떻게 변화하는지를 가리키는 것이다. 여기에서 조업도란 생산활동의 척도를 나타내는 지표로서 이것은 측정되는 원가대상에 따라서 여러 가지 척도로 측정된다.

예를 들어, 기업 전체를 대상으로 하면 제품의 매출액이나 판매수량, 매장 전체를 대상으로 하면 제품의 생산량, 또 어느 한 부문을 대상으로 하면 직접노무비, 직접작업시간, 기계작업시간 등이 조업도의 측정척도로 활용되기도 한다.

이러한 조업도에 따라 원가의 유형은 크게 변동비와 고정비로 구분할 수 있으며, 이를 좀더 세분화하면 준변동비, 준고정비를 포함하여 4가지로 분류할 수 있다.

				이 익	
				판 매 비	영 업 비
				판 리 비	
간접재료비	제 조 간 접 비	제 조 원 가* (공장원가)		총 원 가** (제품매출원가)	제 품 판매가격***
간접노무비					
간접경비					
직접재료비	제 조 직 접 비				
직접노무비					
직접경비					

* 제조원가 : 제조직접비 + 제조간접비

** 총 원 가 : 제조원가 + 판매비 + 관리비

*** 제품판매가격 : 총원가 + 이익

[그림 8-3] 제품 판매가격의 구성

1) 변동비(Variable Cost)

조업도의 증감에 따라 원가총액이 비례적으로 증가 또는 감소하는 성격의 원가요소이다. 그러므로 조업도가 0인 경우에 변동비는 전혀 발생하지 않으며, 이러한 변동비의 전형적인 예로는 직접재료비, 직접노무비, 포장재료, 매출액비례 판매수수료 등이 있다. 특히 프랜차이즈 사업의 경우 프랜차이즈 와 프랜차이저 간의

판매수수료지급 등 매출액 대비 또는 이익대비 일정비율을 지급하기로 계약한 경우에는 변동비가 된다.

2) 고정비(Fixed Cost)

일정기간(예를 들어 1개월간)에 있어서의 조업도(操業度)의 증감에 관계없이 말하자면 많이 만들거나 적게 만들거나에 관계없이 일정액이 발생하는 비용을 말한다. 고정비에는 지급임차료, 경영자에 대한 급여, 재산세, 건물이나 기계설비의 감가상각비(減價償却費), 집세(사무실임대, 또는 공장임대료), 지대(地賃) 등이 포함되며, 프랜차이즈 사업의 로열티를 일정액으로 지급하기로 계약하였다면 이는 고정비가 된다.

고정비는 제조수량이 많든 적든 일정기간에 일정액이 발생하는 것이기 때문에 제조수량이 많으면 많을수록 제조된 제품 1개당의 고정비액은 적어진다. 즉, 고정비는 조업도가 증감하여도 그 총액이 항상 일정하기 때문에, 대량생산 기업이 더 많은 이익을 얻을 수 있는 효과를 가져온다. 그러므로 제품단위당 고정비는 조업도의 증감에 반비례하여 나타난다.

아래의 [그림 8-4]에서 보는 바와 같이 변동비와 고정비의 분류는 원가총액의 증감을 기준으로 하는 것이지, 조업도의 측정단위당(예컨대, 제품단위당) 원가를 기준으로 하는 것은 아니다.

3) 준변동비(Semi-Variable Costs, Mixed Costs)

준변동비는 변동원가와 고정원가의 두 가지 요소가 모두 포함되어 있는 것으로, 조업도가 0인 경우에도 일정액이 발생하고 그 이후로부터 조업도에 따라 비례적으로 증가하는 원가를 말한다.

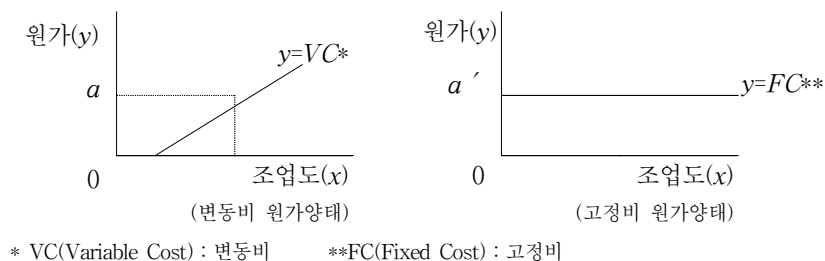
이들 원가는 기업의 기본시설을 유지하기 위하여 일정수준의 고정비용이 지출되어야 하고, 생산이 증가할수록 일정수준부터 비례적으로 증가하는 비용으로, 예를 들면, 전기료, 가스료, 수도료, 전화료, 기계수선비 등이 있다.

4) 준고정비(Semi-Fixed Costs, Step-Costs)

일정한 조업도내에서는 고정되어 있으나, 그 한계를 넘으면 비례적으로 증가하고 그 후에는 다시 일정한 조업도내에서 고정되는 원가요소이다.

이와 같은 원가를 단계비(step-costs) 또는 비례비(jump-costs)라고도 하는데 공장감독자 급여, 간접공임금 등이 이에 해당한다.

[그림 8-4] 변동비 및 고정비의 원가형태



2. 원가계산의 종류

기업에 있어서 제품의 생산형태는 업종과 업태, 규모 등에 따라 상이하기 때문에 원가계산 방법도 여러 가지로 분류할 수 있다. 원가계산에는 어떤 종류가 있고, 이들 원가계산을 실시하기 위한 구조는 어떻게 되어 있으며, 원가계산을 실시하기 전에 갖추어야 할 전제조건 등에 관해서 설명하고자 한다.

(1) 사전원가계산과 사후원가계산

이는 원가계산의 계산시점에 따른 분류이다. 사전원가계산이란 제품을 제조하기 전에 미리 그 원가를 예정하여 계산하는 방법으로, 예정원가 계산이라고도 한다.

사전원가계산에는 추산원가계산과 표준원가계산의 두 종류가 있는데, 추산원가계산은 과거의 실제원가를 기초로 장래에 예상되는 원가를 설정하는 방법이고, 표준원가계산은 과학적 분석을 통해 미리 표준이 되는 원가를 정하고 이것과 실제원가를 비교해 그 차이를 분석하는 방법이다.

사후원가계산이란 제품을 생산한 후에 실제로 발생한 원가요소(재료비, 노무비, 경비 등)의 실제소비량의 실적자료에 의해 원가를 계산하는 것으로서, 실제원가계산이라고도 한다.

사후원가계산은 보통 제품의 제조활동이 진행됨에 따라서 실제소비량 \times 실제가격=실제원가로 계산되며, 제조활동이 종료됨과 더불어 제조원가를 구할 수 있다. 그런데 실제에 따라서 원가소비요소와 가격요소를 계산하면 정상적인 상황 하에서 나타난 원자재의 소비량과 가격뿐만 아니라 이상(異狀)상황 하에서 발생한 원가를 포함하게 된다.

이렇게 되면 재무제표의 작성목적, 원가관리목적, 가격결정목적 등 여러 가지 원가계산목적에 기여할 수 없기 때문에 이상(異狀)적인 재화의 소비액은 비원가 항목으로 제외하고 원가계산을 해야 하는데, 이를 실제 정상원가계산이라 한다.

(2) 개별원가계산과 종합원가계산

이는 생산형태 또는 생산방식의 차이에 따른 분류이다. 개별원가계산이란 주문 또는 시장의 특별수요에 따라 종류, 규격 및 성질 등이 서로 다른 제품(예 : 기계공업, 조선업, 건설업)을 생산하는 개별생산의 형태에 적용되는 원가계산 방법이다.

이는 발생한 모든 원가요소를 직접비와 간접비로 구분하고, 직접비에 대하여는 각종 특정제품에 직접 부가하고, 간접비에 대하여는 원가계산 기간에 발생한 총액을 적합한 부가기준에 따라 각종 특정제품에 배부한다.

또 각종 특정제품에 대하여는 그들이 생산을 명령하는 제조지령서(제조지시서)가 개별적으로 발행되어 제조지령서별로 번호가 부여되며, 그 제조지령서별 원가가 집계되어 제품의 단위원가가 된다.

종합원가계산이란 일정기간의 시장수요를 예측하고, 그에 따라 동종제품(예 : 제분업, 시멘트공업, 목재업, 화학공업)을 연속적으로 대량생산하는 형태에 적용되는 원가계산 방법이다.

종합원가계산에서는 일정기간 단위로 발생한 원가를 모두 집계하고 이를 기말에 완성품과 재공품에 배분하며, 완성품의 제조원가를 완성품 수량으로 나누어서 평균적인 단위원가를 계산한다. 그러므로 개별원가계산처럼 간접비를 각종 특정제품별로 배부할 필요가 없으며, 각 제품별 제조지령서가 발행되지도 않는다. 이러한 관점에서 종합원가계산에서는 원칙적으로 직접비와 간접비의 개념 및 구분 없이 제조지령서가

발행된다.

종합원가계산을 적용할 수 있는 기업의 특성으로는 표준규격 제품을 대량생산하거나 흐름생산을 하고 있는 기업에 적용할 수 있다. 이러한 기업의 생산형태 특징으로는 ① 제품이 동일규격인 관계로 제조공정을 통해서 같은 가공이 이루어지며 ② 같은 규격의 제품이 반복적으로 생산되고 있다는 점이며 이는 고객의 주문에 의한 생산형태가 아니라 시장생산을 하는 기업이다.

(3) 전부원가계산과 직접원가계산

제품원가를 계산할 때 모든 원가요소를 포함하여 계산할 것인가, 그 일부만 포함시킬 것인가에 따라 전부원가계산과 직접원가계산으로 구분된다.

전부원가계산에서는 제품을 제조하는데 소요된 모든 원가(직접비와 간접비를 포함한 재료비, 노무비, 경비의 모든 원가)를 제품원가로서 집계한다. 이와 같이 전부원가계산은 제조원가에 국한시키는 것이 일반적이나, 경우에 따라서는 제조원가에 판매비 및 일반관리비의 일부 또는 전부를 포함시키는 경우이다. 직접원가계산이란 제조원가를 변동비와 고정비로 분해하여 매출액에서 변동비를 공제하여 한계 제조이익과 한계이익 또는 공헌이익을 계산하고 한계이익에서 고정비를 공제하여 영업이익을 계산하는 방법이다.

이 방법을 따르면 전부원가계산과는 달리 제조원가에 포함되어 있는 고정 제조간접비(고정비)는 제품원가에서 제외되어 기간원가로 취급된다. 이 같은 점에서 직접원가계산이란 용어보다는 변동원가계산이라 하는 것이 적절하다고 할 수 있다.

(4) 외부원가계산과 내부원가계산

원가계산의 대상이 되는 경영활동의 차이에 따른 분류이다. 외부원가계산은 기업의 외부활동에 대한 원가계산으로 구매과정과 판매과정으로 분류하며 이 경우 제조, 생산에 필요한 재료의 매입으로부터 관련된 부대비용이 포함되어 원가가 구성되지만, 내부원가계산의 경우는 제품의 제조원가 판매활동에 관계되는 직접비와 간접비를 부과하여 원가계산을 한다.

[표 8-2] 원가계산의 분류

원가집계 방법	제품원가계산 방법	원가측정 방법
개별원가계산	전부원가계산	실제원가계산 예정원가계산
종합원가계산	직접원가계산	표준원가계산

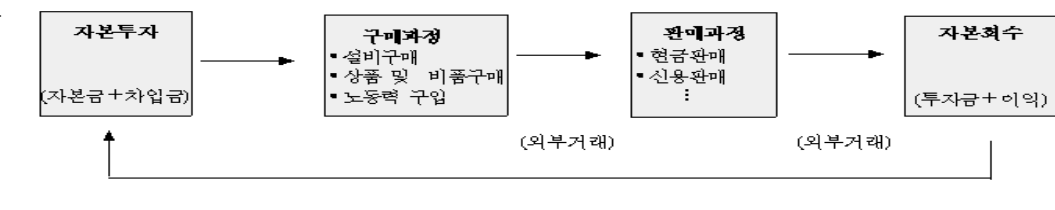
3. 프랜차이즈 판매기업과 제조기업

(1) 프랜차이즈 사업의 판매기업 특징

프랜차이즈 사업에서의 판매기업이란 외부에서 구입한 상품에 적절한 이익을 가산하여 소비자에게 판매하는 사업형태로, 경영활동은 상품을 구입하는 구매활동과 상품을 판매하는 판매활동으로 크게 구분하여 이루어진다. 프랜차이즈 사업에서는 식품소매업, 편의점, 컴퓨터관련 판매사업 서비스사업 등과 같이

본부와 가맹점간에 계약에 의거하여 구매와 판매가 이루어지는 거래형태로 판매기업의 일반적인 사업형태와 유사하다. 이러한 판매기업의 경영활동과정을 그림으로 나타내면 [그림 8-4]과 같다.

프랜차이즈 판매기업의 경우 경영을 위하여 투자된 자본은 처음에 화폐의 형태로 존재하며 구매활동 및 판매활동의 과정을 통하여 화폐형태로 회수된다. 즉, 경영에 필요한 판매설비(건물, 비품 등), 상품, 노동력을 구입하고, 판매활동을 위하여 제경비를 지급한 뒤 상품을 외부에 판매하는 판매활동을 통하여 그 대가로



[그림 8-4] 프랜차이즈 판매기업의 경영활동

(2) 프랜차이즈 제조기업의 특징

프랜차이즈 제조기업은 구매활동을 통하여 제품의 제조활동에 필요한 생산요소(토지, 건물, 기계, 부품 등), 원재료, 노동력을 구입하고, 제경비(수도, 가스, 전력) 등을 지급한 뒤 여러 가지 형태의 제조활동을 통하여 제품화하고, 이 완성된 제품을 판매활동을 통하여 판매하여 다시 현금으로 회수한다.

프랜차이즈 제조기업이란 경영을 위하여 투자된 자본은 처음에는 화폐의 형태로 지출되었다가 구매활동, 제조활동, 판매활동이라는 3가지의 경영활동이 진행됨에 따라 다시 화폐형태로 회수되는 일련의 순환과정을 말한다. 제조기업의 경영활동은 판매기업에서 수행하는 구매활동과 판매활동의 중간단계에 제조활동의 단계가 개입하게 된다. 따라서 제조활동을 거쳐 완성된 제품을 판매하기 위해서는 판매가격을 결정해야 하고, 이를 위해서는 제조활동에서 제품생산에 투입된 모든 원가요소들을 계산하는 원가계산의 절차가 필요하게 된다.

프랜차이즈 사업의 제조기업에는 제과, 제빵 및 패스트푸드 관련사업에서 원, 부재료의 공급 업체 및 자동차관련사업 등이 프랜차이즈에서 관련 원재료 및 부재료를 공급받고 이를 가공하여 제품을 생산하여 판매하는 경우의 사업형태가 이에 속한다.

(3) 프랜차이즈 제조기업의 경영활동

1) 구매활동

프랜차이즈 기업의 외부에서 제품제조에 필요한 생산설비, 원재료, 노동력, 제용역(전력, 용수 등)을 구매하는 과정을 말하며, 프랜차이즈와 프랜차이즈의 관계에서도 구매활동이 이루어 질 수 있다.

2) 제조활동

제조, 가공을 하는 프랜차이즈 사업의 경우 가장 중심이 되는 경영활동 과정으로 각종 생산(제조)시설을

이용하여 노동력을 소비하고, 원재료를 가공함으로써 제품을 제조(생산)하는 과정으로 이는 사업의 종류나 형태에 따라 완제품으로 의 생산과 반제품 또는 부분품으로 생산하여 공급하기도 한다.

3) 판매활동

제조활동을 통하여 완성된 제품에 일정한 이익을 가산하여 외부에 판매하는 과정으로, 이 과정은 기업 활동에 가장 중요한 이익이 실현되는 과정이다. 특히 프랜차이즈 시스템의 판매방법은 상품을 판매할 때 서비스방식, 판매촉진 방법, 분쟁시 처리방법, 회계처리방법 등도 매뉴얼화 되어야 하며, 판매방법도 프랜차이즈 시스템의 이미지와 노하우를 맞추어야 한다. 예를 들면 매장에서의 먹든지 지참은 가능하지만 택배 및 배달에는 판매할 수 없다든지의 판매규칙과 책임소재를 분명히 명시하여 한다.

(4) 프랜차이즈 제조기업의 생산형태

프랜차이즈 사업의 제조형태는 제품의 생산에 필요한 생산요소 및 원재료 등을 구입하여 제반 생산(제조)시설을 이용하고, 노동력과 기타 용역을 투입하여 제품을 생산하고, 이것을 외부에 판매하는 영리조직으로 생산형태에 따라 개별생산형태와 연속생산형태로 크게 구별할 수 있다.

1) 개별생산형태

종류, 성질, 규격 등이 서로 다른 제품을 주문 또는 시장수요에 따라 개별적으로 생산하는 형태를 말한다. 이러한 기업에서 생산되는 제품들은 규격, 성질, 양식, 작업내용이 서로 상이하기 때문에 개별작업별로 원가를 계산하여야 하며, 그 작업에 투입되는 재료나 노동력 등을 명확히 구분하여야 한다.

2) 연속생산형태

같이 규격이 같은 동일제품을 연속적으로 반복해서 대량생산하는 형태를 말한다. 이러한 기업에서는 동종제품을 대량생산하기 때문에 동일한 작업을 반복적으로 수행하며 공정별 일정기간 동안의 원가를 집계하여 그 기간에 생산된 총생산량으로 나누어 평균단위원가를 계산하는 생산형태이다.

4. 프랜차이즈 제조기업의 회계처리 특징

제조기업과 판매기업간에는 분명한 기업운영에 관한 특징을 가지고 있으며, 이중 제조기업의 회계처리상 특징을 설명하면 다음과 같다.

- (1) 제품생산에 관한 내부거래의 가치이동 등을 기록하기 때문에 기장방법, 계정처리 및 장부조직이 상업 부기에 비하여 복잡하다.
- (2) 제품의 원가를 집계하기 위하여 제조간접비, 재공품, 판매비와 관리비계정과 같은 집합계정을 많이 사용한다.
- (3) 제품제조에 소비된 비용을 제품완성시 마다 집계하여야 하기 때문에 제조에 관계되는 계정에 대체 기입하는 절차가 많다.

- (4) 판매기업에서는 수익을 창출하기 위하여 사용된 모든 순자산의 유출을 비용으로 하여 수익에 대응시키지만, 제조기업의 제품제조에 소비된 재료비, 노무비, 경비 등은 모두 제품원가를 구성한다.
- (5) 제조활동에 관한 기록, 계산을 정기적으로 1개월에 한 번씩 월차결산을 하는 것이 보통이다.⁸⁰⁾
- (6) 내부활동에 관한 기록, 계산을 하기 위하여 특수분개장, 보조원장 등이 많이 사용되며 보조원장을 통제하는 통제계정이 많이 사용되어 분개 및 계정도 간편해지는 효과를 가져온다.
- 이러한 제조기업의 회계처리 특징을 판매기업의 회계처리와 비교하여 보면 다음과 같다.

[표 8-3] 제조기업 및 판매기업 회계처리 특징

제 조 기 업	판 매 기 업
<ul style="list-style-type: none"> • 내부거래 발생으로 계정처리 복잡 • 집합계정을 사용 • 계산기간을 1개월 단위 • 특수분개당, 보조원장 등 통제계정을 많이 사용 	<ul style="list-style-type: none"> • 내부거래가 발생하지 않아 계정 처리 간단 • 집합계정 사용이 적음 • 계산기간을 1년 (반기-분기계산) • 특수분개당, 보조원장 등의 통제계정 사용이 적음

[표 8-4] 제조기업 및 판매기업 회계처리 비교 예

제 조 기 업				판 매 기 업			
매 출 액		250,000		매 출 액		250,000	
매출원가				매출원가			
기초제품재고액	50,000			기초상품재고액	50,000		
당기제품제조원가	180,000			당기매입액	180,000		
기말제품재고액	70,000	160,000		기말상품재고액	70,000	160,000	
매출총이익		90,000		매출총이익		90,000	
<ul style="list-style-type: none"> • 제조기업과 판매기업의 재고자산 차이 <ul style="list-style-type: none"> – 제조기업에서 재고자산은 아직 사용하지 않은 재료, 제조과정 중에서 아직 완성되지 않은 재공품, 완성된 제품 중에서 판매되지 않은 제품 등을 재고자산이라 한다. – 판매기업에서 재고자산은 판매를 위하여 구입한 상품 중에서 미판매분으로 한정한다. • 제조기업의 제품제조원가와 판매기업의 매입액 차이 <ul style="list-style-type: none"> – 제조기업의 당기제품제조원가는 제조와 관련된 모든 원가요소들을 집계하여야 하므로 판매기업의 당기매입액을 산출하는 과정에 비하여 매우 복잡하다. – 판매기업에서의 당기매입액은 판매업자가 구입한 재화의 원가를 합한 것으로 제조기업에 비하여 단순하며, – 위의 예제에서 처럼 제조업의 당기제품제조원가는 판매기업의 당기매입액에 해당된다. 							

80) 원가계산기준(한국공인회계사회 1973.1.1. 공표) 제 7 조(원가계산기준) : 원가계산의 기간은 통상 1개월로 한다. 다만, 단위제품생산이 개별적으로 이루어지는 제품의 원가계산은 생산개시일로부터 제품완성일 또는 회계년도 종료일까지를 회계기간으로 할 수 있다.

[사례 CASE－ 망치질 두 방에 500달러]

망치질 두 방에 500달러

갑자기 기계가 켜졌다. 밤샘근무를 할 정도로 바쁜 때였다. 전문가를 급히 초빙했다. 전문가는 기계를 한동안 들여다 보기만 했다. 3분 쯤 지났을까 전문가는 망치를 꺼내 들었다. 그리고 기계를 두 번 탁탁 쳤다. 멈춰있던 기계가 다시 돌아가기 시작했다. 공장장이 비용을 묻자 전문가는 망설임 없이 말했다.

“네. 500달러만 주십시오.” 전문가의 망치 두 방에 기계가 다시 돌아가는 것을 보고 기분이 좋았던 공장장은, 그래도 너무 한다 싶어 수리비 명세서를 요구했다. 망치질 두 방에 500달러라니?

며칠 후 청구서가 날아왔다. 다음과 같이 비용 명세가 적혀 있었다. “망치로 두드리는 비용=1달러. 어디를 두드려야 할지 급소를 알아내는 비용=499달러. 합계=500달러”

전문가는 몸값이 비싸다. 전문가가 아니라면 잘해야 5달러 받을 것을 전문가이기 때문에 그 100배를 받을 수도 있는 것이다. 미국의 경영경제전문지 ‘Inc.’에 실린 농담 같은 얘기지만, 전문화 추세는 21세기에 더욱 심화되고 있다.

실패를 대비한 자기 훈련

인류의 역사가 시작된 이래 세계 3대 직업에는 별로 변화가 없다. 의사, 변호사, 성직자. 이 세가지 직업은 보장된 수입과 안정성, 직업에 따른 사회적 기여도가 크다는 뜻에서 3대 직업으로 취급받는다. 인간의 병을 치료하는 의사, 인간의 죄를 감싸는 변호사, 인간의 영혼을 구제하는 성직자. 모두 전문직업인이다. 직장인이 요구받는 전문성은 직업과 관계 없는 특정 분야의 자격증을 따라는 의미는 아니다. 전문성을 단순히 독립자금 준비처럼 해석해도 안된다. 또 직장인의 독립은 비전문가가 전문가로 변신하는 것을 의미하지는 않는다. 지식경영 시대에는 전문성 뿐 아니라 개인의 문화적 체험까지도 자주독립의 근거가 될 수 있다. 취미도 사업 아이템이 될 수 있다.

차라리 전문성을 지금 재직 중인 회사에서 비밀병기로 삼으라. 재직 중이거나 독립을 위해서나 어느 분야의 전문가가 되면 비전문가가 겪는 위기를 피해 갈 수도 있다. 수입도 훨씬 많다. 전문가가 되라는 것은 성공에 대비한 자기 훈련인 동시에 실패를 대비한 자기 훈련일 수도 있다. 그것이 전문가가 돼야 하는 진짜 이유다.

한국네트워크마케팅협회회장 smileok@knma.or.kr

제9장

프랜차이즈 재무관리

- 제1절 재무관리의 기초
- 제2절 프랜차이즈 기업의 경영분석
- 제3절 금융시장과 자금조달
- 제4절 투자의사결정

제9장 프랜차이즈 재무관리

제1절 재무관리의 기초

1. 프랜차이즈 재무관리의 의의

기업경영의 하위체계로 기업의 효율적인 경영을 위한 수평적 관리기능의 한 분야이다. 관리(management)의 개념을 계획(planning) - 실행(doing) - 통제(seeing)의 관점에서 본다면, 재무관리란 경영활동에 필요한 자금의 조달(financing)과 운용(investment)에 관련된 재무기능을 효율적으로 수행하기 위한 일련의 계획 - 실행 - 통제의 과정이라 할 수 있다.

기업의 재무활동은 ① 자본조달(資本調達) : 기업활동에 필요한 자본을 조달하는 일과 ② 자본운용(資本運用) : 조달된 자본을 기업목적에 유용하고 합리적 경제적으로 운용하는 일을 말한다.

이와 같이 기업의 자본조달과 자본운용에 대해 자본수요와 자본충족에 관련된 제반문제를 연구대상으로 하는 것을 기업재무론(企業財務論)라 한다.

특히 프랜차이즈사업의 재무관리란 재무관리 기법과 이론을 프랜차이즈 시스템에 적용하여, 가입금, 보증금 등과 관련된 각종 경영목표를 달성하기 위하여 필요한 자금을 합리적으로 조달하고, 이를 효과적으로 운영, 관리하는 것을 말한다.

2. 재무관리의 기능

재무관리의 기능이란 재무관리자가 수행해야할 역할을 뜻하며 학자에 따라 서로 상이한 주장을 한다 그러나 이를 요약하여 정리하면 다음과 같다.

(1) 자금조달기능

기업의 재무유동성을 유지하고 적절한 자본구조를 유지하며 자본수익성의 최대화를 도모하기 위하여 필요한 자금을 획득하는 일련의 계획체계이다. 즉, 장기자본과 단기자본, 자기자본과 타인자본, 운전자본과 시설자본 등의 결정이 의사결정에 포함되어야 하며 또한 자본비용을 최소화하는 최적자본 구조의 완성을 목표로 한다.

(2) 자금운용기능

조달된 자금이 기업의 목적에 따라 합리적 또는 경제적으로 운영되는지를 통제하는 기능이다. 즉 개개인의 투자안에 대하여 경제적 분석을 하고 투자의 우선순위를 결정하는 동시에 투자자본의 결정과 자산믹스에 대한 의사결정을 행하는 것이다.

(3) 재무계획 기능

기업의 장, 단기 계획을 완수하는데 필요한 자금계획기능이다. 그러므로 재무계획은 자금을 경제적으로 조달, 자금의 지출 및 통제, 그로 인한 결과의 평가 등을 결정하는 것이라 정의하고 있다. 즉 같은 액수의 자금조달도 그 조달방법에 따라 자본 코스트, 위험성, 지배권, 유동성 및 주주의 이익이 상이한 영향을 미치므로 합리적인 자본구성을 계획하여야 한다.

(4) 재무통제의 기능

재무통제는 예산통제의 기능을 말하며 예산통제는 기업 경영활동을 계속적으로 통제하고자하는 경영관리의 근대적인 기법이다. 다시 말하면 기업전체의 관점에서 과학적, 정책적으로 예산을 편성하고 실시함에 있어 각 부문활동을 통제하는 계수관리의 한 수단이다.

(5) 적정배당의 결정기능

재무활동의 결과인 기업의 순이익을 주주에게 적정하게 배당하는 배당율의 결정도 재무관리 기능중 중요한 기능이 된다. 구체적으로 현금배당, 주식배당의 배당률결정과 이익유보(적립금) 등의 재무정책 등이 포함된다.

3. 재무관리 측면에서 프랜차이즈 사업의 목표

재무관리는 기업경영에 필요한 자금의 조달 및 운용에 관한 제반의사결정을 계획하고 통제하여 궁극적으로 기업의 목표를 달성하려는 일련의 경영활동이다 즉, 재무활동은 기업의 활동을 자금의 측면에서 다루는 것으로 재무관리의 목표는 기업의 목표와 일치하여야 한다.

(1) 프랜차이즈 기업의 이익극대화

기업은 본질적으로 영리를 목적으로 하고있어 재무적 의사결정을 내릴 때 이 목표를 사용하고 있으며, 프랜차이즈 기업 역시 이익극대화의 실현에 있으나 여기에는 몇 가지 문제점을 내포하고 있다. 이러한 문제점으로는

- ① 화폐의 시간적 가치 무시된다. 어느 시점의 이익극대화냐 또는 단기적 이익의 극대화, 장기적 이익의 극대화 등의 문제가 제기된다.
- ② 이익실현의 불확실성 무시된다. 이익극대화의 목표는 재무적 의사결정에 있어서 항상 존재하는 불확실성 위험(risk)을 고려하지 못한다. 미래의 이익흐름은 그 실현가능성이 투자대상별로 상이하며, 미래이익의 위험을 감안하지 않는 이윤의 극대화는 무의미하다. 그렇다고 이익을 높이기 위하여 위험의 증가를 감수하는 것도 합리적이지 못하다.
- ③ 이익개념의 모호성(이익극대화 목표는 그 차체에 있어서 이익의 개념이 여러 가지 있을 수 있다)이 존재한다. 이익을 절대적 화폐수준으로 볼 수도 있고, 비율개념인 수익률로 측정할 수 있다. 즉 절대적 화폐수준의 이익(장부상이익 또는 기회비용을 고려한 이익)을 사용할 경우 매출총이익, 장,단기이익, 자기자본이익, 순이익, 영업이익 등 평가기준에 따라 차이가 발생한다.

(2) 주주부의 극대화

이익의 극대화를 기업의 목표로 사용할 경우 발생하는 위의 문제점을 보완하는 보다 합리적인 목표가 주주의 부의 극대화라 할 수 있다. 기업활동에 있어서 장래에 대한 불확실성과 시간적 요인이 중시됨으로 기업의 이익극대화보다는 기업부(企業富) 또는 가치(價値)의 극대화가 기업의 목표가 되어야 한다는 입장이다.

기업의 부는 궁극적으로 기업의 주주에게 귀속되며, 주주지분의 가치는 상장기업의 경우 주식시장을 통하여 매일매일 주가에 반영되어 평가되므로 주주부의 극대화는 주가의 극대화, 기업가치의 극대화 와 같은 의미로 사용될 수 있다.

(3) 기업의 사회적 책임

효율적인 투자활동을 통하여 기업이 발전하고, 고용이 증대되며, 생산성이 향상되면, 사회전체의 구성원이 혜택을 받게된다. 반면에 공해, 상품의 안전성을 고려하여야 하는 사회적인 제약조건을 만족시키는 범위 내에서 주주의 부의 극대화가 실현되어야 한다.

4. 재무관리의 일반원칙

(1) 자본유지의 원칙

자본보존과 자본충실의 원칙을 의미하며, 자본보존은 자본에 상응하는 재산을 회사가 취득한 후 이를 보존하는 의미로 자본충실은 납입자본의 형성에 관한 것으로서 실질적인 자산으로 충당하도록 한다는 원칙을 말한다.

(2) 계속기업의 원칙

최초 투자자본을 유지하면서 계속적인 생산활동을 통하여 화폐자본의 부가시키는 이윤의 획득해서 기업을 계속적으로 영위해야하는 원칙을 말한다.

(3) 수익성과 안전성의 원칙

재무계획 수립의 중심이 되는 것은 재무목표의 설정에 있으며 이 목표에는 수익성의 목표와 안전성의 목표가 있다. 수익성은 자본이익률을 안전성은 자본배분 즉 자기자본과 타인자본의 구성비율을 건전하게 해야한다는 원칙이다.

(4) 유동성과 경제성의 원칙

유동성의 원칙은 지급능력이 압박되지 않도록 해야한다는 원칙과 자본사용에 관한 상대적 절약의 원칙으로 조달된 자금을 기업목적을 수행하는데 유용하게 사용하여야 하며, 특히 생산적으로 사용하여야 한다는 경제성의 원칙이다.

제2절 프랜차이즈 기업의 경영분석

1. 프랜차이즈 기업의 경영분석의의

프랜차이즈 기업의 경영분석이란 합리적인 의사결정을 위하여 정보를 필요로 하는 프랜차이즈 기업의 이해관계자(프랜차이저와 프랜차이지 등)들에게 적절하고 유용한 정보를 공급하기 위하여 기업 관계 자료를 수집하여 의미 있는 정보로 가공하는 일련의 분석체계를 말한다.

(1) 경영분석의 종류

1) 외부분석

기업외부의 이해관계자가 그 목적을 달성하기 위하여 경영분석을 하는 것을 말한다.

① 신용분석

금융기관이나 채권자가 융자나 신용제공을 하게 되었을 때 채권회수를 목적으로 지급능력을 조사하는 분석이다.

② 투자분석

투자자나 주주가 투자함에 있어 원금확보 및 충분한 배당 여부를 위한 分析으로 주로 수익성의 정도를 조사한다.

③ 세무분석

세무당국에서 과세소득이나 납세액의 적정여부를 판단하기 위한 분석으로 세액의 부족액을 조사하는 것이 목적이다.

④ 감사분석

재무금융정책 수립에 필요한 자료를 얻기 위하여 기업의 재무제표를 분석 검토하는 것으로 주로 수익성에 관한 검토가 목적이다.

2) 내부분석

기업내부의 경영관리자나 그 대리인이 경영관리를 함에 있어서 경영성적이나 재무상태가 적정한가의 여부를 기업의 경영자가 효율적 경영관리의 방법으로 경영분석을 한다.

(2) 경영분석의 기본요소

경영분석의 목적은 그 기업의 유동성, 수익성 그리고 안전성을 알고자 하는 것이다. 즉 기업의 위험정도 와 수익력 정도를 그 기업의 안전성을 고려하여 파악하고자 한다.

1) 유동성분석

기업의 단기지급능력을 의미한다. 타인자본을 이용하였을 경우에는 만기일에 원금과 이자를 지급하여야 하여 이를 위하여 현금, 예금 등의 유동자산을 확보하여야 한다. 기업은 지급능력을 유지하고 신용을 지킬 수 있다.

2) 수익성분석

기업활동의 성과를 나타내는 수익력 정도이다.

3) 안전성분석

기업의 영속적으로 건전하게 경영활동을 할 수 있나 하는 것을 재무를 고려하여 검토한다.

(3) 경영분석의 방법

경영분석 방법에는 실무분석법과 비율분석이 있으며, 비율분석이 많이 이용되고 있다. 비율분석법에는 재무비율, 표준비율, 공통형재무제표, 추세형재무제표가 있고, 재무상태변동표와 현금흐름분석은 보조적으로 쓰이고 있으며, 손익분기점 분석이 단기간 분석방법으로 많이 쓰이고 있다.

2. 재무제표의 이해

기업의 재무에 관한 정보를 이해관계자에게 보고하기 위한 보고서가 재무제표다. 재무제표는 기업의 결산기말에 작성, 공시되며, 이해관계자는 재무제표를 통하여 기업의 재무상태와 경영성과를 파악할 수 있다.

(1) 재무관리에 있어서 재무제표의 역할

재무제표는 기업의 재무상태와 경영성과의 결과를 화폐적 측정치로 나타내는 동시에 미래 재무관리의 평가기능과 계획기능의 기초정보를 제공하여 준다.

1) 재무활동의 평가기능

재무제표의 여러 수치들은 재무분석기법들을 이용하여 가공되는데 예를 들면, 비율분석의 경우 수익성, 활동성, 유동성, 레버리지 등의 분석을 통하여 표준과 비교하여 기업의 재무상태와 경영성과에 관한 문제점 및 관련정보를 제공한다.

2) 재무활동의 계획기능

기업은 특정기간의 재무상태와 경영성과를 예측하여 추정재무제표를 작성하며, 이를 기초로 비율을 산출하여 표준치와 비교, 분석한다. 계획이 설정되면 실시되고, 실시결과는 평가되어야 하므로 다시 평가기능으로 이어진다.

(2) 대차대조표(balance sheet)

일정시점의 재무상태를 총괄적으로 계산서이다. 대차대조표는 기업의 재무상태를 명확히 보고하기 위하여 대차대조표일 현재의 자산, 부채, 자본을 적정하게 표시하여야 한다.

1) 재무의사결정과 대차대조표의 구조

재무관리의 주된 기능인 투자결정과 자본조달 결정의 내용은 대차대조표의 양식을 통하여 설명할 수 있다.

① 투자결정

대차대조표상의 차변항목과 관련된 의사결정으로 현금, 유가증권, 채고자산, 외상매출금 등의 유동자산과 건물, 기계설비 등의 고정자산의 투자비중을 결정하는 것이다. 결과적으로 기업의 자산구조, 자산믹스를 결정하는 것으로 이와 같은 투자결정의 결과에 따라서 기업이 보유하고 있는 총자산의 가치가 결정된다.

② 자본조달결정

대차대조표상의 대변항목과 관련된 의사결정으로 투자소요자금을 부채(단기부채, 장기부채)나 자기자본으로 어느 정도씩 조달 할 것인가를 결정하는 것은 기업의 자본구조, 자본조달믹스를 결정하는 것이다.

기업이 자본을 조달 할 때에는 회사채나 주식과 같은 유가증권을 금융시장에서 발행, 조달하게 되는데 대차대조표 대변의 크기는 자본제공자들이 소유하고 있는 유가증권이 금융시장에서 거래되면서 어느 정도의 가치를 지니느냐에 좌우된다.

③ 순운전자본

유동자산에서 유동부채를 차감한 것으로 기업의 정상적인 영업활동을 위하여 이러한 순운전자본 등의 단기자금관리의 문제가 중요해진다. 영업기간동안 현금유입과 현금유출 사이에는 금액의 차이뿐만 아니라 현금흐름의 시차(時差)가 발생하고 불확실하기 때문이다.

대 차 대 조 표

↓ 자산의 최적배합 ↓	유동자산	유동부채 고정부채 자기자본	↓ 자본의 최적배합 ↓
	고정자산		
	총자산	총자본	
	투 자 결 정	자본조달결정	

[그 림 9-1] 대차대조표의 구조

(3) 손익계산서(income statement)

일정기간동안 기업의 경영성과를 나타내는 계산서로, 그 회계기간에 속하는 모든 수익과 이에 대응하는 모든 비용을 기재하여 정상손익을 표시하며, 특별손익, 법인세 등을 차감 하여 당기순이익을 표시한다.

1) 수익이란

재화의 인도 및 생산, 용역의 제공등 기업활동으로 일정기간 중에 나타나는 자산의 유입액, 증가액, 또는 청산액 등을 의미하며, 수익의 대표적인 예로는 매출액이다.

2) 비용이란

재화의 인도 및 생산, 용역의 제공등 기업활동으로 일정기간 중에 나타나는 자산의 유출액, 소비액 또는 부채의 발생액으로, 비용의 대표적인 예로는 매출원가와 판매비, 일반관리비 등이 있다.

3. 프랜차이즈 기업의 재무비율분석

프랜차이즈 기업의 재무관리자는 최적의 경영성과를 분석하고, 의사결정을 내리기 위하여 현재와 과거의 재무상태를 분석하여야 한다. 이러한 재무상태를 분석하기 위한 수단으로 재무비율 분석을 사용한다.

(1) 유동성 비율 (liquidity ratios)

단기부채를 상환할 수 있는 기업의 지급능력을 평가하기 위하여 사용되는 비율분석으로 유동비율과 당좌비율이 대표적이다.

1) 유동비율

대차대조표상의 유동자산을 유동부채로 나눈 것으로 은행대출시 채무자의 지급능력을 판단하는 대표적인 비율이다.

유동비율이 높으면 단기 채무자에게는 바람직하나 경영자의 입장에서는 유동자산은 나은 수익을 가져오므로 낮은 이익을 초래할 가능성이 크다. 현금이 많으면 이것을 투자하여 얻을 수 있는 이익을 희생하게 되므로 수익의 감소를 가져오기도 한다.

유동비율 분석의 유의사항으로는 단기부채를 충당할 만한 능력을 가지고 있는지의 여부를 파악하는데 사용하는 비율로서 통상 200%이상인 경우를 유동성이 좋은 것으로 평가한다. 그러나 유동비율의 표준비율을 200%이상으로 고정화하여 절대적인 한계로 규정하는 것은 무리이다. 즉, 수익성, 시간의 경과에 의한 제조건의 변화, 기업의 형태, 기업의 규모, 제품의 종류, 경제정세의 변화 등에 의하여 달라질 수 있다. 그러므로 기업의 지급능력을 판단하는 보조 비율로서 당좌비율, 현금비율등을 아울러 검토하여야 한다.

2) 당좌비율

당좌자산과 유동부채와의 관계를 표시해 주는 비율 즉, 유동부채 100에 대하여 당좌자산이 몇% 인가를 표시해 주는 비율로 지급능력을 판단하는 비율이다.

당좌비율에서 재고자산을 차감하는 이유는 ① 재고자산은 판매과정을 거쳐야 현금화 할 수 있으므로 유동성이 낮고 ② 재고자산은 평가방법에 따라 그 가치가 다르게 나타난다.

당좌비율 분석시 유의사항으로는 당좌비율은 높을수록(100%)지급능력에는 충실할 수 있으나 자본의 비효율화 될 우려가 있어 최근 미국에서는 150%로 하자는 논의도 있다.

3) 현금비율

유동자산에서 재고자산뿐만 아니라 매출채권까지 제외시켜 기업의 유동성을 측정하는 비율이다. 현금비율은 유동성이 가장 크다고 생각되는 현금 및 시장성 있는 유가증권만을 유동자산에 포함시켜 유동부채와 비교한다.

$$\begin{aligned}\text{유동비율} &= \text{유동자산} / \text{유동부채} \\ \text{당좌비율} &= \text{당좌자산} / \text{유동부채} = (\text{유동자산} - \text{채고자산}) / \text{유동부채} \\ \text{현금비율} &= (\text{현금} + \text{시장성유가증권}) / \text{유동부채}\end{aligned}$$

[예제] 다음 자료를 이용하여 유동성을 분석하시오.

$$\text{유동비율} = 202,200 / 151,597 = 1.33$$

(유동비율이 1.33은 유동부채 1원 당 유동자산 1.33원을 가지고 있다.)

$$\text{당좌비율} = (202,200 - 69,508) / 151,597 = 0.88$$

(유동부채 1원 당 당좌자산 0.88원을 보유하고 있음)

$$\text{현금비율} = (26,385 + 11,972) / 151,597 = 0.25$$

(유동부채 1원 당 유동자산 0.25원을 가지고 있다.)

(2) 부채비율(leverage ratios)

기업이 어느 정도 타인자본에 의존하고 있는가를 평가하는 비율로 기업의 부채의존도를 의미한다. 즉, 타인자본의 의존도와 이자의 지급능력의 판단비율이다.

1) 부채비율

자기자본과 타인자본과의 관계를 나타내 주는 비율로서 자기자본 100에 대하여 타인자본(부채)이 몇%나 되는가를 나타내는 비율을 의미한다. 일반적으로 100%이하를 표준비율로 보고 이 비율이 낮은 기업이 청산, 파산하는 경우 채권자의 손실을 막을 수 있다.

부채비율의 경우 채권자의 입장은 부채비율이 낮을수록 좋은 반면 기업소유자의 입장에서는 부채비율을 높게 원할 수 있다. 이유로는 부채의 지급이자는 고정되어 있어 경기가 좋은 경우 기업주에게 이익의 확대효과를 기대할 수 있으며, 채권자들은 경영에 참여할 권한이 없기 때문에 부채사용은 주주들의 기업참여권에 영향을 미치지 않는다.

2) 자기자본비율

총자본과 자기자본과의 관계를 표시해 주는 비율로 총자본액 100에 대하여 자기자본 이 몇 %나 차지하는가를 나타내는 비율이다. 이 자기자본 비율이 높을수록 장기간에 걸쳐 재무안전성이 높아지고 재무상환 능력도 좋아진다고 볼 수 있다. 자기자본 비율은 우리나라에서는 ‘은행지표비율’ 또는 ‘자기자본지도비율’이라 하며 은행 대출심사시 그 기준이 되고 있다.

$$\begin{aligned}\text{부채비율} &= \text{타인자본} / \text{자기자본} \\ &= (\text{고정부채} + \text{유동부채}) / (\text{자본금} + \text{잉여금}) \\ \text{자기자본비율} &= (\text{자기자본} / \text{총자본}) \times 100\end{aligned}$$

[예제] 다음 자료를 이용하여 부채비율을 산출하시오.

$$\text{부채비율} = (151,597 + 205,828 + 12,901) / 197,118 = 1.88$$

(자기자본 총액에서 부채가 차지하는 비율의 1.88배이다)

$$\text{자기자본비율} = 197,118 / 567,444 = 0.35$$

(자기자본비율 35%는 자산 1원당 0.35원이 주주에게 귀속되어 있다는 의미)

(3) 활동성비율 (Activity ratios)

기업이 소유하고 있는 자산들을 얼마나 효율적으로 이용하고 있는가를 측정하는 비율로 일정기간 (1년) 매출액을 각종 주요자산으로 나누어서 산출한다.

기업의 활동성비율을 통한 정보로는 ① 회전율로 구해지는 활동성비율은 특정자산에 얼마기간의 자금이 묶여 있는가에 대한 정보를 제공한다.(현금화 속도, 투자의 적정성 등) 회전율은 특정자산에 투하된 자본의 단위당 매출액 분석이 가능하다(신생기업이 특정사업을 시작할 때 주요자산 및 자본배분의 결정요인이 된다.) ③ 특정자산에 과대, 과소투자 평가에 용이하다.

1) 재고자산회전율

재고자산고하 매출액간의 비율로서 재고자산이 일정기간 몇 번이나 당좌자산으로 전환했는가 하는 재고자산의 회전속도를 나타내는 비율을 의미한다. 재고자산의 회전율이 높다는 것은 적은 재고자산으로 생산 및 판매활동을 효율적으로 수행하고 있다는 뜻이며, 재고자산 회전율이 낮으면 매출액에 비하여 과다한 재고자산을 보유하고 있다는 의미이다.

재고자산 회전율 분석시 유의사항으로는 ① 매출액은 연간 매출액이나 재고자산은 일정시점의 통계치(기말재고자산)이라는 점으로 기말재고자산으로 하는 것보다 평균재고자산[(기초재고자산+기말재고자산)/2]를 사용하는 것이 합리적이다. ② 매출액은 시장가격으로 표현되는데 비하여 재고자산은 역사적 원가로 표시된다. 특히 인플레이션이 심한 경우에는 이를 같은 기준으로 평가하는 것이 중요하다.

2) 고정자산회전율

고정자산과 매출액과의 관계로 고정자산이 일정기간 중에 몇 번 회전했는 가라는 고정자산의 회전속도를 나타내는 비율이다. 고정자산회전율이 높을수록 고정자산의 이용율이 높은 것으로 양호한 상태를 나타내 준다.

3) 평균회수기간

제품이나 용역의 판매로부터 판매대금이 회수되기까지의 평균일수를 의미하며 외상매출금의 효율적 관리를 측정하는 비율이다. 평균회수기간이 짧을수록 현금화 속도가 빨라지므로 기업이 유리하다고 평가할 수 있다.

매출채권 평균회수기간 분석시 유의사항으로는 ① 매출액은 연간매출액인 반면 외상매출금은 일정시점의 통계치인 것이다. 즉 외상매출금은 평균외상매출금 [(기초외상매출금+기말외상매출금)/2] 으로 쓰는 것이 합리적이다.

② 매출액은 현금매출액과 외상매출액으로 구성되어 있다. 이 때문에 순외상매출액만 분리하여 생각하면 회수기간이 길어진다.

4) 총자산(총자본)회전율

총자산(총자본)과 매출액과의 관계를 나타내는 비율로 총자본이 일정기간중에 몇 번 회전했는가 하는 총자본 회전속도를 나타내는 비율이다. 이는 자산의 효율적 이용도 또는 기업의 종합적인 활동성을 표시하며 이 비율이 클수록 적은 자산을 투입하여 매출액을 크게 올릴 수 있기 때문에 유리하다.

$$\begin{aligned}\text{재고자산회전율} &= \text{매출액} / \text{재고자산} \\ \text{고정자산회전율} &= \text{매출액} / \text{고정자산} \\ \text{1일평균매출액} &= \text{매출액} / 365\text{일} \\ \text{평균회수기간} &= \text{외상매출금} / \text{1일 평균매출액} \\ \text{총자산회전률} &= \text{매출액} / \text{총자산(총자본)}\end{aligned}$$

[예제] 다음 자료를 이용하여 활동성을 산출하시오.

$$\begin{aligned}\text{재고자산회전율} &= \text{매출액} / \text{재고자산} = 482,853 / 69,508 = 6.95\text{회/년} \\ \text{고정자산회전율} &= \text{매출액} / \text{고정자산} = 482,853 / 326,707 = 1.48\text{회/년} \\ &\quad (\text{고정자산 1원으로 1.48원 상당의 제품을 팔았다는 의미이다}) \\ \text{1일평균매출액} &= 482,853 / 365 = 1,322.88 \\ \text{평균회수기간} &= 74,097 / 1,322.88 = 56.01(\text{일}) \\ &\quad (\text{외상매출금을 회수하는데 평균 56일이 걸린다는 의미이다}) \\ \text{총자산회전율} &= 482,853 / 567,444 = 0.85 \\ &\quad (\text{총자산 1원당 0.85원 상당의 제품과 용역을 판매했다는 의미이다})\end{aligned}$$

(4) 수익성분석(Profitability Ratios)

일정기간중 의 모든 경영정책, 의사결정, 경영활동 등의 결과를 집약하여 경영성과를 나타내는 비율로 기업의 궁극적인 목표인 주가가격의 적정수준 유지 및 주주 부의 극대화 실현에 이다.

이 비율은 경영자의 업적을 평가하는데 널리 이용되는 자료로 기업의 채권자, 경영자, 주주등에게 중요한 정보를 제공하여 준다.

1) 매출액 순이익율

매출액과 순이익과의 관계를 나타내는 비율로 이 비율은 주로 기업활동의 총체적인 능력을 판단하는 비율이며, 기업의 최종 수익성을 판단하는 비율이다. 또 이 비율은 경쟁기업 또는 동종기업과 비교하여 경영합리화의 문제점을 발견할 수 있다.

이 매출액 순이익율은 높을수록 좋으며 이를 증대시키기 위하여 ① 매출액 증대 ② 매출원가 및 판매비, 일반관리비 등의 제반 비용이 절감되어야 한다.

2) 총자산순이익율(투자수익율 : ROI)

기업의 총자산을 수익창출활동에 얼마만큼 효율적으로 이용되는가를 측정하는 척도로 이 비율이 클수록 수익성이 높고, 미래의 성장 가능성이 큰 것으로 평가한다.

3) 자기자본순이익율

당기순이익과 자기자본과의 관계를 나타내는 비율로 기업의 투자 운영 된 자기자본의 수익력을 판단하는 비율이다. 이 비율은 같은 기간 정기예금 이자와 비교함으로써 주주는 자본의 효율성을 측정한다.

이 비율은 높을수록 양호하며 일정한 표준율이 없이 동일 업종의 평균비율이나 공금리수준, 또는 20% 이상으로 보고 있다.

매출액순이익율	= 당기순이익 / 매출액
총자산 순이익율	= 당기순이익 / 총자산
	= (당기순이익 / 매출액) × (매출액 / 총자산)
자기자본순이익율	= 당기순이익 / 자기자본
	= (당기순이익 / 총자산) × (총자산 / 자기자본)

[예제] 다음 자료를 이용하여 매출액순이익율을 산출하시오.

$$\text{매출액순이익율} = 9,561 / 482,853 = 0.02$$

(매출액 100원에 대하여 순이익 2원이 나는 것을 의미한다)

$$\text{총자산순이익율} = 9,561 / 567,444 = 0.2$$

(투자액 100원에 대하여 당기순이익 2원이 발생한다는 의미이다)

$$\text{자기자본순이익율} = 5,561 / 197,117 = 0.05$$

(자기자본 100원에 대해 당기순이익은 5원이라는 의미이다)

(5) 성장성비율(Growth ratios)

기업의 해당 년도 경영규모 및 기업활동의 성과를 전년도에 비하여 얼마나 성장하였는가를 나타내 주는 비율로 성장성이 높을수록 투자자에게 미래수익의 발생능력이 상대적으로 증대되며, 고성장산업, 유망산업으로 평가된다.

이러한 성장성 비율이 정보이용자에게 중시되는 이유는 ① 성장성 지표가 미래이익의 발생능력이나 이익실현의 확실성 정도를 나타내 준다 ② 기업의 경쟁력을 간접적으로 나타내 준다.

성장성 분석시 유의사항으로는 ① 재무제표의 증가율은 명목증가율 인데 비하여 실질증가율의 비교검토가 필요하다. ② 미래이익 발생능력이나 시장에서의 상대적 지위상승이나 유동성, 자금사정 등에 부정적인 영향을 미친다. ③ 기업은 높은 성장률을 계속 유지 할 수 없다.

1) 총자산 증가율

기업에 투자되어 운영되어 온 총자산이 해당 년도에 얼마나 증가하였는가를 표시하는 비율로 기업의 전체적인 성장규모를 표시하는 지표이다.

2) 자기자본증가율

자기자본이 당해연도에 얼마나 증가하였는가를 나타내는 지표이다.

3) 매출액 증가율

매출액이 당해연도에 얼마나 증가하였는가를 나타내는 비율로 이는 기업의 성장성을 판단하는 대표적인 비율이다.

$$\begin{aligned}\text{총자산증가율} &= [(\text{당기말총자산} - \text{전기말총자산}) / \text{전기말총자산}] \times 100 \\ \text{자기자본증가율} &= [(\text{당기말자기자본} - \text{전기말자기자본}) / \text{전기말자기자본}] \times 100 \\ \text{매출액증가율} &= [(\text{당기말매출액} - \text{전기말매출액}) / \text{전기말매출액}] \times 100\end{aligned}$$

[예제] 다음 자료를 이용하여 성장률을 산출하시오.

$$\text{총자산증가율} = [(567,444 - 481,144) / 481,144] \times 100 = 18\%$$

(총자산증가율 18%는 전년도에 비하여 당해연도의 총자산이 18%증가하였다는 의미)

$$\text{자기자본증가율} = [(197,118 - 168,920) / 168,920] \times 100 = 17\%$$

(자기자본 증가율 17%는 전년도에 비해 17%의 자기자본이 증가하였음을 의미)

$$\text{매출액증가율} = [(482,853 - 407,614) / 407,614] \times 100 = 18\%$$

(매출액 증가율 18%는 전년도에 비해 18%의 매출액이 증가하였음을 의미)

(6) 재무비율분석 장. 단점 분석

1) 재무비율분석의 장점

- ① 비율분석은 재무제표에 전적으로 의존하고 있으므로 재무제표의 취득이 용이하다.
- ② 계산하는 방법이 간단하다
- ③ 산출된 비율의 해석이 용이하다

2) 재무비율분석의 단점

- ① 재무제표가 기업의 재무 및 경영상태를 정확하게 표시하고 있다고 할 수 없다. 선의의 또는 악의의 분석결산이 가능하다
- ② 경영분석의 근본목적은 미래기업의 방향을 설정하는데 있으나 회계자료는 과거자료에 의존한다. 즉 시간이 경과함에 따라 생산구조, 소비경향, 경영기법 등 급변하게 변화하기 때문에 과거자료만을 기준으로 미래를 예측하기가 어렵다.
- ③ 같은 업종에 속해 있는 기업 사이에도 회계기준이나 경영방식에 따라 달라질 수 있다
대량의 고정자산을 리스 하여 사용할 경우에는 대차대조표에 나타나지 않으며 재고자산, 고정자산 등의 평가 방법 및 감가상각비, 대손액의 추정방법 등의 차이가 있다.
- ④ 많은 회사들이 여러 업종에 분산투자하고 있기 때문에 산업평균비율을 평가기준으로 사용하기 어렵다
비율분석은 비교 평가할 객관적인 표준비율이 없고, 기업의 규모나 업종에 따라 산업평균도 달라질 수 있다.

- ⑤ 경영분석의 대상에는 비율로 표시하기 곤란한 것이 있다 : 기업의 신용, 설비의 우세, 경영자의 능력, 기술자의 기술, 종업원의 사기 등은 기업이 영향을 미치는 요인으로 계수화가 곤란하다.

대 차 대 주 표

자 산	2001	2002	부채 및 자본	2001	2002
I. 유 동 자 산	161,664	202,200	I. 유 동 부 채	136,573	151,597
1. 현 금, 예 금	16,845	26,385	1. 매 입 채 무	39,688	51,642
2. 유 가 증 권	6,394	11,972	2. 단 기 차 입 금	44,022	43,492
3. 매 출 채 권	62,260	74,097	3. 유 동 성 장 기 차 입 금	13,377	18,184
4. 기 타 당 좌 자 산	5,574	7,681	4. 유 동 성 사 채	15,000	10,000
5. 재 고 자 산	64,841	69,508	5. 기 타 유 동 부 채	24,486	28,280
6. 기 타 유 동 자 산	5,750	12,556	II. 고 정 부 채	170,733	205,828
II. 투 자 와 기 타 자 산	32,423	37,982	1. 장 기 차 입 금	117,493	141,251
1. 투 자 자 산	20,462	25,962	2. 사 채	33,174	42,566
2. 기 타 자 산	11,971	12,020	3. 부 채 성 총 당 금	16,265	18,627
III. 고 정 자 산	286,552	326,707	4. 기 타 고 정 부 채	8,718	16,285
1. 유 형 고 정 자 산	251,087	264,869	IV. 자 기 자 본	168,920	197,118
2. 무 형 고 정 자 산	284	370	1. 자 본 금	20,034	28,263
3. 건 설 자 금 이 자	35,181	62,022	2. 자 본 잉 여 금	120,010	133,950
			3. 이 익 잉 여 금	28,877	34,905
자 산 총 계	481,144	567,444	부 채 및 자 본 총 계	481,144	567,444

손 익 계 산 서

	2001	2002
1. 매 출 액	407,614	482,853
2. 매 출 원 가	351,043	424,041
3. 매 출 총 이 익	56,571	58,812
4. 판 매 비 및 일 반 관 리 비	22,370	29,450
5. 영 업 이 익	34,201	29,362
6. 영 업 외 수 익	10,222	18,191
7. 영 업 외 비 용		
(1) 금 융 비 용(지급이자)	16,009	19,794
(2) 기 타 상 각	8,454	8,932
(3) 기 타 영 업 외 비 용	6,105	9,784
8. 경 상 이 익	13,856	9,042
9. 특 별 이 익	238	2,147
10. 특 별 손 실	130	128
11. 법 인 세 전 이 익	13,964	11,061
12. 법 인 세	2,951	1,499
13. 당 기 순 이 익	11,014	9,561

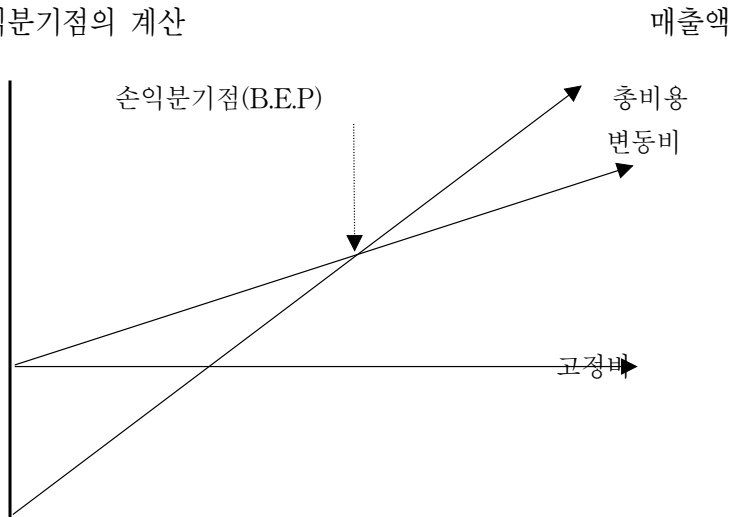
4. 손익분기점분석

(1) 손익분기점(B.E.P)이란

손익분기점이란 일정기간의 매출액과 그 매출액을 실현하기 위해서 지출된 총비용이 일치하는 시점의 매출액을 말한다. 손익분기점 분석을 위해서는 총비용을 매출액의 변동에 관계없이 일정하게 발생하는 고정비와 매출액의 변동에 비례하여 발생하는 변동비로 구분하여야 한다. 그러나 현실적으로는 모든 비용항목들이 반드시 매출액에 비례하여 발생하거나 또는 일정하게 발생하는 것이 아니므로 월별 손익계산서를 토대로 고정비와 변동비를 적절하게 분류하여야 한다.

손익분기점분석은 수입내용을 분석하고 또 손실을 발생시키지 않기 위한 최저 한계 매출액을 알 수 있어 상당히 편리한 분석 방법이다. 한계이익, 변동비율 등을 활용하여 목표이익을 확보하기 위한 매출액 산정에도 쓰이며, 설립계획이나 신규지점 계획의 타당성 판정 등에도 유용하게 쓰인다.

(2) 손익분기점의 계산



1) 매출량의 손익분기점

총수익과 총비용이 일치하는 점에서 생산량과 판매량이고, 총비용은 고정비와 변동비로 구분할 수 있다는 가정하에 분석한다

$$\begin{aligned} \text{총수익(TR)} &= \text{총비용(TC)} \\ &= \text{고정비(FC)} + \text{변동비(VC)} \end{aligned}$$

위 식에서 총수익(TR)은 판매량(Q)에 단위당 가격을 곱하여 구하고, 변동비(VC)는 판매량에 단위당 변동비(V)를 곱하여 산출한다.

$$\begin{aligned} P \cdot Q &= FC + (V \cdot Q) \\ Q &= \frac{FC}{P - V} \end{aligned}$$

실제 판매량이 Q 이하이면 손실이 발생하고, 실제 판매량이 Q 이상이면 이익이 발생한다.

2) 매출액의 손익분기점

총수익과 총비용이 일치하는 점에서의 판매액이고, 총비용은 고정비와 변동비로 구분할 수 있다는 가정 하에 분석한다

$$\begin{aligned}\text{판매액}(S) &= F + V \cdot C \\ &= F + \frac{V \cdot C}{S} \times S \times \frac{F}{1 - (VC/S)}\end{aligned}$$

3) 목표이익과 손익분기점

$$\begin{aligned}\text{목표이익을 고려한 손익분기점 매출량}(St) &= \frac{\text{고정비} + \text{목표이익}}{\text{단위당 공헌이익}} \\ \text{목표이익을 고려한 손익분기점 매출액}(Qt) &= \frac{\text{고정비} + \text{목표이익}}{\text{공헌이익율}}\end{aligned}$$

(3) 수익과 비용의 분류

1) 수익의 계산

기업이 상품과 서비스를 판매하여 벌어들인 총수익을 의미한다.

수익(REVENUE) = 판매단가(P) × 판매수량(Q)

(2) 비용의 분류 : 손익분기점을 분석하기 위하여 기업내의 모든 비용을 고정비와 변동비로 구분하여 분석한다. 고정비(Fixed Cost)는 조업도의 증감에 관계없이 원가총액이 변동하지 않고 고정적으로 발생하는 원가를 의미하며, 변동비(Variable Cost) : 조업도의 증감에 따라 원가총액이 비례적으로 증감하는 원가를 말한다.

변동비	고정비
재료비, 외주가공비, 포장비, 운반비, 판매수수료, 직접노동비, 소모품비	감가상각비, 보험료, 임차료, 수선, 유지비, 고정적 급여, 연구개발비, 지급이자, 복리후생비 등

[예제] 이쁜이 미용실은 가게임대료 및 보험료 등 3,000,000원(월)의 고정비가 발생하고, 1명당 파마가격은 10,000원이다. 이중 변동비는 6,000원이 소요된다. 이러한 상황에서 이 미용실의 손익분기점 매출액은 얼마인가? 그리고 몇 명의 손님이 오셔야 손익분기점 매출량이 되는가?

$$Q = \frac{F}{P - V} = \frac{3,000,000}{10,000 - 6,000} = 750 \text{명}$$

$$\text{매출액} = \text{매출량}(Q) \times \text{개당 판매가격}(P) = 750 \text{명} \times 10,000 = 7,500,000$$

$$\text{단위당 공헌이익} = \text{단위당 판매가격} - \text{단위당 변동비} = 10,000 - 6,000 = 4,000 \text{원}$$

(4) 손익분기점분석의 목적 및 한계점

1) 손익분기분석의 목적

손익분기분석은 손익분기점 생산량(또는 매출액)뿐만 아니라 가능한 생산수준에서의 영업이익을 계산가능 하도록 해주며 다음과 같은 목적과 용도로 사용할 수 있다.

① 생산방법의 결정

고정비와 변동비의 구성이 다른 여러 가지 생산방법하에서 어떠한 비용구조를 갖는 생산방법이 손익분기점을 가장 많이 낮출 수 있는가에 관한 의사결정에 이용된다.

② 가격결정 정책

신제품의 판매시 목표이익을 실현할수 있는 가격을 어떻게 결정할 것인가에 관한 의사결정과 시장침투가 주목적인 경우 변동비를 조금 상회하면서 고정비의 일부를 회수 할 수 있는 가격결정시 중요한 분석도구로 활용할 수 있다.

③ 자금조달결정

매출액중 고정이익의 비중이 높을 경우에는 고정금융비용을 부담하는 추가적인 재무레버리지의 이용은 제약을 받게 된다.

④ 위험분석

손익분기점 생산량과 실제의 가능한 매출액 분포에 대한 기대치와 표준편차를 알 경우에는 기업의 미래에 손실을 추정할 수 있다.

2) 손익분기분석의 한계점

① 영업비용의 구성항목을 고정비와 변동비로만 구분하였으나, 고정비 가운데 변동비의 성격을 갖는 비용과 변동비 중에서 고정비의 성격을 갖는 준변동비, 준고정비가 존재하게 되며, 이때 고정비 및 변동비의 정확한 배부가 어렵다.

② 손익분기분석은 기업이 한 제품을 생산할 때에는 유용한 정보를 제공하여 주나, 기업이 다품종의 제품을 생산하는 경우에는 각각의 생산활동에 대한 비용자료를 정확히 산출하기가 어렵고 공동으로 발생하는 비용의 배부문제가 생길 수 있다.

특히 이익율이 높은 제품과 낮은 제품을 묶어서 분석함으로써 제품별 수익성을 정확히 분석할 수 없어, 여러 제품을 생산 판매하는 기업의 경우 손익분기점분석이 적합하지 않을 수도 있다.

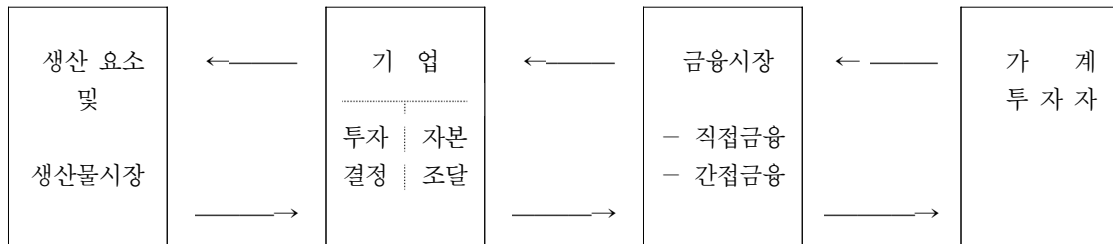
③ 손익분기분석에 필요한 단위당 판매가격, 단위당 변동비, 고정비가 각 생산 수준에서 알려져 있는 것으로 전제하고 있으나, 이러한 요소들이 변화할 수 있는 불확실성 상황하에서는 이들 요소의 정확한 추정이 손익분기분석의 유용성을 결정한다.

제3절 금융시장과 자금조달

기업의 외부자금조달은 금융시장을 통하여 이루어지는데 주요 금융기관으로는 은행 과 증권시장 등으로 나누어진다. 이러한 금융시장이란 자금수급의 조직이며 자금을 대차수급(貸借需給)의 결합이며 대차거래가 이루어지는 장소 즉 시장이다.

여기서 시장이란 일정한 질서하에서 통일적인 금리의 움직임에 의하여 자금의 수요와 공급이 일치되며 자금의 거래가 형성되는 추상적인 거래범위를 뜻하며 따라서 자금거래가 규칙적으로 이루어지는 추상적 조직이다.

기업은 소요자금의 조달을 위하여 금융시장을 통하여 유가증권을 발행한다. 회사채와 같은 부채증권과 주식과 같은 자기자본 증권 등의 금융수단을 발행하여 자본을 조달 하는 곳이 금융시장이다.



[그림 9-2] 금융시장을 통한 자금의 흐름

1. 금융시장의 종류

금융시장은 거래되는 자금의 특징에 따라 여러 가지로 구분하여 볼 수가 있다.

(1) 화폐시장과 자본시장

금융시장은 자금이 유통되는 장,단에 따라 화폐시장과 자본시장으로 구분할 수 있다.

1) 화폐시장(money market)

만기가 1년미만인 단기증권이 거래되는 시장으로 거래되는 금융수단에는 재정증권, 양도성예금증서 (certificate of deposit:CD)기업어음 등이 있다.

2) 자본시장(capital market)

만기가 1년이상인 장기증권이 거래되는 시장을 의미하므로 통상 채권시장과 주식시장을 의미한다.

- ① 채권시장에서 거래되는 채권은 약속된 기간에 이자와 원금을 지불할 의무를 지는 채무증서로서 만기가 1년이상인 장기채권이다. 채권시장의 경우 주식시장과는 달리 기업이 발행한 채권의 일부만이 조직화된 거래소 시장에서 거래되고 대부분이 기관투자자에 의해 대규모 단위로 장외시장에서 거래된다.
- ② 주식시장에서 거래되는 주식은 출자자의 기업소유권을 인정하는 증빙증서이다. 주식시장은 전국단위의 거래소시장(미국증권거래소, 한국의 증권거래소 등), 지역단위의 거래소 시장(미국의 뉴욕증권거래소 등), 장외시장 등의 3가지 유형으로 구분할 수 있다.

(2) 발행시장과 유통시장

거래대상이 되는 증권이 신규로 발행되는 증권이나, 기발행된 증권이나에 따라 구분한다.

1) 발행시장(issuing market)

기업이 신규로 발행하는 채권이나 주식이 발행기업과 최초의 투자자사이에 거래되는 시장을 의미한다. 투자자들은 신규로 발행된 증권을 매입함으로써 기업에 자금을 공급한다.

2) 유통시장(circulating market)

발행된 기존의 증권이 투자자와 투자자사이에 거래되는 시장으로 통상 증권시장이라 하면 유통시장을 의미한다.

(3) 직접금융시장과 간접금융시장

자금이 유통되는 경로에 따라 구분할 수 있다.

1) 직접금융시장(direct financing market)

자금이 최종수요자인 기업과 일반투자자사이에 직접증권⁸¹⁾을 대상으로 거래가 이루어짐으로써 자금이 투자자로부터 기업에 이전되는 시장으로 주식이나 채권 등을 통하여 거래가 이루어진다.

2) 간접금융시장(indirect financing market)

금융기관이 저축 또는 간접증권⁸²⁾의 발행을 통하여 조달된 자금으로 기업이 발행하는 직접증권을 매입함으로써 자금이 투자자로부터 기업으로 이전되는 시장이다.

2. 자금의 조달의 원천

프랜차이즈 기업의 조직이 결성되면 이를 달성하기 위하여 필요한 자금을 확보하여야 한다. 자금의 조달에는 크게 내부의 자금을 조달하는 경우와 외부의 자금을 조달하는 경우로 크게 분류할 수 있다. 이때 프랜차이즈 기업의 내부에 의한 자금조달은 미래의 불확실성과 재투자를 위하여 유보하였던 자금인 반면에 외부에 의한 자금조달은 직접금융 또는 간접금융을 통하여 자금을 조달하는 방법이 있다.

(1) 직접금융에 의한 자금조달

직접금융을 통한 자금의 조달이라 함은 프랜차이즈기업의 브랜드 가치와 상권지역의 독점상용권을 부여하는 가맹비와 일부의 보증비, 또는 주식이나 채권의 발행을 통하여 직접 투자자를 모집하는 방법이다. 그러나 국내의 프랜차이즈 시장에서는 기업이 규모가 한정적이고, 영세하여 주식이나 채권을 통하여 직접 자금을 조달하는 경우는 일부 대기업을 제외하고는 활성화되지 않고 있다

1) 주식발행

주식은 불특정 다수의 일반투자자를 대상으로 발행하는 자기자본의 일부분으로 다른 자금조달 방법에

81) 직접증권 : 자금의 최종수요자인 기업이 자금조달을 위하여 직접발행한 증권.

82) 간접증권 : 자금의 최종수요자가 아닌 금융중개기관이 자금을 조달하기 위해 발행한 증권.

비하여 투명한 자금조달 방법이라 할 수 있다. 이러한 주식은 주식회사에서 주주의 지위를 표시하는 대표적인 유가증권으로 주주총회에 있어서 의결권, 이익배당청구권, 잔여재산분배배분권등의 주주권을 실제화한 것이다.

2) 채권발행

채권은 정부, 공공기관, 특수법인 회사의 형태를 갖춘 사적기업이 일반대중인 투자자로부터 비교적장기의 자금을 집단적, 대량적으로 조달하기 위하여 채무를 표시하는 유가증권으로 일종의 차용증서이다.

즉, 발행기관이 계약에 따른 일정한 이자를 정기적으로 지급함과 동시에 만기에 원금을 상환하기로 약속한 정액소득부증권(定額所得附證券)이다.

3) 기타 직접자금조달 방법

기타 직접자금조달 방법으로는 특정 브랜드의 가치와 상권지역의 독점권사용을 부여하는 가맹비와 계약종료 후 찾을 수 있는 있거나 아니면 소멸되어 지기도 하는 보증비 등이 프랜차이즈 기업의 직접자금 조달에 해당된다.

(2) 간접금융에 의한 자금조달

간접금융에 의한 자금조달은 일반투자자들로부터 직접적으로 자금을 제공받지 않고 은행이나 투자회사 등과 같은 금융기관을 통해 간접적으로 자금을 조달하는 방법을 말한다. 이러한 간접금융방법에는 은행차입, 매입채무 및 기업어음 등이 대표적이다.

1) 은행차입

은행차입은 간접금융을 통한 자금조달의 대표적인 방법이다. 은행차입은 특수은행을 제외한 대부분의 은행에서 자금조달이 가능하며, 은행에서의 차입시에는 금융기관마다 대출상품의 금리와 조건이 다르기 때문에 이에 대한 구체적인 검토가 필요하다.

2) 매입채무

매입채무란 기업이 제품이나 원재료 등을 구입하고, 구입가격을 지불하지 않고 연기함으로써 발생하는 채무를 말한다. 이러한 매입채무는 기업의 입장에서 보면 필요한 자금을 한시적으로 유용하게 활용할 수 있는 자금조달의 효과를 볼 수 있다. 그러나 이러한 매입채무는 거래당사자간에 계약에 의하여 체결되기 때문에 신용거래라 불리기도 하며, 기업간 신뢰가 쌓일수록 점점 증가하는 현상이 발생되기도 한다.

3) 기업어음

기업어음은 기업이 발행하는 약속어음이다. 기업어음을 발행하면 필요한 자금을 쉽게 조달할 수 있기 때문에 보편적으로 사용하는 자금조달 방법이다. 이러한 기업어음은 은행차입과 비교하여 볼 때 담보제공이나 필요한 서류제출 등의 수속절차 없이 수시로 필요한 자금을 조달 할 수 있어 편리하다.

제4절 투자의사결정

1. 화폐의 시간적 가치결정

미국 뉴욕시의 한 인디언이 맨하탄을 24달러에 백인에게 팔았다면 이 인디언은 현명한 SALES MAN 인가? 만일 인디언이 그 돈을 연리 6%의 이익을 가져다주는 데 투자하며, 반기마다 복리로 이자를 계산한다면 1926년 24달러가 1959년에는 95억 달러가 되며, 이 만한 금액이면 맨하탄시를 다시 살수 도 있다. 그러므로 인디언은 현명한 SALES MAN 이었다.

화폐의 시간적 가치란 기업의 재무적 투자는 현시점에서 이루어지며, 이로부터 얻어지는 투자에 대한 대가는 미래의 시점에 실현된다는 점에서 볼 때 화폐의 시간적 개념이 중요하다. 화폐를 일정한 기간동안 투자하면 일정률의 이윤을 가져오므로 오늘의 1,000원이 내일의 1,000원보다 더 큰 가치가 있다는 것을 인식하여야 한다. 즉, 화폐의 시간적 가치는 이러한 이자와 시간과의 관계에서 시간의 차이에 따라 그 금액도 가치가 다르다는 것이다. 이러한 화폐의 시간가치(Time Value of Money)가 중요한 이유로는

- ① 유동성 선호 : 동일한 금액이라 하더라도 미래의 현금보다 현재의 현금을 선호하는 경향이 있다. 왜냐하면
 - 미래의 소비보다 현재의 소비를 선호하는 시차선호경향
 - 인플레이션으로 인한 구매력 감소가능성의 존재,
 - 투자기회가 주어졌을 경우 현재투자가 가능하며 높은 수익성의 확보,
 - 미래의 불확실성으로 인한 위험존재하기 때문에 현재의 유동성을 선호한다
- ② 시장이자율 : 미래기간에 대한 시차선호와 위험정도를 요약하여 화폐의 시간적 가치를 반영해 주는 척도를 시장이자율이라 한다.

$$\blacktriangleright R(\text{시장이자율}) = R_F + R_P$$

\downarrow \quad \downarrow
 \rightarrow Risk Free Premium 무위험 자산 이자율
 Risk Premium : 불확실성하에서 위험 대가

이러한 화폐의 시간적 가치개념은 프랜차이즈 사업의 재무관리의 모든 분야에 걸쳐 경제적 의사결정에 중요한 영향을 미치는 개념이다.

(1) 일시불의 미래가치(Future Value)결정

미래가치란 현재시점에서 발생한 현금을 주어진 이자율(Interest Rate) 또는 기회자본비용(Opportunity Cost of Capital)을 이용하여 미래시점의 가치로 환산한 것으로 정의한다.

미래가치의 계산을 계산하기 위하여는 원금, 기간(n) 이자율(r) 이 필요하다. 즉 이는 현재 원금 P0를 이자율(r)로 n년후의 가치라고 정의할 수 있으며, 이를 식으로 표시하면 다음과 같다.

▶ 1년후의 미래가치

$$P_1 = P_0 + r = P_0 + P_0 r = p_0(1 + r)$$

▶ 2년후의 미래가치

$$P_2 = P_1(1 + r) = P_0(1 + r)(1 + r) = p_0(1 + R)^2$$

▶n년후의 미래가치

$$P_n = P_0 (1+r)^n = PV \times CVIF(r, n)$$

P_0 = 현재시점의 현금 r = 이자율 또는 기회자본비용

n = 미래가치 CVIF(compound value interest factor) = $(1+r)^n$ 을 계수화 한 것

이자율(r)과 기간(n)에 따른 미래가치의 변화는 이자율이 높아지면 높아질수록 또한 기간(n)이 길어지면 길어질수록 미래가치는 증가한다.(단, 이자율 0%는 제외)

[예제] B.B.O. 통닭은 여유자금을 1,000 백만원에 8%의 액면이자율을 가지는 10년만기의 정부채권에 투자한 경우 10년후의 미래가치는 얼마인가?

$$CVIF = (1+0.08)^{10} = 2.1589 \text{ (CVIF표 참조)}$$

$$P_{10} = 1,000 \times (1+0.08)^{10} = 1,000 \times 2.1589 = 2,158.9 \text{ 백만원}$$

(2) 일시불의 현재가치(Present Value)결정

현재가치란 미래시점에서 발생하는 현금을 주어진 기회자본비용((Opportunity Cost of Capital) 또는 시장이자율(Market Interest Rate)의 개념인 할인율(Discount Rate)을 기준하여 현재시점의 가치로 환산한 것을 말한다. 현재가치를 계산하기 위하여 미래가치와 마찬가지로 이자율(r)을 알아야 하며, 이를 식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{산 식 : } P_0 &= \frac{P_n}{(1+R)^n} \\ &= P_n(1+R)^{-n} = P_n \frac{1}{(1+R)^n} \end{aligned}$$

P_0 = 현재시점의 현금(현재가치) P_n = 미래 n 시점에서의 현금

R = 할인율(discount rate) n = 기간

PVIF(present value interest factor) = $1/(1+r)^n$ 을 계수화 한 것

할인율(r)과 기간(n)에 따른 현재가치 변화는 기간(n)이 늘어나거나 할인율이 커짐에 따라 미래 어느시점에서 받게되는 일정금액의 현재가치는 감소한다.(단 할인율 0%는 제외)

[예제] B.B.O 통닭은 유희토지에 통닭 센타를 지어 매각하려고 한다. 이 통닭 센타는 현재 15억원의 투자자금이 예상되는데 2년후에는 20억원의 현금으로 매각이 가능할 것으로 예상된다. 시장이자율이 10%인 경우에 이 통닭 센타의 건립 및 매각에 대하여 의사결정을 하시오.

이 투자안의 경우 현재 15억원을 투자하여 2년후에 20억원을 회수할 수 있다고 판단되는 투자안으로 2년후 20억원의 현재가치를 산출하여 최초투자액과 비교하여 한다.

$$PV_0 = P_2 / (1+R)^2 = 2,000 \text{ 백만원} \times 1 / (PVIF \ r=0.1, \ n=2) = 2,000 \text{ 백만원} \times (0.8264) = 1,653 \text{ 백만원}$$

(3) 연금의 미래가치(CVIFA) 결정

연금(Annuity)이란 일정기간 동안 일정금액을 계속적으로 지급하는 (지급받는)것을 뜻하며 연말에 지급 되는 것이 보통이다.

연금의 미래가치는 매년말 일정기간(n년)동안 일정금액을 계속적으로 지급 받을 때, n시점에서의 이들 현금흐름의 미래가치를 연금의 미래가치 (Sn)이라 하며, 연금 미래가치의 계산식은 다음과 같다.

$$\begin{aligned}\text{산식 : } S_n &= A(1+i)^{n-1} + A(1+i)^{n-2} + \cdots + A(1+i)^1 + A(1+i)^0 \\ &= A [(1+i)^{n-1} + (1+i)^{n-2} + \cdots + (1+i)^1 + (1+i)^0] \\ &= A \cdot \left[\frac{1+i^n - 1}{i} \right] = A \cdot CVIF_{(i,n)} \\ \text{복리이자 요소(CVIFA) : } &= \frac{1+i^n - 1}{i}\end{aligned}$$

[예제] 시원해 맥주사업가맹본부는 앞으로 5년동안 매년말 1,000백만원씩 상표사용료를 지급 받기로 계약하였다. 매년말 사용료를 지급받아 이를 연 10%의 이자율로 정기적금하면 5년후에 얼마를 찾아야 하는가?

$$\begin{aligned}S_n &= 1,000(1+0.1)^4 + 1,000(1+0.1)^3 + 1,000(1+0.1)^2 + 1,000(1+0.1)^1 + 1,000(1+0.1)^0 \\ &= 1,000 \times \left[\frac{(1+0.1)^5 - 1}{0.1} \right] \\ &= 1,000(CVIFA \ r=0.1, \ n=5) = 1,000(6.1051) = 6,105.1 \text{백만원}\end{aligned}$$

(4) 연금의 현재가치(PVIFA) 결정

연금의 현재가치란 일정기간동안 매년 일정금액을 지급 받는 경우, 지급 받는 모든 연금의 현재가치를 연금의 현재가치(present value of annuity)라고 한다. n 기간동안에 매년말 A만큼의 연금을 지급받을 때, 이 자율이 I%라고 하면 이 연금의 현재가치(S0)는 다음과 같이 계산된다.

$$\begin{aligned}\text{① 산식 : } S_0 &= \frac{A}{(1+i)} + \frac{A}{(1+i)^2} + \frac{A}{(1+i)^3} + \cdots + \frac{A}{(1+i)^n} \\ &= A \cdot \left[\frac{1+i^n - 1}{i(1+i)^n} \right] = A \times PVIFA_{(i, n)} \\ &= \frac{A}{i} \cdot \left(1 - \frac{1}{(1+i)^n} \right) \\ \text{② 현재가치요소 (PVIFA) : } &= \frac{1+i^n - 1}{i(1+i)^n}\end{aligned}$$

[예제] 시원해 맥주체인사업본부는 앞으로 5년간 매년 말에 1,000만원씩 상표사용료로 5년간 받기로 계약하였다. 그러나 회사의 부득이한 사유로 이를 일시불로 받으려 한다면 얼마를 받아야 하는가? (연이자율은 10%이다)

$$\begin{aligned}
 SO &= \frac{1,000}{(1+0.1)} + \frac{1,000}{(1+0.1)^2} + \frac{1,000}{(1+0.1)^3} + \frac{1,000}{(1+0.1)^4} + \frac{1,000}{(1+0.1)^5} \\
 &= \frac{1,000}{0.1} \cdot \left\{ 1 - \frac{1}{(1+0.1)^5} \right\} \\
 &= 1,000 \times (PVIFA \ r=0.1, \ n=5) = 1,000(3.7908) = 3,790.8\text{만원}
 \end{aligned}$$

2. 투자의사결정

(1) 투자의사결정이란

투자의사결정이란 기업의 장기적인 투자를 위한 총괄적인 계획과 통제를 말한다. 자금이 제한되어 있고 여러 투자 대상이 존재하는 상황에서 기업의 수익성을 극대화 시켜주는 가장 바람직한 투자안을 선택하는 일련의 체계적인 분석과정을 말한다. 자본자산에 대한 투자결정은 일단 투자여부가 결정되면 많은 비용이 소요되고 장기간 자금이 소요될 뿐만 아니라 그에 따라 기업의 수익력이 결정된다는 점에서 기업의 중요한 의사결정이라 할 수 있다.

이러한 자본예산은 1년 이상의 장기에 걸친 기업 자본자산의 투자결정과 이에 필요한 자금조달 결정을 다루는 것으로, 기업의 효율성을 달성하기 위한 장기재무 계획의 일환으로 중요성이 더욱 증대되고 있다.

(2) 투자의사결정의 중요성

기업의 목표는 기업의 가치극대화이며, 기업의 가치는 기업의 수익성과 위험도에 의하여 결정된다. 투자결정의 결과는 기업의 수익성과 위험도에 중대한 영향을 미치며 미래의 기업가치와 직결되기 때문에 한 기업의 성패를 좌우하는 것이 투자결정에 달렸다고도 할 수 있다.

1) 투자의 대규모화 및 전문화

현대의 기업의 대규모의 자금을 시설투자등에 투입함으로써 한번 투자가 결정되면 유동성을 상실하고, 산업별, 제품생산별 전문화 추세로 말미암아 일단 한번 투자된 시설은 타목적으로 전환할 수 있는 융통성(flexibility)이 적기 때문에 면밀한 자본예산이 계획이 필요하다.

2) 투자의 장기화

자본예산의 투자안은 투자결정이 내려졌다고 해도 그 효과가 장기간에 걸쳐 기업활동에 영향을 미치게 되므로 미래의 투자환경 즉, 자금수요 및 투자효과의 사전예측이 신중하게 이루어져야 한다. 또한 투자대상의 사용기간이 길어짐에 따라 향후의 기업활동은 한번 내려진 투자결정으로 인하여 큰 제약을 받게 된다.

3) 자금수급계획의 필요성

자본예산은 단순한 투자안의 선정뿐만 아니라 투자자금의 지출규모 및 적시조달 등을 위한 광범위한 자금수급 계획이 절실히 요청된다.

4) 경쟁사회에서의 우위확보

현대 기업은 치열한 경쟁을 통하여 생존한다. 임기응변적인 투자결정으로서의 비효율적인 투자결과를 초래하게 되므로 다른 기업과 경쟁력에서 뒤떨어진다. 현대 기업의 경쟁력은 설비의 현대화, 품질의 향상, 가격정책 등에 의해 좌우되므로 이러한 요인들을 계획성 있게 분석하여 투자결정을 하는 것이 치열한 경쟁사회에서 우위를 확보하는 방법인 것이다.

(3) 투자결정과정

투자결정은 기업의 최고경영층에 의하여 가장 적절히 이루어 질 수 있는 의사결정이며 책임도 분명하여야 한다.

1) 투자대상의 개발

투자 대상에 관한 구상과 계획 수립을 뜻하며, 투자결정의 시발점으로, 제품투자, 전략투자, 확장투자, 대체투자 등을 결정한다.

2) 투자대상의 평가

아이디어의 타당성, 경쟁적 타당성, 경제적 타당성 등을 검토한다. 이는 투자에 대한 비용과 수익을 비교 검토하고, 각 전문가들이 투자안에 대한 타당성 검토 등을 검토하며, 필요시에는 T.F.T 조직을 운영 할 수도 있다.

3) 투자대상의 선택(평가된 투자안 선택)

기업의 상황, 장기적 목표, 경쟁상태 등을 고려하여 선택한다.

4) 투자대상의 집행

투자의 진척상황을 감독, 지휘한다.

(4) 현금흐름 추정의 기본원칙

기업이 투자결정 시 모든 투자만의 현금흐름을 정확하게 추정할 수는 없으나 일반적으로 다음과 같은 요소는 고려되어야 한다.

1) 현금흐름과 회계이익

회계적 순이익개념이 아닌 현금흐름 중심으로 추정하여야 한다.

① 감각상각비는 현금유출이 아니다

손익계산서에서 영업비용을 기업 의 정상적인 지출이므로 현금유출이며 회계학상에 실제현금유출이 발생하지 않으며 고정자산의 투자시점에 전액현금유출이 발생하여 감각상각비를 다시 현금유출로 보면 이중계산이다.

② 이자비용은 현금유출이지만 이를 현금유출에 포함시켜서는 안된다

이자비용은 투자안을 평가하는 과정에서 할인율이 이미 반영되어 있는 항목이므로, 이자비용을 현금흐름의 계산에서 이자비용을 계산하고 다시 할인율을 적용하면 이중계산이 된다.

③ 법인세는 명백한 현금유출이다

법인세는 회계적이익을 기준으로 산출되므로 회계적 이익으로 부터 현금흐름을 계산할때 감각상각으로 인한 절세효과를 별도로 고려하여야 한다.

2) 증분기준의 원칙

투자안의 증분현금흐름 (incremental cashflow)이라는 것은 투자안을 선택한 결과 직접적으로 발생하는 기업 현금흐름의 변화정도를 말한다. 이는 투자안 자체의 현금흐름 뿐만 아니라 이 투자안의 선택이 기업전체의 현금흐름에 미치는 영향을 함께 고려하여야 한다.

① 매물비용

과거의 투자결정을 통해서 이미 현금유출이 이루어진 비용

② 기회비용

두 가지 이상의 대체안이 있는 경우 하나의 안을 포기함으로써 얻을 수 있는 현금흐름

③ 부수효과

한 투자안이 다른 투자안에 미치는 영향으로 투자안 사이의 관계가 보안적, 대체적인가에 따라 正, 負의 효과를 가져온다.

(5) 투자안의 경제성 분석

투자안의 경제성분석 또는 경제성평가란 투자안에 대해 측정된 미래의 현금흐름 분석이 기업의 목표달성에 어느 정도 공헌 할 수 있는가를 분석, 평가하는 것이다.

① 측정된 모든 현금흐름이 고려되어야 한다.

② 적절한 할인율을 사용하여 화폐의 시간가치를 반영하여야 한다.

③ 가치의 가산원칙을 따라야 한다.

④ 기업의 가치를 극대화 할 수 있는 투자안을 선택할 수 있어야 한다.

3. 투자결정기법

투자안의 평가방법에는 화폐의 시간적 가치를 고려하였느냐, 아니면 고려하지 않았느냐에 따라 2가지로 크게 구분할 수 있다. 화폐의 시간적 가치를 고려하지 않은 전통적인 방법은 회수기간법과 회계적 이익률법이 있고, 화폐의 시간적 가치를 고려한 현금흐름할인법인 순현재가법과 내부수익률법이 있다.

화폐의 시간적가치		
○ 회수기간법 (payback method)	안전성관점	x
○ 회계적이익율법(accounting rate of method)	수익성관점	x
○ 내부이익율법 (internal rate of method)	수익성관점	o
○ 순현재가치법 (net value method)	수익성관점	o

(1) 회수기간법(Payback Period Method)

회수기간법은 투자액을 현금 유입액으로 부터 완전히 회수하는데 소요되는 기간을 비교하여 투자안을 평가하는 방법을 말하며, 일반적으로 년수로 표시하며 계산식은 다음과 같다.

$$\text{회수기간법 계산식 : 회수기간} = \text{투자액} / \text{연평균현금유입액}$$

투자결정기준으로는 상호배타적인 투자안의 경우에는 회수기간이 가장 짧은 투자안을 선택하고, 독립적인 투자안의 경우에는 회수기간이 기업자체에서 기준으로 정한 회수기간 보다 짧으면 투자가치가 있다.

채 택	기 각
회수기간 > 최대허용회수기간	회수기간 < 최대허용회수기간

회수기간법의 장점으로는 ① 방법이 매우 간단하며 이해하기 쉽고 ② 경영자에게 투자위험에 대한 정보를 제공하며 ③ 기업의 현금보유를 나타내는 유동성을 간접적으로 나타내주며 ④ 짧은 회수기간에 의한 투자결정을 생산 및 시설의 진부화를 덜어준다.

또한 회수기간법의 단점으로는 ①화폐의 시간적 가치를 고려하지 못하고, ② 회수이후의 현금흐름이 무시되어 있으며 ③ 기준 회수기간의 설정이 주관적이며 과학적 근거가 없다.

[예제] 통통해 통닭 체인사업본부는 새로운 통닭구이 방법을 연구하여 개발하였다. 이에 대한 투자액과 예상 현금회수액을 참고하여 두 제품에 대한 회수기간을 산출하시오.

기 간		0	1	2	3	4	5
현금흐름	A 통닭구이	-2,500	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
	B 통닭구이	-1,000	100	400	300	300	-400

A 통닭구이의 회수기간 : 2년 + 300 / 1,100 = 2.3년

B 통닭구이의 회수기간 : 3년 + 200 / 300 = 3.7년

(2) 회계적이익율법(Accounting Rate of Return Method : ARR)

회계적 이익율법은 추정재무제표나 제반 회계자료를 근거하여 투자지출액의 장부가액과 투자로 기대되는 이익을 비율로 표시하여 투자의 수익성을 평가하는 방법을 말한다. 이를 연평균이익율법이라고도 하며 이것은 ① 투자로 나타나는 장부상의 납세 후 연평균순이익과 연평균의 투자액의 비율로 계산하는 방법과 ② 연평균순이익 과 전체 투자액의 비율로 계산하는 방법이 있으나, 이 두 가지의 근본적인 차이는 없다.

$$\begin{aligned}\text{회계적이익률 (ARR)} &= \text{연평균 순이익} / \text{연평균 투자액}^{83)} \\ &= \text{연평균 순이익} / (\text{총투자액}/2) \\ \text{ARR} &= (\text{CFt} / n) \div I\end{aligned}$$

투자결정기준으로는 투자대상의 회계적 이익율이 기업에서 기준으로 산정한 회계적 이익률보다 높으면 선택하고, 낮으면 기각한다.

선 택	기 각
회계적이익률(ARR) > 목표회계적이익율	회계적이익률(ARR) > 목표회계적이익율

회계적이익율의 장점으로는 ① 계산이 간편하여 쉽게 이해할 수 있으며 ② 자료획득이 용이하고 ③ 기존 사업에 대한 수익성을 평가하기 위해서는 현실적으로 가장 적절하다. 단점으로는 ① 화폐의 시간적 고려가 없고 ② 현금흐름이 아닌 회계적 이익을 사용하며 ③ 감가상각법의 산출근거에 따라 이익율의 변화가 가능하다.

[예제] 고니 아이스크림의 새로운 투자안의 투자비용은 9,000만원이며 투자수명은 3년이고 잔존가치는 없다. 감가상각은 정액법으로 하고, 법인세는 무시한다고 하며 순이익은 아래표와 같다. 이 투자안의 회계적이익율을 구하라.

년 수	1	2	3
회계상이익	3,000	2,000	1,000
현금흐름	6,000	5,000	4,000

$$\begin{aligned}\text{회계적 이익율(A)} &= \text{연평균순이익} / \text{연평균투자액} \\ &= [(3,000 + 2,000 + 1,000)/3] / (9,000/2) = 44\%\end{aligned}$$

(3) 순현재가법(Net Present Value Method : NPV)

순현재가(NPV)란 투자로부터 기대되는 미래의 순현재금 유입을 자본비용으로 할인한 현금 유입의 현재에서 순현재금 유출의 현재를 공제한 값을 말한다. 즉, 투자로 인하여 발생할 미래의 모든 현금흐름을 적절한 할인율로 할인하여 현재로 나타내어서 투자결정에 이용하는 기법이다. 여기에서 적절한 할인율이란 투자에 대하여 요구되는 최저요구수익율로 소요자본의 기회비용인 자본비용을 의미하며 이에 대한 계산식은 다음과 같다.

순현재가 계산식 = 현금유입의 현재의 합 - 현금유출의 현재의 합

$$\begin{aligned}\text{NPV} &= \left[\frac{\text{CF}_1}{(1+R)^1} + \frac{\text{CF}_2}{(1+R)^2} + \dots + \frac{\text{CF}_n}{(1+R)^n} \right] - I_0 \\ &= \sum_{t=0}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+R)^t} - I_0\end{aligned}$$

CF_t : t시점의 현금흐름

CO_t : t시점의 현금유출

I₀ : 최초 투자액

R : 할인율

83) 정액법으로 감가상각하는 경우 연평균 투자액은 총투자액의 1/2이 된다.

투자결정기준으로는 순현재가치(NPV)가 클수록 유리하다. 특히 독립적인 투자안의 경우 $NPV > 0$ 선택하고, $NPV < 0$ 인 경우에는 기각한다. 또한 $NPV > 0$ 이면서 상호배타적인 투자안은 NPV가 가장 큰 투자안을 선택한다

이러한 순현재가치법의 장점으로는 이론적으로 가장 우위성을 지니는 반면에 단점으로는 할인율 선정에 주의하여야 한다.

[예제] 고니 아이스 크림 가맹본부는 아래와 같은 투자액과 현금흐름이 예상된다. 다음 투자안을 선택하여야 하는가? (단, 자본비용은 10%로 가정)

기 간	0	1	2	3	4
현금흐름	-1,000	100	200	700	400

$$\begin{aligned}
 NPV &= \frac{100}{(1+0.10)} + \frac{200}{(1+0.10)^2} + \frac{700}{(1+0.10)^3} + \frac{400}{(1+0.10)^4} - 1,000 \\
 &= 100 (0.9090) + 200 (0.8265) + 700 (0.7513) + 400 (0.6831) - 1,000 \\
 &= 90.9 + 165.30 + 525.9 + 273.24 - 1,000 \\
 &= 1,055.14 - 1,000 \\
 &= 55.14 (\therefore \text{투자안 수락})
 \end{aligned}$$

(4) 내부수익율법(Internal Rate Of Return Method : IRR)

내부수익율(IRR)은 투자로부터 기대되는 현금유입의 현재와 현금유출의 현재를 일치시켜 주는 할인율 또는 미래의 현금흐름의 순현재가치를 0으로 만드는 할인율을 말한다. 투자안의 내부수익율을 구하여 이를 요구수익율과 비교함으로써 투자의사결정을 하는 방법으로 내부수익율 계산식은 다음과 같다.

$$\begin{aligned}
 &IRR \cdot \left[\frac{CF_1}{(1+R)^1} + \frac{CF_2}{(1+R)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+R)^n} \right] - I_0 = 0 \\
 &\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} = I_0 \\
 &CI : t \text{ 시점의 현금유입} \quad I_0 : 0 \text{ 시점의 현금유출} \quad R : \text{내부수익율 (할인율)}
 \end{aligned}$$

다시 말해서 위의 산식을 만족시켜 주는 R값이 내부수익율이다. IRR은 현재표를 이용하여 시행착오법으로 구한다.

내부수익률의 의사결정은 IRR이 높을수록 유리하다. 상호배타적 투자안의 의사결정은 IRR이 가장 큰 투자안을 선택하고, 독립적인 투자안 IRR이 무위험자산 이자율보다 큰 투자안은 모두 투자가치를 인정한다.

선 택	기 각
내부수익률(IRR) > 자본비용	내부수익률(IRR) < 자본비용

내부수익률법의 장점으로는 현금흐름 및 시간적 가치개념을 고려한 반면, 단점으로는 내부수익율은 시행착오법으로 계산되므로 계산이 복잡하고, 투자안에 따라 복수의 내부수익율이 존재하거나 내부수익율이 존재하지 않는 경우에는 명백한 의사결정이 어렵다.

[예제] 고니아이스크림의 신규투자의 초기년도의 770,000원의 투자를 요하는 사업의 각년도 현금유입액은 다음과 같다. 이 투자사업의 IRR을 구하라.

년도	1	2	3
현금유입	500,000	125,000	250,000

연도	현금흐름	8% 할인율		7% 할인율	
		할인요소	현재가	할인요소	현재가
1년도	500,000	0.926	463,000	0.935	467,500
2년도	125,000	0.857	107,100	0.873	109,100
3년도	250,000		198,500	0.816	204,000
	계		768,600		780,600

$$\begin{aligned}
 * \text{IRR} &= 7\% + (780,600 - 770,000 / 780,600 - 768,600) \times (1\%) \\
 &= 7\% + 0.88\% = 7.88\%
 \end{aligned}$$

제10장

프랜차이즈 경영정보시스템

제1절 정보시스템

제2절 경영정보시스템의 하위시스템

제3절 프랜차이즈 시스템의 정보인프라 구축

제10장 프랜차이즈 경영정보시스템

제1절 정보시스템

1. 정보시스템의 의의와 구조

(1) 정보시스템의 의의

데이터(data)란 재고물량, 회사의 이름, 임금수준 등과 같이 가공되지 않은 있는 그대로의 사실을 말한다. 데이터가 정보가 되려면 이용자의 목적에 부합 또는 적합해야 한다.

정보란 데이터가 이용자의 의도에 맞게 유용한 형태로 전환된 것이다. 따라서 의사결정을 하는데 유용한 일련의 처리 또는 가공된 데이터라고 할 수 있다. 흔히 정보를 처리된 데이터(processed data), 부가가치가 증대된 데이터(value added data)라고 하는 이유가 여기에 있다.

정보시스템의 목적은 신뢰성 있고(reliable), 정확한(precise) 정보를 필요한 때(timely) 사용 가능한 형태로(affordable format) 제공하는 것이다. 정보시스템이란 조직의 의사결정 및 통제를 지원하기 위해 정보를 수집, 저장, 검색, 처리하여 적절한 시기에 적절한 형태로 의사결정자에게 제공해 줌으로써 조직의 목표를 보다 효과적으로 달성할 수 있도록 지원하는 조직화된 통합적 컴퓨터 시스템을 의미한다.

(2) 경영정보시스템의 구조

경영정보시스템은 조직의 전반적인 계획, 운영, 통제활동 및 관련 의사결정을 지원하기 위한 정보를 적절한 시기에 적절한 형태로 구성원에게 전달함으로써 조직의 목표를 보다 효율적·효과적으로 달성할 수 있도록 조직화된 통합적 인간-기계 시스템으로 정의할 수 있다.

기업조직의 MIS는 조직기능, 경영활동수준, 정보시스템 유형 등 세 가지 차원을 종합적으로 고려하여 MIS의 구조를 파악하여야 한다. 우선 조직기능 차원의 MIS는 생산, 마케팅, 재무 및 인사의 네 가지 기능별 하위시스템을 의미한다. 또한 경영활동 수준별 MIS는 전략계획, 경영통제, 운영통제, 거래처리 등 네 가지 수준으로 구분된다. 이렇게 구분된 각 하위시스템은 TPS, IRS, DSS, OAS, ES, EIS 등 다양한 유형의 정보시스템으로 구현된다⁸⁴⁾.

2. 유통정보시스템

(1) 유통정보시스템의 중요성

유통 경로구성원간의 다양한 형태의 의사소통을 통해서 경로의 업무가 서로 조정될 수 있다. 의사소통이 적거나 부적절한 경우에는 경로구성원간의 역할에 대한 조정이 어렵게 된다. 그러므로 경로관리자는 이러한 의사소통의 원활화와 효율성을 막는 장애 여부를 확인하려는 노력을 계속 수행 한다. 그럼에도 불구하고

84) 김은홍, 『경영정보시스템론』, 다산출판사, 2000

하고 정보의 전달 과정에서의 생략이나 왜곡으로 인한 장애가 발생하곤 한다. 부적절한 의사소통이나 잘못된 정보 전달은 뿌리가 깊고 역기능적인 경로갈등을 자극할 뿐만 아니라 그러한 갈등의 결과이기도 하다.

경로에서의 효과적인 의사소통을 보장하기 어려운 이유는 다양한 행위적, 구조적, 그리고 기술적 이슈 때문이다. 따라서 여기서는 먼저 행위적인 측면에서 고찰한 후 구조적 무제와 기술적 문제를 다루기로 한다. 스캐너나 컴퓨터정보시스템 그리고 이것들을 경로에 적용하는 것과 같은 기술적인 문제를 검토하지 않고는 온전하게 논의를 마무리할 수가 없다. 뿐만 아니라 의사소통과 정보시스템 개발에 대해서 조직내부관리라는 관점에서 중요성을 인식할 필요가 있는 데 그것은 분명한 조직간의 의사소통을 개발할 수 있는 중요한 출발점이다.⁸⁵⁾

(2) 유통시스템의 설계

유통경로의 정보시스템을 설계하는 과정을 다섯 가지 단계로 나누어서 설명하기로 한다.

1) 주요의사결정영역의 확인

유통정보시스템을 통해 어떠한 기능을 효율적인 것으로 만들 수 있는지를 가늠해 보는 단계이다. 궁극적으로 왜 유통정보시스템을 구축하려는지 가장 기본적인 질문을 던져 보는 시점이다. 결국 유통경로 구성원의 공통의 관심사 중 주문처리, 지불수단, 촉진 등과 같은 업무 영역의 효율성을 제고하는 것이 가장 큰 의사결정 켄리가 될 것이다.

2) 의사결정 담당자의 결정

경로 관련의사결정을 수행해야 하는 수준이 제조업자, 도매상, 소매상 중 누구인지를 결정하는 단계이다. 각각의 경로구성원이 어떤 구체적인 역할을 책임지고 담당하는지 혹은 전체 경로 구성원의 것이기도 하지만 의류산업의 경우에는 제조업자가 맡는 경우가 많고 전자산업의 경우는 소매상이 책임을 지는 경향이 있다.

3) 의사결정에 필요한 정보의 파악

경로 전체의 정보시스템을 효율적으로 운영하기 위해 각 유통단계에서 필요로 하는 경로 정보를 목록으로 만들어 보는 과정이다. 제조업자, 도매상, 소매상 각각이 필요로 하는 정보 목록은 다를 수 있을 것이다. 제조업자가 원료 공급자의 재고와 소비자의 구매패턴의 변화와 관련된 정보를 필요호 한다면, 도매상은 제조업자오 소매상의 재고현황을 필요로 할 것이며, 소매상은 소비자 구매패턴의 변화와 경쟁사의 제품 구색에 관한 정보 등을 필요로 할 것이다.

4) 정보 수집자, 사용자, 정보제공 방식의 결정

유통 정보시스템을 구성하고 있는 경로구성원중 누가 정보를 수집하고, 누가 이용하며, 이를 어떤 방식으로 전달해야 하는 지를 결정해야 한다. 시장의 경쟁이나 구매자의 소비패턴의 변화, 제품 구매와 관련된 만족/불만족, 제품 구매후의 불평 행동 등에 대한 정보는 소매상이 가장 필요로 하고 수집도 소매상이 하

85) 이종호, 신종국, 유통관리, 법문사, 2003. P309-314

는 것이 효율적이다. 제조업자의 입장에서는 전체적인 시장의 수요 변화와 경쟁자의 신제품 개발 관련 정보등을 수집할 수 있는 능력을 가졌기 때문에 거시적인 정보 수집을 해야 할 것이고 이러한 정보는 경로구성원 모두에게 유용할 것이다. 이렇게 수집된 정보는 사용자에게 되도록 실시간으로 전달되는 것이 잡음을 줄이고 가장 효율적인 전달 방식이 될 것인데 이제는 전자적인 정보교환 방식이 이러한 기능을 수행하고 있다.

5) 경로 불확실성의 제거 및 정보 보충

경로구성원들이 수집하고 전달하는 정보가 경우에 따라서는 잘못 전달되거나 전달이 되지 않는 경우도 발생한다. 경로에 잡음이 생기게 되면 정보의 가치나 정보전달의 효율성은 줄게 될 것이기 때문에 되도록 전자적인 정보전달과 실시간의 정보교환을 가능하도록 해야 하고 POS(point of sale)시스템을 가동하여 불확실성의 제거는 물론 필요한 경우 경로구성원이 새로운 정보를 보충적으로 입력하여 이를 다른 구성원들이 활용하도록 해야 할 것이다.

제2절 경영정보시스템의 하위시스템

MIS는 조직기능에 따른 하위시스템, 경영활동수준에 따른 하위시스템, 정보시스템유형에 따른 하위시스템 등 세 가지 차원의 하위 시스템을 종합적으로 고려하여 MIS의 구조를 파악하여야 한다.

1. 조직기능에 따른 하위시스템

기본적인 조직기능을 전통적인 분류방식에 따라 생산, 마케팅, 재무(회계기능 포함) 및 인사의 네 기능으로 나누고 각 기능별 하위시스템을 하나씩 살펴보기로 하자.

(1) 생산정보시스템

조직의 생산기능은 일련의 투입물을 제품 또는 서비스라는 산출물을 만들어냄으로써 가치를 창출하는 경제적 행위이다. 이와 같이 생산기능은 정보시스템과 결합하여 MRP(Material Requirement Planning : 자재 소요계획)의 형태로 표현한다. MRP는 생산계획으로부터 생산에 필요한 모든 자재의 소요량 및 시기를 예측하여 생산에 필요한 정보를 제공하는 시스템이다. MRP는 이후 발전하여 MRP II(Manufacturing Resource Planning), CIM(Computer Integrated Manufacturing)으로 발전하였다.

(2) 마케팅정보시스템

지금까지의 마케팅기능은 단순히 제조업자와 소비자를 연결해 주거나 제품판매 및 판매촉진 또는 광고 홍보와 관련된 기능을 수행하는 것 정도였다. 그러나 최근에 와서는 인터넷의 확산에 따라 개념이 크게 확장되어 전사적 마케팅 내지는 통합적 마케팅과 같은 폭 넓은 관점에서의 마케팅 개념이 확립되고 있다. 즉, 인터넷의 확산과 더불어 인터넷 마케팅의 개념이 포함되면서 마케팅정보시스템은 시장조사에서부터

목표시장결정, 가격결정, 판매촉진계획, 광고, 매출관리까지의 전 과정을 인프라로 구축하여 전사적인 통합적 마케팅으로 발전하고 있다.

(3) 재무정보시스템

재무정보시스템은 회계와 관련되어 자금의 흐름을 통제하기 때문에 다른 하위시스템과도 밀접한 관계를 갖고 있다. 우리가 조직구조를 재무적 자원의 흐름이라는 관점에서 본다면 조직내의 모든 주요 기능이 모두 재무관리와 관련되어 있다. 따라서 재무정보시스템은 예산에서부터 원가관리, 자금관리, 재무회계, 대금청구, 수취 및 지불에 이르기까지의 모든 기능을 포함하고 있다.

(4) 인사정보시스템

일반적으로 조직의 인사기능은 인력의 선발, 배치, 교육훈련, 승진, 급여 및 노사관계 등 인적자원의 운영 및 관리와 관련된 제반 기능을 수행한다. 특히 인사정보시스템은 노사관계, 인사활동(채용, 부서배치, 승진, 전보, 보험, 휴가, 휴직, 사직 등), 인사기록, 교육훈련, 급여의 기능을 포함하고 있다.

2. 경영활동수준에 따른 하위 시스템

경영활동 수준에 따른 시스템은 거래처리시스템, 운영통제시스템, 경영통제시스템, 전략계획시스템으로 구분된다.

(1) 거래처리시스템

거래처리는 조직의 가장 기본적인 활동이다. 따라서 거래처리시스템(Transaction Processing Systems: TPS)은 MIS의 기본 시스템이다. 따라서 효과적이고 효율적인 거래시스템이 구축되면 상위의 경영 활동인 운영통제, 경영통제 및 전략계획을 지원하기 위한 정보시스템도 제대로 구축·운영할 수 있는 것이다. 구체적으로 거래처리시스템은 거래가 이루어져 거래에 대한 모든 자료가 정리될 때까지의 모든 정보를 처리하는 시스템이다. 즉, 거래발생, 확인, 처리, 보관 등의 과정을 처리한다.

(2) 운영통제시스템

운영통제활동은 조직의 기본 활동인 거래처리 등의 업무를 효율적으로 수행하도록 통제하는 활동이다. 또한 업무의 대부분이 정형화되어 있고 의사결정 또한 구조적인 특성을 갖고 있다. 이러한 운영통제활동을 처리하는 운영통제시스템에서의 유형은 크게 보고서 처리와 조회처리(조회, 조회처리, 조회응답)로 나눌 수 있으며, 여기서 이용되는 데이터베이스는 주로 거래처리와 관련된 자료로 구성되어 있다.

(3) 경영통제시스템

경영통제활동은 각 부서의 성과 측정 및 통제, 부서원의 업무수행규칙의 결정 등과 직접적인 관련을 맺고 있다. 따라서 경영통제정보시스템에서는 거래처 관련자료 이외에도 예산이라든가 각종 표준, 계획 등과

관련된 자료를 이용해서 실제로 수행된 결과와 비교를 통하여 문제점을 추출하고 분석하여 가능한 통제방법을 모색하는 데 도움을 줄 수 있어야 한다. 결국 경영통제정보시스템은 위에서 언급한 문제점을 처리(계획예산 모델, 계획실적 차이 보고, 문제점 분석 모델, 의사결정모델, 조회처리 등을 수행)하여 결과 보고서의 도출, 분석, 결정 등을 수행한다.

(4) 전략계획시스템

조직에 있어 전략계획을 수립하는 것은 조직의 내·외부를 막론하고 광범위한 정보를 필요로 한다. 특히 전략계획과 관련된 활동 중 어느 것, 예를 들어 신규사업에의 참여 여부라든가 공장설비의 확장 여부 같은 결정 사항들은 극히 비정기적으로 발생하는 까닭에 이러한 활동을 지원하기 위한 정보시스템을 사전에 구축한다는 것은 매우 어려운 일이다. 그러나 불확실하고 급변하는 환경하에서 조직의 존폐는 정확한 예측을 통한 판단에서 결정된다. 따라서 다양한 정보를 분석하여 전략을 세우기 위한 전략계획 시스템의 구축은 대단히 중요하다.

3. 정보시스템 유형에 따른 하위시스템

(1) 거래처리시스템

기업 등과 같은 조직에서는 가장 기본적인 역할을 수행하기 위해 필수불가결한 활동들이 있다. 예를 들어 서비스업의 경우는 외부로부터 상품과 기본서비스 등의 투입물을 받아들이고 이를 고객에게 판매하여 이윤을 획득하는 활동이다. 이와 같이 기본적인 활동을 거래라 하고 이를 처리하는 시스템을 거래처리시스템(TPS : Transaction Process System)라고 하는 것이다.

TPS는 실제거래를 처리하는 것이 아니라 그 거래행위를 기술하는 거래자료를 처리하는 것이다. 예를 들어 완제품을 창고에 입고시키는 행위는 분명히 거래행위이지만 그것이 TPS의 한 요소가 되지 않는다. TPS에서는 단지 새로 입고되는 완제품에 관한 자료를 처리함으로써 그 행위를 뒷받침해 주는 것이다.

이와 같이 해서 처리된 거래자료는 MIS의 기본 자료를 형성하게 되어 다른 유형의 정보시스템에 기초자료로 투입된다. 따라서 TPS를 정의하면 기록의 보존이나 다른 MIS 하위시스템에의 입력을 위하여 거래자료를 수집, 분류, 저장, 유지, 갱신, 검색하는 기능을 수행하는 시스템이라 할 수 있다(Kroeber and Watson, 1984). TPS의 주요 출력으로는 각종 거래자료 및 그에 관한 상세보고서 등을 들 수 있다.

(2) 의사결정지원시스템

의사결정지원시스템(DSS : Decision Support System)은 경영자의 의사결정을 지원하기 위하여 의사결정에 보다 쉽게 접근할 수 있게 해주는 대화식 시스템이라고 정의할 수 있다.

대화식 시스템이란 의사결정자 또는 그의 스텝이 단말기 앞에 앉아 직접 시스템을 운영하면서 새로운 의사결정모형을 만들거나 기존의 모형을 이용하여 접근 가능한 자료를 분석할 수 있도록 준비된 시스템을 말한다. 이와 같은 일이 가능하려면 상당히 고도화된 소프트웨어 시스템이 필요한 것은 물론이다. 또 DSS에 투입되는 자료는 일부 TPS에서 추출되기도 하지만 주로 경영활동과 관련된 조직 내·외부의 자료들을 별도로 수집·보관하여 이용하는 것이 보통이다.

(3) 사무자동화시스템

사무자동화시스템(OAS : Office Automation Systems)은 화이트칼라의 생산성 향상이라는 문제를 컴퓨터 기술의 눈부신 발전과 더불어 사무부문에 새로이 눈을 돌리게 되었기 때문에 탄생된 시스템이다. 전통적으로 생산성은 생산직 근로자에게나 적용되는 것으로 간주하여 자동화의 개념도 주로 공장자동화(Factory Automation : FA)의 측면에 중점을 두어 왔으나 OAS는 사무실에서 일하는 정보노동자의 생산성을 향상시킬 목적으로 정보기술을 응용한 시스템으로 간단하게 정의할 수 있다.

결국 OAS의 주요 대상이 되는 사무활동은 문서관리, 의사소통 및 일정관리의 세 가지이다.

(4) 전문가시스템

전문가시스템(ES : Expert Systems) 또는 지식기반시스템이란 인간의 전문지식을 요구하는 문제를 해결해 주는 지식중심의 컴퓨터 프로그램이다. 즉 전문가의 지식과 경험을 체계화하여 컴퓨터에 기억시켜 줌으로써 전문가가 아닌 일반 사람들이 전문가의 능력을 빌릴 수 있도록 개발한 소프트웨어가 전문가 시스템이다. 이와 같은 전문가시스템은 오래 전부터 컴퓨터 전문가들을 중심으로 연구되어 왔던 인공지능(Artificial Intelligence : AI) 분야로부터 파생되어 1970년대 이후 독자적으로 발전해 온 분야이다.

(5) 중역정보시스템

중역정보시스템(EIS : Executive Information Systems)은 최고경영층의 활동만을 지원하기 위해 개발된 시스템이라는 점에서 DSS나 다른 정보시스템과 구별될 수 있다. 임원정보시스템 또는 최고경영층정보시스템 등으로 다양하게 번역되기도 하는 EIS는 조직의 최고경영층으로 하여금 조직의 운영결과나 상황에 대한 평가·감시 및 계획수립을 위해 필요한 각종 정보나 분석도구에 손쉽게 접근할 수 있도록 구축된 정보시스템이다.

이를 위해 EIS는 조직 내·외부 정보를 포함하는 데이터베이스와 연계되어 최고경영층 스스로 원하는 정보를 검색할 수 있도록 해야 하며, 가급적 그래프와 표를 이용하여 가장 효과적으로 정보를 제공할 수 있어야 한다. EIS에 있어 정보제공양식이 특히 중요한 이유로는 대부분의 최고경영층이 컴퓨터에 익숙치 못하다는 점과, 일정이 바쁜 그들이 최소한의 시간내에 최대한의 정보를 받아들일 수 있도록 해야 한다는 점을 들 수 있다. 그밖에도 전자우편, 일정관리 등 최고경영층의 활동을 보다 효과적으로 수행하기 위해 필요한 기능들도 함께 지원해야 한다⁸⁶⁾.

(6) 전략정보시스템

전략정보시스템(SIS : Strategic Information System)이란 정보기술과 경쟁전략을 결합하여 정보자원을 전략적으로 활용함으로써 기업의 경쟁우위를 확보하고 부가가치를 높이기 위한 새로운 시스템이라 할 수 있다. 한 마디로 CCN(Computer Communication Network)의 기능을 최대한으로 활용하여 지금까지의 '경영정보' 수집에서 한 걸음 더 나아가 '정보경영'이 가능하게 되도록 하는 시스템이다.

SIS가 성공하기 위해서는 정보시스템 부문에 맡기는 것이 아니라 최고경영층, 시스템 부문, 그리고 영업 부문이 혼연일체가 되어 대응하여야 하며, 그러기 위해서는 SIS에 대해 정확히 이해하고 공통의 인식을 가져야 한다. SIS가 구축되기 위한 요건은 다음과 같다.

86) 김은홍, 『경영정보시스템론』, 다산출판사, 2000

- ① 경쟁 우위를 얻을 수 있는 정보시스템 이어야 한다.
- ② 새로운 경영자원으로 최고 경영층에 의해 인식되고 있다는 것을 전제로 하고 있다.
- ③ 사무처리의 합리화를 도모하는 사무관련 측면과 매출확대에 기여하는 정보관련 측면 등이 일체화하여 최대의 효과를 발휘할 수 있도록 정보 네트워크가 중시된 시스템이어야 한다.
- ④ 고객지향일 뿐만 아니라 당연히 인간적인 요소를 중시한 시스템이어야 한다.

(7) 회계정보시스템

회계정보시스템(AIS : Accounting Information System)이란 기업의 이익, 부, 기타 경제적 사상을 측정, 예측하기 위한 공식 정보시스템이다. 즉, 회계정보시스템은 회계 정보를 중심으로 한 정보시스템으로 목표를 달성하기 위해 유기적으로 결합된 결합체이며 자료를 모집, 처리, 보관, 검색, 전달하는 시스템이고 환경과 밀접한 관련을 갖고 있는 시스템이다.

어떤 기업이든지 회계 정보시스템은 재무제표를 작성하기 위한 데이터베이스를 가지고 있다. 재무제표 작성의 목적은 여러 이해관계자에게 다양한 정보욕구를 충족시키는데 있다.

제3절 프랜차이즈 시스템의 정보인프라 구축

현대사회가 산업사회에서 정보화 사회로 변화를 추구하면서 경쟁력의 핵심이 정보(information)로 이동하고 있다.

정보화란 정보가 부가가치 창출의 핵심 원천이 되고, 정보기술이 핵심 수단이 되는 현상을 의미한다. 이는 산업화 시대에 부가가치 창출 원천이 토지, 자본, 노동이었던 것과는 차원이 다르다. 정보화 사회에서의 정보획득은 산업사회에서 교통수단을 이용하는 것과 마찬가지로 각종 정보를 획득하고 활용함으로써 시간적 공간적 제약을 해소할 수 있다.

산업자원부가 실시한 ‘2002 프랜차이즈산업 실태조사’에 의하면 국내 가맹본부의 29%가 POS(Point Of Sales)시스템을 도입하고 있으며, EDI(Electronic Data Interchange)시스템은 15%, CRM(Customer Relationship Management) 시스템은 19%만이 도입하고 있는 실정이다.

대체로 중견 프랜차이즈 기업의 경우에는 POS 시스템 및 본사의 전산 솔루션을 구축하여 운영 중에 있으나, 소규모 프랜차이즈 기업의 정보화 수준은 매우 낮다고 할 수 있다.⁸⁷⁾

이와 같은 현상은 비효율적인 유통구조와 투명하지 못한 거래가 지속되고, 소비자 입장에서는 고객가치를 극대화 하여 고객만족을 실현할 수 있는 기회를 활용하지 못해 궁극적으로는 경쟁력을 상실하게 됨을 의미한다.

현대의 기업들이 추구하는 최종 목표가 고객만족(customer satisfaction)극대화로 변함으로서 기업의 경영 활동이 판매자 중심에서 소비자 중심으로의 변화되었고 이는 기존의 매스마케팅 방식으로는 소비자의 다양한 요구를 충족시킬 수 없다는 것을 의미한다. 이러한 정보기술의 발전과 네트워크의 확산 등으로 고객들은 더 좋은 품질, 더 높은 품질 등을 추구하고 있다. 이러한 패러다임의 변화는 인간 삶의 양식에도 엄청난 변화를 일으키고 있으며, 경영환경의 변화로 이어져 기업들에게 기회와 위협을 동시에 가져오고 있다.

87) 한국프랜차이즈 총람, 산업자원부. 한국프랜차이즈 협회, 2002.

따라서 이러한 변화를 올바로 파악하고 대응하는 것이 경쟁의 필수가 되고 있다. 이와 같은 환경의 변화 속에서 프랜차이즈산업의 정보화 전략은 기본적으로 급속히 발전하고 있는 정보기술(IT: Information Technology)을 활용하여 고객과의 관계유지를 위한 고객관계관리(e-CRM), 가맹점의 효율적 관리를 위한 공급망관리(e-SCM)등을 통한 기업의 시너지 효과를 창출할 수 있도록 해야 한다.

우리나라 프랜차이즈산업의 정보인프라는 매우 취약한 수준에 있다. 산업자원부가 실시한 ‘2002 프랜차이즈산업 실태조사’에 의하면 국내 가맹본부의 29%가 POS시스템을 도입하고 있으며, EDI시스템은 15%, CRM시스템은 19%만이 도입하고 있는 실정이다. 대체로 중견 프랜차이즈 기업의 경우에는 POS 시스템 및 본사의 전산 솔루션을 구축하여 운영 중에 있으나, 소규모 프랜차이즈 기업의 정보화 수준은 매우 낮다고 할 수 있다. 정보화 현황은 업종별로 많은 차이를 보이고 있는 바, 인적서비스업과 식품소매업, 소매업의 POS와 EDI 도입비율이 다른 업종에 비해 높고, CRM시스템은 인적서비스업과 유아관련사업, 소매업, 비즈니스서비스업이 높은 것으로 나타나고 있다.

국내에 진출하고 있는 외국계 프랜차이즈기업의 경우 POS 시스템을 기본적으로 운영하고 있고 공급망관리(SCM) 시스템을 구축하여 운영 중에 있음에도 불구하고, 국내 프랜차이즈산업의 정보인프라가 취약한 이유는 무엇보다 이를 도입하는데 소요되는 비용이 과다하기 때문인 것으로 밝혀지고 있다(산자부 ‘2002 프랜차이즈산업 실태조사’). 더구나 상당수 가맹본부의 정보화 마인드가 부족하여, 정보화의 필요성을 느끼지 못하고 있다는 점은 큰 문제라고 할 수 있으며, 자칫 영세한 가맹본부나 가맹점은 정보화의 사각지대로 계속 남을 가능성이 있다. 이는 프랜차이즈산업의 입장에서는 비효율적인 유통구조와 투명하지 못한 거래가 지속되고, 소비자 입장에서는 고객가치를 극대화하여 고객만족을 실현할 수 있는 기회를 활용하지 못해 궁극적으로는 경쟁력을 상실하게 됨을 의미한다.

프랜차이즈산업의 정보화 전략은 기본적으로 급속히 발전하고 있는 정보기술(IT)을 활용하여 고객과의 지속적 관계유지를 위한 고객관계관리(e-CRM), 가맹점의 효율적 관리를 위한 공급망관리(e-SCM), 가맹점 사업자와 종업원, 가맹본부 관리자와 최고경영자를 대상으로 한 지속적인 정보화 교육을 위한 사이버 학습(e-Learning)을 구축하는 방향으로 이루어져야 한다. 프랜차이즈산업의 정보인프라 구축이 왜 중요한가는 앞서의 협력체계 구축방안과 공동물류시스템 구축방안, 그리고 인적자원 개발 및 교육체계 구축에서 이미 강조된 바 있다.

1. 프랜차이즈 시스템의 공동정보화 추진

정보는 최근 경영자원중에서도 가장 중요한 위치를 차지하고 있다. 관련 업종의 실질적이고 심층적 정보에 쉽고 저렴하게 접근할 수 있게 하는 정보네트워크 시스템의 구축은 기업의 경쟁력 확보에 필수적인 요소가 되었다. 정보화 사회를 맞이하여 정보기술을 활용한 기업의 정보화는 가장 중요한 경영자원이 되었다.

일반적으로 정보화를 사무처리의 전산화에 국한하여 생각하기 쉬우나 생산단계에서부터 소비자에 이르기까지의 전 과정이 온라인으로 연결되는 통합 전산체계의 구축까지도 포함하는 광의의 개념으로 이해하는 것이 더 적절하다.

국내 기업들도 제조업을 중심으로 정보시스템 구축에 막대한 투자를 하고 있다. 그러나 정보인프라의 정비와 정보활용능력의 육성에는 거액의 자금과 인재가 필요하다. 기업규모가 영세하고 정보마인드, 정보관리수준, 전문인력, 기술수준에 있어 열악한 국내 프랜차이즈 업체들이 개별적으로 정보화를 추진하기는 어려운 실정이다.

따라서 협회나 정부주도로 지역정보센터 등을 활용한 공동정보시스템을 구축하여 공동으로 활용하는 것이 필요하다. 또한 원활한 정보시스템 활용을 위해서는 현장 활용기능을 중심으로 지속적인 교육과 자문이 필요하다.

프랜차이즈 업체들을 대상으로 하는 업계나 정부주도의 부가가치통신망(VAN)을 구축, 활용하는 것도 고려할 필요가 있다. VAN은 온라인 수발주(EOS: electronic ordering system), 거래정보교환, 청구정보, 상품정보, POS 정보 등 프랜차이즈 유통에 관계하는 기업간의 데이터 교환을 하는 공동이용형 네트워크이다. VAN을 활용하여 온라인 데이터교환 시스템을 구축할 경우 다음과 같은 이점이 있다.

첫째, 시스템을 쉽게 도입하고 운영할 수 있다. EOS의 복잡한 부분은 이미 VAN에 구축되어 있어 개별 업체들은 단말기를 구입하고 상품 마스터 파일만 준비하면 쉽게 도입할 수 있다. 또한 POS 데이터 분석 및 각종 공통프로그램을 공동으로 이용함으로써, 개별기업에서 POS나 EOS 등 상품관리시스템을 쉽게 운용할 수 있다.

둘째, 시스템 도입비가 저렴하다. 네트워크 처리부분을 공동이용하기 때문에 시스템의 개발비와 운영비가 저렴하다. 만약 한 회사가 이러한 시스템을 개발하려고 한다면 엄청난 비용이 들것이다.

셋째, 도입과 운영에 따른 지도 및 작업지원을 VAN회사가 해주기 때문에 개별업체로서는 유통정보의 네트워크화에 따른 과중한 업무부담을 경감시킬 수 있다.

2. 프랜차이즈 시스템의 e-CRM 구축

과거의 대중 마케팅(Mass Marketing), 세분화 마케팅(Segmentation marketing), 틈새 마케팅(Niche marketing)과는 확실하게 구분되는 마케팅의 방법론으로 데이터베이스 마케팅(DB marketing)의 Individual marketing, One-to-One marketing, Relationship marketing에서 진화한 요소들을 기반으로 등장했다.

e-CRM(e-Customer Relationship Management)은 고객 수익성을 우선하여 콜센터, 캠페인 관리도구와의 결합을 통해 고객 정보를 적극적으로 활용하며, 기업내 사고를 바꾸자는 BPR(Business Process Reengineering)적인 성격이 내포되어 있다. 기업의 고객과 관련된 내외부 자료를 이용하자는 측면은 데이터베이스 마케팅과 성격이 같다고 할 수 있다. 그러나 e-CRM의 경우 고객의 정보를 취할 수 있는 방법, 즉 고객 접점이 데이터베이스 마케팅에 비해 훨씬 더 다양하고, 이 다양한 정보의 취득을 전사적으로 행한다는 것이다.

e-CRM은 고객 데이터의 세분화를 실시하여 신규고객 획득, 우수고객 유지, 고객가치 증진, 잠재고객 활성화, 평생 고객화와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유도하며 고객의 가치를 극대화시킬 수 있는 마케팅 전략의 실시를 가능케한다.

(1) e-CRM의 정의

기업은 인터넷과 전자우편의 보편화로 고객정보를 다양한 채널을 통해 용이하게 수집할 수 있다. 이에 따라 기업은 온라인을 중심으로 CRM을 적용하기 위한 방안을 모색하게 되었고 그 결과 e-CRM이 등장하게 되었다. e-CRM은 고객관계관리를 지원한다는 측면에서 CRM과 유사하지만 고객관계관리가 온라인을 중심으로 이루어진다는 점에서 차이가 있다. e-CRM에서는 고객접점이 온라인이고, 판매와 대고객 촉진활동이 인터넷 상에서 이루어지며, 고객서비스는 전자우편을 통해 일대일로 제공된다. 클릭스트림(click stream)데이터분석 기법을 이용하면 개별고객이 웹사이트에서 실행하는 모든 클릭 내용을 추적하여 데이터

로 저장·분석할 수 있다. 이처럼 e-CRM은 온라인 상에서 e-판매, e-마케팅, e-고객서비스를 포함하는 고객관계관리를 지원함으로써 고객가치를 극대화 한다.⁸⁸⁾

(2) e-CRM의 효과 측정방법

e-CRM에서 효과측정 방법은 다음과 같다.

1) hit

접속자가 일정한 웹페이지에 접속할 때 웹서버에 기록되는 log file의 수, 최초로 인터넷 광고에서 사용, 해당 html 파일, html 파일 내에 포함된 사진, 아이콘 등이 모두 hit수에 포함한다.

2) impression(=page view=ad view=site visit)

그림 등의 모든 구성요소를 포함한 html 페이지. 예) 한 웹페이지에 1개의 html 파일, 4개의 아이콘, 1개의 배너광고가 있으면 1 impression이 된다.

3) click through(=ad click)

배너광고를 보고 마우스로 클릭한 회수로 측정한다.

4) click thruht rate(click thruht ÷ impression)

배너광고를 보고 click한 수의 비율

5) duration tion

특정 사용자에게 광고 메시지가 노출되는 시간으로 측정한다.

6) visitor

웹사이트에 방문한 서로 다른 사람들의 총수. log file 분석, IP 주소추적, 쿠키확인, 회원등록자 확인 등의 방법이 사용된다.

7) visit

일정기간 내에 웹 사이트를 방문한 수로 e-CRM효과를 측정한다.

(3) 마케팅 접근 방법으로서의 고객관계관리

Target Marketing은 모든 고객이 아닌 적합한 일부의 고객에 마케팅 노력을 집중하는 것을 강조한다. one-to-one Marketing은 한사람 한사람에 이를 정도로 개별적인 고객에 대한 차별적인 마케팅을 전개할 것을 강조한다. 관계 마케팅은 각각의 고객과의 장기적인 관계를 강조한다. Target Marketing은 전략적 마케팅

88) 안중호, 권순동, 경영정보론, 홍문사, 2003. p.56.

이라고도 하며 마케팅의 기본으로 여겨져 왔으나 오늘날에는 다소 진부한 느낌을 준다. 마케팅 대상을 고객보다는 시장이라는 집단으로 보는 경향이 강하기 때문일 것이다. 이에 비해 관계 마케팅이나 One-to-One Marketing은 개별 고객을 강조하고 있다. 각각의 개념들은 조금씩은 다른 부분을 설명하고 있지만 CRM의 성격을 파악하기 위해서는 이러한 일련의 개념들을 모두 살펴볼 필요가 있다.

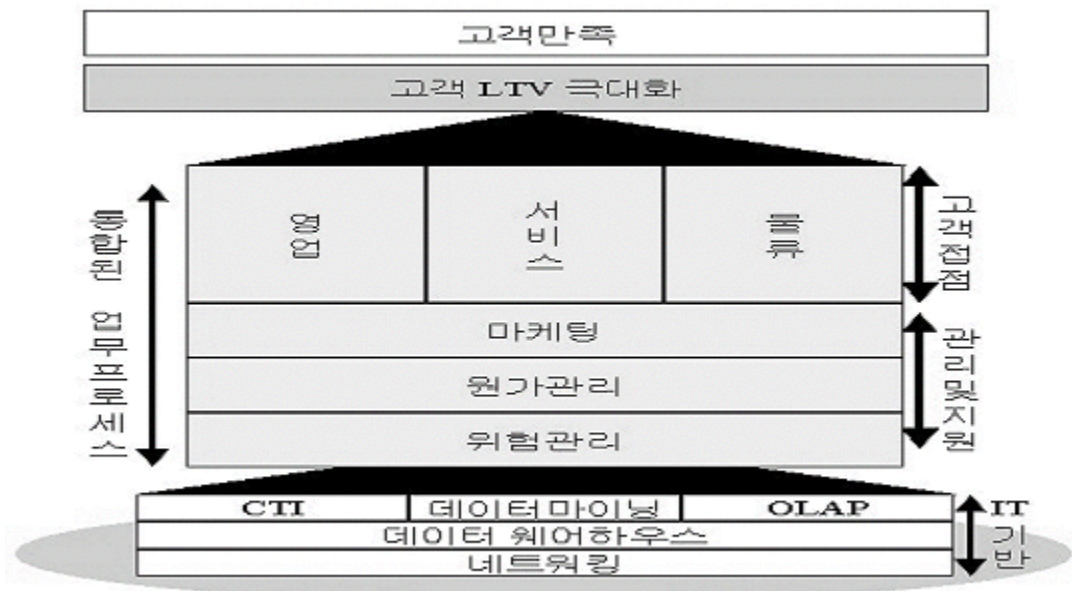
e-CRM은 “현재 고객들과 잠재적인 고객들로부터 얻을 수 있는 가치의 총합에서 높은 점유율을 얻기 위한 통합된 전략적 접근” 혹은 “한 조직이 조직과 고객간의 관계와 고객의 회사에 대한 수익성을 극대화하기 위하여 그 고객에 대하여 종합적인 관점을 취하는 것”이다.

국내에서와 마찬가지로 전세계적으로 e-CRM은 관심을 모으고 있는 이슈이지만 서로 다른 정의들이 많아 개념상의 혼란을 주는 경우가 많다. 여기서 또 하나의 새로운 정의를 만들어 내거나 기존의 정의들을 평가하기보다는 주요한 특성들을 살펴보는 것이 바람직할 것으로 여겨진다.

앞의 정의들에서와 마찬가지로 e-CRM은 고객이라는 대상을 관리의 핵심 주제로 하는 업무 전체를 범위로 한다. 이익 또는 가치를 고객과의 장기적인 관계를 통해 획득하려는 입장을 취한다. 그리고 궁극적으로는 고객의 충성도를 높임으로써 이익을 확보하고자 한다. 다음의 [그림10-1]는 e-CRM의 프레임워크에 포함되는 부분들을 개략적으로 보여주고 있다.

수익성 없는 고객주의나 단기적인 수익성만을 강조하는 고객 무시는 e-CRM과는 배치되는 사고이다. e-CRM은 장기적인 가치를 극대화하는 것을 목표로 한다. 또 e-CRM은 고객과 기업이 합리적인 혜택을 주고받는 과정에서 상호의 이익을 극대화하는 것을 목표로 한다. e-CRM의 사고 방식은 이와 같이 기업과 고객 양측 모두의 만족을 추구하는 것(Win-Win)이다.

기업과 고객 모두를 만족시키기 위해 e-CRM은 고객과 고객관련 업무에 대한 정밀한 측정을 시도하며 이를 정교하게 분석하여야 한다. e-CRM을 기존의 데이터베이스 마케팅이나 고객관리방식과 구별하기 위해 세가지 측면을 생각해볼 수 있다.



[그림 10-1] e-CRM 프레임워크

- 1) CRM은 업무 및 프로세스 혁신을 추구한다는 점이다. 기존의 데이터베이스 마케팅은 단지 DM 반응을 향상과 같은 미세한 목표들을 중심으로 관리했다면 e-CRM은 고객과 접하는 프로세스 전체의 효과 및 효율성을 추구한다.
- 2) e-CRM이 범 기능적인(Cross-Functional) 업무 프로세스의 통합을 추구한다는 것이다. 고객에 대한 모든 정보를 통합하고 이를 이용하여 통합된 업무 프로세스와 조직에 의해 처리하고자 하는 것이다. 전사적인 고객중심주의라는 사상과 업무시스템의 통합이라는 두 가지가 결합되는 것이다. 이로 인해 업무 처리상의 효율성을 높일 수 있게 되고 고객 입장에서 편의성도 제고될 수 있다.
- 3) 고객 접점의 업무에 대한 연구 개발을 지속적으로 수행하고자 한다는 것이다. 많은 제조 업체들이 제품과 생산과정에 대한 연구개발을 수행해왔던 것처럼 마케팅이나 고객 서비스 등 고객 접점의 업무에 대해서도 과학적인 방법을 적용하고자 하는 것이다. e-CRM은 데이터웨어하우징, OLAP 및 데이터 마이닝과 같은 진보된 정보기술을 바탕으로 고객을 분석하여 고객에 대응하기 위한 방법을 연구하고 개발하고자 하는 것이다.

고객에 대한 정보 관리는 e-CRM에서 가장 핵심적 요소들 중의 하나이다. 그 목적은 경쟁사보다 잘 관리해야 할 고객을 선별하고 관리 방법을 결정하기 위한 것이다. 이를 위해 고객에 대한 적극적인 측정이 필요하다. e-CRM 수행 과정상에서 가장 중요한 척도는 고객평생가치(Lifetime Value: LTV)이다.

LTV는 한 고객이 고객으로 존재하는 전체 기간 동안 기업에게 제공하는 이익의 총합계이다. LTV는 한 시점에서의 단기적인 가치가 아니라 고객과 기업간에 존재하는 관계의 전체가 가지는 가치이며, 또한 LTV는 매출액이 아니라 이익을 나타낸다. LTV를 산출함으로써 기업은 어떤 고객이 기업에게 이로운 고객인가를 판단할 수 있으며 그 고객과 앞으로 어떤 관계를 가지도록 하는 것이 합리적인가를 파악할 수 있다.

반대로 고객의 입장에서 보면 고객 자신이 느끼는 가치에서 고객이 지불하는 비용을 뺀 차이가 얼마인가가 선택의 척도가 된다. 여기서 고객이 느끼는 가치를 좌우하는 것은 단지 제품의 품질이나 수량만이 아니기 때문에 고객이 느끼는 가치를 높이기 쉽지는 않다. 더구나 오늘날의 고객들은 각자 서로 다른 욕구를 가지고 있기 때문에 각 고객이 가지고 있는 욕구들을 파악하는 것 자체도 매우 어려운 일이다. 하지만 기업은 목표를 달성하기 위해서 모든 가능한 수단을 동원해서 고객을 만족시키고 그로부터 LTV를 높여야 한다.

그런데 고객의 만족 수준과 고객의 충성도간의 관계는 업종이나 경쟁 상황에 따라 크게 다를 수 있다. 이러한 현상은 경쟁이 매우 심한 업종에서는 불만을 느낀 고객이 이탈하는 것이 매우 용이하다. 반대로 경쟁이 약한 업종에서는 이탈을 하기 어렵다. 특히 프랜차이즈산업은 본부와 가맹점 모두가 영세성을 띠고 있어 더욱 그러하다. 통신시장의 경우를 생각해 보면 많은 가입자들이 서비스에 만족하지 못하더라도 이탈해도 더 나은 서비스를 기대할 수 없어서 고객들이 쉽게 움직이지 않는 것이다. 이를 알고 있는 기업들이라면 서비스를 높은 수준으로 올리기 위해 경쟁하지 않아도 될 것이다. 물론 장기적으로 본다면 불만족한 고객들은 기회만 주어진다면 다른 서비스로 이동할 것이고 높은 수준의 서비스를 제공한 것에 대한 보상이 주어질 것은 분명하다. 이와 같이 업종의 특성이나 경쟁 환경의 특성에 따라 만족도와 충성도간의 관계가 달라짐을 인식한다면 기업은 고객유지 방안을 생각하기 이전에 업종 특성에 따른 고객 유지 전략의 생산성을 우선적으로 고려하여야 할 것이다.

고객과 관련된 전 업무를 통합하는 측면에서 e-CRM은 새로운 방법들을 도입하기도 하는데 그중의 하나가 수동형 캠페인이다. 기존의 마케팅 캠페인은 주로 일방적으로 고객에게 메시지를 보내는 형식이었고 그 시점도 기업이 정하고 내용도 기업이 정하는 식이었다. 수동형 캠페인은 고객에게 발생하는 사건에 대응하여 즉, 고객이 필요로 하는 상황에서 고객이 필요로 하는 메시지를 보낸다.

e-CRM은 영업에만 초점을 맞추지 않기 때문에 우량고객에 대한 관리만큼이나 불량 고객에 대한 관리를 중시해야 한다. 금융업의 경우에는 고객 신용 관리가 독립된 업무로 간주되지만 e-CRM의 시각은 크게 보면 고객에 대한 관리의 일부분으로 보는 것이다.

e-CRM의 업무 범위는 협의의 마케팅에 국한되지 않고 마케팅과 영업, 서비스, 원가 관리 등 여러 업무 기능을 통합적으로 수행하기 때문에 마케팅으로 업무 범위를 제한하는 경우에는 고객관계 마케팅(Customer Relationship Marketing)이라는 이름으로 구별해서 부르기도 한다. e-CRM은 고객에 대한 모든 접촉을 통일시키고 그 내에서 원가와 이익을 관리하고 계획과 실행 및 통제의 과정 전체를 독자적으로 수행할 수 있도록 한다. 이와 같은 범기능적인 특성으로 인해 업무 프로세스의 수행 방식을 달라지게 하며 업무 프로세스의 성과를 향상을 기대할 수 있다.

정보기술(IT) 집약적인 산업의 성장률이 비 IT집약적인 산업의 성장률에 비해 높다는 미국의 조사 결과로 부터도 알 수 있듯 IT의 막강한 영향력 때문에 e-CRM 역시 IT를 기반으로 한다. 특히 e-CRM과 밀접한 기술로 데이터 웨어하우징과 데이터 마이닝을 들 수 있으며 이와 같은 기술들의 적용은 단순한 자동화를 넘어서 업무 자체를 바꾸는 경우도 있다.

데이터 웨어하우징은 분석용으로 사용할 데이터를 통합하는 과정이며 데이터 마이닝은 이전에 알지 못하던 사실을 발견하기 위한 데이터 분석을 의미한다.

(4) e-CRM 시장과 국내 도입 현황

CRM은 주요 소프트웨어 분야 중에서 가장 빠르게 성장하고 있다. 미국의 리서치 회사인 IDC는 라이선스와 유지 보수로부터의 수입을 합해 CRM 시장이 1999년 33억 달러에서 2004년 121억 달러로 커져 연간 30%씩 성장할 것으로 예상하면서, CRM 시장이 1999년 71%까지 성장하다 2000년에는 41% 성장하고 2004년에 이르러서는 시장의 성숙으로 18%의 성장에 이를 것이라고 내다보고 있다.

전자상거래 백서(2001)에 의하면, 국내외 다수 시장조사 기관들은 CRM이 지속적으로 고성장할 것으로 예측하고 있다. 전세계 시장 규모를 살펴보면 IT 전문 조사기관인 AMR 리서치는 IDC보다 CRM 시장이 더욱 빨리 성장할 것으로 전망하면서, e-CRM을 포함한 CRM 관련 시장 규모가 1999년 37억 달러에서 2003년 168억 달러로 매년 54%씩 높은 성장률을 보이며 성장할 것으로 예측했다. IDC도 CRM 산업에 대한 지출은 매년 25%씩 성장하면서 2001년 610억 달러 규모에서 2005년 1,480억 달러 규모로 성장할 것으로 예측했다. 이러한 성장률은 2000년에서 2005년까지 매년 12%의 성장이 예상되는 IT 서비스 시장의 예산을 초과하고 있다. IDC는 CRM에 대한 지출이 2000년 320억 달러의 매출을 기록한 아웃소싱 및 운영관리 분야와 함께 성장할 것으로 보고 있다. 이 분야에 대한 지출은 2005년 820억 달러 규모에 이를 전망이다. CRM 교육도 강세를 보이고 있는 분야로, 2000년 29억 달러 규모에서 2005년 110억 달러 규모에 이를 것으로 예상된다.

CRM 시장에서도 e-CRM 시장은 더욱 급성장할 것으로 예측되고 있는데 Ovum이 2000년에 발표한 자료에 따르면, 전세계 e-CRM 시장은 2000년 13억 달러에 불과하던 것이 2004년에는 104억 달러로 크게 성

장할 것으로 전망했다. 갠트리 그룹(Gantry Group)은 2001년 현재 솔루션을 채택하지 않은 회사들 중 81% 이상이 향후 12개월 이내에 통합 e-CRM 프로그램을 도입할 계획이며, 현재 통합되지 않은 e-CRM 솔루션을 사용중인 회사들 중 91% 이상은 향후 12개월 이내에 통합할 계획이라는 조사 결과를 발표했다.

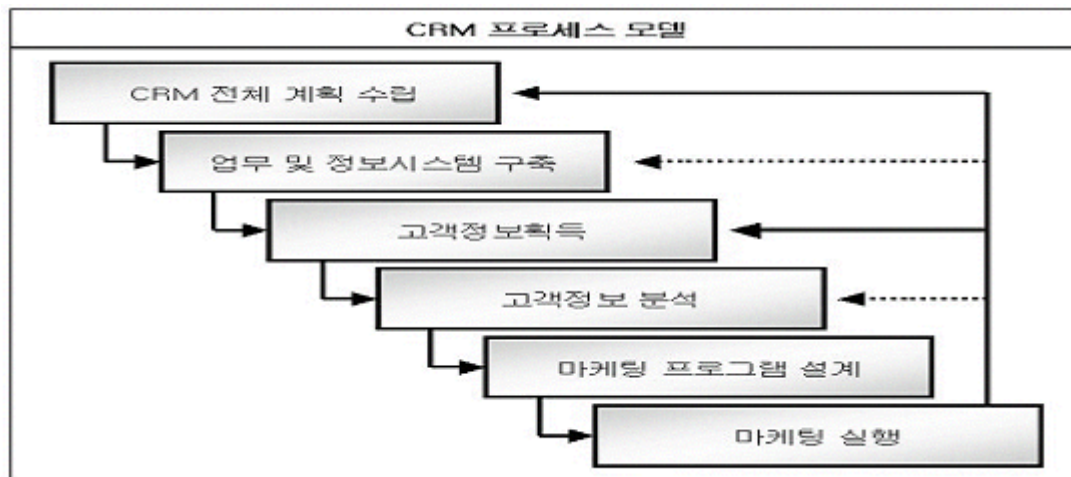
(5) e-CRM(고객관계관리)의 손익분기점

기업의 특성에 따라 그리고 상황에 따라 e-CRM의 성과는 달라진다. 그렇다면 e-CRM의 성과를 결정 짓는 일반적인 요인은 무엇일까? 이를 이해하기 위해 e-CRM에 따른 수익과 원가를 구성하는 항목들을 살펴보면 다음과 같다.

수익 측면에서 가장 중요한 것은 가맹본부와 개별 가맹점의 고객관리 원가의 절감이다. 오늘날의 기업 들은 전체 원가의 수십 퍼센트에 달하는 고객관리 및 마케팅 원가를 지출하고 있다. 이 원가를 감소시키는 것 자체가 e-CRM의 수익이 될 것이다. 그리고 측정상의 제약은 있지만 의사소통 측면에서 독백이 아닌 대화를 하는 구조로 변화하고 수익성이 있는 사업 포트폴리오를 유지하는 것들이 모두 궁극적으로는 수익 이 될 것이다.

보다 구체적으로 스탠 랩과 톰 콜린스가 '뉴맥시마케팅'에서 제시하고 있는 이익 항목을 살펴보면 기존 고객에 대한 연관 상품의 교차 판매, 구매 단가의 제고, 구매 주기의 단축을 통한 구매량 증대, 고객의 이탈 저지, 새로운 상품의 도입 비용 절감, 기존 고객의 소개에 의한 새로운 고객 획득 비용 절감, 새로운 사 업으로의 진출 비용 절감 등을 수익 항목으로 볼 수 있을 것이다.

e-CRM에 따른 원가가 발생하는 항목들은 CRM의 프로세스 모델을 기준으로 파악하는 것이 용이하다. 각 단계에서 발생하는 원가들은 다시 초기 원가와 지속적으로 발생하는 변동적 부분으로 나눌 수 있다. [그림 10-2]은 일반적인 e-CRM 프로세스 진행 과정을 보여 준다.



[그림 10-2] e-CRM 프로세스 모델

초기에 투입되는 항목을 보면, 전체 계획 수립 및 준비를 위한 투자, CRM 정보 시스템 구축을 위한 초기 투자 등이 포함된다. 일단 업무와 정보시스템이 초기화되고 나면 지속적으로 고객정보 획득, 고객정보 분석, 마케팅 수행 등에 따라 변동적인 원가가 발생된다. 기타 업무 변화 및 혼란의 조정을 위한 보이지 않

는 비용들도 발생될 것이다.

이와 같은 수익과 비용의 항목들을 합산해 보고 수익이 비용을 초과한다면 e-CRM이 채산성이 있다고 결론 내릴 수 있다. 여기에 추가적으로 고려해야 할 것은 e-CRM 구현 실패에 대한 위험 요소이다. 한편 e-CRM 원가와 수익은 적용 범위에 따라 달라질 것이다. 따라서 마진이 적은 세분 시장(예를 들면 구매액이 적은 고객 집단)에 대해서는 매스 마케팅을 적용하고 마진이 높은 세분시장에 대해서는 일대일 마케팅을 적용하는 등의 결정이 필요하다.

e-CRM은 많은 변화를 수반하기 때문에 어느 정도 속도로 변화할 것인가와 관련하여 현실적인 갈등이 존재한다. 변화가 필요하다는 데는 모든 조직 구성원이 찬성하지만 그 속도에 대한 이견이 존재하는 것이다. 개선과 혁신 사이에 어떤 받아들일 수 있는 점을 선택하기 위한 현실적인 판단이 필요하다. 이 결정에 따라 e-CRM의 성과는 상당히 달라질 수 있다.

(6) e-CRM 투자 방안 수립시의 고려사항

프랜차이즈산업에 어느 정도 수준으로 그리고 어떠한 단계로 e-CRM도입을 추진할 것인가? 이에 관련된 고려사항으로는 기존 업무 프로세스 수행의 기술 수준, 가맹본부와 가맹점의 능력, 업종의 경쟁상황, 업무 프로세스의 복잡성, 제품 및 서비스의 특성 등 다양한 요소를 고려하여야 한다.

인적 서비스업과 같이 고객정보가 가장 중요한 자산이거나 부동산 중개업과 같이 정보집약적인 산업의 경우에는 보다 전면적으로 e-CRM을 전개하는 것이 바람직하다. 반대로 고객과의 접촉이 적고, 접촉으로부터 정보시스템을 이용한 정보 획득이 자연스럽게 이루어지지 못하는 제조업 등에서는 범위를 좁혀 제한적으로 시작하는 것이 바람직하다.

만일 업무 프로세스가 매우 복잡하고 정형화되지 못하였다면 e-CRM 자체 이외에 업무 프로세스 통합 비용이 많이 필요할 것이다. 상품의 특성이 인적 판매에 많이 의존하는 경우에는 중앙 집중적인 e-CRM은 효과가 적을 것이다. 또 프로세스를 수행하는 직원들의 전반적인 업무 능력이 낮다면 처음부터 매우 복잡한 업무 방식을 적용하는 것은 적합하지 않다. 이와 같은 개별 기업의 상황적인 특성이 계획수립 과정에서 구체적으로 고려되어야 한다.

흔히 오해를 가져오는 것 중의 하나가 반드시 대규모 컴퓨터 시스템이 있어야만 e-CRM이 가능하다는 발상이다. 동일한 맥락에서 데이터 웨어하우스가 없이는 e-CRM이 불가능하다는 생각을 하는 경우도 있다.

물론 대규모의 컴퓨터 시스템이 있다면 보다 원활하게 진행될 수 있는 것만은 사실이다. 데이터 웨어하우스가 있다면 데이터 통합이나 정제를 위한 노력이 감소할 것이기 때문이다. 그러나 투자가 많아질수록 e-CRM으로부터 얻는 투자효과는 감소할 것이므로 투자 효과가 높은 항목만을 대상으로 하는 것이 현실적이다.

따라서 주어진 예산으로 원하는 수준의 데이터 웨어하우스를 구축하기 어렵다면 데이터 웨어하우스의 범위를 줄이거나 데이터 웨어하우스 없는 구조로 e-CRM을 전개할 수 있는 것이다. 이러한 맥락에서 전체 고객 중의 10%에 해당하는 핵심 고객에 대해서만 e-CRM을 전개하는 것도 당연히 가능한 것이다. 데이터 웨어하우스를 비롯한 IT들은 충분 조건으로 보아야 할 것이며 적용 범위를 대치 또는 조절 가능한 것으로 파악하는 것이 바람직하다.

(7) 프랜차이즈 시스템의 e-CRM 구축 가능성

앞에서 지적했던 것과 마찬가지로 프랜차이즈산업의 업종 특성에 따라 e-CRM의 유용성에는 많은 차이가 존재할 수 있다. 특히 동일한 매출 규모라 하더라도 고객의 수가 상대적으로 많은 업종과 적은 업종 간에는 유용성의 차이가 크다. 많은 국내 자영업자들이 대형 할인점과 같은 선진 유통시스템에 의해 생존의 위협을 받고 있는 현실에서 대형 할인점과는 차별화 되는 상품 구색과 밀착된 고객관리는 유효한 경쟁수단이 된다. 소수의 고객만으로도 점포의 유지가 가능한 경우에는 굳이 데이터 웨어하우스와 같은 자동화된 시스템을 사용할 필요가 없지만, 시스템전체에 걸쳐 다수의 불특정 고객을 상대해야 하는 프랜차이즈산업의 경우에는 e-CRM의 필요성이 더욱 커진다. 결국 사업의 성패가 오직 e-CRM만으로 결정되는 것은 아니지만 기업의 상황에 맞는 적절한 수준과 방식을 선택한다면 모두에게 e-CRM이 충분한 성과를 돌려줄 수 있음을 시사한다.

마지막으로 고객과 관련된 많은 업무를 통합하고 다양한 IT를 필요로 하는 e-CRM은 결국 어려운 것일 수밖에 없는가에 관해 생각해 본다. 접근하기에 따라서 e-CRM은 상식적인 것 일 수 있으며 고객을 이해하고 고객이 원하는 형태로 사업을 전개하기 위해 첨단 정보기술을 동원하는 것, 이것은 단지 아직까지 우리가 경험해 보지 못한 것일 뿐이다. 따라서 e-CRM에 대한 두려움을 갖기보다는 점차 적응해 가는 것이 바람직하다. 또 e-CRM은 한번하고 마는 행사가 아니라 지속적인 업무 프로세스이다. e-CRM은 고객에 대한 그리고 고객과의 관계를 관리하는 방법에 대한 점진적인 학습 과정이다.

3. 프랜차이즈 시스템의 e-SCM 구축

(1) SCM의 정의 및 발전과정

1) SCM의 정의

기업들은 자신들의 내부적인 시스템 개선에 초점을 두고 프로세스 개선이나 품질 혁신 등의 다양한 전략을 추진하였다. 그러나 기업 부가가치의 60~70%가 제조 밖의 가치사슬에서 결정되고, 10~14%의 공급관리비용이 발생되고 있는 상황에서 모든 것을 기업이 독자적으로 해결하려는 방식은 한계에 이르렀다. 이러한 한계의 돌파구로 등장한 것이 공급사슬관리(SCM : supply chain management)이다.

공급사슬이란 물자, 정보, 자금이 공급업자-구매-생산-유통-소비자의 가치 사슬을 따라 이동하면서 이런의 부가가치를 발생시키는 프로세스를 말한다. SCM은 공급자에서 고객에 이르는 공급사슬 상의 물자, 정보, 자금을 총체적 관점에서 통합하고 관리함으로써 공급자, 고객, 그리고 기업 내부의 다양한 욕구를 만족시키고 업무의 효율성을 향상시키기 위한 경영기법이다. SCM 관점에서 정보시스템 구축은 단순히 시스템간 인터페이스가 목적이 아닌 하나의 공급사슬별로 이루어진다.

2) SCM의 발전과정

창고와 수송의 통합단계 : 창고와 수송 두 기능이 통합되어 재고가 줄어들고, 주문응답 시간 및 예측기간의 단축으로 창고운영의 정확성이 향상되었다. 그리고 수송과 창고운영을 동시에 고려함으로써 창고 위치의 최적화를 달성하고 보다 나은 서비스와 비용절감을 구현하였다.

물류 단계 : 창고와 수송의 통합에 제조, 조달, 주문관리 기능을 추가한 것으로 EDI, 글로벌 커뮤니케이션

선, 컴퓨터 능력의 증대 등으로 가능해졌다.

통합 단계 : 통합도나 기능들의 사슬이 연장되어 한 쪽 끝에는 공급자가 또 다른 한 쪽에는 고객이 추가 됨으로써 기존 유통망보다 훨씬 복잡해졌다. EDI, EFT, 높은 통신대역, 계획과 실행을 위한 전산화된 의사 결정시스템 등이 중요한 역할을 한다.

(2) SCM의 필요성 : 채찍효과

1) 채찍효과의 정의

제품에 대한 최종 소비자의 수요 변동 폭은 크지 않다. 그러나 소매상, 도매상, 완제품 제조업자, 부품 제조업자 등 공급사슬을 거슬러 올라갈수록 변동 폭이 크게 확대되는 현상이 발생한다. 이처럼 공급사슬에서 최종 소비자에게로부터 멀어질수록 수요와 재고의 불안정성이 확대되는 현상을 채찍효과(bullwhip effect)라 한다. 수요변동의 단계적 증폭 현상이 마치 진 채찍을 휘둘러 때 손잡이 부분에 작은 힘만 가해도 끝 부분에서는 큰 파동이 생기는 것과 유사한 패턴을 보이기 때문에 붙여진 이름이다.

2) 채찍효과의 발생원인

공급사슬에서 채찍효과가 발생하는 원인은 무엇보다도 수요예측 상의 문제점들 때문이다. 기업은 제품 수요예측, 생산규모 계획, 재고 조정 등 다양한 경영기획 활동에 있어 고객들의 제품 주문량은 현재의 실제 수요를 정확하게 반영하기 어렵다. 주문은 미래의 예측수요 및 안전재고의 합이기 때문이다. 또한 대량 일괄 주문의 관행, 가격저점에서의 반등을 대비한 사재기 주문, 공급 부족시 주문량 기준 배분방식을 역이용한 허수주문 등으로 인해 실제 수요와 주문량과의 괴리는 더욱 커 지게 된다. 공급사슬에서의 정보 지연과 배달지체도 채찍효과를 강화시킨다. 수요변화의 인식과 대응, 공급선상의 재고수준 조정 등에 있어서 상당한 시간이 소요되기 때문이다.

3) 채찍효과의 대응방안

공급사슬에서 채찍효과를 완벽하게 제거하는 것은 불가능하지만, 적절한 대응을 통해 상당 부분 경감시킬 수 있다. 무엇보다 전방 단계의 주문량 변화에 민감하게 반응하는 근시안적 관점에서 벗어나 공급사슬 전방의 수요 및 재고 변화 추이에 주목하는 전략적인 관점이 필요하다. 이를 위해 VMI(vendor management inventory), CRP(continuous replenishment program)등 구매자가 재고조정에 직접 관여하는 방식이 제안되고 있다. 또한 EDI(electronic data interchange)등 공급자, 구매자 간의 실시간 정보공유를 통해 수요정보의 왜곡을 최소화해야 할 것이다.

(3) e-SCM의 정의

e-SCM이란 인터넷으로 대표되는 디지털 기술을 활용하여 공급자, 유통채널, 소매업자, 고객 간에 흐르는 물자·정보·자금을 신속하고 효율적으로 관리하는 것을 의미한다. 즉, e-SCM(e-Supply Chain Management)이란 제조, 물류, 유통업체 등 유통공급망에 참여하는 모든 업체들이 협력을 바탕으로 정보기술(information technology)을 활용, 재고를 최적화하고 리드타임을 대폭적으로 감축하여 결과적으로 양질의 상품 및 서비스를 소비자에게 제공함으로써 소비자가치를 극대화하기 위한 21세기 기업의 생존 및 발전전

략이다.

세계적으로 선도적 위치에 있는 제조업체, 물류업체, 유통업체들은 이와 같은 목적을 달성하기 위하여 그들의 거래선들과 협력함으로써 그 이익을 훨씬 더 극대화하였으며, SCM을 추진하고 있는 대표적인 업체로는 P&G, Wal-Mart, Unilever, Kellogg's, Coca Cola, J. C. Penney 등이 있다.

SCM은 소비자의 수요를 효과적으로 충족시켜주기 위해서 신제품 출시, 판촉, 머천다이징 그리고 상품보충 등의 부문에서 원재료 공급업체, 제조업체, 도소매업체 등이 서로 협력하는 것이다. 한편 SCM은 적용되는 산업별로 그 표현을 달리하고 있다. 즉, 의류부문에서는 QR(Quick Response), 식품부문에서는 ECR(Efficient Consumer Response), 의약품부문에서는 EHCR(Efficient Healthcare Consumer Response), 신선식품부문에서는 EFR(Efficient Foodservice Response) 등으로 불리고 있다.⁸⁹⁾

(4) e-SCM 주요 응용기술

1) 자동발주시스템(CAO : Computer Assisted Ordering)

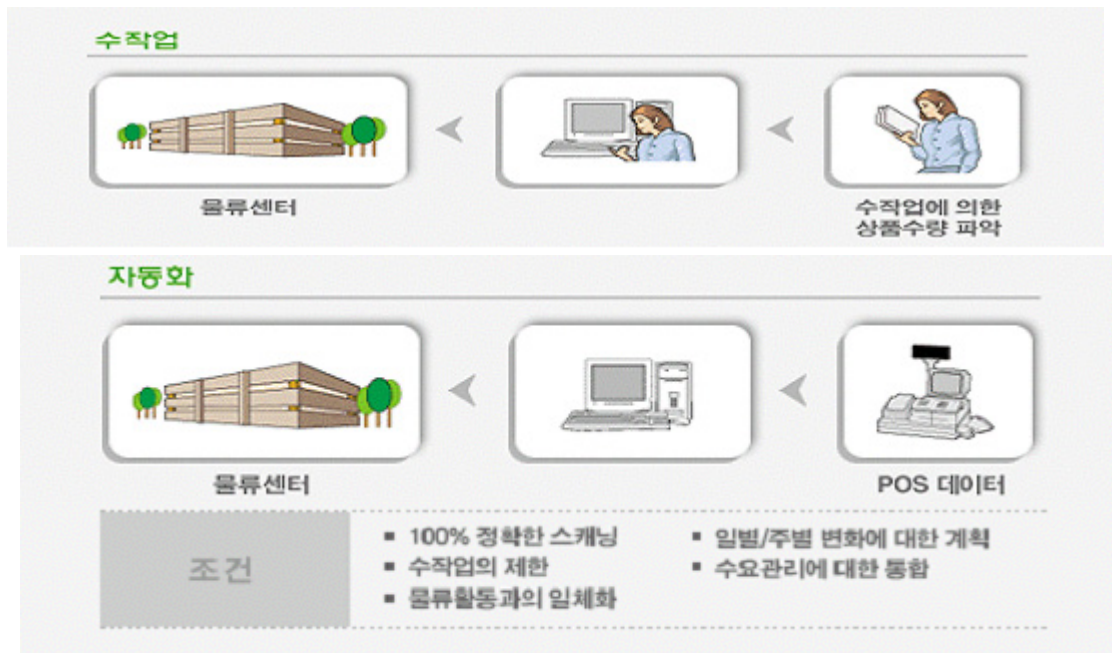
CAO는 ASO(Automated Store Ordering)라고도 한다. CAO는 고객에 대한 반응과 효율적인 상품보충 측면에서 상당한 잠재적 개선을 이룰 수 있도록 하는데 중요한 역할을 한다. POS 데이터와 상품보충과정을 연계함으로써 비용을 줄이고 매대공간의 효율적인 활용으로 상품판매 효과를 높일 수 있으며, 판촉활동에 의해 발생하는 제품수요에 즉각적으로 대응할 수 있게 된다. 현행 주문관행과는 대조적으로 자동발주시스템을 통해 소매업체는 보다 신속하게 소비자의 수요에 반응할 수 있을 뿐만 아니라 동시에 운영비를 절감하고 재고수준을 낮출 수 있다.

기존의 수작업에 의한 발주에서는 담당직원이 일일이 상품수량을 파악하여 주문내역을 결정하고, 이러한 주문내역은 다시 수작업을 통해 주문시스템에 입력하여 물류센터로 전달하는 방식을 취하였다.

이에 반해 자동발주시스템은 [그림 10-3]에서 보는 바와 같이 POS 데이터를 근거로 수작업 없이 점포에서 주문을 할 수 있게 된다. 이러한 주문은 EDI를 통해 물류센터로 전송되고, 즉각적으로 재고보충이 이뤄지게 된다. 이러한 업무처리과정을 통해 물류의 동기화 및 수요관리의 통합화가 가능해진다.

자동발주시스템의 성공적인 구현을 위해서는 실제 상품의 판매량과 보충 상품의 필요수량 사이의 차이를 효과적으로 관리하는 것이 매우 중요하다. 매주 판매량과 같이 반복적인 구매형태에 의해 발생하는 차이는 파악하고 관리하기가 상대적으로 쉬우나, 판촉활동 등 불규칙적인 구매형태에 의해 발생하는 차이는 제대로 관리되지 못하는 실정이다. 특히 판촉상품의 영향을 받는 상품 카테고리에서는 특히 이러한 문제가 심각하다. 또한 문제시되는 것 중의 하나가 원인파악이 힘든 재고손실과 지역적으로 과다하게 산재하고 있는 재고로서 이들로 인해 상품의 실제 재고와 차이가 발생하게 된다

89) 안중호, 권순동, 경영정보론, 홍문사, pp.167-171.



[그림 10-3] 자동발주시스템

2) 계속상품보충 프로그램(CRP : Continuous Replenishment Programs)

CRP는 상품을 소비자수요에 기초하여 유통소매점에 공급하는 방법으로(이를 pull방식이라고 함) 기존에 유통소매점에 재고가 있음에도 불구하고 상품을 공급하는 것(이를 push방식이라 함)과는 차이가 있다. [그림 10-6]와 같이 계속상품보충은 거래선간에 상품이 공급되는 모든 지점에 적용될 수 있는 개념이다. CRP의 초기단계에서는 유통공급과정에서 상품을 공급받기 위해 유통업체의 물류센터 또는 도매배송업체의 출고데이터를 사용한다. CRP의 발전단계에서는 POS데이터를 사용하여 상품보충 프로세스를 보다 개선시킬 수 있다.

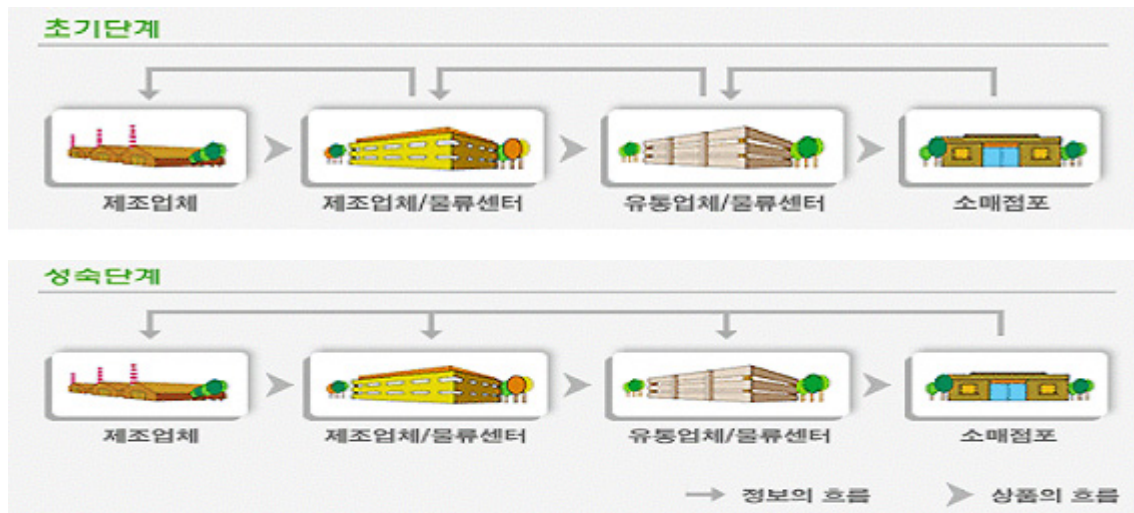
CRP는 유통공급망에 종사하는 거래업체 간에 서로 협력하는 업무관행으로서, 이는 주문수량에 근거하여 물류업체가 주문을 하는 전통적인 상품보충 프로세스로부터 실질적인 상품수요와 예측수요를 근거로 상품보충을 하는 것이다. CRP를 구현하게 되면 다빈도 배송이 가능하게 되어, 재고수준과 운영비를 낮출 수 있다. CRP에서는 판매데이터와 판매예측을 근거로 한 소비자 수요를 통해 상품보충에 필요한 주문과 배송을 실시하게 된다. 가장 보편적인 형태로 운영되는 공급자 재고관리(VMI : Vendor Managed Inventory)는 물류업체에서 재고데이터와 점포별 주문데이터를 매일 공급업체에 전송하면, 공급업체는 물류업체가 소매점포의 상품수요를 충족시킬 수 있는 주문업무를 책임져야 한다.

CRP의 근간은 바로 전자문서교환시스템(EDI)이다. EDI는 소매업체가 제조업체에게 상품의 출고요청을 전송할 수 있도록 한다. 비록 초기단계에서는 소매업체 창고의 출고데이터를 기초로 EDI 문서를 전송하게 되지만, POS 데이터의 통합관리 능력이 증대됨에 따라 점포에서 실제 판매된 판매량에 근거한 EDI 문서전송이 가능해진다. 이를 통해 각각의 단품별 판매에 따른 제조업체의 단품별 보충이 가능하게 된다. 판촉활동이 없다고 가정한다면, POS 데이터에 근거한 상품보충은 제조업체로부터 소매점포까지 원활하게 흘러갈 수 있게 되며, 심지어 상품흐름에 대한 예측도 가능해질 수가 있다.

CRP는 전반적인 유통공급과정에서의 상품에 대한 주문기능을 향상시킨다. 본능적인 예감에 의해 주문

을 하기보다는, 상품보충을 위한 주문수량은 실질적인 소비자수요와 판촉행사로 인해 예상되는 수요예측에 의해 결정된다. 정보는 컴퓨터에 의해 처리되므로 유통공급과정상에서 발생하는 수많은 데이터 입력시점에서의 수작업이 제거되어 비용을 절감할 수가 있다. 또한 정보의 흐름이 정보통신망을 통해 전자적으로 처리됨에 따라 상품의 보충주기가 단축되어, 결과적으로 소비자수요에 대한 반응도를 높일 수 있게 된다.

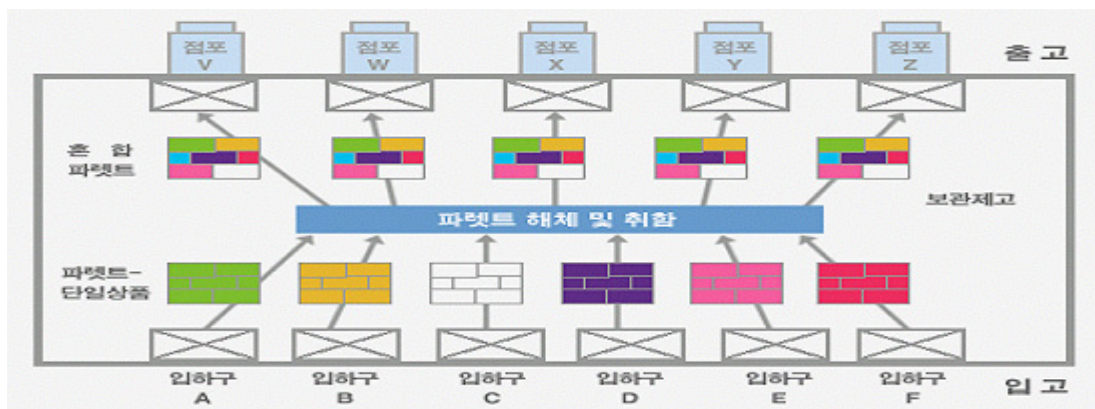
CRP는 또한 유통공급과정에서의 상품의 흐름을 향상시킬 수 있다. 한번에 많은 양의 상품을 배송 하는 대신, 소매업체와 도매업체 창고의 재고수준을 낮출 수 있도록 소량단위의 배송빈도를 증대시킬 수 있게 된다. 또 다른 이점이라고 한다면 타산 업의 거래업체들과 보다 나은 업무적 협조관계를 구축할 수 있다는 점을 들 수 있다.



[그림 10-4] 계속상품보충 프로그램

3) 크로스도킹(Cross Docking)

크로스도킹은 창고나 물류센터로 입고되는 상품을 보관하는 것이 아니라, 곧바로 소매점포에 배송 하는 물류시스템이다. 보관 및 피킹작업 등을 제거함으로써 물류비용을 상당히 절감할 수 있다. 크로스도킹은 입고 및 출고를 위한 모든 작업의 긴밀한 동기화를 필요로 한다.



[그림 10-5] 케이스 크로스도킹

(5) 프랜차이즈 시스템에서의 e-SCM 구축

앞서 기술한 바와 같이 e-SCM은 소비자의 욕구를 효과적으로 충족시키기 위해 공급사슬상의 원부자재 공급업체, 제조업체, 도소매상 등이 서로 협력하여 자동발주시스템, 지속적인 상품보충 프로그램, 크로스도킹 등의 응용기술을 구현하는 것이다. 프랜차이즈산업에 있어 e-SCM은 편의점과 같이 주문이 빈번하고 취급물량과 상품의 수가 많은 업종에 있어 매우 유용한 도구라 할 수 있다.

e-SCM을 구현하기 위해서는 공급업체와 가맹본부, 가맹본부와 가맹점간의 거래가 EDI나 POS에 의해 처리되고 있어야 한다. 그러나 국내 프랜차이즈산업의 EDI나 POS 도입 율은 매우 낮은 수준이기에 e-SCM을 단기간에 구현한다는 것은 어렵다고 할 것이다. 더구나 정보화 마인드가 부족한 가맹본부와 가맹점을 정보화에 투자하도록 설득하는 것도 쉬운 일은 아니다. 프랜차이즈산업에서의 e-SCM 구축과 관련하여 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다.

- 1) e-SCM 구축의 초기단계에서는 많은 비용이 소요되는 정보시스템과 정보기술의 활용은 바람직하지 않다. e-SCM의 핵심요소인 POS와 EDI 구축에 소요되는 비용은 지금도 많은 가맹본부가 부담스러워할 정도로 높은 수준이다. e-POS의 도입이 어려운 경우에는 시스템 도입비용이 거의 없고 간편한 ARS 수발주와 VMS(Vertical Management Solution)을 활용하는 것도 하나의 방안이 된다.
- 2) e-SCM은 시간을 두고 단계적으로 구축한다. 단기적으로는 범용성과 시장성이 큰 애플리케이션과 부가서비스를 개발하고 협회 회원사를 대상으로 그 효과를 검증한 뒤, 중장기적으로는 업종별로 애플리케이션을 개발하고 부가서비스를 다양화하며, 일정규모의 정보화수요가 확보되면 가맹본부와 가맹점간의 거래를 중심으로 데이터 분석 서비스를 제공한다. 최종적으로는 제조업체와 가맹본부, 혹은 제조업체와 가맹점간 거래를 포함한 통합솔루션을 제공하도록 한다.
- 3) e-SCM은 업종별로 구축하는 것이 바람직하다. 업종에 따라 거래특성이 상이하고, 정보화의 투자비용과 혜택이 크게 다르기 때문이다.
- 4) 도소매업에 대한 지원을 우선적으로 강화하도록 한다. 도소매업은 정보화의 필요성과 혜택이 큰 업종이라는 특성 이외에도 외식업 위주의 프랜차이즈산업을 구조적으로 개선하고, 투명한 거래를 조성하기 위해서도 우선적으로 지원할 필요가 있다.
- 5) e-SCM을 포함한 프랜차이즈산업의 정보화 작업은 프랜차이즈협회를 중심으로 마케팅, 기획, 솔루션 개발, 시스템구축과 운영, 자금운용 등의 역할을 분담하는 다수의 관련기업으로 컨소시엄을 구성하여 추진하는 것이 바람직하다. 협회는 이들 참여업체의 이해관계를 조정하고, 정부와 정보화의 방향을 조정하기 위해 산하에 가칭 프랜차이즈정보화 운영위원회를 구성해 운영하도록 한다. 또한 협회내 전산전문인력을 확보하여 정보화 추진을 상시 업무화 하도록 한다.

제11장

프랜차이즈 물류관리

제1절 프랜차이즈 물류관리의 목적과 전망

제2절 프랜차이즈 물류공동화

제3절 공동물류사업 타당성 분석

제4절 물류표준화

제11장 프랜차이즈 물류관리

제1절 프랜차이즈 물류관리의 목적과 전망

1. 프랜차이즈 물류관리의 목적과 필요성

(1) 프랜차이즈 물류관리의 목적

오늘날 기업경영에 있어서 물류비 가중, 성공적 운영모델의 부재, 중소기업의 물류사각지대, 상류와 물류의 불균형 등의 문제가 제기되고 있다. 특히 중소기업 위주인 프랜차이즈 업계의 경우 그 동안 대기업을 중심으로 한 물류효율화 추진과정에서 물류의 사각지대에 머물러 왔다. 90년대 이후 일본 등 선진국들은 “판매는 경쟁으로 물류는 공동으로”라는 사고로 공동의 이익을 추구하고 있다.

아직까지 공동물류화에 관하여 국내에서는 매우 취약한 상태이며, 특히 프랜차이즈업계와 같은 중소기업에 대한 공동물류화 모델이 취약한 상황이다. 이러한 가운데 프랜차이즈 업계의 입장에서 공동물류화, 표준화, 정보화를 통한 효율적인 물류시스템의 구축, 공동물류화 및 정보화를 촉진하기 위한 지원시스템의 구축의 필요성이 제기되고 있다.

(2) 프랜차이즈 물류관리의 필요성

개별운송 관행, 물류시장의 다단계, 업계의 정보공유 기피 등 비효율적 시스템과 고비용 구조를 해결하고, 중소기업 위주인 프랜차이즈 업계 중심의 물류공동화 및 정보화로 전자상거래(EC) 등에 부합되는 물류 혁신기반을 구축할 필요성에 의해 본 과업이 제기되었다.

부문별로 살펴보면 물류공동화부문의 경우 운송업계의 영세성, 효과적인 공동수배송/집배송센터의 미비, 사업자간 노선의 공동운행 유도 부족 및 이 업종간의 거대로 공동화의 진전이 부진한 실정이다.

물류정보화 부문의 경우 프랜차이즈 업계는 중소기업이 대부분을 차지함으로써 물류정보화의 낙후, 정보공유의 부재 및 정보기술 활용을 통한 효율적 체제가 미흡한 상황이다. 물류표준화 부문의 경우 팔레트 등의 표준화 미비, 표준 포장수준의 미비, 국내의 비표준규격의 물류시설, 장비 및 기기가 물류표준화의 장애 요인이 되고 있다. 물류인력 양성부문에서는 국내 물류교육 프로그램이 산발적이며, 업계의 참여도는 높지 않은 편이다. 프랜차이즈업계에 대한 물류인력 교육프로그램은 전혀 없는 실정이다.

2. 프랜차이즈 물류관리의 환경 및 전망

(1) 프랜차이즈 물류환경

첫째, 물류비 절감에 대한 기업의 관심이 크게 높아지는 추세이다. 이를 위해서 물류 외주(外注) 활성화와 공동물류/집배송단지의 공동활용 등 전략적 제휴도 활발하게 진전되고 있다.

둘째, 수요자는 물류관련 단순 용역의뢰에서 일관물류관리 서비스를 요구하고 있다. 이에 따라 SCM 도입이 활성화되고 물류정보 및 사후 관리 요구 확대되며, 물류 기업들은 복합일관 서비스 제공을 위한 지구

적 네트워크의 구축에 나서고 있다.

셋째, 무점포 전자상거래의 확대로 택배 사업이 급속도로 성장하고 있다. 기존 대형 운송사의 사업중심이 택배사업으로 이동하고 있으며, 대기업들이 물류관련 택배사업에 속속 진출하고 있는 실정이다.

넷째, 정부는 국가 경쟁력 강화를 위해 물류기반 시설 투자 확대, 물류 정보망 구축 등 범 국가적 물류 환경조성에 적극적으로 나서고 있다.

(2) 물류산업의 전망

첫째, 소비성향의 급속한 변화와 각 기업의 물류비 절감 압력이 더욱 가속화될 전망이다.

둘째, 택배 사업은 전자상거래의 확산에 따라 지속적인 성장과 향후 물류산업의 전반적인 성장을 주도할 것으로 예상된다.

셋째, 정부는 각종 규제 완화/SOC 투자 확대/물류정보 인프라 구축 등 국가 경쟁력 강화를 위한 범 국가적 물류 환경 조성에 적극적으로 노력하고 있다.

넷째, 인천 신공항 개항 및 경의선 복원으로 우리나라가 동북아 물류중심지로 부각될 것이며, 물류분야에서 대북 교류가 확대될 것으로 예상된다.

[표 11-1] 물류산업의 전망

현 재	전 망
<ul style="list-style-type: none"> • 다품종 소량생산 • 유통구조의 단축 • 재고량 감축 • 소비자 생활 변화 	<ul style="list-style-type: none"> • 거점 수송체제 변화 • 전문 물류업자에 OUT-SOURCING • JIT 배송 체제 구축 • 일관 복합운송 서비스 강화

(3) 유통제조업체의 물류산업에 대한 문제점과 인식과 해결방안을 정리하면 다음과 같다.

1) 유통제조업체의 문제점

첫째, 물류 기능별 분산된 계약 및 운영에 따른 관리업무 가중.

둘째, 영업기능과 보관 수배송 업무와 혼합된 형태로 업무의 단순화 및 전문화가 불가능.

셋째, 직영 인력에 의한 운영으로 노무 및 차량관리에 대한 업무가 추가.

넷째, 자사만의 독자적 정보시스템 구축시 투자비용이 부담으로 작용.

2) 유통제조업체 문제점의 해결방안

첫째, 물류 전문 기업과의 제휴 및 고도의 운영관리 기술 및 노하우를 이용함으로써 고물류비 구조를 혁신.

둘째, 아웃소싱을 통한 고품질 물류 서비스를 제공.

셋째, 개별 직송 방식으로부터 연계 수송과 거점 운송방식으로 전환을 통하여 종합물류서비스를 제공.

넷째, 24시간 가동되는 전략적 정보시스템을 구축.

다섯째, 전문화 교육 프로그램의 운영을 통한 고객서비스 전문 양성 교육을 실시.

3. 3자 물류 개념 및 발전 단계

(1) 3자물류의 개념

물류의 경영에서부터 수배송 및 관련 정보 제공까지를 포함하는 종합물류서비스를 계약방식에 의해 제 공함으로써 화주기업의 물류혁신 및 물류 서비스 개선과 물류비 절감을 통하여 화주기업의 경쟁력 강화에 기여하는 사업이다.

(2) 물류의 발전단계

[표 11-2]에서 물류 발전단계를 보면 경쟁구조 측면에서 개별 기업 간 경쟁에서 유통공급망간 경쟁으로, 물류체제에서 기업내 통합물류에서 유통공급망에서 기업 간 통합물류, 전문물류업체(TPL)변화에서 자가물류가 전문물류업체를 거쳐 4PL로 발전하는 과정에 있다.

[표 11-2] 물류의 발전 단계

경쟁구조	개별기업간 경쟁			공급체인간 경쟁	
물류체제	기업내 통합물류			공급체인상의 기업 간 통합물류	
TPL 변화	자가물류	물류아웃소싱 1단계 TPL	물류아웃소싱 2단계 TPL	물류아웃소싱 3단계 TPL	물류아웃소싱 4단계 TPL － TPL 업체 － 컨설팅업체 － IT 업체
		물류자회사			

잠재 프랜차이즈 가맹점 운영자들의 본부 선택 요인은 본부 지원 측면과 가맹점 개별 특성으로 나눌 수 있다. 본부 지원 측면은 영업과 물류측면으로 나눌 수 있는데, 영업은 상품지원, 광고 및 홍보지원, 교육 및 훈련, 정보지원 등을 말한다.⁹⁰⁾물류는 원활한 주문처리, 납기신뢰성, 주문이행의 확률, 제품구색, 물류편의 제공 등으로 구성되어 있으며 이를 다시 거래전, 거래중, 거래후 지원으로 구분하여 접근할 수 있다.⁹¹⁾ 가맹점 개별 특성으로는 가맹점의 입지, 경영자의 경험, 가맹점의 규모, 초기 투자액 등을 들 수 있다.

제2절 프랜차이즈 물류공동화

1. 물류공동화의 개념과 동기

(1) 물류공동화의 개념

물류공동화란 물류효율화를 위하여 제조업체 또는 유통업체가 공동으로 수배송, 보관 및 물류정보망 구축 등의 물류공동화사업을 추진하거나 물류전문업체가 물류공동화사업을 수탁 받아 물류업무를 대행하는 사업을 말한다.

90) Stern, Louis W. Adel I. El-Ansary, and Anne T. Coughlan (1996), Marketing Channels, 5th eds., Prentice-Hall.

91) Stock, James R. and Douglas M. Lambert (2000), Strategic Logistics Management, 4th eds., Irwin/McGraw-Hill

(2) 물류공동화의 동기

첫째, 송화인과 수화인의 효율화에 대한 필요에 따른 것이다. 송화인 측의 다빈도 소량배송의 확대로 인한 배송차량의 적재율 저하 및 배송원가 상승과 수화인 측의 배송차량 증가에 따른 입구 혼잡 및 검품 혼란 등으로 공동수배송이 필요하게 되었다.

둘째 수송업자의 효율화 필요에 의한 것이다. 도심이나 상가밀집지역에서의 노상 하역의 어려움과 고층 빌딩에 대한 집배효율의 악화에 따라 수송업자의 효율화 필요성이 제기되었다.

셋째, 사회적 요청에 의한 것이다. 대도시에서 트럭교통에 의한 도로정체, 대기오염, 소음 및 진동 등 환경문제가 심각한 지경에 이르자 이를 억제하기 위해 지방자치단체 및 중앙정부의 협조 하에 공동수배송이 추진되고 있다.

2. 물류공동화의 전제조건 및 형태

(1) 물류공동화의 전제

첫째 일정지역 내에 공동수배송에 참여하는 복수의 화주가 존재해야 한다.

둘째 배송처가 일정한 구역 내에 분포되어 있어야 한다.

셋째 참여기업의 배송조건이 유사해야 한다. 업종이 같을 경우 배송조건이 유사하고 물품규격이 일정해 표준화가 용이하다. 또한 대상화물이 동종인 경우 판매부분이 경쟁관계에 있어 교차수송이 많아 공동화시 효과가 크다. 그러나 반드시 동종일 필요는 없으며 이종인 경우도 배송조건이 유사하면 공동화가 가능하고 일본의 경우도 이 업종 혼재형의 공동수배송이 많이 실시되고 있다.

넷째, 대상화물이 공동화에 적합해야 한다. 화물형태가 비교적 균일한 일용품, 잡화, 문구, 완구 및 가공식품 등이 공동배송에 가장 적합하다. 기계 기구나 부품 등도 문제가 없다. 또한 의류제품은 유통가공업무과 부대업무를 수반하는 형태로 공동수배송이 진행되고 있다. 그러나 화물의 형태가 일정하지 않은 비규격품과 목재나 골재 또는 위험물 등은 공동배송에 적합하지 않다.

다섯째 공동수배송을 주로 하는 중심업체가 있어야 한다. 참여업체간 이해불일치의 조정이라든가 운임의 분배를 맡고 정확하고 공정한 운영을 담당할 중심업체가 있어야 한다.

여섯째 공동수배송에 대한 이해가 일치해야 한다. 대상업체간 공동수배송에 대한 이해가 높고 목표하는 바가 유사해야 한다. 또한 물류비절감에 기여한다는 사실을 구체적인 자료 등을 통해 인식하고 있어야 한다.

일곱째 물류표준화가 선행되어야 한다. 화물규격, 포장, 트럭적재함의 크기, 팔레트의 규격 등의 물류표준화가 선행되어야 한다. 그러나 기존시설의 교체는 기업에 큰 부담을 주므로 공동화를 실시하는 과정에서 점진적인 물류표준화를 추진하는 것이 바람직하다.

(2) 물류공동화의 형태

공동수배송의 형태를 보면 집화 및 배송방법에 따라 첫째 집배송공동형 둘째 배송공동형 셋째 노선집하공동형 넷째 납품대행형으로 구분할 수 있다. 집배송공동형은 주체에 따라 다시 특정화주 공동형과 운송업자 공동형으로 나눌 수 있다.

전자는 동일화주가 조합이나 연합회를 만들어 공동화하는 형태로서 공영회의 공동배송, 선대도매상센터

의 공동집배송 등이 있다. 후자는 운송업자가 공동화하여 불특정다수의 화물에 대해 공동배송을 하는 형태로서 편동운송그룹의 공동집배송과 동경공동집배연합의 공동집배송 등을 들 수 있다. 노선집화공동형은 노선업자가 집화된 화물을 공동집화하여 각지에 배송 하는 형태이다. 납품대행형은 운송업자가 납입업자를 대신하여 납품하는 형태로서 (주)농림협동창고의 납품대행 등이 있다.

3. 물류공동화의 추진 상 유의점

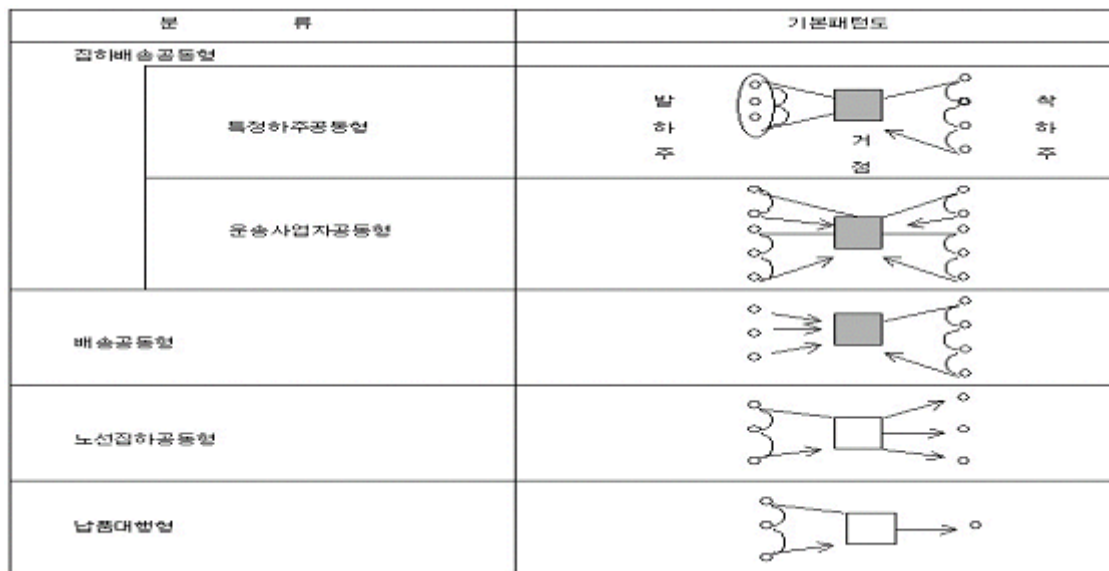
(1) 대상품목

화물의 형태가 균일한 일용품 잡화(가정용 일반잡화, 문구, 완구 등)나 가공 식품은 공동배송에 가장 적합하다. 일배품인 냉장식품은 일괄구매에 의한 구매단가의 인하에 따라 VC(Voluntary Chain) 등의 대점포 공동배송을 촉진하고 있다. 시간지정납품이 요구되는 기계 기구나 부품에 대해서 제조업에서 공동수배송이 진행되고 있다.

의류제품은 유통가공업무나 부대업무를 수반하는 형태로 공동수배송이 진행되고 있다. 전문적인 지식이 필요하고 루트 세일즈(Root Sales)에 의해 판매되는 의약품과 화물의 형태가 일정하지 않은 목재나 골재, 취급에 주의를 요하는 가구 등은 공동배송에 부적합하다.

(2) 공동배송의 운영방법

공동배송의 운영방법을 실시주체별로 살펴보면 공동출자의 물류회사가 운영하는 방식, 협동조합의 사업부가 직영하는 방식, 협동조합의 물류자회사가 운영하는 방식, 가맹점 직영방식, 가맹점이 납입업자를 지정하여 공동 납품하는 방식, 운송업자 주도방식 및 운송업자의 공동운영방식이 있다.



[그림 11-1] 공동배송의 형태적 분류

(3) 배송센터시설의 정비실태는 다음과 같다.

① 도매업 공동출자에 의한 물류자회사에 의한 시설정비

도매업이 공동출자를 통해 설립한 물류회사가 배송센터의 시설을 정비한다.

② 협동조합에 의한 시설정비

일본의 경우 도매단지의 공동배송에서는 중소기업사업단의 고도화자금 등을 도입하여 단지 내에 배송센터를 정비한다.

③ 운송업자의 시설이용

운송업자의 배송시설을 이용하는 경우로서 백화점이나 양판점에 대한 납품 또는 지방에 대한 출하 시에는 운송업자에게 집화, 배송을 의뢰하여 공동 납품한다.

[표 11 -3] 실시주체별 운영방법

운영방법	사 례	업자이용의 유무 요금정산 방식 등
공동출자의 물류회사가 운영	동경 동일본교섭유도매상가의 공동배송	<ul style="list-style-type: none"> - 수도권 근교는 관련 구역업자 - 지방은 노선업자와 계약 - 운임은 도착 불로서 소매점에서 수수
협동조합의 사업부가 직영	(협)선대도매상센터	<ul style="list-style-type: none"> - 조합과 운송회사와의 제휴 - 조합의 배송센터를 정비 - 조합은 수수료 수수
	(협)북강도매센터	<ul style="list-style-type: none"> - 조합이 업자지정과 요금 정산을 대행 - 배송센터 설비는 불필요 - 조합은 수수료 수수
협동조합의 물류회사 운영	(협) 팔호종합도매센터	- 당초는 업자에 위탁하였으나, 물류자회사가 운전기사 등의 요원, 차량을 확보하여 자사배송을 실시
가맹점 직영(백화점, 양판점, VC본부)	백화점 및 양판점	- 납입업자로부터 납품센터에 납품시킨 후, 각 점포배송은 물류회사 또는 업자에게 위탁 납품센터에서 점포까지의 운임은 상품가격에 일정비율을 적용한 것을 납입업자로부터 수수
	VC(Voluntary Chain), 일전식품, 가모메체인 등	<ul style="list-style-type: none"> - 납입업자가 본부의 배송센터에 납입한 후, 각 점포배송은 업자 위탁. 업자에 대한 운임 지급은 월별로 최저보장액을 베이스로 본부의 판매액에 일정비율을 적용해서 정산 - 본부는 판매액에 일정비율을 적용한 금액을 배송수수료로서 납입업자로부터 수수
가맹점이 납입업자 지정하여 공동납품을 운영	양판점에서는 이또요카당, 니찌이 등	- 이또요카당은 농식 등의 도매상을, 니찌이는 서농운수를 납입업자로 지정하고 있다.
운송업자 주도 운영	백화점의 납품대행 납왕운송 등	<ul style="list-style-type: none"> - 운송회사가 시설 정비하여, 백화점에 대한 납입업자로부터 집화, 검품, 선별해서 점포에 배송 - 집화료, 배달료는 개당 요금으로 검품료는 상품가격의 일정비율을 납입업자로부터 수취
운송업자의 공동운영	북강, 천신 지구의 공동집배	<ul style="list-style-type: none"> - 공동사업체가 참가사업자로부터 개당 요금으로 집화료, 배달료를 수수 - 현장불, 도착불 운임의 집금은 공동사업체가 참가사업자를 대신해서 화주로부터 징수하여 수수료를 수수

④ 가맹점에 의한 시설정비

가맹점인 프랜차이즈 본부, VC 본부, 백화점 및 양판점 등이 배송센터 등의 시설을 정비하여 납입업자의 상품을 거기에 집약해서 각 가맹점에 공동배송하는 경우이다. 특히 본 연구의 주 대상인 프랜차이즈 본부와 관련한 형태이다. 백화점 및 양판점 등의 이러한 시설을 납품센터 또는 검품센터라고 부르며, 자기자본으로 정비하는 경우가 많다. 또 프랜차이즈 본부 및 VC 본부는 일괄구매에 의한 구매단가의 절감에 따른 메리트를 최대한 활용하여 본부에 배송센터를 정비한다.

⑤ 지정납입자의 시설이용

운송업자가 복수의 납입업자를 대신해서 납품을 대행하는데 반하여, 양판점 등 가맹점에 납품하고 있는 납입업자 가운데 대행납입업자가 일괄 납품하는 경우이다. 이 경우 화물처리시설에 지정된 납입업자의 상품이 거기에 집약된다.

(4) 필요차량대수 및 배송센터의 규모

① 배송차량의 필요대수의 산정

배송상품을 담은 질량식 컨테이너, 통상자 또는 표준규격인 마분지(Carton) 상자로 한다.

- o 사용차량: 2톤차, 하대의 용적 9 m³ (폭1.6m x 높이 1.8m x 길이3.1m)
- o 차량의 최대 적재량은 마분지 상자환산으로 200개로 한다(표준 사이즈의 마분지 상자 0.0405 m³에 대해 2톤차에 약 200개 싣는 것이 가능)
- o 1일 배달처수: 최대 40 처
- o 차량 운행회수: 1회전/일

② 배송센터의 규모 산정

배송센터는 화물처리장과 화물을 하역하기 위한 ‘홈’으로 구성되어 있는 건물이다. 시설형태로는 평면도 A 또는 B타입이 있다. 운송센터의 면적은 ‘홈’의 길이로 결정된다. 홈의 길이는 필요차량 대수로 결정되며, 보통 2톤차 1대의 접차스페이스는 3.5m 간격으로 나뉘어진다. 또 깊이는 양측 홈의 경우는 20~25 m 정도가 된다.

4. 공동배송의 도입

(1) 공동배송의 도입 순서 등 검토

도매업이 집단 입주하고 있는 도매단지에서는 비교적 공동수배송을 하기 쉽고 일반적인 도입순서를 나타내면 [그림 11-2]과 같다.

(2) 공동수배송시스템 설계

일본의 경우 공동수배송 도입시의 설계를 살펴보면, 중심업체는 우선 타업체와 공동으로 공동수배송 추진위원회와 같은 연구회, 단체 및 조합 등을 조직한다. 이를 통해 물류수송실태를 파악하고 공동수배송의 실현가능성을 검토한다.

다음에는 업체들의 현실에 맞는 목표수준의 설정이다. 이 후 다음과 같은 사항들에 대해 참여업체들과

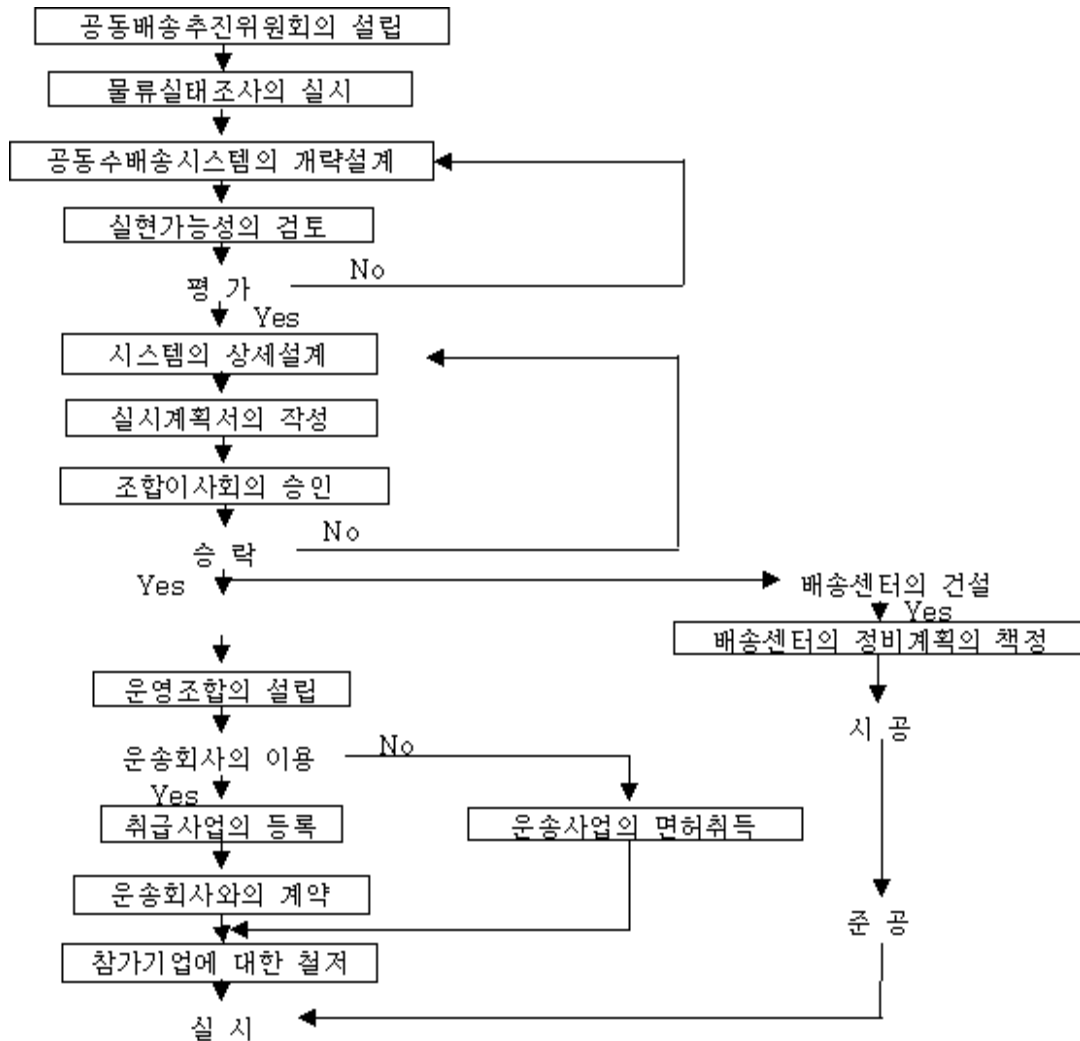
숙의하여 결정한다. 첫째 운영형태 및 운영주체, 둘째 대상화물, 셋째 운행계획(집하시간 및 빈도와 배송시간 및 빈도), 넷째 부대서비스수준 결정(전표처리, 피킹, 가격표부착, 진열, 반품처리) 다섯째 차량조달 및 작업원 운영, 여섯째 공동물류센터 시설운영에 관한 결정, 일곱째 운임책정 및 운임부담과 분배, 여덟째 배송순서 특히 배송순서, 차량조달, 운임부담 등과 같이 각 참여업체간 이해가 첨예하게 대립되는 부분에 대해서는 적절한 조정이 필요하다.

(3) 화주 측과 운송업자 측의 문제점과 대책

1) 화주 측에서의 문제점 과 대책

① 기업채산성 여부에 관한 불신

공동수배송 초기에 일본의 도로교통혼잡 완화, 환경대책 등의 측면에서 실행된 사업들이 실패한 것도 기업에 인센티브를 주지 못했고 사업으로서의 채산성을 확보하지 못했기 때문이다. 따라서 공동수배송 설계시 사업 채산성 확보를 위해 세밀한 계획수립과 적극적인 실천이 있어야 하겠다.



[그림 11-2] 공동배송의 도입순서

② 영업부문의 반대

물류와 영업부문은 서로 상충관계에 있다. 특히 공동화에 대해 영업부문은 그들의 입지를 좁힌다고 생각하는 경우가 많고, 과거의 경쟁상대와 공생의 관계를 유지하는 것은 생각조차 할 수 없는 일이라고 간주한다. 따라서 공동화에 따른 영업과 판매부문의 확장 효과를 구체적인 실례를 들어 설득하여 협조를 얻을 필요가 있다.

③ 비용절감에 대한 회의

비용절감에 대해 의구심을 가질 수 있다.

- ④ 공동배송차 및 운전기사가 자사전용이 아니기 때문에 책임감이 희박할 수 있다. 또한 영업활동이 불가능한 점도 화주에게 큰 불안 요인이다.
- ⑤ 계획배송이므로 출하에 시간 제약이 따른다. 계획 집화이므로 고객으로부터 긴급배달 등의 요청에 유연하게 대처할 수 없다. 이 경우 비상 수송 차량을 한 두 대 확보해 두는 방안이 있다.
- ⑥ 여러 기업, 도매상 및 운송업자 등이 참가하므로 각사의 이해가 불일치할 가능성이 높다. 어떤 기업은 수송비의 절감, 서비스의 향상을 기대하는데 비해 다른 기업은 채산성의 향상, 안정된 수요의 확보에 중점을 두고 있어 이해가 불 일치되는 경우가 있다.
- ⑦ 타사 화물과의 혼재에 따라 납품 실수가 있을 수 있다. 이 경우 책임소재를 명확히 할 수 있는 제도적 장치를 갖추어야 한다.
- ⑧ 공동배송에 임하는 운전자의 상품 지식 부족으로 수화 주와의 커뮤니케이션 부족이 나타날 우려가 있다.
- ⑨ 기업비밀 누출에 관한 우려 특히 거래처명단, 판매실적, 제품정보의 누출에 대해 염려할 수 있다.

2) 운송업자 측면에서의 문제점과 대책

- ① 배송순서의 조절이 어렵다. 배송순서는 각 업자의 이해관계가 첨예하게 대립되는 부분이므로 적절하고 공평한 조절이 요청되는 부분이다.
- ② 물량파악이 어렵다. 공동배송으로 인해 물량이 증가하여 물량파악이 어렵다. 이에 대한 대처 방안으로는 샘플링이 사용될 수 있다.
- ③ 출하시간 집중: 선대도매센터의 경우 출하량의 70%가 오후 3시에서 5시 사이에 집중돼 운영에 곤란을 겪고 있다.
- ④ 비노선업자의 요금덤핑공세 : 비노선업자가 요금 덤핑 공세를 펼칠 수 있다.
- ⑤ 공동수배송 시설의 확장 및 유통센터출입차량의 증가는 지역환경문제로 인한 지역주민의 반대를 불러올 수 있다. 또한 화주 및 화물의 증가로 인해 검품에 더 많은 시간이 소요되어 배송이 지연되는 경우도 있다.
- ⑥ 메이커가 산재되어 집화작업이 합리적이지 못한 경우가 있다. 이 경우 집화에 시간이 많이 소요되어 신속한 배송이 지연되는 경우도 있다.
- ⑦ 일방화주의 출하 착오가 타화주에 손해를 끼칠 수도 있다. 일방화주의 출하지연 등은 계획 집화에 영향을 미쳐 다른 화주들에 불이익을 초래할 가능성이 크다.
- ⑧ 취급화물이 생소한 경우 종업원 교육, 훈련에 시간 및 경비가 많이 소요된다.
- ⑨ 기존 업종과 다를 시 차량교체에 따른 예산상의 문제가 발생한다. 철강을 수송하던 운송업자가 냉장식

품으로 수송화물을 바꿀 경우 식품수송을 위해 냉장차를 구입하여야 한다. 이 경우 냉장차와 같은 특수차의 구입은 많은 비용을 요한다.

- ⑩ 집화영업소나 중간거점을 거쳐 집배터미널에 도착하는 경우 시간이 오래 걸리므로 터미널 종업원의 작업시간이 길어지고 이에 따라 인력관리가 어렵다.
- ⑪ 성수기와 비수기에 물량변동이 커서 그에 맞춘 설비유지가 어렵다.

5. 공동배송의 효과

(1) 송화인, 납품 측에서의 공동배송 효과

① 물류비 절감

첫째, 차량적재율의 향상으로 단위당 배송코스트를 감소시킨다. 둘째, 기존 배송차량이 감소되어 차량유지비가 절감된다. 셋째, 기존 물류시설, 용지를 감축시켜 이들의 유지비용을 감소시킨다. 넷째, 운전기사와 선별작업원의 수를 감소시켜 인건비를 줄여준다.

② 판매기능 강화

첫째, 배송의 고빈도화로 배송처에 수준 높은 물류서비스를 제공한다. 둘째, 배송업무가 판매활동에서 분리되어 효율적인 판매체제 구축이 가능해짐에 따라 매출이 증대된다. 셋째, 더 많은 수취측과의 교류가 가능해짐에 따라 거래처수의 증가가 가능하여 판매기회가 확대된다. 넷째, 동업종인 경우 배송 운전기사가 특화된 상품지식으로 소매상에 적합한 상품지도 및 판매지원을 할 수 있다. 다섯째, 기존 물류관계시설의 축소로 영업 및 판매부문에 전용할 수 있으므로 판매부문의 신장이 기대된다.

③ 사무처리의 간소화

첫째 공동물류회계와 화물정보EDI 및 VAN의 도입이 가능하게 됨에 따라 사무처리의 합리화를 통한 물류회계비를 절감할 수 있다. 둘째 요금체계의 명확화와 요금계산이 간단해진다. 셋째 노선업자와 개별계약 해왔던 조합원들의 경리처리의 번거로움이 없어진다.

④ 기타

첫째 제품규격이 통일되어 화물의 손상이 적다. 둘째 집화가 정기적이어서 출하시간이 단축된다. 셋째 일반노선 화물자동차운송사업자보다 운임이 싸다. 넷째 공동배송으로 매일 배송이 가능해진다. 다섯째 납품대행형의 경우는 납품을 대행시킴으로써 사무간소화가 가능하고 시설의 유효이용이 가능해진다.

(2) 수화인 및 거래처의 공동배송 효과

① 수화인의 차량혼잡완화에 따라 검품, 하역 등의 수취작업등이 간소화된다.

② 납입의 고빈도화를 실현한다. 따라서 상품구색의 강화, 신선도 향상, 재고감축이 가능해져 재고비용 및 판매비용을 절감하는데 효과가 있다.

③ 납품차량수를 감소시킴과 동시에 트럭의 소음, 배기가스, 진동 등을 줄여 점포 주변환경을 개선시킨다.

(3) 운송업자측면에서의 공동배송 효과

① 배송효율이 증가하여 단위당 배송코스트가 감소한다.

- ② 운송업자에게 고정적인 수입을 확보해주므로 운송업자의 경영이 안정적 궤도에 진입하게 된다.
- ③ 계획집하 및 계획배송은 시간단축을 가능케 한다.
- ④ 화물량이 증가되어 차량당 배송담당 구역이 축소되어 직송효율이 향상된다.
- ⑤ 시스템이 정형화되어 작업원이 배송경로 및 작업과정에 숙달됨으로써 작업능율의 향상 및 의욕상승을 촉진시킨다.
- ⑥ 계획집하 및 배달이 가능하여 적재효율이 향상되고 운행시간 경제적인 경로의 선택을 통해 업무의 합리적인 추진이 가능하다.
- ⑦ 터미널에 화물을 집중시켜 담당구역별로 물품을 교환하여 배송 하는 경우 타사업자와 화물을 교환하므로 자사취급량이 증가된다.
- ⑧ 차량운용을 계획적으로 할 수 있다.
- ⑨ 기존 거래처보다 많은 거래처에 배송 하므로 신규 화주의 개척이 용이하다.

(4) 사회적 측면에서의 공동배송 효과

- ① 교통량을 줄이고 동시에 에너지를 절감시킨다. 또한 트럭의 배기가스 소음 진동으로 인한 환경오염을 방지하는데 큰 역할을 한다.
- ② 물류 코스트를 절감시켜 사회적으로 불필요한 사회적 비용을 감소시킨다.
- ③ 중복교차수송을 배제하여 물류비를 절감시킬 뿐만 아니라 교통체증을 완화시키는데 기여를 한다.
- ④ 물류비 절감을 실현시켜 기업의 비용 상승을 억제함에 따라 물가를 억제한다.
- ⑤ 비효율적인 인력과 차량을 줄여 효율적인 부문으로 인적, 물적 자원을 전환시키는 효과가 있다

제3절 공동물류사업 타당성 분석

1. 공동물류지원시스템 구조 분석

공동물류지원시스템은 [그림 11-3]과 같이 화주, 물류서비스제공업체, 부가서비스제공자, 기타 e-물류 시장과 상호 유기적으로 연결되어 작동한다. 공동물류 지원시스템은 종합화물수송체계, 종합물류창고기지, 수출입물류지원체계, 표준화/정보화 지원체계, 물류정보/지식지원체계 및 물류Pool 운영체제로 구성되어 있다.

여기에서 화주는 주로 중소기업으로서 프랜차이즈 가맹점과 본점으로 구성된다. 물류서비스제공업체는 운송업체, 포워더, 창고업체 및 물류 장비업체로서 제조업체로서 물류서비스를 제공업체까지 포함한다. 부가서비스 제공자는 통관, 물류컨텐츠, 무역EDI 제공업체 그리고 금융, 보험, 물류솔루션 등 제공업체를 말한다. 기타 e-물류 시장은 B2B 시장 및 디지털 유통단지를 말할 수 있다.

2. 공동물류 비즈니스모델 수립방향

공동물류센터와 화주인 프랜차이즈 납품업체 및 고객인 프랜차이즈 가맹점포간의 관계에서 운용 다음

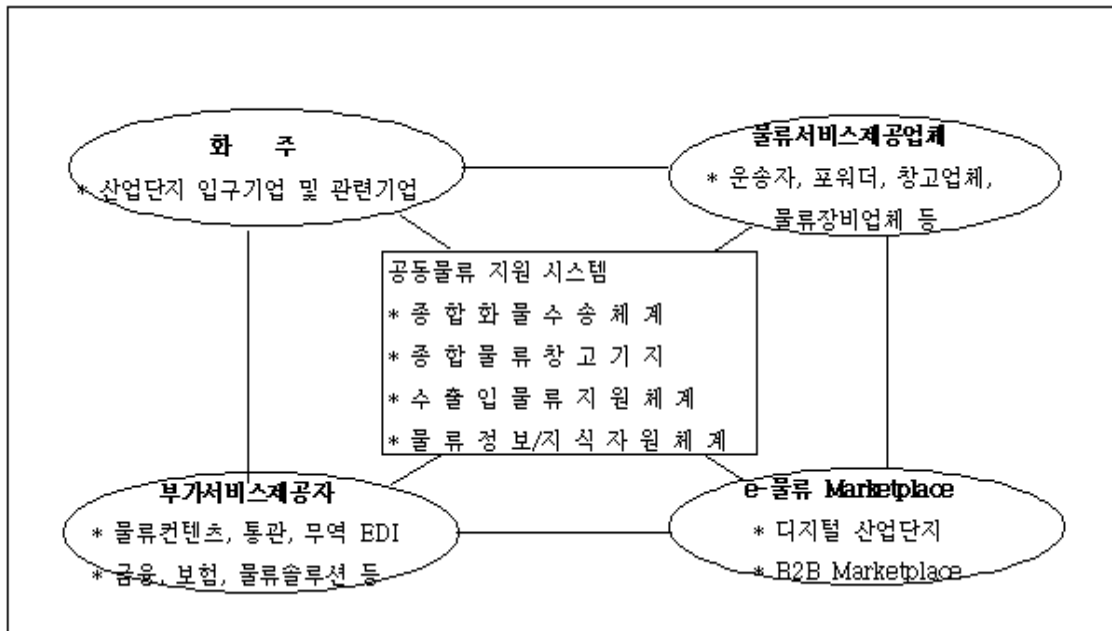
의 운용 요건이 검토될 수 있다. 운용요건으로는 첫째, 고객의 요구와 needs에 따른 고객지향적 운영체제 (익일 배송체제) 둘째, 전체 프로세스의 효율화와 성과 최적화 도모(Lot Size 축소) 셋째, 급격한 환경 변화에 유연한 대응성 확보 넷째, 고객이 원하는 정확한 시각에 안전하게 그리고 신속하게 서비스 제공 다섯째, 물류정보시스템에 의하여 능동적으로 물류시스템 운영 여섯째, 교육훈련에 의한 물류인재 양성으로 프랜차이즈업체 부가가치 상승 유도 등을 들 수 있다.

이러한 공동물류의 주요 서비스 내용을 소개하면 ① 공동수배송/조달: 순회집하배송, 왕복공동배송, 물류기자재공동구매, 원부자재공동구매 ② 공동물류센터: 공동보관 및 재고관리, 공동유통가공 ③ 물류정보: 공차조회/알선, 화물위치 추적, 최적 수배송 경로 결정, 물류표준단가 설정 ④ 수출입업무: 국제화물의 공동일괄수송, 수출입업무 대행 지원 ⑤ 물류지식: 물류교육, 물류DB, 물류진단/지도 ⑥ 물류지원 Pool: 물류장비 임차, 물류인력 시장 ⑦ 기타: 홍보/마케팅, 물류정보화지원, 물류표준화 지원 등이 있다.

3. 공동물류정보시스템

기존 오프라인 파렛트풀 시스템을 이용하여 파렛트풀 이용 업체간 물류정보를 온라인 화하여 정보를 실시간으로 제공하는 공동물류정보시스템을 구축함으로써 참여 업체간 B2B전자상거래 활성화 기반을 조성할 수 있다. 오프라인 거래에 비해 신속한 거래와 거래비용 절감이 가장 핵심적인 경쟁 요소인 전자상거래의 경우 오프라인상의 수배송, 보관 등 물류 인프라의 뒷받침이 없으면 지속적인 성장과 발전이 불가능하다.

이에 따라 오프라인 물류 노하우를 바탕으로 물류정보를 온라인 화하는 공동의 물류정보시스템을 구축할 경우 효과적인 B2B전자상거래 환경 조성이 가능하다



[그림 11-3] 공동물류지원시스템 구조

(1) 최종 목표와 개발 내용

1) 최종 목표

참여업체간 모든 물류행위를 온라인으로 통합하여 제공하는 공동물류정보시스템을 구축함으로써 B2B 전자상거래 및 e-마켓플레이스의 물류업무 효율화를 도모하는 것이 공동물류정보시스템의 최종목표이다.

2) 개발내용

공동물류정보시스템의 개발 내용은 다음과 같이 네 가지를 제시할 수 있다. 첫째, 이동 또는 보관되는 화물을 물류정보시스템과 연계하여 물류정보를 실시간으로 관리하는 기술 둘째, Web-EDI 기술을 활용한 전국적인 화물 관리시스템 구축 기술 셋째, 화물의 위치를 추적하여 고객에게 제공하는 위치추적시스템 개발 넷째, 업체간 발생하는 상거래, 물류거래 내역 등의 정보를 축적하여 관련업체에 제공하는 시스템 구축 기술 등이다.

(2) 물류정보시스템의 구성

물류정보시스템은 다음과 같이 구성된다. 즉, 구입지불 시스템, 발주시스템, 재고관리시스템, 매상청구시스템, 물류표준 단가 산출 시스템, 최적 수배송 경로 결정 시스템, 공차 조회/알선 시스템, 수주 시스템, 입하 시스템, 반품 시스템, 출하 시스템, 파렛트 관리 시스템, 화물 위치 추적 시스템, 공차 조회/알선 시스템 등으로 구성되어 있다

[표 11-4] 정보화시스템 개발 3단계

제 1 단계 기본 인프라 정비	제 2 단계 전제 요건 검토	제 3 단계 정보시스템 구축
<ul style="list-style-type: none"> - 업체 정보 보장 - Web-EDI 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> - 기업 요구 정의 - 기본 업무 운용 및 검토, 업무 요건 작성 - 네트워크 구성, 시스템 인터페이스 검토 - 이행 계획 작성 	<ul style="list-style-type: none"> - 시스템 설계, 기업간 시스템 인터페이스 설계 - I/O 설계, 코드설계, Database 설계 - 프로그램 사양서 작성, 프로그램 작성 - 업체개별 테스트, 접속테스트, 종합테스트

(3) 성공적인 종합물류정보 시스템 구축 전략으로는 다음 네 가지를 제시할 수 있다.

① 시스템 구축 측면

검증된 아키텍처 기반으로 한국적 개발환경에 적합한 개발 방법론 채택과 경제성과 효율성을 겸비한 시스템을 구축한다.

② 시스템 개발 측면

선진 업무 프로세스가 내장된 패키지 적용 및 규칙 표준화로 초기 정착과 개발의 효율성과 생산성 향상 및 유지 보수 최소화를 위한 WEB 기술과 C/S기술을 이용한 시스템 개발

③ 사업관리 측면

물류정보시스템과 e-BIZ시스템의 연동을 위한 통합 Database를 구축(통합팀 운영)하고, 업무 수행/구

축 경험이 있는 정예화된 인력을 투입한다.

④ 요소 기술 측면

클라이언트/서버 컴퓨팅, 미들웨어, 데이터베이스, 네트워크, 인터넷/트라넷, 데이터웨어 하우징 기술을 적용함과 동시에, 무선통신(WAP), GIS 적용 기술을 활용한다.

(4) 파급 효과

첫째, 화물의 정보 등이 실시간으로 관리되어 전자상거래와 연계된 재고보충계획, 차량관제, 최적 수배송계획, 화물추적서비스 등 고품격 e-로지스틱스 서비스를 제공할 수 있다.

둘째, B2B 전자상거래 활성화의 최대 애로요인인 물류부문을 지원하는 솔루션 및 정보시스템 개발 및 구축 활성화에 기여할 수 있다.

셋째, 정보인프라 부족으로 공동으로 추진하기 어려웠던 물류공동화 사업을 활성화하고 국가적으로 물류 표준화 기반 조성에 기여할 수 있다.

넷째, 정보화를 기반으로 물류업체, 제조업체, 유통업체의 유통공급망상 기업간 협력모델을 구축하고 정부가 추진하고 있는 업종별 B2B시범사업의 후방 물류비지니스를 개선하는 역량 있는 제3자물류업체의 성장기반을 조성할 수 있다.

4. 공동물류 추진의 과제와 기대 효과

(1) 공동물류 추진의 과제 및 대응방안

납품처의 납입시간대 제한, 회수용 박스의 회수문제, 기사들의 운송외 부가서비스 대행 거부, 트럭에 타사제품 혼적시 출입제한 납품처 및 수도권과 지방간 물량 불균형 등 애로사항에 대한 대응 방안은 [표 11-5]와 같다.

[표 11-5] 공동물류 애로사항 및 대응 방안

애로 사항	대응 전략
납품처의 납입시간대 제한	o 납입시간대별 지역별 세분화하여 순회배송 전문화 차량 경로 설정
회수용 박스의 회수 문제	o 납입 후 바로 회수 가능시 배송 차량이 회수 o 회수에 다소 시간이 소요될 경우 다음 회차 때 회수 또는 배송 마감 후 배송 차량이 회수
트럭에 타사 제품 혼적시 출입 제한 납품처	o 배송 루트 설정시 마지막 순서로 배송 설정 o 물량이 많을 경우 배송지 물류센터에서 별도 차량으로 독차 배송(요율 협정)
기사들의 운송 외 부가서비스 대행 거부	o 배송 차량의 경우 자사 직영 차량 및 기사 투입 o 기사들에게 사전 교육
수도권과 지방간 요율별 물량	o 타 물량 운송에 공차 투입 o 택배구간 차량에 활용

(2) 마케팅 방안

운영업체 입장에서 마케팅 4P 즉 요율, 최적경로, 판촉 및 제품전략에 대한 전략을 제시하면 [표 11-6]과 같다.

(3) 기대효과

공동물류의 기대효과로는 다음 4 가지를 제시할 수 있다.

① 공동수배송을 통한 물류비 절감

공동구매에 의한 원가 절감, 공동수배송에 의한 공차율 감소 및 운송비 절감 그리고 거래단계 축소에 의한 가격 경쟁력 강화 등 공동수배송을 통한 물류비 절감이 기대된다.

[표 11- 6] 공동물류의 마케팅 방안

구 분	운영업체	
가격(Price)	<ul style="list-style-type: none"> • 경쟁력 있는 운임 제공 • Volume discount 	<ul style="list-style-type: none"> • 공동 물류 참여 업체 merit 제공
유통경로(Place)	<ul style="list-style-type: none"> • 화물적재 최적화 • 화물추적 서비스 • 최적경로 설정으로 효율성 제고 	<ul style="list-style-type: none"> • 공동 집배송 센터 제공
판촉(Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> • 물류진단/컨설팅/물류교육 • DM발송/텔레마케팅 	<ul style="list-style-type: none"> • 실무진/ 경영진 세미나 실시
제품(Product)	<ul style="list-style-type: none"> • 운송형태에 따른 다양한 요율 (tariff) 	<ul style="list-style-type: none"> • 참여업체에 IT인프라 우선 제공

② 프랜차이즈업계의 정보화 추진

물류표준화 작업에 의한 업무 정형화 표준화 효과, 신속한 제품 소개에 의한 다양한 마케팅 전략 수립 제공 및 디지털 사회, 정보화 사회, 글로벌 사회로 전환 촉구 등 프랜차이즈 업계의 정보화를 추진할 수 있다.

③ 서비스향상

기업간 비정상거래 방지에 의한 투명성 확보, 인터넷을 통한 영업망 확대, 시간 공간 제약 없는 서비스 제공 및 신속 정확한 업무 처리로 기업 이미지 개선 등의 제효과가 기대된다.

④ 기타 매출증대 효과

효율적인 물류운영관리에 의한 매출 증대 및 국가 세수 증대가 기대된다.

5. 공동물류회사의 설립 및 추진방법

(1) 추진 주체별 설립 방법

1) 화주 중심의 설립방법

① 자사 직접 수행 시

화주기업이 원칙적으로 타 1사와 차량 융통 및 화물 융통(복화 확보)을 행하는 정도의 공동화로서 운

임 및 요금은 대개 공동화를 주도한 화주가 결정한다.

② 물류자회사를 통하여

물류자회사는 관련 회사나 일반 화주의 개척에 의하여 공동화와 같은 효과를 올리는 것을 목적으로 하고 있기 때문에 본 업으로서 운영된다. 따라서 최대 화주인 모회사로부터의 공동화 움직임은 적은 편이다.

③ 공동물류자회사

모든 참여 기업의 호혜, 평등을 기본으로 한 공평한 운영이 요구된다.

④ 협동조합

③과 같이 공동화를 본격적으로 추진하기 위한 유형으로 중소기업이 적극적으로 이를 채택한다.

⑤ 업계의 단체나 기관을 이용

물류공동화를 지향하는 기업이 동지를 협동의 파트너로 하며, 업계의 단체나 기관을 이용하는 경우가 많다. 정보교환이나 연구가 중심이 되며 실제로 공동화를 추진하는 경우에는 규모, 대상 영역에 따라 ①~④의 조직, 기관으로 이관되어 간다.

2) 전문물류업체 중심의 설립방법

① 자사에서 직접 수행

다수 화주의 화물 통합에 의한 효율적인 혼재는 물류업자로서 당연한 업무이다.

② 자회사를 통하여 수행

①의 기업이 별도회사를 설립하여 수행하는 경우로 그 이상 특별한 의미는 없다.

③ 공동으로 자회사를 설립하여 수행

운송사업의 경우 거의가 중소기업에 속해 있기 때문에 다음 ④의 협동조합을 설립하는 것이 일반적이다. 드물지만 공동화사업을 추진하기 위하여 공동 출자한 자회사를 설립하는 경우도 있다.

④ 협동조합을 설립

운송사업자는 거의 업계의 협동조합에 가입하고 있지만, 협동조합의 다수는 고속도로 통행료나 경유 등의 공동구입 사업의 범위내의 활동에 그치고 있다. 최근에는 화주 개발 서비스 개발 등의 창조적인 기능의 강화에 노력하는 조합도 있으며, 가장 고도의 형태가 공동수주 공동배차 공동보관 등의 사업의 공동화이다.

⑤ 업계의 단체, 기관을 이용하여 수행

협동조합의 설립이나 공동화사업의 추진의 과정으로서 트럭 협회 등의 업계 단체가 이용된다. 이것을 초과하는 활동으로서 (사)전일본트럭협회가 중심이 되어 개발된 화물 차량정보교환의 네트워크인 KIT가 유명하다.

(2) 기능별 설립 방법

1) 수배송의 공동화

① 간선수송에 있어서 차량용통, 화물용통에 의한 공동화

② 공동배송센터가 없는 공동 배송

이에는 순회집화를 통한 공동배송 과 지정납입처에의 1차 납입 후 개별 점포 공동배송의 두 가지 유

형을 생각해 볼 수 있다.

③ 공동배송센터에 의한 공동화

공동배송센터를 설치하여 배송공동화를 도모하는 경우에는 공동집배가 가장 이상적인 유형이다. 이는 다시 공동집화, 공동배송, 공동집배의 3가지 유형으로 나누어진다.

2) 보관 공동화

창고 물류센터 등 보관만을 공동화하는 유형으로 물류공동화의 시발점이 되기도 한다.

3) 유통가공의 공동화

양관점에 대한 점별 분류, 배송을 포함하면 다르지만, 유통가공 만을 공동화하는 유형은 그다지 많지 않다. 공동 보관, 공동 배송센터의 일환으로서 유통가공의 공동화가 이루어지는 것이 보통이다.

4) 정보처리의 공동화 유형

정보처리의 공동화는 VAN회사가 대표적이다. 또 구차구화시스템 등의 차량, 화물의 알선 정보시스템회사도, 정보처리의 공동화 유형의 하나이다. 수배송, 보관의 공동화에 있어서는 수발주업무를 시작으로 하는 정보처리의 표준화, 통일화는 필수 불가결하다. 물류 공동화의 인프라에 해당하는 부분으로 레코드업계의 공동화의 선구자인 일본레코드센터(주), 일용품잡화업계의 플라네트(주)도 업계 물류VAN의 활용이 성공의 요인이 되었다.

(3) 송화주 및 수화주 특성

송화주 및 수화주의 특성에 따라 업종, 영역, 화물특성, 지역 등의 유형으로 구분할 수 있다.

[표 11-7] 송화주 및 수화주 의한 공동화 유형

특 성	송화주특성	공동화특성		수화주특성
업종별 특성 및 영역	제조업 도매업 소매업	판매물류	조달물류	제조업 도매업 소매업 소비자
	기업그룹	대개 물류자회사		
	동업종	서비TM 수준의 통일 용이		동업종
	이업종	평준화 장점의 이용가능		이업종
화물특성 (상품특성)	동상품특성	일반화물, 온도관리품, 용적품, 중량품, 위험물은 차량시설 동일 소재형 제조업에서는 제품교환도 이루어짐		동상품특성
지역특성	동일지역	상점가, 유통단지 등 가장 일반적 유형		동일지역
	이지역	복화이용(구차구화시스템)지역간 네트워크 형성이 필요		이지역
	협역(지역한정)	물류센터-1개		협역(지역한정)
	광역	물류센터-복수		광역

제4절 물류표준화

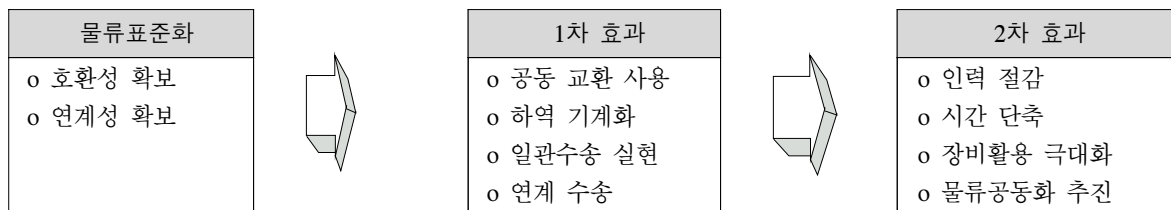
1. 물류표준화의 개념 및 추진현황

(1) 물류표준화의 개념

물류표준화란 화물의 원활한 유통을 위하여 포장, 수송 및 운반, 하역, 보관 및 이와 관련된 정보 등 각 물류 단계에서 사용되는 물류기기 설비 등의 치수 재질 강도 등을 규격화하는 것을 말한다. 이는 물류기기 설비간 호환성과 하역, 운송 등 물류 단계에서의 연계성을 확보함으로써 화물의 일관수송시스템을 구축할 수 있게 해준다.

물동량의 증가와 노동력 부족현상, 교통체증에 따른 물류환경의 악화로 포장 수송 및 운반 하역 보관 및 정보의 일관처리로 물류의 효율성을 제고하기 위해서 물류환경의 기계화 자동화가 불가피한 실정이다. 물류표준화의 확산효과는 [표 11-7]에서와 같이 인력절감, 시간단축, 장비활동의 극대화 및 물류공동화 추진 등을 들 수 있다.

[표 11-8] 물류표준화의 확산 효과



(2) 우리나라 물류표준화의 현황

우리나라의 물류표준화율은 2000년 26.7%로 주요 선진국에 비해 매우 낮은 수준을 보이고 있다.

[표 11-9] 국별 표준화율 비교(2000년 기준)

구 분	한 국	일 본	미 국	호 주	유 럽
물류표준화율(%)	26.7	40	60	95	90

주 1 : 물류표준화율: 일관수송시스템의 기본이 되는 일관수송용 표준파렛트(T-11형)의 사용비율을 의미

주 2 : 한국의 물류표준화율 추세: 10.93%('92)→ 16.8%('97)→26.7%(2000)

2. 물류표준화 추진상의 문제점

(1) 물류표준화의 필요성 및 중요성에 대한 인식 부족

총론적인 물류표준화의 필요성은 공감하고 있으나, 개별 기업의 입장에서 제품 포장, 물류기기 설비 등의 자체 규격이 결정되고 있는 실정이다. 특히 거래상대 기업의 인식 부족은 표준화 추진의 최대 장애 요인이다.

(2) “물류표준화의 시작은 포장표준화” 라는 시각 부족

포장은 물류의 첫 단계이자 최종단계로서 물류표준화의 성패를 좌우하는 중심적 위치를 차지한다. 그럼에도 불구하고 대다수 기업들이 물류를 고려하지 않고 자사 제품 중심으로 포장치수 파렛트 치수 등을 결정한다.

(3) On-line과 Off-line간 e-Logistics 구현과 물류표준화를 별개로 인식

물류정보화, 물류공동화 등 소프트물류의 대전제로서 물류와 정보가 표준에 따라 일치하지 않고 있는 실정이다.

(4) 물류분야 국제표준화의 중요성에 대한 인식 부족

국제표준화(Global Standard)시대에서 국제표준을 고려하지 않은 물류표준화 추진은 사실상 무의미하다. On/Off간 연결을 위한 국제표준화 활동이 선진국을 중심으로 활발하게 전개되고 있으나, 국내에서 국제표준화 활동 참여가 미미함에 따라 국제표준화의 최근 동향에 관한 정보가 부족한 실정이다.

(5) 신수요 물류분야에 대한 신속한 표준화 대응 부족

저온저장 유통시스템의 확대, 전자상거래의 활성화 등에 따라 수송포장, 파렛트, 수송차량, 보관창고 등의 신규 규격의 제정 필요성이 급증하고 있다. 또한 환경보호를 위한 환경친화적 물류시스템의 재정비 등이 필요하다.

(6) “사실적 표준”, “공적 표준” 등 표준의 의미에 대한 혼란 및 이해 부족

사실적 표준(de facto standard)이란 주로 시장에서 기업간 경쟁의 결과에 의해 결정되는 표준이다. 공적 표준(de jure standard)이란 ISO 규격, KS 규격과 같이 공적인 표준화기관이 작성한 표준이다. 물류관련 각종 솔루션은 ‘사실적 표준’ 이전 단계로서, 시장원리에 따라 사실적 표준으로 결정된 후 필요에 따라 ‘공적 표준’으로 제정된다. 최근 On/Off 연결을 위한 사실적 표준의 공적 표준으로서의 국제표준화 제정 작업이 활발하게 진행 중에 있다.

3. 물류표준화 방안

(1) 물류표준화 기본 방향으로서는 다음 3가지를 제시할 수 있다.

- 첫째, 글로벌 디지털 경제체제에 대응한 일관수송시스템 구축
- 둘째, On/Off의 물류와 정보의 일치를 위한 물류정보시스템 확보
- 셋째, 국내표준과 국제표준의 일치를 위한 공세적 국제표준화 참여확대

(2) 글로벌 디지털 경제체제에 대비한 일관 수송시스템의 구축

1) 유니트로드시스템 통칙(KSA 1638)의 주요 내용

① 적용범위

유니트로드시스템 통칙의 적용 범위에는 다음의 네가지가 있다. 첫째, 유니트로드시스템(ULS)에 의

한 물류합리화를 목적으로 T-11형(1,100mm x1,100mm) 파렛트를 기본으로 하여 여러 화물을 단위화(Unit Load)한 일관수송체제 구축. 둘째, 파렛트 적재화물 및 풀파렛트(Pool Pallet). 셋째, 파렛트 적재화물이란 물품 또는 포장화물을 출발지에서 도착지까지 일관되게

물류기기를 사용하여 기계 하역하고, 안전하고 능률적으로 수송 보관될 수 있도록 파렛트를 이용하여 하나의 단위로 꾸며진 화물. 넷째, 풀파렛트란 대부분의 업계나 각 수송기관에서 상호 공동으로 사용하는 호환성이 있는 파렛트이다

② 주요내용

T-11형을 기본으로 한 파렛트, 적재화물, 수송포장, 하역 운반기기, 랙(rack),

수송차량, 화물컨테이너, 철도차량 등의 치수 강도 재질 등과 관련된 통칙 기준을 주요 내용으로 하고 있다.

2) 유니트로드시스템(ULS) 통칙의 보급 확산을 위한 주요 추진 전략

① 현실적인 물류관련 규격의 정비 신규 개발 및 기업내 물류표준화 구축 지원

첫째, 포장, 물류시설 장비, 안전 환경 등과 관련된 KS 규격의 정비 및 신규개발

둘째, 업종별 규모별 대상 기업에 대한 물류표준화 구축 지원

셋째, 물류표준화 성공사례 세미나, 일관 파렛트와 추진 사례 발굴 등을 통한 홍보 확산

② 동북아지역 표준파렛트(T-11형)의 통일 확산

첫째, T-11형 파렛트의 국제규격 최종 채택을 위한 민관 공동 노력으로, 한중 및 한일 정례 표준화 회의 개최시 정부간 협력을 요청한다.

둘째, 민간주도의 ‘아시아파렛트협의회’(STAP-11)의 출범을 위한 정부차원의 지원, 특히 중국의 일관수송용 표준파렛트가 T-11형으로 채택되도록 집중적으로 노력할 필요가 있다.

셋째, ‘아시아파렛트풀시스템’(APP) 확산을 위한 국제간 공조체제 강화로 APP 웹사이트 개설 및 관련 국제세미나 개최(2001.11월, 중국 북경) 등 국제간 공조체제를 강화한다.

(3) On/Off간의 물류정보의 일치를 위한 물류정보시스템의 확보

1) On-line과 Off-line상 물류정보의 동일성 확보

첫째, 포장상자, 운반용 파렛트, 수송차량, 보관 창고, 하역기기 등에 사용되는 바코드심벌, FRID 등 자동인식 수집기술의 신규 규격을 제정하여 보급한다.

둘째, 조달 생산 유통 판매 등 각 물류단계에서의 물류정보를 통일시키기 위한 제조업체, 유통업체, 물류업체 등에서 사용되는 물류기기 설비의 규격을 재정비한다. 셋째, EDI 바코드심벌(자동인식기술) 및 무선데이터 통신을 결합한다.

즉, EDI의 규격 및 무선데이터 통신과 일치되는 바코드심벌 등 자동인식기술의 국가규격을 확충하고 정비하며, 바코드심벌 등 자동인식 기술의 인쇄성능 및 시험방법에 관한 KS 규격을 제정한다.

2) 물류관리범위의 확대에 따른 물류 전과정에 대한 국가규격 제정 검토(SCM 실현)

첫째, 물류관리 지원, 판매, 구매, 생산, 유통 및 보관, 제품개발, 수송 등을 포괄적으로 포함한다. 둘째, 프랑스 등 유럽 차원의 물류표준화작업(CEN/TC273)에 대하여 연구 검토한다.

(4) 물류분야 국제표준화 활성화를 통한 국제적 대응활동 강화

1) 국제표준화 참여활동 확대

① 물류분야 ISO 국제회의 개최시 국내전문가 참가 확대

첫째, 포장, 파렛트, 지게차, 컨테이너, 물류바코드 등과 관련된 ISO/TC, SC 및 WG

국제회의의 개최시 국내전문가의 참가를 확대한다. 둘째, ISO/TC110/SC3(지게차의 차륜 및 케스터)국제회의 등 각종 주요 국제회의에 참가를 확대한다. 주요 국제회의로는 ISO/IEC JTC1/SC31(바코드 심벌) 총회, ISO/TC51(수송용 파렛트)WG회의, ISO/TC122(포장) 총회 및 기타 작업반(WG)회의 등이 있다.

② 물류 관련 ISO 국제회의의 한국 유치 강화

2002년 바코드 심벌 총회(ISO/IEC JTC1/SC31) 한국 개최, 2004년 제19차 파렛트 총회(ISO/TC51) 한국 개최(확정) 등과 같이 물류 관련 ISO 국제회의의 한국 유치활동을 계속 강화해 나갈 필요가 있다.

2) 최신 동향 파악 및 국제 규격 제안 활동 활성화

① 국제규격 제 개정 초기 단계부터의 참여

국제규격 제 개정은 5-6년 정도로 장기간 소요되므로, 국제규격 작업 완료 전의 참여를 통한 국제동향 파악 및 국내에서의 신속한 대응을 강구해야 할 것이다.

② 물류정보 중심의 국제규격 제안활동 및 간사수임을 통한 국제표준화 주도권 확보

ISO 간사 수임 현황을 국별로 보면 미국 168개, 독일 159개, 영국 120개, 일본 44개에 달하나 우리나라는 겨우 1개에 불과한 실정이다. 따라서 정보통신기술 등 한국의 우월적 지위를 활용한 물류정보분야에서의 국제규격 제안 활동을 활성화함으로써 포장 바코드 심벌 지게차 등과 관련된 ISO/TC, SC, WG 국제활동 시 간사 역할 수임 노력을 경주할 필요가 있다.

③ 기대 효과

기대 효과로는 첫째 물류분야 국제규격 제 개정시 주도권 확보를 통한 국내 업계의 의견을 반영할 수 있다. 둘째, 세계 물류업계의 국제표준화 최근 동향 파악 및 정보수집이 용이하다.

(5) 물류표준화 보급 확산을 위한 제도적 지원 및 홍보 확대

1) 물류표준 인증제도의 도입 실시

① 필요성

물류표준 인증제도는 물류표준화의 기본이 되는 일관수송시스템 통척의 정착을 통한 일관수송시스템 구축과 물류표준 인증업체에 대한 재정지원, 세제지원, 우선 구매 등 인센티브 부여를 위한 필요성에서 도입 실시되어야 한다.

② 추진 일정

유통산업발전법 및 시행령 개정(2001), 인증제도 실시 요령 및 기준 제정(2001) 등 물류표준 인증제도 도입실시 관련 조항이 이미 신설되었으며, 인증제도의 실시는 2002년을 목표로 하고 있다.

③ 기대 효과

첫째 물류기기 설비 등의 호환성 및 연계성 확보를 통한 일관수송시스템 확보가 기대된다. 둘째, 기계화 작업 및 장비 활용 극대화로 인력 절감 및 시간 단축에 따른 물류비 절감을 통한 기업 국가의 국제경쟁력 향상이 기대된다.

2) 물류표준화에 대한 인식 전환을 위한 홍보 확산

물류관련 세미나, 워크샵, 공청회 등의 수시 개최를 통한 주요 현안 사항을 공개적으로 의견 수렴한다. 또한 물류분야 국제표준화 최근 동향에 관한 설명회 및 국제세미나를 개최한다.

4. 물류정보화 추진 전략 및 전문인력 양성방안

(1) 물류정보화 추진 전략

성공적인 종합물류 정보 시스템 구축 전략으로는 다음 네가지를 제시할 수 있다.

① 시스템 구축 측면

검증된 아키텍처 기반으로 한국적 개발환경에 적합한 개발 방법론 채택과 경제성과 효율성을 겸비한 시스템을 구축한다.

② 시스템 개발 측면

선진 업무 프로세스가 내장된 패키지 적용 및 규칙 표준화로 조기 정착과 개발의 효율성과 생산성 향상 및 유지 보수 최소화를 위한 WEB 기술과 C/S기술을 이용한 시스템을 개발한다.

③ 사업관리 측면

물류정보시스템과 e-BIZ시스템의 연동을 위한 통합 Database를 구축(통합팀 운영)하고, 업무 수행/구축 경험이 있는 정예화된 인력을 투입한다.

④ 요소 기술 측면

클라이언트/서버 컴퓨팅, 미들웨어, 데이터베이스, 네트워크, 인터넷/트라넷, 데이터웨어 하우징 기술을 적용함과 동시에, 무선통신(WAP), GIS 적용 기술을 활용한다.

(2) 물류전문인력 양성 방안

1) 물류 전문인력 양성의 문제점

물류 전문인력양성의 문제점으로는 첫째, 국내 물류교육 프로그램은 산발적이며, 업계의 참여도는 높지 않은 편이다. 둘째, 프랜차이즈업계에 대한 물류인력 교육프로그램이 전무한 실정이다. 특히 프랜차이즈 업계의 경우 영세한 가맹점의 입장에서는 물류 교육을 위해 시간과 비용을 배려하는 것은 어려운 입장이다.

2) 양성 방안

협회 차원에서 영세한 가맹점을 배려하여 물류교육 프로그램을 개발하여 적극적으로 홍보하고 인센티브를 제공할 필요가 있다. 중소기업의 교육 훈련과 관련하여 정부의 지원을 받아낼 수 있도록 적극적으로 노력할 필요성이 있다.

제12장

프랜차이즈 관련 법규의 이해

제1절 프랜차이즈 관련 법제화의 필요성

제2절 프랜차이즈 계약

제3절 프랜차이즈 분쟁조정협의회

제12장 프랜차이즈 관련 법규의 이해

제1절 프랜차이즈 관련 법제화의 필요성

1. 관련 법규의 필요성

프랜차이즈 사업방식이란 가맹점 사업자의 주인의식에 기한 자발적이고 적극적인 사업운영과 가맹본부의 노하우 및 합리적인 지도가 결합된 새로운 유형의 유통사업방식이다.

프랜차이즈사업은 가맹본부는 물론이고 가맹점 사업자에게도 소자본으로의 창업이 용이하고, 사업에 문외한이라도 가맹본부의 지도와 조언을 받아 사업을 영위하기 때문에 다른 어느 방식보다도 사업에 실패할 확률이 적다. 아울러 가맹본부가 가진 브랜드가치와 영업노하우에 대한 가치는 그 자체가 널리 이용될수록 그 수익이 커지며 이 점에 있어서 프랜차이즈 사업방식은 국경을 넘어 해외시장으로 급속히 확대될 수 있는 속성을 구비하고 있다.

프랜차이즈 사업방식의 이러한 여러 장점은 실제로 선진 각 국을 비롯한 우리의 유통시장에서도 사실로 확인되고 있다. 미국의 경우 전체 소매 매출액의 50%에 육박하는 시장점유율을 보이고 있고, 금번 실태조사에서 드러난 바와 같이 우리 시장에서도 2002년 6월말 현재 가맹본부가 약 1,600개, 가맹점이 약12만개에 이르며 연간매출액이 총41조원, 종사자가 약57만명에 이르고 해외시장으로까지 그 진출이 가속화되고 있는 것이다.

그러나 이러한 국민경제에의 엄청난 기여에도 불구하고 그간 우리 정부의 유통정책은 가맹사업에 대하여 그에 걸맞는 합리적인 우선순위를 부여하였다고 하기 어렵다. 그리고 그 주된 이유는 근본적으로는 가맹사업에 관한 법적, 제도적 오류 내지 미비에서 비롯되고 있다.

(1) 프랜차이즈 관련 일반법의 적용

프랜차이즈에 관한 모든 문제를 체계화하여 하나의 법률로 묶어서 프랜차이즈법과 같은 형태로 정리한 제정법은 존재하지 않는다. 고작 프랜차이즈에 관한 특수문제를 대상으로 하여 법적으로 규제한 특별법이 있을 뿐이다.

그러므로 프랜차이즈를 둘러싼 법규제는 일반법과 특별법에 의하여 실시된다. 일반법이란 모든 거래 등에 적용되는 일반적인 법률이고, 특별법이란 업종간에 적용되는 관련법으로 음식업·숙박업·금융업 등의 업종별로 정해져 있는 관련업법이다.

프랜차이즈 계약을 비롯한 각종의 계약과 위법한 행위에 대한 손해배상 등에 대하여서는 민법의 계약법과 불법행위법이 적용된다. 상호·영업양도·회사·상행위 등에 관하여서는 상법이 적용된다. 상표등에 대하여서는 상표법과 부정경쟁방지법 등이 적용되며, 비즈니스와 특허 및 그 밖의 특허권과 노하우에 대하여서는 특허법과 부정경쟁방지법 등이 적용된다.

사례에 따라서는 저작권법과 의장법 등이 관련되는 일도 없지 않으나, 지적재산권으로 불리어지는 영역은 프랜차이즈와 접한 관련을 맺고 있다. 그리고 제품사고등에 관하여서는 제조물 입법과 민법이 적용된다.

불공정한 거래가 자행(恣行)되고 자유경쟁질서가 흔들리는 등의 사태가 일어나면 독점금지법이 적용된다. 부당(不當)한 표시를 하든가 과대(過大)판매촉진으로 소비자에게 피해를 입힐 경우에는 경품표시법이 발동된다.

(2) 프랜차이즈 관련 특별법의 적용

프랜차이즈 관련된 각각의 업계에 적용되는 고유의 법률이다. 이를 구체적으로 말하면 프랜차이즈의 내용에 대응하여 각종의 법률이 존재하는데, 예를 들면 음식업에 대하여서는 식품위생법, 주류(酒類)의 판매에 대하여서 주세법(酒稅法), 의약품에 대하여서는 약사법(藥事法), 고물(古物)의 판매에 대하여서는 고물영업법, 미용·이용업 등에 대하여서는 환경위생법, 건축업에 대해서는 택지건물거래법, 슈퍼마켓에 대하여서는 대규모 소매점포입지법, 방문판매에 대하여서는 방문판매에 관한 법률 등의 적용에 주의하지 않으면 안된다. 그리고 지방자치단체에 따라서는 조례 등을 제정하고 있는 곳도 있다.

(3) 업계자율의 윤리강령

일반법 및 특별법 등의 법률은 아니지만 업계의 자율규제에 대한 윤리강령이 각국의 프랜차이즈 협회를 중심으로 채택되어 운영되고 있다. 세계에는 많은 프랜차이즈협회가 있으며, 국가와 지역에 협회가 결성되어 있고, 이 가운데서 우리나라와 미국과 같이 1개 국가에서 복수(複數)의 협회를 가진 나라도 있다.

다른 한편 미국에 사무소를 둔 국제프랜차이즈협회(IFA)의 회원은 미국기업이 대부분을 차지하고 있으나, 외국기업 등도 약간 참가하고 있다. 복수의 국가에 걸쳐 있는 협회로서는 유럽프랜차이즈 연맹(EFF)이 있다. 협회와는 약간 조직을 달리하고 있으나, 세계 프랜차이즈협의회(WFC)등도 있다.

프랜차이즈 협회의 대부분은 윤리강령(code of ethics)을 제정하고 있다. 윤리강령은 일반적으로 법률적 효력은 갖고 있지 않으나, 실제상에 있어서는 상당한 정도 프랜차이즈 기업의 활동을 주도(主導)하는 기능 발휘하고 있다. 그런 의미에서 어느 정도까지 규범적 효력을 발휘하고 있다고 보아도 된다.

프랜차이즈협회가 규정한 윤리강령의 공통적인 대강을 요약·정리하여보면 다음과 같다.

- 1) 프랜차이즈의 모집에 대하여 ① 프랜차이즈(franchisor)는 프랜차이지(franchisee)의 모집에 있어 정확한 정보를 제공하고, ② 프랜차이즈는 프랜차이지를 선택함에 있어서 능력·지력(智力)·등 적격성을 확인한다.
- 2) 프랜차이즈와 프랜차이지의 관계에 대하여 ① 프랜차이즈 계약은 프랜차이즈와 프랜차이지와의 사이에 권리·관계를 상세하고 명확하게 규정한 서면으로서 양당사자는 내용을 충분히 이해하고 난 연후에 실질적인 합의를 거쳐 계약을 체결해야 하며, ② 프랜차이즈가 프랜차이지에게 제공하는 상품과 노하우는 과거의 실적에 의하여 뒷받침되는 것으로 한다. ③ 프랜차이즈는 항상 노하우 개발에 전력하고, 프랜차이지를 계속 지도한다. ④ 프랜차이즈는 프랜차이지를 지도하고, 의사소통을 통하여 어떤 문제도 발생하지 않게 노력한다. 만약에 프랜차이지가 계약에 위반할 경우는 충분한 기간을 두고 예고하여 위반을 없애도록 노력한다.

- 3) 소비자에 제공하는 상품에 대하여 ① 프랜차이저는 모든 프랜차이지들이 항상 양호하며 균등한 품질 상품을 제공할 수 있게 감독하고, ② 품질에 관한 소비자로부터의 고충에 대하여서는 원만한 해결을 도모한다.
- 4) 법률의 준수에 대하여 ① 프랜차이저는 관계법규를 지키고, 타인의 상표침해와 부정경쟁이 되는 행위를 하지 않도록 하여야 하며 ② 프랜차이저는 프랜차이즈 시스템의 상징인 상표가 제3자에 의하여 침해되었을 때는 최선의 노력으로 이를 방지한다.

2. 유통산업발전법의 문제점

현행 유통산업발전법에는 어떠한 문제점이 있는가? 현행 유통산업발전법은 그 제5장(중소유통기업의 구조개선)의 제1절(체인사업)에서 가맹사업을 체인사업의 일종으로 규정하고 있다. 그러나 이는 법리상 가맹사업과 체인사업이 상호 대립 내지 구별되는 법개념이라는 점을 몰각한 것이다. 가맹사업과 체인사업은 그 자체가 상호 병렬적 대립적 개념이지 결코 어느 한 개념이 다른 한 개념을 포섭할 수 있는 개념이 아니다. 이러한 우리의 입법오류는 일본의 입법을 무비판적으로 계수하는 과정에서 초래된 것으로 추정된다. 즉 일본이 “중소소매상업진흥법”을 제정함에 있어서 가맹사업을 체인사업(연쇄화사업)의 일부로 잘못 규정하게 되었는데, 이러한 일본법의 잘못을 우리의 유통산업발전법이 그대로 옮겨 온 것이다. 이러한 개념의 혼동과 오류는 세계 프랜차이즈학계에서는 참으로 웃음거리가 아닐 수 없다. 따라서 법리에 어긋나는 현행 유통산업발전법은 시급히 개정되어야 할 것이다.

다음으로는 내용상의 문제점이다.

유통산업발전법은 위와 같은 잘못된 체계 외에도 가맹사업의 진흥을 위한 실질적 규정이 극히 미약하다는 문제점이 있다. 동법은 제41조에서부터 제45조에 걸쳐, 체인사업자의 지정, 경영개선 등을 위한 체인사업자의 노력, 경영개선 노력기업에 대한 지원, 체인사업자의 지위승계, 체인사업자에 대한 지정취소에 관한 조항들을 규정하고 있으나 이들만으로는 가맹사업에 대한 실질적인 진흥책을 뒷받침할 수 없다. 더구나 동법 제5장의 제목에서 보듯이 가맹사업을 중소기업으로 한정하는 결과를 초래하고 있고 그나마도 또한 한국표준산업분류기준과 관련하여 일부 소매업과 슈퍼마켓에 한정될 뿐 정작 우리 가맹사업의 주종을 이루는 패스트푸드나 음식점 등 여타 업종은 유통산업발전법의 적용대상에서 실무상 배제되고 있다.

요컨대 현행법은 법리적 체계에도 어긋나고, 가맹사업의 특장을 제대로 반영하지도 못하고 있을 뿐만 아니라 가맹사업을 지원, 육성하기 위한 근거법으로서의 기능도 제대로 수행할 수 없도록 규정되어 있다. 낡고 오류에 찬 현행 유통산업발전법이 급격히 변화하는 유통시장상황에 대한 정부의 적절하고 효율적인 시책의 수립, 시행에 장애요인으로 작용하고 있는 것이다.

제2절 프랜차이즈 계약

1. 프랜차이즈 계약의 의의

프랜차이즈는 프랜차이즈 패키지(franchise package)를 사용하여 사업을 수행하는 권리이다. 그러면 프랜차이즈 패키지란 무엇을 가리키는 것인가?

프랜차이즈 패키지란 “특정형태의 사업을 수행하기 위하여 사용하는 프로그램 내지 계획으로서 프랜차이저가 프랜차이지에게 제공하는 것을 의미한다.” 이 프로그램(program)은 프랜차이저의 수중에서 실험을 반복하고, 충분히 다듬어내어 상세하게 조립한 것으로서 체계적 시스템으로 되어 있다. 이것을 판매하는 측은 프랜차이저이고, 구입하는 측은 프랜차이지이다. 프랜차이지는 대가를 지급하고 그것을 제공해 받으며, 공급된 패키지를 자기의 수중에 넣는다. 이것을 사용하게 되기까지는 약간의 시간이 걸리나, 이를 터득함으로써 프랜차이지는 프랜차이즈점을 개업할 수 있다. 이와 같이 즉효성과 실용성이 있어서 많은 점포를 급속하게 전개할 수 있는 데 프랜차이즈 시스템의 특색이 있다.

프랜차이즈 패키지는 프랜차이저에 의하여 프로그램이 짜여져서 프랜차이지에게 제시되고, 프랜차이지에게 납득이 가게 하여 받아들여져서 비로소 의미를 가지는 것이다. 대상이 되는 비즈니스의 종류나 상품 구성, 점포의 경영방법, 노하우의 전수방법, 프로그램의 충실 이에 대한 대가에 있어서도 각각의 프랜차이즈 시스템에 따라 다르다. 그것은 패키지 설계할 것인가에 따라서 결정되는 것인데, 그 내용은 프랜차이저로 차이지에 구체화된 형태로 전달된다. 이것이 계약으로서 합의하면, 그 내용은 권리가 되고, 프랜차이즈(특권)가 된다. 따라서 기본 계약법상의 권리이고, 채권적인 권리이다⁹²⁾.

프랜차이즈의 내용이 당사자간의 합의에 의하여 확정된 것인 만큼 패키지의 내용은 각 프랜차이즈 시스템에 따라서 각양각색이 프랜차이지들이 시장에서 판매되고 있는 프랜차이즈를 구입하려 제시되고 있는 많은 프랜차이즈 패키지를 면밀히 조사하고 음미한 뒤어나고 자기에게 적합한 것을 선택할 필요가 있다.

이는 시장에 있어서 거래(去來)이므로 프랜차이저와 프랜차이지의 사이에 교섭이 시작된다. 양자는 해당 프랜차이즈 시스템과 그 하여 각종의 특질을 분석·평가하고 종합적으로 판단하여 함께 사용할 것인가 말 것인가의 결론을 내린다. 양자가 합의에 도달하면 계약을 체결하게 된다.

다시 말하면 프랜차이즈 계약이란 ‘프랜차이저와 프랜차이지 사이에 프랜차이즈의 내용과 그 제공방법, 대가, 기간, 그 밖의 이에 관련되는 각종사항을 결정하여 양자간의 거래규칙을 설정하는 계약’이라 말할 수 있다.

2. 프랜차이즈 계약의 기능

(1) 권리·의무의 설정

첫째로 프랜차이즈 계약은 프랜차이저와 프랜차이지 사이의 권리와 의무를 확립하는 기능을 가진다. 프

92) 김진섭, 김혜영, 프랜차이즈 시스템의 이해, 대왕사, 2002.

랜차이저나 프랜차이지도 원래는 독립된 사업자이다. 독립된 사업자인 이상 자기사업에 관한 의사결정은 자기 자신이 내리게 되고, 다른 사람의 개입은 허용되지 않는다. 이것이 원칙이다. 그러나 현대사회에서 활동할 때에 다른 사람과의 사이에서 아무런 구속도 받지 않는다는 것은 있을 수 없다. 사회는 많은 사람들의 집합체(集合體)로 성립하므로 자기한 사람만의 뜻에 따라 멋대로 행동할 수는 없는 것이다. 그리고 한 사람이 할 수 있는 것에는 한계가 있다. 어느 정도의 규모가 큰 사업을 전개하려면 다수의 사람들이 협력할 수밖에 없다.

그래서 원리적으로 볼 때, 사업자에게는 자유가 보장되고 자유스럽게 행동할 수 있다고 말하여지고 있으나, 실제에 있어서는 2가지 규칙에 의하여 제약을 받게 된다. 하나는 법률에 따르지 않으면 안 된다는 규칙이고, 다른 하나는 계약에 구속을 받는다는 규칙이다.

이를 프랜차이징과 관련하여 말하면, 먼저 법률(강행법규와 단속법규)에 구속을 받는다는 측면이 있으나 그런 경우는 그리 많지 않다.

이는 우리나라가 자유경제를 근로하고 있고, 사람들의 자유스러운 의사(意思)로 체결하는 계약에 의하여 회를 구축해 나가려고 하는 이상 당연하다.

따라서 계약에 의한 구속은 프랜차이즈 관계의 근저에 크게 자리잡았다. 프랜차이저와 프랜차이지 사이의 기본적인 관계는 프랜차이즈 계약에 따라서 정해진다. 여기서 체결한 사항은 양당사자를 구속한다.(계약준수의) 반면에 여기서 체결하지 않은 사항에 대하여서는 아무런 구속도 받지 않는다 따라서 상호간에 자유스럽게 행동할 수 있는 것이 원칙이다. 이것이 프랜차이저와 프랜차이지와의 관계를 규율하는 근간적(根幹的)인 규칙이다.

그 결과 프랜차이저나 프랜차이지도 양자 사이에서 우호적 관계를 구축하여 사업을 성공시키려면 내용이 충실한 프랜차이즈 계약을 체결해 둘 필요가 있다. 특히 프랜차이즈 시스템을 운영해 감에 있어서 반드시 필요한 사 모두 프랜차이즈 계약서에 규정해 두지 않으면 안된다.

프랜차이지측에서도 프랜차이즈 계약에서 명문(名文)으로 정해놓지 아니한 프랜차이즈 패키지의 제공을 요구할 수 없게 된다. 다른 한편으로 프랜차이즈 계약에서 규정하고 있는 사항은 반드시 지키지 않으면 안되기 때문에 프랜차이즈 계약을 체결할 때에는 계약서를 자세하게 점검하며, 조문을 얻어 보면서 권리와 의무를 확인하고, 충분히 납득이 갈 때에 조인(調印) 것이 필요하다.

(2) 조직의 창조

프랜차이즈 계약의 제2의 기능은 조직을 만들어내는 것이다. 프랜차이징의 경우 조직은 이중(二重)으로 형성된다.

하나는 프랜차이즈 계약을 체결한 양당사자 사이에서 만들어지는 조직이다. 조직이란, 저명한 경제학자의 설명에 따르면 “사람들이 그 가운데서, 또한 그것을 통하여 상호작용을 함으로써 개인과 집단의 경제목표를 달성할 수 있게 인위적(人爲的)으로 만들어진 활동체이다”라는 것이다

프랜차이즈 계약은 프랜차이즈 패키지의 제공과 사용을 목적으로 하는 계약이기 때문에 양당사자 사이

에 있어서도 앞에서 기술한 의미에서의 조직적 기능을 발휘한다. 그 성격은 일시적 계약(一時的 契約)이나 기회계약(機會契約)과 대립되는 것인데, 다시 경영학자의 설명을 인용하면 조직이란 ‘의식적으로 통합된 2인 또는 그 이상의 개인의 여러 가지 활동 내지 여러 가지 힘의 시스템을 가르킨다.

다른 하나의 조직은 프랜차이즈를 주축으로 하여 다수의 프랜차이즈들이 참가하여 만들어내는 네트워크이다.コンビニ엔스 스토어와 패스트푸드의 거대한 체인은 수천개의 점포를 가지고 있고, 수백개 정도의 프랜차이즈를 거느린 시스템은 많이 있다. 이들 다수의 프랜차이즈점은 전원이 일제히 공통의 행동을 취하고 공통의 이미지를 발휘하여 수요자에게 소구(appeal)하며, 공동으로 다른 시스템과 경쟁하는(이를 브랜드간 경쟁이라 말한다)데 프랜차이즈 시스템의 특색이 있다.

(3) 경제적 효율성의 추구

다수의 프랜차이즈들은 일제히 같은 행동을 취하게 되는데, 이는 프랜차이즈가 제공한 프랜차이즈 패키지를 근거로 이루어진다. 이는 특별한 천재들만이 실시할 수 있는 특수한 시스템이 아니다. 일정 수준에 도달한 사람이라면 누구라도 실시할 수 있게 만들어져 있다. 그래서 프랜차이즈는 다수의 프랜차이즈에게 동일내용의 프랜차이즈 패키지를 부여함으로써 대규모의 유통을 시스템적으로 실현하려고 한다. 대규모화하고 시스템화가 이루어지면, 상품구입, 판매, 물류, 상류, 정보유통 교육훈련 실시, 경영지도 실시, 효율성 등을 발휘할 수 있다. 중앙시설을 설치할 수도 내셔널 캠페인을 실시할 수도 있게 된다. 나아가서는 다수의 프랜차이즈점으로 부터 현장정보를 수집·정리·분류하여 새로운 노하우를 창조할 수 있게도 된다. 이러한 방법으로 모든 점포에서 경제적 효율성을 추구할 수 있다.

프랜차이즈 시스템은 규모의 이익을 추구하여 전개되는 시스템이나 구체적으로 말하면 이를 사업지간의 네트워크를 통하여 실현하려고 하는 제도이다. 네트워크를 조직화하기 위한 주축이 되는 것은 프랜차이즈와 프랜차이즈와의 관계를 규율하는 프랜차이즈 계약이다.

개개의 프랜차이즈 계약이 하나의 단위가 되고 다수의 단위를 결합하여 보다 큰 단위의 시스템을 만들어낸다. 프랜차이즈 시스템은 다수의 단위를 네트워크로 엮어내어 각종의 합리성을 추구하는 기술이라 말할 수 있다.

(4) 조직으로서의 기능 발휘

조직에는 견고한 조직으로부터 유연한 조직까지, 횡추형의 조직으로부터 종추형의 조직에 이르기까지 여러 가지 형태의 것이 있다. 민법상의 조합(組合)은 조직 가운데서는 유연한 편인데도 고정된 구성원에 의한 합동행위(반대설 있다)에 따라 성립하고 민법 제 703조, 임의탈퇴에는 ‘부득이한 사유’를 필요로 한다(민법 제 716조)와 같이 어느 정도까지 경직된 규칙이 설정되어 있다.

이것과 비교해 볼 때 프랜차이즈 시스템은 한층 더 유연한 조직이다. 프랜차이즈의 구성원은 고정되어 있지 않으며, 조직성립의 근간이 되는 것은 프랜차이즈와 개개의 프랜차이즈 사이에서 체결한 양자계약(兩者契約)이고, 재산은 각 구성원들이 각기 소유하며, 사업활동은 프랜차이즈 계약에 기초하여 각개의 구성

원이 독자적인 책임으로 실행한다. 구성원을 탈퇴할 수 있는가 여부도 오로지 프랜차이즈 계약에 따라서 결정된다.

프랜차이즈 시스템은 프랜차이저의 지도방침에 의하여 형성되고 활동하는 조직으로서, 프랜차이즈 계약의 내용 여하에 따라서는 여러 가지로 변형이 있을 수 있으나, 그럼에도 불구하고 프랜차이즈 시스템은 전체로서 일개의 조직을 형성하고, 조직으로서의 기능을 발휘하고 있는 것이다.

3. 프랜차이즈 계약의 특성

(1) 독자적 계약 유형

프랜차이즈 계약은 민법과 상법에 규정되어 있는 전형계약(典型契約) 가운데 하나가 아니며, 이것들을 결합한 혼합계약(混合契約)도 아니다. 그것은 한마디로 말하면 라이선스 계약의 일종이고, 프랜차이즈 패키지의 실시하락계약(實施許諾契約)이라 할 수 있으나, 이것만으로는 충분한 설명을 하였다고 말할 수 없다.

매매·임대차 등의 민·상법(民·商法)에 규정되어 있는 계약유형은 그 일부에 포함되는 경우가 있을지 모르나, 그것은 이른바 지엽 말단적인 측면이고, 프랜차이즈 계약의 본질은 민·상법의 전형계약으로는 파악할 수 없는 독자적 계약 유형이라는 데 있다.

그 때문에 전형계약을 염두에 두고 정해져 있는 민·상법의 규정을 프랜차이즈 계약에 적용할 때에는 주의할 필요가 있다. 예를 들면, 민법의 대금지급 시기의 규정, 임대차기간과 해지규정, 위임의 주의의무와 종료관계의 규정 등은 각각 참고는 되나, 그대로의 형태로서 프랜차이즈 계약에 적용하든가 준용(準用)되는 경우는 거의 없다.

또한 프랜차이즈 계약은 대리점계약이나 특약점계약과도 다르다. 예를 들면, 대리점계약 등은 일반적으로 ‘기본계약=개별계약형’의 성질을 가지고 있으나, 그 중에서도 개별적 매매를 계속적으로 유지해 나가는 거래관계가 중요하다. 이에 대하여 프랜차이즈 계약안은 그 수행상(遂行上)에서 개별 계약적인 처리를 하는 측면도 많이 존재하는데, 그것은 그것으로 중요하나, 그럼에도 불구하고 프랜차이즈 계약의 가장 중요한 성격이 그 안에 도사리고 있는 것도 아니다.

프랜차이즈 계약의 핵심은 전체로서 시스템의 형성과 유지에 있고, 개별계약의 이행은 이를 실현하기 위한 한 줄기 가지에 지나지 않는다. 그런 의미에서 기본계약으로서의 성격과 틀계약으로서의 성질이 보다 중요성을 가진다.

(2) 쌍무유상 계약성

프랜차이즈 계약은 이와 같이 여러 가지 문제점을 내포하고 있으나, 기본적으로는 쌍무유상계약(雙務有償契約)으로서의 성격을 가지고 있다. 따라서 프랜차이즈 계약을 둘러싼 여러 가지 국민에 있어서 성립상의 결연관계(結緣關係), 이행성의 결연관계(동시이행), 위협부담문제, 담보책임문제 등이 발생한다.

그러나 이런 원칙을 적용할 경우에 있어서 전형계약을 염두에 두고 명문화되어 있는 민법 등의 규정과

비교하면 약간 다른 운영을 할 경우가 종종 있다.

(3) 약관으로서의 성격

프랜차이즈 계약은 일반적으로 서면(書面)에 의하여 작성되는데, 이 원안(原案)을 작성하는 주체는 프랜차이지다. 프랜차이지로서는 어떤 노력을 하여 교섭하여도 약간의 사항을 제외하면, 이 계약안을 변경시킬 수 없다. 프랜차이지에 있어서 프랜차이즈 계약서는 프랜차이즈 패키지를 표현한 문서이다. 그리고 다수의 프랜차이지와의 사이에서 같은 내용의 계약을 체결하지 않으면 안된다. 이 때문에 프랜차이지와의 개별적인 교섭에 의하여 프랜차이지 계약서의 내용을 변경하는 것은 원칙적으로 인정하지 않는다.

그러므로 상호간에 대등한 입장에서 있다고는 하나, 프랜차이지로서는 프랜차이지가 제시한 계약안을 전면적으로 받아들이든가, 그렇지 않으면 전적으로 거부하든가 하는 이외에 선택안은 없는 것이 원칙이다. 계약안의 변경을 교섭에 의하여 실현시키는 것은 그 내용이 중요한 사항이면 그럴수록 곤란하다. 그런 의미에서 프랜차이즈 계약에 있어서는 실질적으로 보아 계약안의 기본적 내용은 모두 프랜차이지가 결정하고 있다

이 점에 있어서 프랜차이즈 계약서는 종래부터 학계의 관계분야에서 논의되어 온 약관적 성격을 띠고 있음을 보여 주고 있다. 따라서 프랜차이즈 계약에 붙어 다니는 여러 문제를 해결하기 위하여서는 계약의 내용·운영·해석의 통일 등 이제까지 학설에 의하여 개발되어 온 약관법에 관한 각종의 원칙을 고려할 필요가 있다. 그러나 다른 한편에 있어서는 약관법의 일반론에 지나치게 의존하는 것도 문제가 있다. 당연한 일이나 프랜차이즈 시스템의 특질도 고려하지 않으면 안된다. 예를 들면, 프랜차이즈 계약의 계속성과 조직성, 그에 관계되는 상호협력성, 프랜차이즈 패키지에 기반을 두고 있는 것 각각의 프랜차이즈 시스템 고유의 성격을 배려할 것 등이다.

(4) 포괄성과 시스템성

프랜차이즈 계약은 권리의 한 다발로서의 성격을 가진다. 프랜차이즈 패키지의 내용은 상표의 사용하락, 노하우의 실시하락, 교육훈련의 실시, 경영지도 등 여러 가지 요소를 포함하고 있는데, 이들 요소는 상호간에 긴밀한 관련을 맺고 있다. 예를 들면, 원재료의 구입방법은 제품의 품질에 관계되고 노하우의 내용은 점포의 영업방법에 영향을 받는다. 그런 다수의 요소들이 어울려서 프랜차이즈점의 경영을 성립하게 하고 있다. 그런 의미에서 프랜차이즈 계약은 집합적인 것인 동시에 포괄적 성격을 띠고 있다.

그런데다 프랜차이즈 계약은 단순한 복합계약(複合契約)도 아니다. 그 많은 권리·의무와 사실관계를 결합하여 전체로서 유기적으로 기능하는 조직을 만들어내는 데 있다. 그런 의미에서 시스템 계약으로서의 성격을 가진다.

(5) 계속성

프랜차이즈 계약은 일시적인 거래를 염두에 두고 작성되는 것이 아니고 계속적인 성질을 가진 거래 계

약으로서 설정되는 것이다. 프랜차이즈 시스템은 프랜차이지의 영업을 예정하고 있으므로 당연히 장기간 계속하는 것을 전제로 하고 있다. 따라서 계약의 조항으로서도, 계약기간의 설정, 해지, 계약의 경신, 계약 종료 후의 조치, 장래의 사정변화 등에 따른 변경 등 이에 대응하는 여러 가지 조항(條項)을 두게 된다. 이러한 것의 검토는 법이론상 프랜차이즈 계약론의 최중요과제 가운데 하나가 된다,

(6) 추상성

프랜차이즈 계약상의 권리·의무는 비교적으로 보면 추상적(抽象的)인 성질을 가지는 것이 많다. 계약은 당사자의 관계를 가능한 한 정밀하면서도 상세하게 규율하는 편이 좋다. 프랜차이즈 계약에 있어서는 당연한 일이나 그와 같은 요청에 따르려고 하기 때문에 많은 조문(條文)이 만들어지고, 장문(長文)의 계약서를 작성하는 것이 보통이다.

그럼에도 불구하고 그런 노력에는 스스로의 한계가 있다. 예를 들면, 노하우등 비밀에 붙여 두고 싶은 조항을 문서상에 표기하는 일은 되도록 피하려고 한다. 시장상황에 대응하여 전개하는 판매촉진방법을 구체적으로 열거하는 것도 불가능하다. 보다 근본적으로 말하면, 조직의 효율성은 경제학자에 따르면 'X-efficiency'라고 말한다. 이곳에서 X라는 것은 그 내용에 불확정성이 있다는데서 유래하고 있고, 그 내용은 문맥에 맞춰 신뢰·협력·신용(trust, co-operation, goodwill)등으로 표현되고, 때로는 인센티브(incentive)가 강조되기도 하며, 경우에 따라서는 분위기(atmosphere)를 지적하는 일도 있다.

이러한 상황에 있어서는 간단한 내용의 일시적 계약처럼 완비계약(complete contract)을 만들 수가 없고, 아무리 노력하여도 불완비계약이 되지 않을 수 없다. 그리고 언어라는 것은 당사자의 행동 시스템 내용을 세부에 이르기까지 구체화하여 표현하는데는 한계가 있다. 그런 의미에서 프랜차이즈 계약관계에는 무엇인가의 불투명성이 스며 들 여지가 있으며, 계약서도 어느 정도 추상적인 것이 되지 않을 수 없다.

(7) 계약체결 후의 상황변화

앞에서 기술한 추상성과 계속성이 겹쳐져서 발생하는 문제인데, 그것은 프랜차이즈 계약체결 후의 상황변화에 어떻게 대처할 것인가 하는 문제이다. 예를 들면, 원재료의 가격인상요인이 발생하였을 때, 상품의 가격인상이 허용되는가, 시장변화에 따른 새로운 상품의 도입이 허용되는가와 같은 것이 문제가 된다.

사적(私的) 거래관계에 국가가 개입하는 일은 가급적이면 피하는 것이 바람직스럽고, 문제해결은 가능한 한 당사자의 자율적 조정과 프랜차이즈 시스템 전체의 틀 속에서 이루어져야 한다. 원래 프랜차이즈 계약은 장래에 있어서 불확정성을 내포하고 있는 것이다. 따라서 프랜차이지로서는 프랜차이즈 시스템을 만들 때는 그 점을 고려해 두어야 할 것이고, 프랜차이지로서는 장래에 있어서 그런 사태가 발생할 가능성을 인식하고 프랜차이지 계약을 체결하여야 할 것이다.

4. 프랜차이즈 계약서

프랜차이즈 비즈니스의 실정을 살펴보면, 프랜차이저와 프랜차이지 사이의 기본적 권리·의무는 1통의 계약서(契約書)에 정리되는 것이 통례(通例)이다. 이를 일반적으로 프랜차이즈 계약서라 말한다. 우리나라 민법의 규정에 따르면, 계약은 구두(口頭)로서도 유효하게 성립한다. 그럼에도 불구하고 굳이 계약서라는 형식을 취하는 것은 계약내용을 명확히 한다든가, 문제점을 열거하여 정리한다든가, 계약내용을 통일시키려 한다든가, 증거로서 남긴다든가와 같은 몇 가지 이유가 있기 때문이라고 생각한다.

프랜차이즈 계약서의 핵심은 프랜차이저와 프랜차이지의 권리와 의무를 정하는 조항이다. 이 내용은 여러 갈래로 나뉘지기 때문에 상당히 장문의 계약서를 작성하게 되는 것이 보통인데, 특히 프랜차이즈의 내용은 각각의 시스템 별로 그 특성에 맞추어 조문화(條文化)되고, 프랜차이저와 프랜차이지의 합의를 거쳐서 그 효력이 발생하게 된다.

프랜차이즈 계약서의 내용은 사항별로 조문화되어 열거하고 있다. 이것이 프랜차이즈 계약서의 중심적 부분인데, 그 앞뒤로 전문과 후문을 붙이는 것이 일반적이다.

전문에는 계약의 당사자(프랜차이저와 프랜차이지의 상호와 성명)와 계약의 대상(해당 프랜차이즈 시스템의 명칭 등)을 간결하게 기재하는 것이 우리나라에 있어서는 계약서의 통상적인 작성방법이다. 전문은 간단하게 표시하는 것이 많으나, 반대로 길게 이어지는 전문을 두는 계약서도 있다. 이 중에는 20god 이상, 때로는 2면 이상에 걸쳐서 장문(長文)의 전문이 쓰여져 있는 예도 있다. 이와 같이 장문의 전문을 둘 때에는 계약의 목적이라든가, 사회에 대한 기여라든가, 공존공영과 같은 기업이념을 상세하게 설명하는 것이 많다.

이 가운데서 계약의 목적은 그렇다 치더라도 사회에 대한 기여와 공존 등을 강조하는 전문에 대하여 약간 생각해 보기로 한다. 사회에 대한 기여는 그것 자체로서는 당연히 환영할 만한 일이고, 공존공영도 조치가 존립기반을 튼튼히 다진다는 의미에서 나름대로 추구할 만한 이념(理念)이다. 그런 취지에서 그런 목표를 세우는 것은 나쁘다고 말할 수 없다.

문제는 그런 이념이 구체적으로 무엇을 의미하는가 라는 것과(이것이 프랜차이지의 손실보상까지도 의미하는가) 그것이 실제로 실현될 수 있는가 하는 것이다.

특히 허위(속임수) 프랜차이저와 피라미드 판매관계자들이 상투적으로 이런 이념을 내세우면서 강조한다. 그럴 경우 가입 프랜차이지 희망자는 같은 미사여구(美辭麗句)나 기분을 고양시키는 설득에 현혹되어 좋은 일을 한다는 기분만이 앞서서 계약과 시스템의 구체적 내용을 충분히 파악하여야 하며, 핵심문제점을 꿰뚫어 보지도 못하고 상대방의 인격을 신용하여 계약을 체결한다. 따라서 프랜차이지 희망지로서는 전무네 표현되어 있는 문제에 현혹되는 일이 없이 해당 시스템의 실체를 꿰뚫어 볼 수 있는 안목이 요망된다.

순법률론상의 문제는 그와 같은 추상적인 사항을 계약내용에 도입하였을 때, 그것이 당사자의 권리·의무에 어떻게 반영하는가는 막연하고 불명확하다는 것이다. 영미법(英美法)의 경우는 일반적으로 전문은 직접적으로 계약내용을 구성하지 않으므로 문제성은 보다 낮다고 볼 수 있으나, 한국법의 경우는 원칙적으로 모든 협의에 대하여 계약상의 효력이 인정되기 때문에 전문에 써넣은 사항도 법적 효력을 갖는다.

이에 대하여 후문(後文)은 거의 계약자에 있어서 간결하게 씌여져있다. 여기서는 당사자들이 계약을 체결한 사실을 확인하고, 체결한 년, 월, 일을 기입한 후, 당사자의 서명·날인 등을 명확히 하고 있다.

5. 프랜차이즈 계약 체결

프랜차이즈 계약을 체결할 경우, 프랜차이저는 프랜차이지 희망자에게 미리 계약서를 교부하고, 교섭을 위하여 상담을 할 때에는 그 내용을 상세히 설명하여 프랜차이지 희망자에게 계약내용을 잘 이해시키고 충분히 납득 상황하에서 계약서에 조인하도록 하여야 할 것이다. 프랜차이즈 시스템이라서는 전문(全文)을 반드시 낭독하고 며칠씩 검토하게 하여 정식으로 절차를 밟게 하는 곳도 있다.

더욱이 미국의 연방거래위원회(FRC)규칙에 따르면 계약체결 5일 이내 계약서를 교부하고, 10일 이전에 개시서면(開示書面)을 교부할 것을 요구하고 있다. 일본의 중소소매상업진흥법은 계약체결에 앞서서 미리 개시서면을 교부 할 것을 요청하고 있으며, 우리나라와 일본의 프랜차이즈 체인협회 전개시의 필요성을 지도하고 있다.

다른 한편 프랜차이지 희망자는 사전에 프랜차이지의 실체의 프랜차이저 패키지의 내용을 면밀히 검토하여 보고, 프랜차이즈 계약서의 문구를 잘 읽어서 음미해 보며, 그 내용에 대하여 이해가 가고 충분히 납득한 후에 계약을 체결하고 금전을 지급하도록 하지 않으면 안된다,

계약은 일단 적법하게 성립한 이상 그 내용을 반드시 지키지 않으면 안되며, 나중에 불만이 생겨 변경하려고 하여도 뜻대로 바뀌지지 않는다

원래 프랜차이저나 프랜차이지도 각기 독립된 사업자이다. 그런 사람을 구속하고 책임을 부담하게 하는 것은 법률 이외에는 계약밖에 없으며, 그 반면에 계약을 맺은 이상은 이를 준수할 의무가 있는 것이다. 각국의 프랜차이즈 체인협회의 윤리강령에는 계약체결시에 있어서 지켜야 할 사항을 구체 명시하고 있다.

그 대강을 보면 ① 프랜차이저 측에서 공급하는 상품이 이나 노하우는 과거의 경험에 뒷받침되고 있다는 점. ② 프랜차이지의 모집에 있어는 정확한 정보를 제공하고 과정표시를 하여서는 안 된다는 점. ③ 프랜차이저를 선정함에 있어서는 적격성을 확인하여야 한다는 점. ④ 프랜차이즈 계약을 체결할 때는 양당사자는 그 내용을 충분히 이해하고 나서 실질적 합의를 거쳐서 실시하여야 한다는 점 등을 정하고 있는 데, 동시에 이를 구체화한 ‘프랜차이지 모집 광고에 관한 지침’과 ‘프랜차이지 모집담당자에 관한 지침’을 제정하여 지도에 임하고 있다.

(1) 계약기간의 설정

계속적 거래계약을 체결할 때에는 계약기간을 설정하는 것이 필요하다. 나라나 일본의 대표적인 프랜차이즈 시스템에 대하여 실 예를 보면 가장 많은 것은 5년간이고, 이하 3년간, 10년간의 순서로 되어 있다. 미국의 경우는 10년 전후의 것이 가장 많다.

계약기간을 설정할 때에 고려할 기본적 사항은 먼저 프랜차이지이 투자자본을 회수하는데 필요한 기간을 기초로 한다는 것이다. 이 보다더 짧은 기간이라면 당연한 일이나 수지(收支)의 채산이 맞지 않게 되므

로 통상의 당사자라면 그와 같은 기간을 설정하는 일은 없다. 그러나 프랜차이지 가운데는 프랜차이즈점을 경영할 수 있겠는가 어떤가를 시험적으로 테스트하기 위하여 자본을 적게 들이면서 단기간의 계약을 체결하고 싶어하는 자도 있으며, 적자가 났을 경우는 빠른 시기에 철수하려 생각하는 자도 있다. 이러한 요청에 대응하기 위하여 굳이 짧은 기간을 설정하든가, 자유로운 해지권(解止權)을 유보하는 시스템을 채용하는 예도 없지 않다.

다른 한편 필요 이상으로 긴 기간을 두는 것에도 문제가 없는 것은 아니다. 상품이나 경영에도 라이프 사이클이 있다. 현재 성공하고 있는 점포라도 영구적으로 번창하리라는 보장은 없다. 그래서 어느 정도의 기간으로 매듭을 짓고 적당한 선에서 구속으로부터 풀려나서 퇴출할 수 있게 해 두는 것도 필요하다.

더욱이 프랜차이즈를 행유하는 권익을 장기간 획득함에 따라서 거액의 수익을 올린 프랜차이지도 많이 존재한다(특히 에리어 프랜차이지에 많다.) 그래서 장기적으로 채산을 맞추기 위하여 몇 십년을 지속하는 장기계약을 맺고 이익을 확보해 두고자 하는 프랜차이지도 출현하게 된다.,

프랜차이즈 계약기간을 설정하기 위한 고려요인은 당연한 일이나, 그밖에도 여러 가지가 있다. 따라서 일반론적으로 말하면 프랜차이지는 계약기간을 어떻게 설정하고, 프랜차이즈 이를 어떻게 받아들이는 것인가는 경영상의 판단에 따라서 계약당사자가 자주적으로 결정할 사항은 것이다. 다시 말하면 자유 경제의 원칙에서 본다면 계약기간을 어떻게 설정하여 시장에 내다 팔 것인가는 프랜차이지의 문제이고 이를 어떻게 선택하는가는 프랜차이지의 문제라는 것이 근본적 원리다.

(2) 계약의 경신

계약기간이 만료하면 그 시점에서 계약은 종료하게 되나, 실제로 있어서는 대다수의 계약을 경신되고 그 후에도 거래관계는 어어져 간다.

다만 미국의 경우는 경신되기 않을 가능성이 10% 정도 있으므로 그런 의미에서는 거래를 계속적으로 유지한다는 감각은 우리나라보다 낮다. 계약법상의 원칙으로서는 상술한 바와 같이 계약기간은 당사자의 의사로서 결정할 사항이므로 계약의 경신을 의무화할 수는 없으나, 과거에 있어서 당사자의 행위 가운데 계약을 유지시킬 의사가 발견될 경우에는 계약은 속행(續行)되는 것으로 취급하는 것이 가능하다.

계약을 속행하기 위한 법률적인 테크닉으로서는 이제까지 계속해 온 프랜차이즈 계약관계를 유지하고 계약기간만을 연장하는 방법과 종전의 계약관계를 종료시키고 다시 새로운 프랜차이즈 계약을 체결하는 방법이 있다. 그리고 자동경신조항(自動更新條項)이라는 것이 있다.

(3) 계약기간의 종료

1) 프랜차이즈점의 폐쇄

프랜차이즈 계약이 종료하면 프랜차이지는 자기의 프랜차이즈점을 폐쇄하지 않으면 안된다. 이는 당연한 일인데, 프랜차이즈 계약서에 써넣은 것까지도 없으나, 그럼에도 기재해 두는 예는 다수 존재한다.

2) 상표 등의 사용정지

프랜차이즈 계약이 종료한 경우 프랜차이즈는 프랜차이즈로부터 사용허락을 받고 있는 상표 등에 관하여 사용을 정지(停止)하고 또한 상표 등이 부착되어 있는 물품의 파기와 상표의 말소 등을 하지 않으면 안 된다. 이것도 당연한 일이나 계약서에 기입 예는 많다.

실제의 계약 예를 보아도 대부분의 계약서는 프랜차이즈 계약종료후에 이어서 상표등의 사용을 정지하고 그런 것이 표시된 간판이나 물품등을 하든가, 또는 프랜차이즈에게 반환하지 않으면 안 된다는 뜻을 규정하고 있다. 그러나 그 이상으로 상세하게 여러 가지 문제에 깊이 들어 가서 규칙을 정한 계약 예도 있는데, 거기에는 예를 들면 다음과 같은 사항이 기입되어 있다.

- ① 계약의 종료와 동시에 프랜차이즈 상표 등의 사용권이 소멸한다는 것.
- ② 상표 등이 부착되어 있는 제품·용기 등의 소유권은 프랜차이즈 재료와 동시에 프랜차이즈에게 이전한다는 것,
- ③ 프랜차이즈는 프랜차이즈에게 상표 등이 부착되어 있는 제품의 용기등을 프랜차이즈 계약 종료후 3일 이내에 인도하여야 한다는 것,
- ④ 상표 등이 부착되어 있는 상표 등에 대하여서는 프랜차이즈는 제 우선하여 매입할 권리를 보유한다는 것.
- ⑤ 프랜차이즈 계약이 종료한 후 프랜차이즈는 상표 등이 부착된 스스로 사용하던가 제3자에게 사용하게 한다가 양도하던가 하여서는 안된다는 것.
- ⑥ 프랜차이즈 계약종료 후에 있어서도 계약기간 중과 마찬가지로 프랜차이즈는 상표 등을 본건의 영업과 동종사업에 사용하여서는 안된다는 것.
- ⑦ 프랜차이즈는 지난 날 자기가 본건 프랜차이즈 시스템의 1개 구성원이었던 사실을 표시하던가 홍보하여서도 안된다는 것
- ⑧ 계약에 위반하였을 때는 위약금을 지급한다는 것
- ⑨ 소송으로 비화하였을 때는 소송비용 등을 지급한다는 것
- ⑩ 기타 등

3) 원상회복

프랜차이즈 계약이 종료한 결과 프랜차이즈측이 프랜차이즈에게 제공하고 있던 모든 프랜차이즈 패키지의 내용은 프랜차이즈는 이후부터 일절 사용할 수 없게 된다. 그래서 상술한 점포의 폐쇄와 상표의 사용 금지 이외에도 프랜차이즈로부터 임차한 기기, 그 밖의 프랜차이즈의 소유물 반환, 노하우의 실시금지 등의 조항이 설정된다. 그리고 프랜차이즈측의 교부와 매뉴얼은 반환하지 않으면 안 된다는 뜻을 규정하는 계약 예와 만약 프랜차이즈측이 복사해 놓은 것이 있다면 그 복사본을 파기하지 않으면 안 된다고 하는 계약 예 등도 있다.

4) 채무변제

프랜차이즈 계약이 종료한 때는 당사자는 채권·채무를 청산하여야 한다. 이와 관련하여 기한이익을 상실시키는 계약조항이 설정되는 것도 일반적이다.

5) 겸업금지

프랜차이즈 계약종료 후에 있어서 프랜차이즈의 겸업금지를 정하는 계약항도 일반적으로 존재한다. 금지범위는 이제까지 경영하고 있던 프랜차이즈점과 동종의 영업으로 하고, 금지기간은 1년간부터 수년간 정도까지로 하는 계약 예가 많다.

우리나라의 경우에는 경영시스템이 정립되지 않고 경영능력이 우수하지 않은 가맹점포를 경영하다가 영업실적이 부진한 경우 가맹계약을 취소하고 본부의 간판을 철거하고 다른 간판으로 종래의 가맹점과 유사한 영업을 계속하는 경우가 많다. 그것은 누구나 모방할 수 있는 본부기술의 취약성을 단적으로 나타내는 사례이고, 많은 가맹점사업자가 세밀한 분석 없이 가맹사업에 뛰어들고 있다는 의미로 해석할 수 있을 것이다. 사실상 이러한 겸업금지의 조항은 우리나라 현실에서는 구속력이 약한 조항이라고 볼 수 있다.

(4) 계약의 해지

1) 합의 해지

프랜차이즈 계약은 프랜차이즈 계약을 체결한 당사자들이 합의에 도달하면 계약기간의 도중에도 이를 해지할 수 있다. 합의해지는 당사자의 의사에서 계약을 종료시키는 것이므로 해지방법으로서는 가장 무난하고 그 안에서 분쟁(trouble)을 방지할 수 있는 것이다. 그렇기 때문에 해지의 합의를 할 때는 원만하게 거래관계를 해소할 수 있게 유익하면서 절차를 밟아 나가야 할 것이다.

2) 약정 해지

약정해지원인(約定解止原因)이란 프랜차이즈 계약서의 조항 가운데 채무불이행 등의 일정사유를 열거해 두고 일방당사자에게 이에 해당하는 사유가 발생하면 상대방은 해지권을 행사할 수 있다는 것이다, 계약존속중에 한쪽 당사자가 일방적으로 권리를 행사함에 따라서 계속적인 계약관계는 있어서 종료된다는 데 특색이 있다.

약정해지, 예를 들면 다음과 같은 조항을 설정함으로써 실현된다, 상대방에 대하여 이행을 최고하고 예고기간을 두어 해지권 행사하는 방법, 후자는 예고기간을 두지 않고 즉시 해지권을 행사하는 조항의 예이다.

어떤 사유를 약정해지 원인으로로서 설정하는가 예는 문제가 많으나, 필요한 것은 반드시 기재함과 동시에 될 수 있는 한 구체적으로 표현할 그렇다고 하여도 추상적인 것이 되지 않을 수 없는 것도 있다. 양당사자 평등하게 취급하고 한쪽에만 유리한 조항을 두지 말 것(다만 양당사자의 고려되어야 한다)등과 같은 점에 주의하여야 한다,

3) 임의 해지

약정해지의 특수한 형태로서 임의해지(任意解止)가 있다, 이는 특단의 원인이 없어도 일방당사자의 임의 의사표시에 따라 일방적으로 해지할 수 있다는 내용의 약정을 맺는 것이다. 이와 같은 약정은 프랜차이즈로서는 예를 들면 적자점포이므로 탈퇴하고 싶다면가 장래의 전망이 없을 듯하므로 폐점하고 싶다고 할 때에는 사용할 수 있다. 프랜차이즈로서도, 예를 들면 신의성실인 등에 해당되지 않던가, 혹은 그 입증(立證)에 불안이 뒤따른다고 할 때에 사용할 수 있다.

4) 법정해지

프랜차이즈 계약에 의하여 형성되는 것으로 예정되어 있는 본래적 거래관계가 장래에 있어서 원활하게 수행할 수 없게 될 개연성(蓋然性)이 발생하고, 프랜차이즈 관계가 피탄할 수밖에 없게 되었을 때는 프랜차이즈 계약은 해지 할 수 있다. 예를 들면, 상대방이 중요한 채무불이행을 자행하고 그 때문에 상대방측 당사자는 그런 상대방과는 함께 사업을 할 수 없다고 주장하고 있고 객관적으로 보아도 그렇게 말하는 것이 무리가 아니라고 인정되는 경우는 그 당사자는 프랜차이즈 계약을 해지하고 양자간의 관계를 해소 할 수 있다.

6. 법정정보공개서의 작성

우리나라의 경우에는 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 제7조 및 동법 시행령 제4조 1항의 규정에 따라 가맹본부는 정보공개서 작성⁹³⁾하여 가맹희망자의 요구시 서면으로 제출 할 것을 의무화하고 있다.

미국의 경우에는 연방법규 나 각 주별로 법정공개자료작성을 의무화하고 있으며, 일본의 경우에는 법정 공개서면작성을 의무화하고 있으나, 실제 가맹점 사업을 시작하려는 초심자는 법정자료의 공개를 서면을 요청하여야 하는 번거로움이 있고, 그 진위를 가리기도 어려우며, 단순히 점포현장에서 영업상황을 보아 감각적으로 가맹본부를 선택하거나 지인의 소개 또는 신문이나 잡지에 나타난 기사를 보고 가맹본부를 선택하는 경우가 많다.

최근 여러 선진국 정보통신의 발전에 힘입어 일반시민이 주구나 쉽게 각종 체인정보를 접할 수 있도록 정부당국이 프랜차이즈 본부의 정보를 데이터베이스화해서 인터넷에 공표 할 것을 의무화 하고 있다. 이는 법정정보공개서의 요구절차의 복잡성을 없애고 체인가맹희망자에게 편의를 제공하는데 있으며, 세계적인 인터넷 강국인 우리나라에서도 이러한 법정공개서의 공개는 바로 시행할 수 있으리라 본다. 법정공개서의 주요내용으로는 다음과 같은 것들을 포함한다.

① 사업주의 성명과 주소

② 프랜차이즈사업의 개시시기

프랜차이즈 사업을 직영점으로 언제 개시한 것인지 가맹점 1호점의 개시시기를 기재한다.

③ 가맹시 본부를 징수하는 금전항목과 금액에 관한 사항

금전은 산정방법, 금전의 성격, 징수시기, 징수방법, 반환되는 항목은 그 반환조건을 기재한다.

④ 대금 또는 산정방법, 대금의 성격, 징수시기, 징수방법에 관하여 기재한다. 정기적으로 지급하는 항목에는 로열티가 있으며, 그 핵심내용을 기재한다.

⑤ 점포의 구조 또는 내외장에 관하여 어떤 의무를 지게 되는지를 기재한다.

⑥ 가맹점에 대한 상품판매 방법

⑦ 경영지도에 관한 사항

⑧ 가맹자로부터 정기적으로 징수하는 금전에 관한 항목

⑨ 상표, 상호, 서비스마크, 기타의 영업표지물에 관한 사항, 그 사용조건에 관한 내용을 기재한다.

⑩ 계약기간, 경신, 해지에 관한 사항

93) 김현희, 외식프랜차이즈 경영전략, 백산출판사,

제3절 프랜차이즈 분쟁조정협의회

1. 분쟁조정협의회 설치 및 운영

(1) 분쟁조정협의회의 설치

가맹사업거래의 공정화에 관한 법률(제정 2002년 5월13일 법률 제6704호)에 의하여 설립된 법정기구로서, (사)한국프랜차이즈협회에 설치되었다. 가맹사업당사자의 분쟁을 자율적으로 조정하기 위하여 대통령령이 정하는 사업자단체에 가맹사업거래분쟁조정협의회(이하 “협의회”라 한다)를 두며, 사업자단체는 사단법인으로서 이 법의 규정에 관한 업무와의 관련성, 사업자단체의 활동에 직접 참여하는 사업자 수, 분쟁조정업무를 수행하는데 필요한 능력 등을 갖춘 자에 한한다.

(2) 분쟁조정협의회의 기능

가맹사업분쟁조정협의회는 가맹사업거래와 관련하여 발생한 분쟁에 대해서 당사자가 협의회에 직접 서면으로 조정을 신청하거나, 공정거래위원회에서 위탁한 분쟁을 대상으로 조정을 이루어내는 기구로, 공정거래위원장이 위촉한 9명의 전문조정위원들에 의해서 조정이 행해지게 된다.

지금까지 가맹사업거래와 관련한 분쟁들은 주로 법원에 의해서 해결되었으나, 비용이나 시간 등에 의한 제한을 받게 되어 실질적인 해결의 길이 요원하였다. 이러한 문제는 프랜차이즈형태 거래의 투명성과 시스템에 대한 불신으로 이어져 프랜차이즈산업 발전에 있어서 하나의 걸림돌이 되어 공정거래위원회가 지원하는 분쟁조정협의회의 발족에 따라 당사자는 비용없이 단기간에 동 협의회를 통해서 해결이 가능하게 되었다.

(3) 분쟁조정 효과

당사자간에 조정이 이루어지면, 조정조서의 내용과 동일한 합의의 효력이 있게 되며, 그 사항에 대해서 공정거래위원회는 시정조치나 시정권고를 하지 않게 된다.

- ① 협의회는 조정사항에 대하여 조정이 성립된 경우 조정에 참가한 위원과 분쟁당사자가 기명날인한 조정조서를 작성한다. 이 경우 분쟁당사자간에 조정조서와 동일한 내용의 합의가 성립된 것으로 본다.
- ② 협의회는 분쟁당사자가 조정절차를 개시하기 전에 조정사항을 스스로 조정하고 조정조서의 작성을 요구하는 경우에는 그 조정조서를 작성할 수 있다.

(4) 분쟁조정위원 구성

1) 분쟁조정 위원회의 위촉

분쟁조정위원은 모두 9명으로 구성되며, 공익을 대표하는 위원 3명과 가맹본부를 대표하는 3인, 가맹점 사업자를 대표하는 3인으로 공정거래위원장이 위촉한다.

2) 위원은 사업자단체의 장이 추천한 자와 ① 대학에서 법률학·경제학·경영학을 전공한 자로서 고등교육법에 의한 대학이나 공인된 연구기관에서 부교수 이상의 직에 있거나 있었던 자 또는 이에 상당하는 직에 10년 이상 있거나 있었던 자 ② 판사·검사 또는 변호사의 직에 10년 이상 있거나 있었던 자 ③ 독점금지 및 공정거래업무에 관한 경험이 있는 3급 이상의 공무원의 직에 있거나 있었던 자 중 공정거래위원회가 임명 또는 위촉하는 자가 된다

3) 위원장은 공익을 대표하는 위원중에서 공정거래위원회가 위촉하며, 위원의 임기는 3년으로 하고 연임할 수 있다.

4) 공익을 대표하는 위원의 위촉제한으로 공익을 대표하는 위원은 위촉일 현재 가맹본부 또는 가맹점사업자의 임원·직원으로 있는 자중에서 위촉될 수 없으며, 위촉받은 자가 가맹본부 또는 가맹점사업자의 임원·직원으로 된 때에는 즉시 해촉하여야 한다.

(5) 분쟁조정신청 방법

1) 분쟁조정신청

분쟁조정신청을 하려면, 분쟁조정신청양식에 따라 서면으로 신청하여야 하며, 신청시에는, ① 신청이유(분쟁조정신청의 원인 및 사실을 증명하는 서류) ② 대리인이 신청하는 경우에는 위임장 ③ 기타 분쟁조정에 필요한 증거서류 또는 자료 등이 첨부되어야 한다.

2) 분쟁조정

분쟁당사자는 협의회에 대통령령이 정하는 사항이 기재된 서면으로 그 조정을 신청할 수 있다. 공정거래위원회는 가맹사업거래의 분쟁에 관한 사건에 대하여 협의회에 그 조정을 의뢰할 수 있으며, 협의회는 조정을 신청받은 때에는 즉시 그 조정사항을 분쟁당사자에게 통지하고 공정거래위원회에 보고하여야 한다.

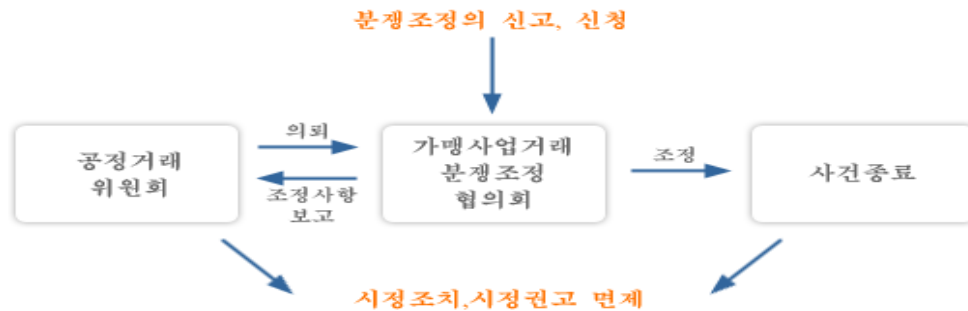
협의회는 분쟁당사자에게 조정사항에 대하여 스스로 조정하도록 권고하거나 조정안을 작성하여 이를 제시할 수 있으며, 협의회는 ① 분쟁당사자의 일방이 조정을 거부한 경우 ② 이미 법원에 소를 제기하였거나 조정의 신청이 있는 후 법원에 소를 제기한 경우 ③ 신청의 내용이 관계법령 또는 객관적인 자료에 의하여 명백하게 인정되는 등 조정을 할 실익이 없는 것으로서 대통령령이 정하는 사항이 발생하는 경우에는 그 조정을 거부하거나 중지할 수 있다.

또한 협의회는 ① 분쟁당사자가 협의회의 권고 또는 조정안을 수락하거나 스스로 조정하는 등 조정이 성립된 경우 ② 조정을 신청 또는 의뢰 받은 날부터 60일이 경과하여도 조정이 성립하지 아니한 경우 ③

제2항의 규정에 의하여 조정이 중지된 경우로서 조정절차를 진행할 실익이 없는 경우에는 조정절차를 종료하여야 한다.

(6) 분쟁조정 절차

프랜차이즈 관련 분쟁발생시 분쟁조정 절차를 그림으로 설명하면 다음과 같다.⁹⁴⁾



[그림 13-1] 분쟁조정 절차

2. 프랜차이즈 관련 분쟁조정 처리현황

1) 프랜차이즈 관련 소비자보호원 상담현황

프랜차이즈 관련 소비자 보호원에 소비자 상담을 의뢰한 건수는 2000년 과 2001년을 비교하여 보면 84% 정도 증가한 것을 볼 수 있다. 이를 업종별로 살펴 보면, 외식업이 187건(18.7%)으로 가장 많았으며 다음으로 인터넷쇼핑몰 162건(16.2%), 액세서리 판매 153건(15.3%), 공부방·학습지 등 교육 관련 81건(8.1%), 기타 의류판매, 도서·비디오 대여점 등의 순으로 접수되었다.

[표13-1] 소비자 상담 접수현황⁹⁵⁾

2000년		2001년		2002년	
건수	%	건수	%	건수	%
559건	100.0	1,031건	184.4	1,001건	179.1

특히 외식업 관련 소비자상담은 총 187건이며 이 중 닭요리 전문점(짬뽕, 튀김닭 등) 관련 상담이 45건으로 전체의 24.1%를 차지하며, 그 밖에 호프·주점 31건(16.6%), 커피전문점 21건(11.3%), 우동·김밥 등 분식집 16건(8.6%), 수산물전문점 11건(5.9%) 등이 접수되었다.

94) <http://www.ikfa.or.kr/>

95) 외식업 프랜차이즈 광고실태, 소비자보호원 생활경제국 표시광고팀, 2003.03

이러한 업종별 소비자 상담현황에서 이를 피해유형별로 구분하여 살펴보면 아래 [표 13-2]와 같으며 이를 구체적으로 보면 주요 피해유형이 가맹본부의 수입과 가맹점 사업자가 비용등의 상호간의 수익과 비용에 관한 피행유형이 많이 발생하고 있으며 이러한 피해유형은 철저한 계약서의 작성 및 가맹본부 와 가맹사업자 간의 철저한 상호 신뢰에 구축이 무엇보다 선행되어야 한다.

[표 13-2] 피해유형별 현황

피해유형별 현황	접수건수	%
가맹비, 보증금 등의 환불관련	76	40.6
계약불이행, 이행 지체	31	16.6
관고관련(계약내용, 수익저조 등)	21	11.3
해약처리 관련	20	10.7
수익저조로 인한 해약관련	14	7.5
고가의 재료비, 설비대금 및 추가비용 관련.	14	7.5
기타(상권침해, 연락두절, 설비하자 등)	25	13.4

2) 분쟁조정협의회 조정현황

2002년 11월 1일자로 시행된 가맹사업거래의공정화에관한법률(이하 ‘가맹사업법’이라고 함)에 근거해서 설립된 가맹사업거래분쟁조정협의회(이하 ‘협의회’라 함)는 법정기구로서 동법률 제16조와 시행령 제17조에 따라 (사)한국프랜차이즈협회에 설치되었다. 협의회는 공정거래위원장이 위촉한 9명의 비상임위원들로 구성되어 있으며, 3명의 프랜차이즈 협회 사무국 직원이 분쟁조정업무를 담당하고 있다.

분쟁조정협의회는 두 당사간의 분쟁과 갈등을 원만하게 해결함으로써 시간과 비용의 절감을 가져왔다는 점에서 매우 유익하다고 할 수 있다. 실제로 분쟁조정협의회의 설치 후에 조정된 처리내용에서도 그동안 소비자보호원이나 소송을 통해 해결되었던 많은 내용들이 협의회의 중재를 통해 원만하게 처리되었음을 알 수 있다. 특히 가맹계약 해지 및 가맹금 반환이나 부당이득 반환 같은 문제는 두 당사간의 자율적인 조정으로는 해결하기가 매우 어려운 문제들인데도 불구하고 협의회의 조정을 통해 50%이상이 처리가 되고 있다는 점은 매우 바람직하다고 할 수 있다.

2003년 1월에 출범한 협의회는 1년 동안 총 243건의 분쟁조정신청사건을 접수하여, 이중 190건을 처리하여 78.2%의 분쟁조정을 처리하였으며, 현재 조정이 진행중인 사항이 58건으로 21.8%이며 이를 보면 [표 13-3] 과 같다.

[표 13-3] 조정신청접수 및 처리

	조정종료	조정진행	계
사건수(건)	190	53	243
비율(%)	78.2	21.8	100

[표 13-4]에서 볼 수 있는 바와 같이 처리된 190건 중 116건이 조정성립되었으며, 56건은 조정이 불성립되었다. 협의회의 분쟁조정 대상이 되지 않아 기각처리한 18건을 제외하고 처리된 사건을 기준으로 하여 볼 때 조정성립율은 67.4%에 이른다.

[표 13-4] 사건처리 결과

	조정성립	불성립	기각	계
사건수(건)	116	56	18	190
비율(%)	61.0%	29.5%	9.5%	100%

협의회에 조정신청된 사건들을 [표 13-5]과 같이 유형별로 분류해 볼 때, 가맹계약해지(해제) 및 가맹금 반환의 건이 전체 사건중 143건으로 약 58.9%로서 가장 많이 비중을 차지하고 있다. 그 다음으로 부당이득 반환의 건이 약 11.1%를 차지하고 있으며, 불공정거래행위시정을 요구하는 건이 11%로 그 뒤를 잇고 있다. 기타 부당한 계약해지 및 계약갱신거절의 철회 및 계약의 성실한 이행을 청구하는 건이 각각 6.2%, 5.8%에 이른다.

[표 13-5] 분쟁유형과 조정실적

	조정성립	불성립	기각	진행중	합 계	
					건수	구성비(%)
가맹금반환	58	39	10	36	143	58.9%
일방적계약변경의 철회	8	·	·	·	8	3.3%
부당한 계약해지 및 갱신거절의 철회	6	5	1	3	15	6.2%
계약이행의 청구	4	8	1	1	14	5.8%
부당이득반환	22	1	2	2	27	11.1%
영업지역보장	1	1	2	1	5	2.1%
상표 및 의장권침해	1	1	·	·	2	0.8%
불공정거래행위	15	1	2	8	26	10.6%
기타	·	·	·	3	3	1.2%
계	115	56	18	54	243	100%

또한 [표 13-6]에서처럼 조정신청인들이 조정을 받기 원하는 가액규모를 기준으로 분류하여 볼 때, 2천만원 이하는 39건으로 전체 사건 중 16%, 1억원 미만 2천만원 이상인 사건은 180건으로 74%를 차지했다. 1억원 이상을 청구한 사건은 24건으로 10%를 차지하고 있다.

[표 13-6] 조정신청가액별 사건수

	1억원 이상	1억원 미만 2천만원 이상	2천만원 미만	계
사건수(건)	24	180	39	243
비율	10%	74%	16%	100%

그리고 조정신청인들이 협의회를 통해서 조정을 받으려 했던 조정신청가액은 무려 120억원 육박했으며, 실제로 협의회를 통해서 조정된 가액은 약 60억원에 이르렀다.

[표 13-7] 조정신청 총가액 및 조정가액

(단위: 천원)

	조정신청 총가액	조정가액
금액	12,034,550	6,035,380

이외에도 협의회 사무국에서는 분쟁상담 및 분쟁조정상담을 하였다. 이러한 상담은 전화 및 방문상담으로 행해졌으며, 약 662건의 상담을 했다. 상담의 대부분은 전화를 통해서 이루어졌다.

가맹사업법이 시행된지 얼마되지 않았고 아직까지 협의회 대외적 인지도가 낮은 상황에서 약 243건의 사건이 신청접수 되고, 662건의 분쟁상담이 있었다는 것은 무엇을 의미할까? 여러 가지의 시각에서 그 해답에 접근할 수 있겠지만, 무엇보다도 법적인 분쟁으로 발전하기에 앞서 당사자들 간에 적극적인 대화와 양보를 중재하고 있는 협의회 역할과 기능이 중요해지고 있다고 볼 수 있겠다.

그러나 무엇보다 중요한 것은 분쟁의 사전예방이라 할 수 있다. 가맹본부는 가맹점사업자와 정기적인 대화의 장을 마련하여 분쟁을 사전에 예방하여야 한다. 또한 분쟁사건의 대부분이 불분명한 계약서에서 기인하는 것이므로, 가맹계약서를 작성함에 있어서 보다 구체적이고 명확하게 기재하여야 한다. 설령 가맹점사업자와 분쟁이 발생하였다하더라도 명확하고 구체적으로 잘 작성된 계약서로 준비하였다면, 가맹사업법이 칼날을 세우고 있다고 하더라도 그리 문제되지 않을 것이다.⁹⁶⁾

3) 중소기업청 실태조사 현황

중소기업청이 본사 및 가맹점 각각 490개사에 대해 실태조사를 벌였다. 실태조사는 외식업 221개사, 서비스업 174개사, 소매업 95개사를 대상으로 본사는 회사개요, 재정상태, 가맹비, 보증금, 인테리어비, 초도상품비, 가맹점 수, 점포개설자금 등 72개항목을, 가맹점은 본사 만족도, 총투자비용, 월매출액, 마진률 등 59개항목을 조사했다.

조사 결과 국내 프랜차이즈 가맹점 평균 투자비용은 2억4698만원, 월평균 매출액은 1986만원, 월평균 이익은 512만원으로 나타났다. 본사의 영업기간은 4년 이상이 가장 많았고 본사가 가맹점으로부터 받는 금액은 평균 5,857만원이었다.

96) 한국프랜차이즈협회, 염규석(가맹사업거래분쟁조정협의회 국장)

프랜차이즈 본사에 대한 가맹금 및 보증금 반환에 대한 조사 결과 프랜차이즈 가맹비는 업체의 36.5%, 보증금은 55.4%가 반환 가능해 본사와 가맹점간 분쟁의 소지가 높은 것으로 분석됐으며 개인이 가맹점 계약시 가맹비 및 보증금 반환문제를 주의 깊게 고려해 반환 여부를 계약서에 포함시켜야 한다고 조언했다.

[표 13-8] 가맹비 및 보증금 반환 여부

(단위 : %)

업 종	가맹비		보증금	
	반환	불반환	반환	불반환
외식업	31.2(69)	68.8(152)	61.9(137)	38.1(84)
서비스업	28.5(67)	61.5(107)	47.7(83)	52.3(91)
소매업	45.3(43)	54.7(52)	53.7(51)	46.3(44)
계	36.5(179)	63.5(311)	44.3(271)	44.7(219) *()안은 업체수

또한 반품가능 여부 본사가 제공하는 상품이 하자가 있거나 재고가 발생했을 때 77.1%가 반품이 가능해 반품으로 인한 분쟁의 소지는 낮은 것으로 나타났다. 업종별로는 외식업 81.4%, 서비스업 71.8%, 소매업이 76.8%가 각각 반품이 가능하다고 응답했다.⁹⁷⁾

[표 13-9] 반품가능 여부

(단위 : %)

업 종	반품가능	반품불가능	계
외식업	81.4 (180)	718.6 (41)	100 (221)
서비스	71.8 (125)	28.2 (49)	100 (174)
소매업	76.8 (73)	23.2 (22)	100 (95)
계	77.1(378)	22.9(112)	100(490) *()안은 업체수

97) <http://www.franchise.co.kr>

한국프랜차이즈협회윤리강령

사단법인 한국프랜차이즈협회 윤리강령

1. 회원은 명백하든 명백하지 않든, 어떠한 표현방법에 의해서도 가맹점사업자가 되고자 하는 자를 기만하거나 오인하기 쉬운 표현을 사용하여 프랜차이즈, 상품 또는 서비스의 제공, 판매 또는 판매촉진을 하여서는 안 된다.
2. 회원은 타인에게 오인 또는 혼동을 일으킬 수 있는 효과, 가능한 방법 및 형식을 사용하여 다른 기업의 상표, 상호, 회사명, 표어 또는 기업을 식별하는 기타 표지를 모방하여서는 안 된다.
3. 피라미드 방식 내지 다단계 판매방식은 잠재적인 가맹점 사업자 및 프랜차이즈에 있어서 유한한 것이다. 회원은 이러한 방식의 어떠한 형태에도 해당 되어서는 안 된다.
4. 광고는 전체적으로 보아 애매한 것이어서는 안 된다. 또 광고는 어떠한 형식으로 제공되더라도 그 전체적인 표현으로 받아들여져야 할 것이고, 또 표현되어 있는 바 대로 광고 대상자가 읽고 이해되는 것 이어야 한다.
5. 광고는 어떠한 것도 문언 및 그 정신에 있어 정부기관이 제정, 공포하고 있는 모든 법률, 규칙, 명령, 지시에 어긋나는 것이어서는 안 된다.
6. 가맹점사업자의 수익 내지 소득에 관한 실적기록, 숫자, 또는 자료를 직/간접적으로 광고내용으로 하거나 이것을 인용하는 경우에는 진실한 것이어야 한다. 또 타인을 기만하지 않도록 그 자료가 어느 지역 또는 어느 시기에 관한 것인 가를 정확히 특정하여야 한다.
7. 가맹점 영업의 필요 투자액에 관한 정보를 인용하는 광고는 오해를 불러일으키지 않도록 가능한 한 상세한 것이어야 하고, 그 표시 금액이 가맹점 영업비용의 일부인가, 전부인가 또는 그 표시금액의 지급에 의해서 충당되는 항목, 용자상의 요건, 기타 관계 비용에 관하여 명확하게 기재하여야 한다.
8. 회원은 잠재적인 가맹점사업자에 대하여 가맹계약은 체결하기전 적당한 시기에 프랜차이즈 관계에 있어서 중요하다고 인식되는 모든 정보를 서면으로 충분하고 정확하게 제공하여야 한다. 또 회원은 잠재적인 가맹점사업자에 대한 사전의 공시에 관하여 헌법 또는 법률에 규정되어 있는 사항을 충분히 준수하여야 한다.
9. 프랜차이즈 관계에 있어서 중요한 사항은 모두 계약서에 기입하여야 한다. 계약서에는 프랜차이즈 관계조건 및 양 당사자의 권리, 의무를 명확하게 규정하여야 한다.
10. 가맹본부가 가맹점사업자를 선택함에 있어서는 합리적인 심사에 의하여 가맹점 영업에서 요구되는 것을 실행하고 완수할 수 있을 만한 기초적인 기능, 교육, 개인적 자질 및 자금이 있다고 판단되는 자만을 선택하여야 한다. 인종, 피부색, 종교, 출신국, 또는 성별의 어떠한 것에도 차별을 두어서는 안된다.
11. 가맹본부는 가맹점사업자에 대하여 가맹점 영업의 운영능력을 개선/향상시키도록 권장하고 또 그 능력 향상에 필요한 교육, 훈련을 실시하여야 한다.

12. 가맹본부는 소비자의 이익을 보호하고 프랜차이즈 전체의 일체성을 유지할 목적 하에 그것에 관심 있는 모든 자를 위하여 가맹점사업자의 사업활동에 대하여 적당한 지도와 감독을 하여야 한다.
 13. 가맹본부와 가맹점사업자간의 모든 거래는 공정한 취지로 행하여져야 한다. 가맹본부는 가맹점사업자의 계약 위반에 대한 어떠한 사항에 대해서도 정황을 따라 충분하고 적절하게 가맹점사업자에게 고지하고 또 가맹점사업자에 대하여 계약 불이행을 개선하기 위한 충분한 시간을 주어야 한다.
 14. 가맹본부는 가맹점사업자와 상호이해를 넓히고 공영관계를 확인하기 위하여 가맹점사업자와 자주 대화의 기회를 가짐과 동시에 상호의견을 교환하여 상호 관심사항을 대화로 일치시키려는 계획을 수립하여야 한다.
 15. 가맹본부는 가맹점사업자와의 불평, 고충 및 논쟁의 해결에 있어서는 신뢰와 선의를 가지고 공정과 도리에 입각하여 직접 의사소통과 교섭을 통하여 해결하려는 모든 노력을 기울여야한다. 이것이 실패로 끝난 경우, 검토되어야 할 것은 조정 또는 중재절차이다.
-

[참 고 문 헌]

- 김문경, 원종하, 『벤처창업, 알고합시다』, 기한채, 1998.
- 김병국, 『비즈니스협상론』, 한국능률협회, 2002.
- 김병도, 『코카콜라는 어떻게 산타에게 빨간 옷을 입혔는가』, 21세기 북스, 2003.
- 김이태, 『창업경영전략』, 오케이플러스, 2000.
- 김진섭, 김혜영, 『프랜차이즈시스템의 이해』, 대왕사, 2002.
- 김현희, 『외식프랜차이즈 경영전략』, 백산출판사, 2002.
- 민경호, 『벤처기업과 기업가 정신』, 무역경영사, 2001.
- 박주관, 『소자본창업 바이블』, 박주관창업컨설팅(주), 2001.
- 박주현, 김원기, 회계원리, 선학사, 2002
- 박주현, 김원기, 원가회계, 선학사, 2002
- 박원휴, 『프랜차이즈 알고 창업하면 성공한다』. 중앙경제평론사, 2003.
- 박희철, 『신뢰의 리서십』, 한국경제신문, 2002.
- 신재정, 조선구, 이재범, 『포커스 경영』, 현학사, 2002.
- 안중호, 권순동, 『경영정보론』, 홍문사, 2003.
- 여춘돈, 안창근 공저, 『프랜차이즈시스템 조직관리 노하우』, 책읽는사람들, 2003.
- 유재은, 『한국시장의 프랜차이즈전략』, 한국생산성본부, 2000.
- 윤희화, 서도원, 강금식, 장시영, 『디지털시대의 경영학』, 박영사, 2001.
- 윤명길, 『할인점 경영과 실무』, 두남출판사, 2003.
- 이동혁, 『소자본창업가이드』, 문지사, 2002.
- 이원우, 서도원, 이덕로, 『경영학원론』, 박영사, 2000.
- 오세조, 이철우 공저, 『실전 프랜차이즈 마케팅 전략』, 중앙경제평론사, 2002.
- 오세조, 『유통관리』, 박영사, 2003.
- 월간 창업&프랜차이즈, 『프랜차이즈』, 알파, 2003.
- 여준상, 『한국형 마케팅 불변의 법칙33』, 더난출판, 2003.
- 정이상, 정원일, 한정희, 『소자본 창업론』, 글로벌, 2001.
- 조동성, 『21세기를 위한 경영학』, 서울경제경영, 2000.
- 지호준, 『21세기 경영학』, 법문사, 2000.
- 차대규, 『경영학원론』, 형설출판사, 2001.
- 채수명, 『마케팅박사의 마케팅 여행』, 한국경제신문사, 1996
- 충청남도 중소기업 연구원, 『소자본 프랜차이즈 창업실무과정』, 2000.
- 한국프랜차이즈 총람, 산업자원부, 한국프랜차이즈협회, 2002.
- American Marketing Association, Committee on Definitions, A Glossary of Marketing Terms(1960).
- Bill Sishop, 이경렬, 구자익 옮김, 『디지털마케팅』, 십일월출판사, 2000.
- Eric Schlosser, 김은령 옮김, 『패스트푸드의 천국』, 에코리브르, 2001.
- Barry J. Nalebuff and Adam M. Branden-Burger, 김광전 옮김, 『코피티션』, 한국경제신문사, 1996.

- Dave Francis, 이경상, 이정환 옮김, 『기업전략 만들기』, 도서출판 고도, 1994.
- Jack Trout and Steve Rivkin, 이정은 옮김, 『튀지말고 차별화하라』, 더난출판, 2003.
- Sam Hill and Glen Rifkin, 강명주옮김, 『래디컬마케팅』, 한국경제신문, 1999.
- John Maxwell, 조영희 옮김, 『존맥스웰 새각의 법칙 10+1』, 청림출판, 2003.
- Peter F. Driucker, 이재규 옮김, 『프로페셔널의 조건』, 청림출판, 2000.
- A Statistical Abstract of 1998 UFOC Data", The profile of Franchising VolumeIII
- Ann Dugan, Franchising 101,(Association of Small Business Development Centers, 1998),
- Dave Thomas, Michael Seid, Franchising for DUMMIES, IDG Books, 2000.
- Dianne H.B. Welsh and Ilan Alon, International Franchising in Emerging Markets, CCH Incorporated Chicago, 2001.
- Erik B. Wulff, Esquire Reed Smith Shaw & McClay, Effective Two-Way Communications for Franchise Systems, 1997.
- Erwin J. Keup, Franchise Bible, The Oasis press, 2000.
- Fred Deluca and John P. Hayes, START SMALL FINISH BIG, Warner Books, 2000.
- Howard Schultz and Dori Jones Yang, POUR YOUR HEART INTO IT , HYPERION, 1997.
- IFA, Franchising, Educational foundation, INC, 1998.
- Jane Applegate, 201 Great Ideas for your Small Business, Berne Convention, 1998.
- Martin Mendelsohn, How to Franchise Internationally, Franchise World, 2001.
- Naisbitt Group, The Future of Franchising, IFA, 1998.
- Philip Kotler, Principles of Marketing (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall,
- REBECCA LUHN PH.D. BUYING YOUR FIRST FRANCHISE, Crisp Publication, 1994.
- Roger C. Rule, NO MONEY DOWN FINANCING & for Franchising, The Oasis Press, 1998.
- Stern, Louis W. Adel I. El-Ansary, and Anne T. Coughlan (1996), Marketing Channels, 5th eds., Prentice-Hall.
- Stock, James R. and Douglas M. Lambert (2000), Strategic Logistics Management, 4th eds., Irwin/McGraw-Hill.
- The Franchising Law Group of Rudnick & Wolfe, HOW TO BE A FRANCHISOR, IFA, 1999, p
- Tom Murphy, From Boardroom to Beetle Boards, Cypress Publishing, 2002.
- William Rosenberg, TIME TO MAKE THE DONUTS, Lebhar-Friedman Books, 2001.

<http://www.jes2000.com>

<http://www.startinfo.co.kr>

<http://www.biz.daum.net>

<http://www.changup.co.kr>

<http://www.happyclass.com>

<http://www.ckplace.co.kr>

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

<http://www.franchise.co.kr>

「프랜차이즈 경영가이드」 총서 1

프랜차이즈 경영원론

초판인쇄 | 2004년 1월 26일 인쇄

초판발행 | 2004년 1월 31일 발행

발행인 | 윤홍근

발행처 | (사)한국프랜차이즈협회

편집·제작 | 열린애드·E&C

서울특별시 중구 을지로3가 348-7

대표전화 | 02-2274-7001, 540-1662

팩스 | 02-540-1664

[비매품]