

# 프랜차이즈산업의 협동조합에 관한 연구

## - 미국 던킨 도너츠를 중심으로 -

최인식\* · 이상윤\*\*

\*\*\*\*\*

기존 자영업자와의 골목상권 분쟁 그리고 가맹본부와 가맹점간의 갈등과 분쟁에서 해결할 수 있는 방안으로 상생협업인 협동조합을 제시하고자 하며, 프랜차이즈 산업이 발달된 미국의 던킨 도너츠의 구매형 협동조합을 분석하고 던킨 도너츠와 가맹점간의 협력적 전략 등이 우리나라 프랜차이즈산업에 도움을 줄 수 있는 시사점을 찾아보고자 한다.

본 연구는 1955년 미국의 초기의 프랜차이즈 협동조합부터 1970년대 말까지 ARCOP, KFC, 던킨 도너츠 협동조합의 기본 원칙과 실행지침을 통해 새로운 한국형 프랜차이즈 협동조합의 모델의 발굴이라 할 수 있다. 또한 던킨 도너츠를 통하여 종합유통프로그램(TDP), 단기선물프로그램(SFP), 그리고 유통실행프로그램(DCP)의 구매형 협동조합의 성공 프로그램을 살펴본다.

프랜차이즈 가맹점들의 수익성 개선을 위해서는 공동구매 협동조합을 운영하는 미국의 던킨 도너츠 사례를 통해 첫째, 가맹본부와 가맹점간의 힘(Power)관계가 아닌 협력적인 관계가 필요. 둘째, 가맹점의 상호연대의 힘. 셋째, 한국 프랜차이즈 시스템의 문제. 넷째, 빨리 가는 것 보다 함께 가는 기업가 정신이 필요. 다섯째, 철저한 만족경영이다.

30여년 안 되는 짧은 프랜차이즈의 역사 따른 양적 팽창과 프랜차이즈 수익모델 등 두 나라의 시스템 환경이 다른 상황에서 서로간의 상생적 동반자인 협동조합을 통한 성공사례 모델로 일반화에는 한계가 있다. 향후 협동조합 성공을 심도 있는 분석을 통해 국내 프랜차이즈산업의 지속가능한 경영을 기대해 본다.

주제어 : 프랜차이즈, 던킨도너츠, 구매형 협동조합, 공유가치

\*\*\*\*\*

## I. 서 론

2001년 42조원 시장 규모에 56만 6100명을 고용하고 있던 국내 프랜차이즈 산업은 불과

\* 가우디컨텐츠개발원 대표(주저자, korea-spain@hanmail.net)

\*\* 세종대학교 경영학과 교수(교신저자, rmi21lee@hanmail.net)

10여 년 만에 시장규모 95조원, 고용인원 124만 명을 거느릴 정도로 크게 성장하였다. 프랜차이즈 산업은 고용창출이나 산업 파급효과 등을 고려할 때 국내 경제의 중요한 한 축임은 틀림없다. 그러나 점포수 1,000개 이상 가맹본부는 17개로 1%에 불과하며, 종업원 수 10명 이하인 가맹본부(프랜차이즈, franchisor)가 40%, 연간 매출액 20억 이하인 가맹본부가 44%로 규모가 영세한 가맹본부가 많은 실정이었다(지식경제부, 한국프랜차이즈협회, 2008).

지식경제부(2009)는 프랜차이즈 산업 활성화 방안을 통하여 가맹사업자에게 다양한 지원 사업이 이루어졌었다. 그러나 국내·외 경기 위축으로 소비자의 구매지수가 급격히 감소하는 현실에서 대기업 유통업체와 골목상권과의 대립양상이 프랜차이즈업계까지 포함되었다.

최근 동반성장과 경제민주화 실현을 위한 골목상권 보호가 주요 쟁점으로 떠오르면서 프랜차이즈, 대형마트, SSM업체에 대한 신규 점포규제가 강화되고 있다. 또한 공정거래위원회(2012)에서는 모범거래기준안을 만들어 일정규모로 가맹점수가 1,000개 이상이거나 가맹점 수 100개 이상이면 가맹본부 매출액이 1,000억 원 이상이 되는 업종 별 브랜드에 대하여 영업지역, 리뉴얼, 광고비 분담, 판촉비 분담, 정보 제공, 위약금 등을 제한하는 것으로 이를 통해 제과 제빵업은 기존 가맹점에서 반경 500m(4월), 치킨800m 및 피자1500m(7월), 커피500m(11월), 편의점250m(12월)까지 출점이 금지되었다. 이러한 외부 환경에 대한 규제와 가맹본부와 가맹점간의 내부 갈등과 분쟁이라는 사회적 문제로 확대되고 있다.

공정위(2012)에 따르면 가맹사업거래 분쟁조정협의회 조정신청 건수는 2008년 291건, 2009년 357건, 2010년 479건, 2011년 733건으로 꾸준히 늘고 있다. 이 중 가장 많은 문제로 지적되고 있는 부분은 기존 가맹점 인근에 새로운 가맹점 또는 직영점을 개설함에 따른 영업지역 침해 문제이었다. 결국 상권에 대한 갈등은 지역 상권에 대한 매장 수에 대한 본부와 가맹점간의 차이로 인한 갈등(Bradach, 1997)관계가 매출과 수익 갈등으로 본부의 매출 극대화하려는 요구와 가맹점의 이윤 극대화하려는 요구사이에 분쟁 갈등(Klein & Murphy, 1998; Bradach, 1997)으로 표면화 되었다.

프랜차이즈산업의 내·외적 위기 상황에서 위기를 넘어 성장과 발전을 할 수 있는 것이 협동조합이다. 협동조합은 공동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 사업체를 통해 경제적, 사회적, 문화적 요구를 실현하기 위해 자발적으로 협동하는 자율적인 조직이다. 경제적인 다수의 약자가 서로 뭉치고 나누는 호혜의 힘으로 시장 지배력을 키우고 자본주의 독점의 치명적인 폐해를 극복하려는 기업의 형태이다. 또한 현대 자본주의 사회의 폐해를 극복하려는 기업형태이기도 하다. 따라서 협동조합은 국가나 복지단체 혹은 자선단체의 도움을 기다리지 않고 자기책임에 바탕을 두고 있다. 협동조합은 1%의 오너가 아니라 99%의 조합원이 경영에 참여하고 의사결정을 하기 때문에 무리한 사세 확장과 방만한 경영이 구조적으로 불가능하다(Flint-Hartle & Bruin, 2011). 또 종업원이 조합원을 겸하기 때문에 고용 보장을 최우선 원칙으로 고수하고 있고, 이것이 위기 때 강한 결속력을 만들어낸다. 한국협동조합연구원(2012)는 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구할 수 있는 협동조합 활성화 가능성

이 높은 분야 중에 영세상인 및 소상공인 등이라고 하였다.

프랜차이즈 산업의 성공은 가맹본부와 가맹점간의 관계습을 위한 상호 자원구축이 기반이며(Flint-hartle & Bruin, 2011), 이를 위해서 가맹본부와 가맹점간의 상호 정보교류를 긴밀한 협조가 필수적이다. 결국 프랜차이즈산업의 성공은 상호간의 커뮤니케이션을 통한 관계관리 유지를 바탕으로 상호 상생적 협동관계가 필요요소이다.

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간의 상생적 관계를 구축하기 위한 수평적 협력 관계의 대안 제시이다. 최근 협동조합기본법 시행을 바탕으로 공동생산협동조합 또는 공동구매 협동조합을 제시하고자 하며, 프랜차이즈 산업이 발달된 미국의 던킨도너츠의 구매형 협동조합을 분석하고 던킨도너츠와 가맹점간의 협력적 전략 등이 우리나라 프랜차이즈산업에 도움을 줄 수 있는 시사점을 찾아보고자 함이다.

따라서 본 논문의 구성은 그간 기존 자영업자와의 골목상권 분쟁 그리고 가맹본부와 가맹점 간의 갈등과 분쟁에서 해결할 수 있는 방안으로 프랜차이즈산업 역사가 오래된 미국의 프랜차이즈 산업의 이론적 배경과 상생협업인 협동조합에 대한 고찰이 필요하다. 따라서 Ⅱ장에서는 프랜차이즈 산업과 특징, 협동조합과 역사 등에 대하여 살펴보고 Ⅲ장에서는 미국의 프랜차이즈와 협동조합에 대한 기본원칙과 실행지침, 프랜차이즈 협동조합의 조화와 장단점을 파악한다. Ⅳ장에서는 던킨도너츠 협동조합 개발에 대한 던킨도너츠 역사와 환경요인, 핵심 성공전략, DCP협동조합의 목표와 구조, 협동조합 실행전략 등을 분석하고 마지막으로 Ⅴ장에서 결론에 따른 시사점과 향후 연구방향에 대하여 제안하였다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 프랜차이즈 산업과 특징

프랜차이즈에 대한 정의를 Stern & El-Ansary(1988)에 의하면 프랜차이즈 시스템(Franchise System)은 “가맹본부가 가맹점사업자에게 자신의 상호, 상표, 서비스마크, 노하우, 그리고 기타의 기업운영방식을 사용하여 제품이나 서비스를 판매할 수 있도록 포괄적인 기업방식을 허가하는 것을 말한다.” 정의하며 국제 프랜차이즈 협회(International Franchise Association: IFA)에서는 법률적으로 독립적인 두 당사자인 가맹본부와 가맹사업자간의 관계에 기초한 마케팅 및 유통 시스템의 하나로 정의된다. 한국 프랜차이즈 협회에서는 “가맹본부가 프랜차이즈를 구매한 사람에게 프랜차이즈 회사의 이름, 상호, 영업방법 등을 제공하여 상품과 서비스를 시장에 판매하거나, 기타 영입을 할 수 있는 권리를 부여하며, 영입에 관하여 일정한 통제, 지원을 하고 이러한 포괄적 관계에 따라 일정한 대가를 수수하는 계속

적 채권 관계를 의미한다”(이지호, 임봉영, 1996)라고 정의하고 있다. 한편 전태유 등(2006)은 프랜차이즈사업을 가맹본부는 가맹점과의 계약에 의해 일정 지역 내에서의 독점적 영업권을 부여하는 동시에 상품이나 광고, 인테리어, 서비스, 교육, 경영지도, 판촉지원 등 경영 전반에 관한 노하우를 제공하고, 가맹점은 본부의 명성과 부여받은 권리를 이용하여 독자적으로 사업을 영위하는 대신 가맹비, 로열티 등의 형태로 일정한 비용을 지불한다. 이때, 상호, 상표, 노하우 등을 제공하는 자를 프랜차이저(franchisor)라 하고 프랜차이저로 부터 권리를 부여받은 자를 프랜차이지(franchisee)라고 정의했다.

따라서 프랜차이즈는 기술, 영업, 브랜드 등의 권리를 보유한 가맹본부(franchisor)와 가맹본부로부터 권리를 부여받은 가맹점(franchisee)간의 상품이나 공정시스템, 브랜드 그리고 프랜차이즈(franchise) 회사가 소유한 유·무형의 재화를 판매하기 위해 양자 간 유기적인 계약관계를 맺는 것이고 가맹본부는 가맹점에게 이러한 것들을 판매할 수 있도록 허가 권리를 부여하는 것이다.

프랜차이즈는 미국에서 시작되었으며, 미국프랜차이즈 산업의 총매출액은 전 미국산업 총매출액의 36%를 차지하고, 프랜차이즈업 종사자는 8백만이며(IFA, 2004), 국내 프랜차이즈 산업이 차지하는 비중은 연간 매출액이 약 77조원, 가맹본부 수가 약 2,426개, 가맹점 수가 약 26만개, 업종 수는 약 250개, 약 100만 여명의 고용을 창출하는 하나의 산업 분야로 발전하였다고 보고 있으며 향후 시장 발전 전망은 2013년까지 매출액 100조원을 상회할 것으로 전망하고 있다. 가맹본부 수 또한 약 3,000개가 넘을 것으로 내다보고 있고 가맹점 수는 약 34만개, 종업원 수는 약 130만 여명으로 양적으로 성장을 지속할 것으로 내다보고 있다(지식경제부, 2009).

프랜차이즈산업에 있어서 가장 기본적인 특성은 가맹본부와 가맹점주가 상호 신뢰를 바탕으로 협력계약을 맺고 가맹본부와 가맹점간의 명확한 분업과 상호협력을 통해 보다 높은 경영효과를 발휘할 수 있다는 것이다. 따라서 가맹점은 사업 수행에 필요한 자기자본을 직접 투자하고 가맹본부의 기술적 지도 아래 사업을 수행하는 것이다(박주현, 2004).

조태현(2004)은 프랜차이즈 산업을 소자본 창업, 가맹점의 독립성, 협동성과 공동성, 제품의 동질성, 신뢰성의 총 5가지 특성 항목으로 정리할 수 있다. 이는 단순히 본부가 가맹점에 대하여 판매에 관한 어떤 권리를 주고 계약하는 것에 그치는 것이 아니고 자본을 달리하는 독립 사업자들이 상호 협력하면서 동일자본 하에 있는 체인형태의 경우와 유사한 효과를 발휘하기 때문이다. 또한 가맹본부와 가맹점의 자율성이 인정되고 각자는 독립된 이익의 흐름을 보장받는 점에서 일반적인 제품이나 용역의 거래와는 다른 특징을 보인다. 그리고 거래 양측이 상호 조정과 환경 적응을 필요로 할 때 가맹본부가 항상 변화하는 환경에 알맞은 교육 프로그램이나 마케팅 프로그램의 개발에도 노력을 기울여야 한다.

일반적으로 협업(collaboration)이란 공급사슬에 속한 기업들이 공통의 목적 달성을 위해 서로 능동적으로 대응하는 활동으로 정의해 볼 수 있다(Mohr & Spekman, 1994). 공급사슬

활동의 설계, 통합관리, 그리고 공급사슬 운영상의 효율성을 향상시키기 위해서는 참여기업 간의 협업관계의 형성이 중요하게 인식된다(Matopoulos et al., 2007). 또한 공급사슬에 참여한 기업들 간의 협업관계의 강화는 파트너 간 사업기회의 공유는 물론 불확실성과 위험 분산, 정보 왜곡현상(bullwhip effect) 감소 등 공급사슬 전반에 걸친 효율성과 성과를 향상시키게 된다(정철호, 2012). 결국 가맹본부와 가맹사업자간 신뢰가 형성되어야 하며 소비자와 가맹점간의 신뢰가 형성되어야 한다. 신뢰가 쌓이지 않으면 분쟁이 발생할 소지는 더욱 많아진다.

현재 우리나라 프랜차이즈 가맹사업별(2009) 등록된 가맹업체분류로는 19개로 분류가 되어 있으며, 패스트푸드, 주류, 기타외식, 제과제빵, 편의점, 농수산물, 건강식품, 의류패션, 화장품, 기타도소매, 교육서비스, 자동차 관련, 이미용, 스포츠, 배달서비스, 유아관련, 컴퓨터관련, 유지관리서비스, 기타서비스로 ‘가맹사업자협회’ 정보공개서에 분류되어 있다.

## 2.2. 협동조합과 역사

우리나라 협동조합은 농업협동조합을 시작으로 하여 수협, 축협, 중소기업 협동조합 등이 성립되었다. 1960년대 이후에는 신용협동조합이 1980년대 이후에는 생활협동조합이 크게 증가되었으며(김범수, 김현희, 2005). 2010년 현재 우리나라 협동조합은 12,607곳으로서 농협·수협·산림조합 등 법적 기반이 있는 생산자 협동조합이 1,405곳, 신협·새마을금고·생협 등 법적 기반이 있는 생산자 외 협동조합이 2,582곳, 의료생협·공동육아협동조합 등 법적 기반은 있지만 미흡한 협동조합이 5,355곳, 자활공동체·사회적기업 등 법적 기반이 없는 사실상 협동조합은 3,265곳으로 나타났다(최현준, 2012). 이들은 각각 농업협동조합법, 소비자생활협동조합법, 수산업협동조합법, 신용협동조합법, 연초생산협동조합법, 중소기업협동조합법 등 다양한 특별법으로 존재하고 있다. 최근 ‘윤리경영’ 및 ‘상생번영’ 등 포용적인 새로운 경제사회 발전의 대안 모델로 협동조합이 다시 부각되고 있으며 이용자 소유회사로 영리행위·비영리행위를 통해 공익을 추구하는 새로운 기업 모델로서 해외에서는 2008년 글로벌 금융위기 이후 새로운 경제주체로 주목을 받고 있으며 2012년 12월 그간 다양한 특별법의 한계를 극복하기 위하여 독립적으로 협동조합기본법이 시행되었다.

협동조합에 대한 정의로는 국제협동조합연맹(ICA)은 협동조합을 “공동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 사업체를 통해 공동의 경제적·사회적·문화적 필요와 욕구를 충족시키기 위해 자발적으로 모인 사람들의 자율적 단체”로 정의로서 농업(Agriculture), 금융(Banking and Credit), 소비자(Consumer), 수산업(Fisheries), 의료(Health), 주택(Housing), 공업과 서비스(Industry and services), 보험(Insurance), 여행(Travel)의 9가지 협동조합의 분야를 제시하고 있다.

우리나라의 협동조합기본법에서는 협동조합은 자주적·자립적·자치적인 활동과 사회통합과

국민경제의 균형 있는 발전에 기여함을 목적으로 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 복리 증진과 상부상조를 목적으로 하며, 조합원등의 경제적·사회적·문화적 수요에 부응, 자발적 결성, 공동소유, 민주적 운영으로 지역 사회에 공헌하고자 하는 사업조직을 말한다. 또한 기존의 법인격인 상법 회사, 민법 재단에 추가로 협동조합 법인부분, 출자와 무관한 1인 1표의 의결권, 출자 자산에 한하여 유한책임, 자유로운 가입과 탈퇴, 그리고 투자금액이 아닌 이용실적 등에 따른 배당의 특징을 가지고 있다.

협동조합은 벤저민 프랭클린(Benjamin Franklin)의 시작과정의 이해가 필요하다. 프랭클린의 자기학습을 주로 책을 통하여 이루었는데, 젊은 시절 책을 구입할 돈이 부족했던 프랭클린은 책 구입에 파트너십을 접목하는 아이디어를 냈었다. 몇 사람들이 모여 함께 마련한 공동기금으로 도서를 구입한 후 그 책을 공유하는 방식이었다. 이 아이디어 역시 발전을 거듭하여 1731년에는 미국 내 최초로 책을 대출해 주는 도서관이 문을 열게 되었다. 프랭클린은 이와 비슷한 '파트너십을 활용한 접근법'을 여러 분야에 접목시켰다. 1736년에는 당시 필라델피아에서 빈번히 일어나던 화재에 대처하기 위해, 일부 지역 주민들을 설득해 시(市) 최초로 자치 소방클럽을 발족하였다. 이것은 회원 한사람의 집에 불이 나면 모든 회원이 달려가 불을 끄는 방식으로 운영되었다. 1752년에는 지역 주민들에게 재정적 위협에 대한 공동부조의 개념을 설파하여 미국 최초의 화재보험회사(Philadelphia Contributorship)를 탄생시켰다. 프랭클린은 또한 공동 고용 개념도 도입하여 사람들로 하여금 공동으로 거리 미화원, 지역 경찰관 등을 고용하도록 유도하였다. 이처럼 프랭클린은 새로운 아이디어가 떠오를 때마다 항상 그 성공의 보장을 위해 사람들이 함께 팀을 이루는 협력의 개념을 접목시켰다. 또한 영국에서는 1800년대 중반, 도시 소비자 협동조합인 '로치데일공정선구자조합(The Rochdale Society of Equitable Pioneers)로 다른 회사와는 차별화를 통한 협동조합을 안정화시켰다.

현대에 세계적인 협동조합으로는 스페인의 FC 바르셀로나로서 축구팬들이 출자한 세계 최고의 명문 축구 클럽으로 선수들이 행정 및 관리 업무도 직접 수행하고 있다. 미국의 썬 키스트는 6천여 명의 오렌지농민과 8개 협동조합이 중간상인의 독과점 횡포를 대응하기 위해 출범한 판매 협동조합 연합회가 있고 스위스의 미그로는 커피, 설탕, 비누 등 생필품의 유통마진을 줄여 경쟁자보다 40% 저렴한 가격으로 판매하는 소비자협동조합이다. 미국의 AP통신은 글로벌 통신사로 언론사들이 조합원이자 회사의 주인인 협동조합이고, 뉴질랜드 제스프리는 2,700여 키위 생산농가에서 100% 지분을 보유한 협동조합 기업이다(기획재정부, 2012).

### III. 미국의 프랜차이즈와 협동조합

협동조합은 독특한 타입으로 회원에게 이익이 될 수 있도록 구축되어진 오랜 기간 동안의 성공한 비즈니스 개념이다. 처음에는 변변치 않게 시작한 협력적인 개념이 상호 이익을 증진하기 위해 함께 참여할 수 있는 방법으로 발전하였다.

미국에서, 협동조합은 1800년대 말부터 1900년대 초까지 수천 개의 농촌 그리고 농업협동조합을 통한 그랜지운동으로 미국 협동조합의 원칙은 개방적 회원, 회원1인 한 표 행사, 회원의 이용자 편익 등 시대에 따라 진화를 하였으며 현재에는 자발적이고 개방적인 조합원 제도, 조합원에 의한 민주적 관리, 조합원의 경제적 참여, 자율과 독립, 교육, 훈련 및 정보 제공, 협동조합 간의 협동, 지역 사회에 대한 기여의 7가지 국제협동조합연맹(ICA)의 원칙을 채택하였다.

프랜차이즈 산업에서 청량음료의 병입 산업은 1938년 초기 구매 협동조합에서 가장 빠른 성장을 이끌고 그들은 과거 60년을 통해 괄목하게 성장하였다. 현재는 거의 모두 독립적인 탄산음료 프랜차이즈로 사업화 하였다. 또한 가장 초기의 프랜차이즈 협동조합으로 1955년 데일리 퀸 태평양북서부협동조합이 설립되었다. 그 후 1970년대 말까지 ARCOP, KFC, 던킨 도너츠 협동조합을 포함한 여러 개가 따라 설립되었다. 1981년, 프랜차이즈 협회의 존디어 트랙터는 획기적인 재원확보 개선방안으로 프랜차이즈 협동조합에서 성장기를 이끌었다. 1990년에는 자동차 오일교환 전문 지피루브 프랜차이즈가 협동조합을 형성하였고, 1991년에는 버거킹 레스토랑의 매장에 서비스(RSI)를 공급하기 위하여 협동조합이 만들어 졌다.

#### 3.1. 기본원칙과 실행지침

지난 수년 동안, 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점은 상품, 장비, 광고, 보험, 서비스를 가장 적정 가격에 구입하기 위해 함께 노력하였으며 이를 통해 공식 및 비공식 협동조합이 광범위하고 다양하게 구축되었다(Dreyer & Muhleman, 1994). 그럼에도 불구하고 항상 협동조합은 동일한 기본 원칙을 따라하였다.

첫째, 이용자소유(User-Owners)이다. 주식 기반의 일반기업과는 달리 협동조합은 이용하는 사람들(또는 회원)이 자산을 소유하고 있다. 따라서 이용자들로서 협동조합을 조직하고, 운영하고, 확장하기 위하여 자본을 제공한다. 이는 이용자가 협동조합에 소유자(조합원)로 참여하는 이유는 자신이 필요로 하는 재화와 용역을 최선의 가격으로 거래하여 자신의 경제적 이익을 극대화하기 위함이다. 조합원이 얻는 경제적 이익의 크기는 협동조합이 조합원에게 영리회사에 비해 얼마나 유리한 가격으로 재화와 용역을 제공하느냐에 따라 결정된다.

둘째, 이용자편익(User Benefits)이다. 이용자(회원)는 협동조합을 소유하고, 서비스의 해

택을 누릴 수 있다. 기존 시장에서 얻을 수 있는 가격보다 더 좋은 가격으로 제품과 서비스를 얻기 위하여 협동조합에 가입한다. 조합의 힘(Power)은 각 회원에게 교섭 강도와 규모의 경제적 이점을 줌으로 협동조합을 사용하여 많은 혜택과 이익을 얻는 것이다.

셋째, 이용자제어(User Control)이다. 이용자 자신은 협동조합 이사회를 선출하고, 연례회의에서 문제의 제기과 해결방안을 논의하며 조합 활동에 만족하는지 확인하기 위해 관여한다. 협동조합은 제한된 이용자 후원에 대한 몇 가지 협동조합 기본 투표를 제외하고, 1인 1표제의 순수한 민주주의 방식으로 이용자(회원)들은 자신의 필요한 제품, 서비스 및 혜택을 얻기 위한 목적에 집중한다.

또한 협동조합의 몇몇 추가적인 실행들은 일반 회사와 구분되어 발전하였다. 첫째, 이용고 배분(Patronage Refunds)이다. 최초로 회원은 수익 공유에 참가할 수 있으며 협동조합은 이러한 순이익을 회원의 이용 또는 사용에 근거를 바탕으로 회원에게 분배하기 위해서 “이용고 배분” 방법을 개발하였다. 협동조합은 매년 비용을 감당하고 영업을 계속 이행하기 위하여 충분한 수입을 벌어야 한다. 이러한 환경에서 협동조합 회원이 1년 동안 열심히 이용하여 년도말 회계에서 순소득을 가지고 있다면 그러한 소득은 회원 각각의 사용 또는 이용에 근거하여 회원에게 배분된다. 추가로 국세청은 협동조합 회원들이 조합 활동을 통한 수입의 이중 과세를 허락하는 이용고 배분 환불 과세 특례를 인정하였다. 둘째, 한정 자기자본 이익률(Limited Return on Equity Capital)이다. 정의상, 협동조합은 주식 배당(즉 자기자본 이익)을 지불하려고 하지 않는다. 자기자본 이익율을 제한하거나 금지하는 것은 회원들이 이용에 따라서 이익을 배당하는 기본적인 원칙 때문이다. 투자자를 위해 자본 수익을 발생시키지 않고 협동조합 회원에게 이용고 배당에 집중한다. 셋째, 상호 협력 및 지원(Mutual Cooperation and Support)이다. 다른 협동조합과 협력하여 합작 투자, 마케팅, 비공식적 네트워크, 그리고 서비스와 프로그램을 보다 큰 상호 이익을 제공하기 위해서 협력과 지원활동이 이루어지고 서로 다른 협동조합들과 함께 공유하는 것을 배웠을 때 많은 협동조합들을 동참하게 된다.

〈표 1〉 프랜차이즈협동조합의 기본원칙과 실행지침

구 분	항 목	주요내용
기본원칙	이용자소유 (User-Owners)	주식 기반의 일반기업과는 달리, 협동조합은 이용하는 사람들이 자산을 소유
	이용자편익 (User Benefits)	이용자(회원)는 협동조합을 소유하고, 서비스의 혜택을 누리실 수 있다.
	이용자제어 (User Control)	이용자는 협동조합 이사회 선출, 연례회의의 참여, 조합 활동의 감독
실행지침	이용고 배분 (Patronage Refunds)	회원의 이용 또는 사용에 근거하는 회원에게 분배하기 위해서 방법을 개발



구 분	항 목	주요내용
	한정 자기자본 이익률 (Limited Return on Equity Capital)	협동조합은 주식 배당을 지불하지 않는다. 자기자본 이익율을 제한하거나 금지하는 것은 회원들이 이용에 따라서 이익을 배당하는 기본적인 원칙 때문이다.
	상호 협력 및 지원 (Mutual Cooperation and Support)	다른 협동조합과 협력하여 합작 투자, 마케팅, 비공식적 네트워크, 그리고 서비스와 프로그램을 보다 큰 상호 이익을 제공하기 위해서 협력과 지원활동

### 3.2. 프랜차이즈 협동조합의 조화와 장단점

#### 3.2.1. 프랜차이즈 협동조합의 조화

프랜차이즈 시스템의 가장 큰 장점 중 하나는 가맹점의 상호연대의 힘이다. 각 가맹점들은 자신의 문제를 쉽고 빠르게 해결할 수 있도록 가맹점간의 협력을 통해 접근을 하고 이를 기회로 활용한다. 가맹점들은 공식 또는 비공식적인 협력 노력으로 그룹을 형성하고 공동 구매를 통해 이익을 얻는다. 최고의 프랜차이즈 사업화 하는 것은 가맹본부와 가맹점간의 신뢰구축, 파트너십, 원활한 의사소통으로 모두에게 이익이 발생하는 것으로 프랜차이즈의 성공은 가맹점의 성장과 수익성 증가를 의미한다. 마찬가지로 협동조합은 개별 회원의 권리와 책임을 존중되는 파트너관계이다. 함께 잘 관리하고 협력한다면 프랜차이즈 사업 관계를 향상시킬 수 있다. 따라서 신뢰를 구축하고, 공동의 노력이 가맹점들에게 도움이 되고, 비용 절감, 효율 개선, 매출증대 달성, 수익성 개선하는 데 도움이 된다. 요컨대, 프랜차이즈시스템과 협동조합은 가맹본부가 자신의 가맹점들에게 상당한 혜택을 제공하는 데 사용할 수 있는 연결 고리를 가지고 있다. 가맹본부는 가맹점들의 전체시스템이 성공하는 것을 돕는 진정한 팀으로서 함께 일하는 것을 장려하기 위해서 협동조합을 사용할 수도 있다(Frederick, 1997).

#### 3.2.2. 프랜차이즈 협동조합의 장점과 단점

먼저 협동조합의 장점에는 10가지 정도로서 협동조합 시장 크기와 강도, 조합원끼리의 아이디어공유, 독특한 비영리 조직구조, 회원의 협동조합 소유와 통제, 다른 협동조합과의 협업이 가능한 유연한 구조, 회원 책임을 제한, 이용고 배분의 자본 증식 구조, 순수한 이용 수익 분배의 세금 공제, 다른 협동조합 단체의 네트워크를 이용, 긍정적 공공 이미지를 들 수 있다.

〈표 2〉 프랜차이즈협동조합의 10가지 이점

항 목	주요내용
1. 시장 크기와 강도	협동조합은 회원수에 따라 규모를 증가시키고 시장에서 힘을 가진다. 이를 통한 구매 및 판매, 서비스 그리고 가격에서 우위를 가져온다.
2. 아이디어 공유	협동조합 회원은 아이디어를 공유하고, 공통의 경제적 이익을 개선 할 수 있는 방법을 개발한다.
3.비영리 조직	협동조합은 회원의 회비로 움직이는 일종의 비영리 단체로서 매 회계연도 말에, 그들이 한 해 동안 수행 한 사업의 양에 따라 회원들에게 이용 적립을 돌려준다.
4. 회원 소유와 통제	협동조합의 구성원은 조직상 조합원들에 의해 소유되고 관리된다. 회원은 대체로 이사회에 가입하고 대부분 이사회 회원들은 조직의 구성원이어야 한다.
5. 유연한 구조	협동조합은 다른 사업의 요구 사항을 충족하기 위해 구성 할 수 있다. 예를 들어, 협동조합은 여러 다른 "기업연합들"을 운영하거나 서로 다른 그룹의 제품 시장 출시 또는 구매 할당을 할 수 있다. 이러한 단위 사업은, 협동조합 활동의 전부는 아니지만, 일부 참가하는 회원들에게 사용비용을 공정하고 정직하게 할당 한다.
6. 유한 책임	다른 기업과 마찬가지로, 협동조합은 기업 채무를 위해서 회원의 책임을 제한한다.
7. 독특한 자본 증식 구조	협동조합은 "이용고 수입 또한 이용고 배분, 이용고 배당금"의 분배를 통해 자본을 마련 할 수 있는 독특한 방법을 사용한다. 오히려 주식에 대한 배당금 지불보다, 협동조합은 회원이 조합원의 실제 사용에 대한 이용 배당을 지급한다.
8. 세금 공제	협동조합은 기업의 법인세를 지불하지 않고 매년의 순수한 이용 수익을 분배 할 수 있는 특별 공제(이용 배당 공제)를 취하고 있다.
9. 협동조합 이용 서비스	협동조합은 국립 협동조합 은행과 기타 다른 금융기관 그리고 전국 협동조합 사업협회와 같은 다른 협동조합 단체의 네트워크를 이용하여 특별 자금 조달, 옵션 혜택, 유용한 정보 지원, 전문가와 보험 프로그램을 제공한다. 또한 전국협동조합협회(NSAC)의 전문가를 통해 개인 회원의 협동조합 세금, 회계, 금융 문제를 지속적 제공한다.
10. 긍정적 공공 이미지	협동조합은 오랜 역사를 가지고 있기 때문에 이용자를 위한 긍정적인 결과는 프랜차이즈 가맹사업의 잠재고객에게 도움이 된다.

협동조합에는 몇 개의 단점도 있다. 먼저 법률 및 행정 비용이다. 협동조합은 회원들과 거래관계 및 조직 관계를 가지고 있다. 그래서 이 관계를 유지하기 위해 법률 운영 및 관리 비용이 발생된다. 둘째, 세금문제이다. 유리한 세금 우대를 얻기 위하여 협동조합은 특정 미연방조세법(IRC) 요구사항을 충족해야하며 그 요구사항을 충족시키는 것을 계속 확인하기 위하여 경험 있는 세무전문가의 운용이 필요하다. 마지막으로 투자자산수익률의 부족이다. 협동조합은 계획적으로 이용 또는 사용에 근거하는 회원에게 순 수익을 돌려준다. 일반적으로 협동조합은 투자 자본을 바탕으로 투자자들에게 배당수익을 제공하지 않는다. 투자자가 전

적으로 투자 자본에 대한 배당수익을 찾는다면 협동조합은 적당한 수단이 아니다(McDavid, 1994).

## IV. 던킨도너츠 협동조합 개발.

### 4.1. 던킨도너츠

원래 던킨(dunkin)이라는 말은 우리말로 ‘적시다’ 즉 과자나 빵을 적서 먹는다는 의미로서 던킨도너츠를 던킨 커피에 DUNK하여 먹는다는 의미가 있으며 이는 던킨도너츠가 던킨 커피와 어우러져 먹을 때 가장 제 맛을 느낄 수 있다는 것을 뜻한다. 한손에 도넛, 다른 한 손에는 커피를 들고 길가나 벤치로 향하는 모습이나 유리창 너머로 커피 한잔과 도넛을 즐기는 사람들의 풍경은 이제 자연스러움을 넘어 익숙할 정도가 되었다.

던킨도너츠의 창업자 빌 로젠버그는 2차 세계대전 중 노동자들에게 간편한 음식을 제공하기 위한 필요성을 느꼈고 5,000불을 투자해 1946년 경 노동자들을 위해 새로운 점심메뉴와 커피를 서비스하게 되었다. 당시 던킨 커피의 가격은 일반 커피의 가격보다 두 배 가량 비쌌지만 전체 매출의 40%이상이 도넛과 커피였을 정도로 고객들이 질 좋은 던킨 커피를 선호했던 것이다. 제품의 품질만이 사업을 확장시킬 수 있다는 것을 알게 되어 1950년에는 메사추세츠 퀸시에 'Open Kettle'이라는 첫 점포를 열게 되었다. 첫 점포는 엄청난 인기를 끌었고 지속적으로 점포를 확장하게 되었으나 당시 매장에서는 3~4가지의 단순한 아이টে만 취급했기에 다양한 도넛개발과 질 좋은 커피를 공급하는데 매진했다(박원후, 2004).

빌 로젠버그의 아들 밥 로젠버그는 1963년 사업을 계승하면서 사업 확장을 통해 1963년에는 100개의 점포에서 천만 불의 매출을 기록했고 1970년에는 일본에 1호점까지 개점하게 되었다. 1978년에는 첫 TV광고를 79년에는 방콕에 세계 최대의 도너츠 전문 매장을 운영하며 그 사업을 확장하게 되었다. 그 후 세계적 식품 회사인 Allied Domecq에서 인수, 국제적인 브랜드로 성장하게 되었다. 94년에는 커피의 다양화를 98년에는 여름 음료인 콜라타를 출시하여 다양한 도너츠 개발에 못지않게 음료 부분에도 많은 투자를 하였으며, 2000년도에는 창립 50주년과 더불어 5,000번째 매장을 인도네시아 발리에 세우는 등 세계 최고의 도너츠와 커피 브랜드로써 세력을 확장하였다. 던킨도너츠는 통상적으로 커피전문점은 아니나 동남아시아 시장을 겨냥한 로스팅 공장을 충북 음성에 설립하는 등 주력 상품으로 커피를 마케팅 전면에 내세우고 있는 대표적인 베이커리 브랜드이다. 던킨도너츠는 하루에 250만 개의 도넛과 1년에 10억개의 커피를 판매하는 세계 최고의 베이커리, 커피 프랜차이즈 전문점으로 세계 31개국에 9,760개의 매장이 있다(Dunkin'Donuts, 2010).

우리나라에는 2010년 846개의 가맹점을 가지고 있으며 이러한 결과로 세계에서 가장 큰 프랜차이즈 사업체 중 하나이다. 던킨도너츠는 패스트푸드산업으로 처음으로 지역 협동조합 프로그램을 개발하였고 20년 이상 지속적으로 운영되는 성공적인 사례모델로 제공하고 있다.

## 4.2. 환경요인

1970년대 중반에서 던킨도너츠 가맹점은 심각한 상황에 직면하였다. 기본적인 필수품(예를 들면 밀가루, 식용유와 설탕)의 가격은 빠르게 증가하고 있지만, 시장상황에서 제품의 가격을 효과적으로 올리지 못하였다. 로버트 로젠버그회장이 주도하여 던킨도너츠 기업은 가맹점이 물가 폭등에서 살아남을 수 있도록 회사와 제조업체와 유통 업체 간의 관계 변화를 시도할 방법을 찾아야 했다. 연방정부가 수년간 지켜온 기본적인 필수품에 대한 가격 통제를 없애고, 그간 비축한 막대한 잉여물자를 싼 값에 방출한 뒤 1970년 초에는 단기공급 과잉이 되었으나 1973년부터는 필수품의 심각한 부족으로 물가가 폭등하였다. 다행히 로젠버그회장과 직원들은 가격 파동이 시작되기 전인 1973년부터 이러한 환경을 대처하기 위한 방안을 마련하기 시작하였다.

## 4.3. 핵심 성공전략

첫째, 철저히 이익에 초점을 맞추었다. 1971년 초부터 가맹점 평균 순 수익은 6.8%로 집계되었기 때문에 던킨도너츠는 수익률을 향상하는 것이 프랜차이즈를 확장하는 것이라는 목표를 설정 하였다. 그리고 기존 가맹점들의 순 수익을 개선하고 프랜차이즈사업이 장래에 매력적인 사업이라는 인식을 주기위해서 기존의 순 수익을 50%이상 상향한 10~12%의 가맹점 순수익을 목표로 설정하였다. 그 당시 던킨도너츠의 주 수익은 주로 새로운 가맹점 개설에 의존하였지만 새로운 가맹점 개설 사업자는 기존 매장의 매출 수익 관계에 더 큰 관심과 매출 수익에 대한 던킨도너츠에 크게 의존하는 구조이었다. 새로운 가맹점 사업 희망자의 관심은 낮은 매출 수익의 도너츠 매장을 개설하는 것에 당연히 관심이 없었다. 또한 기존 도너츠 매장은 높은 고정비와 상대적으로 적은 효율성 그리고 도넛과 커피가 전체 60%의 한정 메뉴로 반복 고객들에게 판매하였다. 따라서 제한된 메뉴의 한정된 세트, 가격 민감이 높은 반복고객, 낮은 효율성, 높은 고정비등은 던킨도너츠로서는 매우 어려운 환경에 직면하였다. 당시 프랜차이즈 가맹점들은 매장의 중요한 물품 구입은 자신의 도매업자와 직접 거래를 하였기 때문에 가맹점은 원자재 가격 통제력이 없었다. 도넛 혼합물, 설탕, 쇼트닝, 충전재, 커피, 종이 상품 등 가맹점들은 10여 개의 유통도매 업체에서 구입 하였다. 이러한 독립적인 구매는 결국 별도의 현금구매로 구입 하는 것을 의미하고 수량 할인과 유통기간

단축 등 구매에 따른 잠재적인 이익을 받지 못하였다.

둘째, 빠른 행동 조치이었다. 가격 위기가 시작되기 전에, 던킨도너츠의 관리는 적어도 수량 할인과 유통기간 단축 구매를 이용하기 위해서 1971년 3단계 프로그램을 시작하였다. 먼저 종합 유통 프로그램(Total Distribution Program : TDP)을 통해 분배를 효율적이고 경제적이게 하고 다음으로 단기 선물 프로그램 (Shortening Futures Program : SFP)에서는 가맹점들이 유리한 유통시간과 가격에 던킨도너츠를 대신하여 대량 식용유를 구입하실 수 있는 기업을 권장한다.

셋째, 최적의 협동조합 솔루션의 개발이었다. 1972년 세계 작물의 공급 감소로 세 가지 중요한 상품(밀가루, 설탕, 그리고 식용유)의 가격이 2년 사이 200%에서 400%로 급등하였다. 또한 아랍의 석유 수출 금지는 에너지 가격을 두 배로 증가시켰다. 심각한 자원 부족의 원인은 종이 그리고 플라스틱 제품의 가격이 급격하게 올랐다. 더불어 매장의 운영비는 높아지고, 판매는 감소하는 현실에서 던킨도너츠 경영진은 가맹점의 순 이익을 강화하기 위해 상품들의 다양한 단기 선물 거래 아이디어 개발과 가맹점과 제조업체 사이의 장기 계약을 설정하기 위해 프랜차이즈 구매 협동조합을 설립하였다. 이것을 유통실행프로그램(Distribution Commitment Program : DCP)라 하였다. 그러나 제조업체들은 가맹점과의 장기 계약의 거래서명을 요구할 수 없었고, 600여개의 분리된 가맹점과의 협력에 따른 위험 감수를 제조업체들은 원하지 않았다. 따라서 던킨도너츠 경영진은 이 선물 시장에서 미래 투자에 대한 기업 책임을 피할 수 있고 제조업체의 중요한 고민 문제를 해결하여 서로가 만족할 수 있는 최선의 선택이 프랜차이즈 협동조합이라는 것을 깨달았다(Goldberg & McCorkle, 1976).

#### 4.4. DCP협동조합의 목표와 구조

던킨도너츠는 상품 가격 변경에 대한 심각한 우려를 해결하기 위해 DCP협동조합에서 세 가지 목표인 1) 가격 변화의 충격과 범위를 감소, 2) 순 이익 보호, 3) 제품 부족을 방지로 설정하였다. DCP협동조합은 북동북 지역, 중부 대서양 지역, 동남아시아 지역, 중서부 지역, 그리고 서쪽 지역의 5개 지역으로 나누었고 각 지역에의 자문 위원회를 두었다. 기본적인 가맹점에 지원을 확보하려면 각 가맹점은 각 지역의 위원회가 유통업체와 협상한 가격으로 일 년 동안 자사의 상품제품의 70%를 구매하여야 한다.

각각의 5개 지역의 협동조합에는 기본적인 구조가 있다. 회원 가입은 자발적이다(거의 모든 가맹업자는 지역 협동조합에 속한다). 조합 회원은 2,500 달러 상환불가 회비를 납부하여야 한다. 각 회원은 전적으로 협동조합을 통해 식품과 물품을 구입하기 위해 구매 계약을 체결한다. 조합 의결권은 1인 1표를 바탕으로 한다. 이사회는 회원 중 매년 선출된 5인으로 구성된다. 던킨도너츠는 협동조합에 대한 지원방안을 내부토론과 제조업체와의 협상을 통해

제공하였는데 모든 PB상품에 대한 총 제품 가격의 최소한 조정으로 제조업체의 비용을 낮추었다. 지역위원회는 각 주문에 대한 설정된 비용으로 유통대리점을 통해 원료 제품을 주문할 수 있다. 또한 제품 공급자는 모든 원료 제품에 대하여 책임경영을 하였다. 궁극적인 것은 협동조합은 대량구입으로 규모의 경제를 만들었고 지역에서 광고, 마케팅 등 공동 노력에 대한 지역 협력교류를 시작하였다.

#### 4.5. 협동조합 실행전략

던킨도너츠는 회사 본부와 가장 가까운 북동 지역에서 협동조합을 설립하기 위해 시범 프로그램을 계획하고 자문위원회를 설립하였다. 지역 자문위원회는 가맹업자 선정 및 기금 조성 그리고 유통 업체와 제조업체 계약의 입찰에 관여하였다. 또한 제조업체, 유통 업체, 그리고 가맹업자를 모니터 하기 위해서 감사 위원회를 설립하고, 상품 가격 변경 사항을 모니터링하고 예측하기 위해 여러 상품위원회를 구성하였다. 이러한 성공적인 시작으로 프랜차이즈 협동조합은 1974~1976년 사이의 다른 네 지역으로 빠르게 확장되었다. 이 시스템은 1970년대 중반까지 지역의 협동조합들에게 이익을 주었으나 던킨도너츠는 상품의 가격 관리 전략으로 더 많은 이익을 올릴 수 있다는 것을 알았다. 기존의 합동조합에서 다양한 제품의 일괄구입보다 오히려 개별 가맹점들이 상품의 구매 시기를 먼저 알 수만 있다면 더 많은 비용을 줄일 수 있다는 것을 알았다. 1976년 DCP 프랜차이즈 총회 때, 전국 DCP는 가맹점의 수익 설계 프로그램을 관리하도록 설치하였다.

그간 어려웠던 1970년대 프랜차이즈시스템을 이끌었고 지난 20여 년 동안 확실한 성장을 위한 활동을 하였는데, 먼저 상품 구매 시기와 지렛대 행동관리이다. 식료품류와 종이류의 구매와 기타 나머지의 30%의 다양한 품목에 구매프로그램을 응용하였다. 지역 대상으로 목표가격을 개발, 도급 제조 공정 개선, 기타 제품 및 서비스에 공동 구매 개념을 확장함으로써 추가적인 혜택을 가져왔다. 또한 가장 중요한 것은 급격히 상품 가격 변동의 위험을 줄이기 위해 새로운 법인에 사용할 수 있는 연계 매매 프로그램을 수립하였다.

또한 초기 협동조합은 오직 노력만으로 수백만 달러를 절약할 수 있었지만, 더 중요한 것은 제품 부족으로부터 가맹점의 보호, 통합유통, 확정가격으로 구매계획, 위험한 물가의 위험 제거를 통하여 1983년까지 협동조합 시스템은 매우 성공적으로 발전하였다. 이후 또 하나의 성공적인 모델은 지역 협동조합의 회원 자신들이 직접 소유하는 지역 유통센터를 만드는 것이었다. 1983년 시범적으로 북동센터는 웨스터보우에 만들어졌고 1984년에 동남센터는 애틀랜타에 만들어졌다. 이후 1980년대 후반까지 모두 다섯 지역에 협동조합 자신들의 독립적인 유통센터를 만들었다. 각 센터에는 자체 저장고, 냉동고, 사무, 차량 등을 관리하였다. 협동조합 회원은 센터에서 모든 필요 물품을 구입하기로 합의하였고 회원들이 이사회를 선출하고 선출된 이사회가 센터와 협동조합을 감독하였다. 회원들은 조합으로부터 매년

물품 구매에 따른 이용고 배분수익을 받았다. 1980년대 이후, 던킨도너츠 협동조합 구조는 프랜차이즈 중에서 가장 성공적이었다. 예를 들어 1997년에 3~10개의 가맹점들이 그룹 단위를 형성하여 평소 개별적으로 제과 및 제빵을 만들던 것을 그룹단위로 독립적인 주방협동조합을 만들어 제과 및 제빵의 공급 및 매장에 직접 배달서비스를 제공하였다. 그리고 던킨도너츠는 주방협동조합 설립을 적극적으로 돕고 가맹점들이 그룹단위별 협동조합 설립에 필요한 자본도 추가로 대출 지원을 하였다.

## V. 결론

우리나라의 프랜차이즈산업은 비교적 짧은 역사이지만 양적으로는 프랜차이즈 선진국보다 결코 뒤지지 않는다. 국내프랜차이즈 산업(08년 기준)은 가맹본부 2,430여개, 가맹점 26만여개, 미국(05년 기준)은 가맹본부 2,900여개, 가맹점 90만9천여개, 일본(07년 기준)은 가맹본부 1,250여개, 가맹점 23만6천여개(지식경제부, 2009)로 비약적인 성장이라고 할 수 있다. 이러한 성장에는 주요 선진국에 비해 외식업의 비중(매출액 기준 : 한국 52%, 미국 30%, 일본 19.9%)이 지나치게 높다보니 경쟁적 점포확장으로 경쟁업종과의 경쟁뿐만 아니라 동일 브랜드와 경쟁 등 피아(彼我)의 구분이 없다보니 가맹본부와 가맹점사업자의 갈등, 가맹희망자의 가맹본부에 대한 불신, 서비스업 프랜차이즈의 상대적 취약, 영세한 가맹본부의 난립으로 인한 가맹점 피해 증가, 프랜차이즈산업에 대한 부정적인 인식 등 성장에 따른 성장통도 있었다.

이러한 문제는 비단 우리나라에서만 있었던 것이 아니다. 미국에서도 마찬가지였다. 이를 해결하기위한 다양한 노력을 시도하였다. 미국 패스트푸드 업계에서 가맹점들의 구매전담 협동조합을 설립한 선구자는 던킨도너츠였다. 1970년대 초반 밀과 기름, 설탕 등 주요 원재료 값 폭등 위기를 협동조합 설립으로 극복하였다. 가맹점들의 구매비용을 절감하는 혁신사례였다. 던킨도너츠의 협동조합 모델은 그 뒤 버거킹뿐만 아니라 맥도널드와 케이에프시, 타코벨, 피자헛에서도 그대로 채택됐다(김현대, 2012).

이러한 협동조합을 통한 위기 극복은 우리나라에서도 일어나고 있다. 프랜차이즈산업은 아니지만 프랜차이즈산업과 밀접한 골목상권의 베이커리산업에서 시작이었다. 대구 ‘서구맛빵’대구시 서구의 동네 빵집 주인 6명이 공동브랜드 개발과 공동 제품개발, 공동 생산 시스템 등 상생적 원인을 통하여 위기를 극복하였다.

가맹본부와 가맹점간의 생산적 관계의 시발점은 먼저 가맹본부이다. 가맹본부는 가맹점을 채무자 관계가 아니라 한 가족이라는 인식을 가져야 하고 가맹점이 기대하는 사업적 목표들은 달성할 수 있도록 적극적인 노력이 필요하다. 또한 가맹점은 가맹본부의 정책이나 마케팅

팅 활동에 적극적인 참여를 하여야 한다. 하지만 무엇보다 가장 중요한 것은 가맹본부와 가맹점사업자 모두가 서로에게 매우 소중한 존재이며 한 배를 탄 공동운명체라는 확고한 인식을 갖는 것이다(장재남, 2012).

프랜차이즈 가맹점들의 수익성 개선을 위해서는 공동구매 협동조합을 운영하는 미국의 던킨도너츠 사례를 통해 먼저, 가맹본부와 가맹점간의 힘(Power)관계가 아닌 협력적인 관계로부터 출발이 필요하다. 가맹본부와 가맹점간의 신뢰구축, 파트너십, 원활한 의사소통으로 모두에게 이익이 발생하는 것으로 프랜차이즈의 성공은 가맹점의 성장과 수익성 증가를 의미한다. 마찬가지로, 협동조합은 개별 회원의 권리와 책임 그리고 의무가 존중되는 파트너 관계라는 인식이 필요하다.

둘째, 가맹점의 상호연대의 힘이다. 가맹본부의 힘과 영향력의 행사는 전체 조직(가맹본부와 가맹점)을 목표점을 향한 공동된 행동양식이 필요하였고 시장 환경 또한 조직중심이었다. 과거의 재무성과 위주의 경영에서 벗어나 사람중심 위주의 경영으로 바뀌어야 한다. 즉 가맹본부(조직)가 우선에서 가맹점(사람)이 우선으로 변화를 의미한다. 따라서 가맹점들은 공식 또는 비공식적인 협력을 형성하고 공동 구매를 통해 이익추구이다.

셋째, 한국 프랜차이즈 시스템의 문제이다. 가맹본부의 핵심수익 모델과 가맹점의 지급 로열티부분에 대한 이해관계의 해결이 필요하다. 현재의 시스템이라면 가맹본부의 수익모델인 원자재 및 가공품의 가맹점 제공을 통한 수익구조를 가맹점 자체의 단위 협동을 통한 참여와 이를 통한 이용고 배당으로 변경하기는 쉽지 않다. 따라서 가맹본부는 유통 물류의 수익구조를 브랜드 로열티라는 근원적인 수익구조로의 전략전술이 필요하고 가맹점은 브랜드 사용에 따른 합당한 로열티지급이라는 사고의 변화가 되어야 한다.

넷째, 빨리 가는 것 보다 함께 가는 기업이 정신이 필요하다. 함께 한다면 아이디어공유와 지역 시장점유율에 따른 자체적인 전략 방안을 마련할 수 있다. 던킨도너츠의 경우 3~10개 단위의 가맹점과 가맹본부가 함께 지역단위 협동조합을 형성하고 여기에서의 이익을 이용고에 따라 나누므로 가맹본부 입장에서는 작은 금액일수 있지만 반대급부로 함께 사업의 아이디어를 공유함으로 슈퍼바이저의 역할을 대신한다는 사고적 전환이 필요하다.

다섯째, 철저한 만족경영이다. 매장을 찾는 고객에 대한 만족뿐만 아니라 내부직원과 가맹점에 대한 만족 경영을 실시하였다. 던킨도너츠의 핵심 성공(Key Success)에서 보듯 가맹점에 대한 철저한 이윤보장을 위한 개별 활동보다 단위 활동 지원이며 시장의 위기 상황에 대한 빠른 조치를 통한 가맹점의 위기상황을 극복하도록 최적의 협동조합 솔루션을 개발한 것이다.

본 연구는 프랜차이즈산업의 그간 국가산업에 이바지한 바가 높지만, 최근 대두되고 기존 자영업자와의 골목상권 분쟁 그리고 가맹본부와 가맹점간의 갈등과 분쟁에서 해결할 수 있는 방안을 찾고자 하였다. 유럽은 물론이고 시장만능의 종주국이라는 미국에서조차 협동조합 방식이 좋은 일자리와 안정적인 소득을 뒷받침하는 효과적인 장치로 작동하고 있을 정도



로 참고할 가치가 있다. 그러나 30여년 안 되는 짧은 프랜차이즈의 역사 따른 양적 팽창과 프랜차이즈 수익모델 등 한국적인 프랜차이즈 시스템과 오래된 미국의 프랜차이즈시스템과 비교하는 데에는 분명한 한계가 있다. 이러한 두 나라의 시스템 환경이 다른 상황에서 서로 간의 상생적 동반자인 협동조합을 통한 성공사례를 던킨도너츠를 중점적으로 분석하였다는 점 또한 국내 프랜차이즈산업의 협동조합 모델로 일반화에는 한계가 있는 것이 분명하다.

이러한 연구의 한계를 바탕으로 향후 프랜차이즈산업 협동조합 및 협업화의 전체적 연구와 사례 비교연구 실시, 각 가맹본부 유형에 맞는 특화된 프랜차이즈 협동조합 성공전략을 심도 있는 분석을 통해 국내 프랜차이즈산업의 지속가능한 경영으로 공유가치를 통해 기업 가치를 제시해 줄 수 있을 것이다.

- 논문접수일 : 2012.10.15.
- 게재확정일 : 2012.12.13.

#### ❖ 참고문헌 ❖

- 공정거래위원회 (2012). 공정위, 최근 급성장한 커피 프랜차이즈 모범 거래기준 마련·시행, 2012년 11월 21일자, <http://kftc.tistory.com/4515>.
- 국제협동조합연맹, [www.ica.coop/coop/sectors.html](http://www.ica.coop/coop/sectors.html)
- 기획재정부 (2012). 함께하는 미래, 협동조합, 안내 리플렛
- 김범수, 김현희(2005). 안성의료생활협동조합 실무자들의 참여과정에 관한 연구; 초창기 실무자인 의료인을 중심으로, 한국사회복지행정학, 7(1), 137-172.
- 김현대 (2012). 동네빵집, 파리바게뜨·뚜레주르 이길 비법 있다, 2012년 5월 31일자, 한겨레, [http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy\\_general/535585.html](http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/535585.html).
- 데일리 퀸 태평양북서부협동조합, [www.dairyqueenpnw.com/index.htm](http://www.dairyqueenpnw.com/index.htm)
- 박원후 (2004). 프랜차이즈 성공사례 연구, 서울: (사)한국프랜차이즈협회.
- 박주현 (2004). 프랜차이즈 경영원론, 서울: (사)한국프랜차이즈협회.
- 이지호, 임봉영 (1996). 외식사업경영론, 서울: 형설출판사
- 장재남 (2012). 가맹본부와 가맹점사업자의 상생과 협력, 식품외식경제, 746호.
- 전태유, 임현철, 윤남수 (2006). 프랜차이즈 업체별 마케팅믹스 요인 활동의 차이분석, 외식산업연구, 2(2), 121-139.
- 정철호 (2012). 공급사-구매사간 파트너십 요인이 협업과 공급사슬 성과에 미치는 영향, 한국산화기술학회, 13(7), 2921-2929.
- 조태현 (2004). 프랜차이즈 창업 및 운영에 관한 법률과 제도, 서울: 사)한국프랜차이즈협회.

- 지식경제부 (2009). 2008 중소기업실태조사.
- 지식경제부 (2009). 자영업자 경쟁력 강화를 위한 프랜차이즈 산업 활성화방안, 17차 국가 경쟁력강화위원회
- 지식경제부, 한국프랜차이즈협회 (2008). 프랜차이즈업 현황 및 발전방안 연구.
- 최현준 (2012). 해고 없는 ‘일과 나눔’; 사회적기업 넘어 협동조합 ‘날갯짓’, 2012년 6월 28 일자, 한겨레, [http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy\\_general/540138.html](http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/540138.html)
- 프랜차이즈협회 (2011), 정보공개서-가맹사업자조회, [http://www.ikfa.or.kr/05\\_open/open\\_02.asp](http://www.ikfa.or.kr/05_open/open_02.asp)
- 한국협동조합연구소, [www.coops.or.kr/](http://www.coops.or.kr/)
- Bradach, J. L. (1997). *Franchise Organization*, Harvard Business School Press.
- Dreyer, S. & Muhleman, J. (1994). Advertising and Purchasing Cooperatives, *The Franchise Relations Handbook*(2nd Ed).
- Dunkin’Donuts (2010). 2010 Corporate Social Responsibility Report.
- Flint-Hartle, S. L. & De Bruin, A. (2011). Franchising Success: Insights from Real Estate Brokerage, *International Small Business Journal*, 29(1), 58-77.
- Frederick, D. A. (1997). Co-ops 101: An Introduction to Cooperatives. Cooperative Information Report 55.
- Goldberg, R. A. & McCorkle, K. (1976). Dunkin' Donuts(Available from HBS Case Services), *Harvard Business School*.
- International Franchise Association, [www.franchise.org](http://www.franchise.org)
- Klein, B. & Murphy, K. (1998). Vertical Restraints as Contract Enforcement Mechanisms, *Journal of Law and Economics*, 31(2), 265-297.
- Matopoulos, A., Vlachopoulou, M., Manthou, V., & Manos, B. (2007). A Conceptual Framework for Supply Chain Collaboration: Empirical Evidence from the Agri-food Industry, *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(3), 177-186.
- McDavid, J. G. (1994). Advantages and disadvantages of cooperatives, *The Franchise Relations Handbook*(Chapter 1).
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152..
- Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1988). *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 407-408.

## A Study on the Cooperative of Franchise Industry : Focusing on the Case of US Dunkin' Donuts

Choi, In-Sik\* · Lee, Sang-Youn\*\*

### ABSTRACT

This study intends to suggest the cooperative, win-win collaboration, as methods for settling disputes with the existing self-employed people over back-street business areas and disputes and conflicts between a franchiser and franchisees. In addition, it intends to analyze the Dunkin' Donuts purchasing cooperative in the US, where the franchising industry has been well developed; and to find the implications of cooperation strategies between Dunkin' Donuts and its franchisees that may be helpful for the South Korea's franchising industry.

This study tries to discover a new model of the Korean-style franchise cooperative out of the basic principles and practice guidelines of cooperatives ranging from an early American franchise cooperative in 1955 to ARCOP, KFC, and Dunkin' Doughnuts in the late 1970s. Further, it looks into successful programs of a purchasing cooperative at Dunkin' Donuts such as TDP (Total Distribution Program), SFP (Shortening Futures Program) and DCP (Distribution Commitment Program).

The case of the US Dunkin' Donuts, which operates the purchasing cooperative, suggests the following for the improvement of franchisees' profitability. First, relations of cooperation rather than of power are necessary between a franchiser and franchisees. Second, mutual solidarity of franchisees is necessary. Third, problems proper to the Korean franchise system should be improved. Fourth, an entrepreneurial spirit of going together rather than going fast is required. Fifth, complete satisfaction management is required.

Considering different system environments between the two countries such as quantitative expansion within a short franchising history of 30 years or so and franchise profit models, there is a limit to generalizing down to a successful model of the win-win partnership cooperative. It is hoped that the sustainable management of the domestic franchising industry will be promoted in the future through the in-depth analysis of successful cooperatives.

Keywords : Franchise, Dunkin' Donuts, Purchasing Cooperative, Shared Value

---

\* Gaudi Content Development Institute, CEO(korea-spain@hanmail.net)

\*\* Professor, Dept. of Business Admin., Sejong University, Corresponding Author. (rmi21lee@hanmail.net)