

On: 31 July 2018

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Konkuk University, Gwangjin-gu, Seoul, South Korea



Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors
and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

“Improving the Franchisor Revenue Structure Through the Settlement of Royalty System” _학술논문

Young Kyun Lim^{a}, Juyoung Kim^{b**}

a. Professor of marketing, Kwangwoon University

b. Professor of marketing, Sogang University

Online publication date: 31 July 2018

To cite this Article: Young Kyun Lim and Juyoung Kim(2018) ‘Improving the Franchisor Revenue Structure Through the Settlement of Royalty System’, Journal of Channel and Retailing, 23(3): 53-79. To link to this Article: 10.17657/jcr.2018.07.31.3

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

로열티 제도 정착을 통한 국내 가맹본부의 수익구조 개선방안에 관한 연구*

임영균**, 김주영***

가맹사업은 가맹본부와 가맹점이 공존공멸하는 사업방식이고 로열티 제도는 이를 실천하는 합리적 수단이다. 하지만 선진국과 달리 국내 프랜차이즈산업에서는 로열티 제도가 정착되어 있지 않다. 그동안 업계는 과도하게 필수물품을 지정하고 이의 구입을 강제하는 등 정당한 수익원인 로열티가 아닌 다소 비정상적인 수익원을 활용하여 온 것으로 비판받고 있다.

올바른 로열티 제도는 이러한 잘못된 관행을 바로잡고 보다 투명하고 합리적인 대가 관계를 확립하는데 기여할 것으로 평가되고 있다. 하지만 가맹본부가 로열티를 받지 않던 관행을 타파하고 로열티 제도를 정착함에 있어서는 많은 난관이 예상된다.

본 연구는 로열티 제도를 정착시키기 위한 합리적 방안을 모색하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 본 연구는 로열티 설계와 관련된 기존 이론 및 실증연구 결과를 토대로 로열티 비율에 영향을 미치는 핵심 결정요인을 파악하고 있으며 이를 근거로 로열티 부과가 이루어지고 있지 않는 국내 업계 현실을 분석하고 몇 가지 개선 방향을 제시하고 있다.

주제어 : 프랜차이즈, 가맹금, 로열티, 초기가입비, 대리이론

I. 서론

국내 프랜차이즈산업은 국민경제에서 중요한 비중을 차지한다. 2017년 통계청 자료에 의하면 2015년 기준 프랜차이즈산업 매출은 약 103.3조원, 종사자 수 약 92.4만명으로, 해당연도 명목 GDP(1,564.1조원) 대비 6.6%, 총 종사자 수(2088.9만명) 대비 4.4%를 차지하고 있다. 산업규모는 양적으로 계속 성장할 것으로 예상되나, 여전히 부실한 가맹본부의 난립, 가맹점의 수익악화가 고질적인 문제로 남아 있다.

최근 한국프랜차이즈산업협회가 발표한 자정실천안은 산업 내 잘못된 관행을 근절하고 가맹점과의 상생 혁신을 도모하는 것을 목적으로 하고 있다(매

일경제 2017). 자정실천안의 핵심 내용 중 하나는 협회가 중심이 되어 로열티(royalty) 제도를 정착시켰다는 것이다. 그동안 업계는 정당한 수익원인 로열티를 포기하는 대신 다소 비정상적인 수익원을 활용하여 왔다. 과도하게 필수물품을 지정하고 이의 구입을 강제하거나 적정 수준(예를 들어, 적정 도매가) 이상의 물품대금을 물류비 명목으로 부과하여 온 것으로 비판받고 있다. 로열티 제도는 이러한 잘못된 관행을 바로잡고 보다 투명하고 합리적인 대가 관계를 확립하는데 기여할 것으로 평가되고 있다.

가맹사업은 가맹본부와 가맹점사업자가 각자 주어진 역할을 수행하며 수익과 위험을 공유하는 사업 방식이다. 로열티는 미래의 불확실성에 따른 위험과 사업수행에 따른 경제적 지대를 가맹본부와 가맹점

* 이 연구는 2017학년도 광운대학교 교내 학술연구비에 의해 지원되었음.

** 광운대학교 경영대학 교수(lyk5316@kw.ac.kr)

*** 서강대학교 경영대학 교수(jkimsg@sogang.ac.kr)

사업자가 공유하는 파라미터라고 할 수 있다. 로열티 제도 하에서는 가맹점의 매출이 증가하여야 가맹본부와 가맹점사업자의 수입이 증가하기 때문에 모두가 매출 증대에 최선을 다한다. 따라서 가맹사업에 있어 로열티가 없는 경우는 생각하기 힘들며 매우 예외적으로만 존재한다. 실제로 로열티 제도는 선진국에서는 보편화되어 있는 제도이지만, 우리나라에서는 거의 활용되고 있지 않다. 미국의 경우 90% 이상의 가맹본부가 로열티를 부과하고 있지만 우리나라의 경우에는 10%에도 못미치는 것으로 추정되고 있다(임영균, 윤희근 2012). 왜 이런 차이가 발생하는 것일까?

본 연구는 로열티 제도의 정착을 통해 국내 프랜차이즈산업의 당면과제인 공정한 프랜차이즈 거래질서를 확립하고, 가맹본부의 수익구조를 개선하는 데 기여하고자 한다. 로열티는 초기가입비와 함께 가맹본부의 수익구조에서 핵심적인 요소이다. 따라서 이를 올바른 방향으로 제도화하는 것은 가맹본부의 수익구조를 안정화하는데 기여할 뿐만 아니라 프랜차이즈권에 대한 대가관계를 투명화함으로써 불법 혹은 음성적인 수익원의 활용을 차단하여 공정한 거래질서의 확립에 기여할 것으로 기대된다.

본 연구에서 다루고 있는 문제는 가맹사업 수익구조의 핵심요소인 로열티가 왜 국내 가맹사업에서는 정착되어있지 못하며, 이를 어떻게 제도적으로 개선할 것인가와 관련되어 있다. <표 1>은 미국과 한국의 프랜차이즈산업에서의 로열티 제도 운영 현실을 주요 항목별로 비교·요약하고 있으며, 각각의 항목과 관련된 연구문제를 제시하고 있다. 이들 연구문제에

대한 답은 로열티 부과에 영향을 미치는 다양한 요인에 대한 이론적·실증적 검토를 필요로 한다. 이하에서는 로열티에 대한 개념정의에서부터 결정요인에 대한 관련 이론과 실증분석 결과에 근거하여 몇 가지 명제를 제시하고, 이를 근거로 국내 가맹사업에서의 로열티 부과 현실을 설명하고 향후 개선방향을 제시하기로 한다.

II. 이론적 배경

1. 로열티의 정의/의의/유형

로열티는 관점에 따라 다르게 정의되고 있다. 일부에서는 로열티를 좁게 해석하여 상표사용의 대가로 보고 있는 반면, 일부에서는 이를 넓게 해석하여 영업개시 후 가맹점이 지불하는 모든 형태의 가맹금으로 보고 있다. 기존 문헌에서의 로열티의 개념 정의와 의의, 그리고 유형을 기술하면 다음과 같다.

1.1 로열티의 정의

로열티는 프랜차이즈 권리의 대가로 가맹점이 지불하는 가맹금(required payment)의 한 형태다. 여기서 가맹금은 크게 초기가입비와 교육훈련비 등 영업개시전 부담하는 가맹금과, 로열티, 광고비, 원부자재 구입비 등 영업 중 부담하는 가맹금으로 구분된다.¹⁾

1) 우리나라의 가맹사업법에서는 가맹금을 “명칭이나 지급형태가 어떻든 간에 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 대가”로 정의하고 있다. 다만, 가맹본부에 귀속되지 아니하는 것으로서 대통령령으로 정하는 대가를 제외한다(법 제2조 제6호).

가. 가입비·입회비·가맹비·교육비 또는 계약금 등 가맹점사업자가 영업표지의 사용허락 등 가맹점운영권이나 영업활동에 대한 지원·교육 등을 받기 위하여 가맹본부에 지급하는 대가

나. 가맹점사업자가 가맹본부로부터 공급받는 상품의 대금 등에 관한 채무액이나 손해배상액의 지급을 담보하기 위하여 가맹본부에 지급하는 대가

<표 1> 미국과 한국의 로열티 제도에서의 차이 및 관련 연구문제

핵심비교항목	미국	한국	연구문제
로열티의 정의	명확하지 않음. 가맹금의 한 형태로 일반적으로 ‘가맹점사업자가 가맹본부에 지급하는 규칙적이고 지속적인 비용’을 의미	좌동	로열티는 어떻게 정의할 수 있는가 로열티에는 어떤 비용이 포함될 수 있는가
로열티 부과 가맹본부 비율	전체 가맹본부의 약 95%	전체 가맹본부의 약 45% (서비스업 59.1%, 도소매업 45.7%, 외식업 41.1%)	왜 미국에 비해 한국은 로열티 부과 가맹본부의 비율이 매우 낮은가 업종에 따라 로열티 부과여부에서의 차이는 왜 발생하는가
로열티 부과 방식	주로 정률제 82%. 주로 매출 비례 정률제(93%)	고경로열티(경액제) 66.5% 런닝로열티(정률제) 33.5%	왜 미국에 비해 한국은 정률제 방식 가맹본부의 비율이 매우 낮은가
평균 로열티 비율	2000년 3%~6%, 2007년 6.7%로 점차 증가 추세	2009년 4.9%	적정 로열티 비율은 얼마인가
업종별 로열티 비율	업종별 차이가 큼. 개인서비스업과 비즈니스서비스업(12% 내외)이 높고 레스토랑업, 소매업(4%~6%)이 낮음	알려져 있지 않음	업종별 로열티 비율에서의 차이는 왜 발생하는가
로열티가 가맹본부의 전체 수입에서 차지하는 비중	30% 내외	알려져 있지 않음	국내 가맹본부의 전체 수입 중 로열티가 차지하는 비중은 얼마인가 로열티 없이 가맹본부의 유지가 가능한가
대체수익원	초기가입비, 상품/장비공급에 따른 수익(차액가맹금, 리베이트 등), 부동산임대료, 광고비, 교육훈련비 등 (대부분 로열티와 별개로 부과)	좌동 (초기가입비는 대부분 부과하고 있으나, 로열티를 받지 않는 가맹본부는 주로 상품/장비공급에 따른 수익을 추구)	국내 가맹본부는 로열티와 다른 수익원을 왜 함께 활용하지 않는가 상품/장비공급에 따른 수익이 로열티를 대체할 수 있는가 필수품목 공급에 따른 수익은 공개하여야 하는가
정보공개서 기재여부	FDD 상에 ‘기타 가맹금’의 항목으로 광고비 등과 함께 열거	공식명칭은 아니나 가맹본부에 따라 로열티 명칭으로 공개하기도 함	정보공개서상에 로열티라는 공식 명칭의 항목을 추가하여야 하는가

주: 미국 자료는 IFA(2000, 2007), Lafontaine(1992), Lafontaine and Blair (2009)를, 한국 자료는 임영균,윤홍근(2012), 한국프랜차이즈산업협회(2015)를 인용.

- 다. 가맹점사업자가 가맹점운영권을 부여받을 당시에 가맹사업을 착수하기 위하여 가맹본부로부터 공급받는 정착물·설비·상품의 가격 또는 부동산의 임차료 명목으로 가맹본부에 지급하는 대가
- 라. 가맹점사업자가 가맹본부와의 계약에 의하여 허락받은 영업표지의 사용과 영업활동 등에 관한 지원·교육, 그 밖의 사항에 대하여 가맹본부에 정기적으로 또는 비정기적으로 지급하는 대가로서 대통령령으로 정하는 것
- 마. 그 밖에 가맹희망자나 가맹점사업자가 가맹점운영권을 취득하거나 유지하기 위하여 가맹본부에 지급하는 모든 대가

로열티에 대한 명확한 정의는 없으나 일반적으로 ‘가맹점사업자가 가맹본부에 지급하는 규칙적이고 지속적인 비용’을 의미한다(cf. Bisio 2011). 하지만 로열티에 구체적으로 어떤 비용이 포함되는가와 관련하여서는 상이한 견해가 존재한다.

로열티를 ‘지속적인 점포운영을 위해 가맹점사업자가 지불해야 하는 비용’이라고 넓게 정의한다면 여기에는 상표사용료, 원부자재구입비, 광고비 등 ‘영업 중 부담하는 비용’은 물론 초기가입비나 교육훈련비, 인테리어비용 등 모든 가맹금이 모두 포함되어야 한다. 하지만 통상 로열티는 계약과 동시에 지불되는 것이 아니라 영업개시 후 지불되는 특징을 지니고 있기에 초기가입비나 교육훈련비 등 ‘영업개시전 지불되는 비용’을 포함하지 않는다고 보아야 한다. 또한 영업 중 부담하는 비용이라 하더라도 로열티라는 명칭 대신 다른 명칭이 사용되고 있는 경우, 예를 들어, 영업 중 부담하는 비용이라도 광고비나 재교육비, 상품구입비 등과 같이 구체적으로 비용의 용도가 명시되어 있는 경우에는 이들 비용을 로열티로 분류하지 않는 것이 일반적이다. 실제로 미국의 경우 연방거래위원회(Federal Trade Commission)의 정보공개서(Franchise Disclosure Document) 상에는 로열티가 ‘기타 가맹금’(other fees)의 한 항목으로 광고비 등과 함께 열거되어 있으나(Federal Trade Commission 2008), 우리나라의 경우 공정거래위원회의 정보공개서 상에는 영업 중 부담하는 비용 항목으로 ‘로열티’라는 항목이 열거되어 있지 않다(공정거래위원회 2016).

법률적으로도 로열티에 대한 정의는 모호하다. 현행법 상 로열티의 개념에 가장 가까운 정의는 ‘가맹

사업법 시행령 제3조 제2항 제1호’에서 규정하고 있는 것이라 할 수 있다.²⁾ 동 조항은 ‘가맹점사업자가 상표 사용료, 리스료, 광고 분담금, 지도훈련비, 간판류 임차료·영업지역 보장금 등의 명목으로 정액 또는 매출액·영업이익 등의 일정 비율로 가맹본부에 정기적으로 또는 비정기적으로 지급하는 대가’를 ‘가맹사업법 제2조 제6호의 라’에서 규정하고 있는 가맹금의 한 유형으로 정의하고 있다. ‘가맹사업법 제2조 제6호의 라’의 가맹금은 ‘가맹점사업자가 가맹본부와의 계약에 의하여 허락받은 영업표지의 사용과 영업활동 등에 관한 지원·교육, 그 밖의 사항에 대하여 가맹본부에 정기적으로 또는 비정기적으로 지급하는 대가로서 대통령령으로 정하는 것’으로 정의되고 있으며, 여기에는 위에 기술한 시행령 제3조 제2항 제1호의 대가 이외에도 상품공급에 의한 수익도 포함되어 있다. 시행령 제3조 제2항 제2호는 ‘가맹점사업자가 가맹본부로부터 공급받는 상품·원재료·부재료·정착물·설비 및 원자재의 가격 또는 부동산의 임차료에 대하여 가맹본부에 정기적으로 또는 비정기적으로 지급하는 대가 중 적정한 도매가격을 넘는 대가’, 다시 말해 차액가맹금, 속칭 물류비 혹은 통행세를 별도의 가맹금 형태로 기술하고 있다. 제1호의 가맹금과 제2호의 가맹금이 확연히 구분되고 일반적으로 차액가맹금은 로열티로 불리지 않는다는 점에서 제1호의 가맹금이 로열티에 가장 가깝다고 할 수 있다.

그럼에도 불구하고 시행령 제3조 제2항 제1호의 가맹금을 모두 로열티로 볼 수 있는가에 대해서는 논란이 있을 수 있다. 업계 현실에서는 상표 사용료,

2) 가맹사업법 제2조 제6호 라목에서의 "대통령령으로 정하는 대가"는 다음과 같다(시행령 제3조 제2항).

1. 가맹점사업자가 상표 사용료, 리스료, 광고 분담금, 지도훈련비, 간판류 임차료·영업지역 보장금 등의 명목으로 정액 또는 매출액·영업이익 등의 일정 비율로 가맹본부에 정기적으로 또는 비정기적으로 지급하는 대가
2. 가맹점사업자가 가맹본부로부터 공급받는 상품·원재료·부재료·정착물·설비 및 원자재의 가격 또는 부동산의 임차료에 대하여 가맹본부에 정기적으로 또는 비정기적으로 지급하는 대가 중 적정한 도매가격을 넘는 대가. 다만 가맹본부가 취득한 자신의 상품 등에 관한 「특허법」에 따른 권리에 대한 대가는 제외한다.

광고 분담금이나 지도훈련비 등을 로열티로 부르지는 않을 뿐만 아니라 별도로 수령하는 것이 일반적이다. 또한 이들 비용을 별도로 수령하지 않는다 하더라도 로열티라는 명칭으로 영업표지의 사용이나 지원활동 등의 대가를 포괄적으로 수령하는 사례도 흔하다.³⁾ 이러한 이유로 로열티는 ‘명칭에 상관없이 가맹점사업자가 영업기간 중 상표 사용료, 리스료, 광고 분담금, 지도훈련비, 간판류 임차료·영업지역 보장금 등의 명목으로 정액 또는 매출액·영업이익 등의 일정 비율로 가맹본부에 정기적으로 또는 비정기적으로 지급하는 대가’로 정의하는 것이 합리적이라 할 것이다.

1.2 로열티의 의의

가맹본부는 로열티를 주요 수익원으로 하고 있으며 이를 통해 신제품 개발, 광고, 가맹본부의 운영, 가맹점의 모집, 관리 및 지원 등에 활용한다. 로열티와 초기가입비는 가맹본부의 전체 수입 중 50% 이상을 차지할 정도로 비중이 크다. 미국의 경우 가맹본부의 전체 수익에서 로열티가 차지하는 비중은 31.2%로 가장 크며, 초기가입비는 22.7%, 부동산 임대료가 14.0%, 제품판매가 4.4%, 장비 판매가 1.3%, 기타 수익이 26.2%를 차지하고 있다(Stern and El-Ansary 1988). 로열티는 가맹점이 점포운영으로부터 획득한 경제적 지대를 가맹본부와 가맹점이 공유하는 수단인 동시에 가맹본부의 지속적인 통제와 지원에 대해 가맹점이 지불하는 대가로서의 의미를 지닌다.

1.2.1 경제적 지대의 획득수단으로서의 로열티

로열티는 가맹본부-가맹점간 경제적 지대의 공유(economic rent sharing), 다시 말해 수익배분의 수단이다(Elango and Fried 1997). 초기기가입비와 로열티는 모두 가맹본부-가맹점간 경제적 지대를 배분하는 수단이다. 하지만 초기가입비는 계약과 동시에 일시불 정액으로 지불되는 소멸성 비용으로 가맹점의 성과(예를 들어 매출이나 이익)와 무관한 반면에, 로열티는 일반적으로 영업개시 후 매출에 비례하여 결정된다는 점에서 가맹점의 성과가 높을수록 증가한다는 차이가 있다. 또한 로열티는 가맹본부가 신제품 개발, 지원시스템의 구축, 브랜드 인지도 제고 등 사업을 안정되게 운영하기 위해 필요한 주수입원인 반면 초기가입비는 주수입원이라 할 수 없을 정도로 금액이 적은 것이 일반적이다.

경제적 지대의 공유는 위험공유(risk sharing)를 수반하며 따라서 로열티는 위험공유의 수단이라고도 할 수 있다(Blair and Kaserman 1982). 초기가입비는 계약과 동시에 지불된다는 점에서 점포운영에 따른 위험의 공유수단이라고 보기 어려운 반면에 로열티는 가맹점의 성과에 비례하기 때문에 가맹본부는 가맹사업이 성공할 수 있도록 가맹점을 지원하며 가맹점 역시 로열티를 차감한 수익을 극대화하기 위해 최선을 다한다. 만약 가맹사업이 저조한 경우 이에 따른 위험은 가맹본부와 가맹점이 공동으로 부담하게 된다. 가맹점사업자는 비록 로열티를 지불하기는 하지만 매출이 부진하면 로열티도 적게 지불하기 때문에 그다지 불만이 없다. 또한 로열티를 비용으로 공제하고도 일정한 수익을 올릴 수 있기 때문에 투자수익률이 기대수준에 미치는지 못 미치는지에 관심을 가질 뿐이다.

3) 예를 들어, 서브웨이나 짐보리는 총 매출의 8%를 로열티라는 명칭으로 수령하고 있지만, 비비큐치킨이나 파리바게뜨의 경우에는 로열티뿐만 아니라 상표 사용료도 받지 않는다. 크린토피아는 로열티라는 명칭으로 월 소비자 매출의 1.5%를 수령하고 있으며 로열티가 가맹점사업자의 상표 사용 비용임을 구체적으로 명시하고 있다. CU나 KFC의 경우에는 로열티라는 명칭 대신 가맹수수료 혹은 계속수수료라는 명칭을 사용하고 있다. CU는 가맹수수료가 영업표지의 사용 등 가맹권 부여에 대한 대가 및 경영·영업활동 등에 대한 지원교육의 대가임을 명시하고 있다.

1.2.2 가맹점 지원에 대한 대가로서의 로열티

로열티는 가맹본부의 브랜드가치와 점포에 대한 지속적인 지원비용을 반영하고 있다(Brickley and Dark 1987). 가맹본부는 가맹점에 대한 지원 없이도 로열티를 부과하여 수익을 얻을 수 있지만, 이 경우 로열티는 상표사용에 대한 대가로서의 의미를 가질 뿐이며 이를 수익원으로 하는 라이선싱과 가맹사업은 구별이 어려워진다. 따라서 가맹사업은 가맹본부의 가맹점에 대한 상당한 통제 혹은 지원이 이루어지는 것을 전제로 성립된다는 점에서 단순히 상표사용에 대한 대가로 로열티를 지불하는 사업방식은 가맹사업이라 할 수 없으며, 따라서 로열티는 상표사용에 대한 대가와 함께 가맹점에 대한 지속적인 통제 혹은 지원에 따른 비용을 반영하고 있는 것으로 이해되어야 한다.

가맹본부는 자신의 브랜드 가치를 높이기 위해 신제품 개발, 촉진(광고 및 판매촉진), 품질관리, 물류 및 정보시스템의 개선, 가맹점에 대한 교육훈련, 매장관리, 고객불만처리 등에 많은 노력을 기울인다. 여기에는 많은 비용이 소요된다. 가맹본부는 이들 비용의 전부 혹은 일부를 로열티로 수령함으로써 비용을 보전하고 자신의 수익을 극대화하고자 한다. 초기가입비의 경우에는 점포운영에 필요한 비용을 영업개시 전에 일시불로 보전하는 것인 반면에 로열티는 영업개시 후 계약기간에 걸쳐 정액 혹은 정률 방식으로 보전한다는 점에서 차이가 있다.

1.3 로열티의 유형

로열티의 유형은 업종이나 시스템에 따라 매우 다양하게 존재한다. 미국의 경우 거의 모든 가맹본부가 로열티를 받고 있다. IFA에 의하면 95%의 가맹본부가 로열티를 받고 있으며 5%만이 로열티를 받고 있지 않다(IFA 2000). 가맹본부의 82%가 정률제를,

5%가 정액제를 활용하고 있다. 정률제 로열티를 부과하는 가맹본부 중 대부분인 93%가 매출에 비례하여 로열티를 부과하고 있다. 절반이 넘는 가맹본부(54%)가 매월 로열티를 수령하고 있다.

평균 로열티비율은 증가추세에 있다. IFA의 2000년 조사에 의하면 평균 로열티 비율은 대부분 3%에서 6% 사이에 분포하나, 2007년 조사에서는 평균 6.7%를 보이고 있다(IFA 2007). Lafontaine and Blair(2009)의 조사에서도 평균 로열티 비율은 1980년 4.5%에서 2006년 5.3%로 약간 증가하고 있다. 이는 로열티를 받지 않는 가맹본부의 수가 감소한 것이 주된 이유인 것으로 해석되고 있다. 로열티 비율은 업종에 따라 차이가 크다. 개인서비스업과 비즈니스서비스업이 상대적으로 높고 숙박업과 레스토랑업이 낮은 것으로 나타나고 있다.

가맹본부의 대부분은 매출과 상관없이 로열티 비율이 일정하나 일부 가맹본부는 매출에 따라 로열티 비율이 달라지는 변동비율방식을 활용하고 있다(Lafontaine 1992). 이는 가맹본부가 계약조항에 비선형성을 도입하는 것으로 이러한 방식을 활용하는 가맹본부의 수는 증가 추세에 있다. 변동비율방식을 적용하고 있는 가맹본부의 경우 가맹점 개설 초기에는 낮은 로열티 비율을 부과하고 있다. 한편 가맹본부는 로열티 이외에도 평균 1.7%의 광고비를 매출에 비례하여 별도로 부과하고 있다. 로열티 비율과 광고비 비율을 합한 영업개시후 변동가맹금 비율은 8.4%에 이른다(IFA 2007).

우리나라의 경우, 상당수의 가맹본부는 로열티를 부과하고 있지 않다. 기존 연구를 보면 가맹본부 중 약 45%만이 로열티를 부과하고 있는 것으로 나타나고 있다(임영균, 윤홍근 2012, 한국프랜차이즈산업협회 2015). 업종별로 보면, 빌딩·건축업, 유아관련 사업, 기타 서비스업, 스포츠사업, 인적 서비스업의 경우 가맹본부의 70% 이상이 로열티를 부과하고 있는 반면에, 패스트푸드사업, 식품소매업, 제과제빵

업의 경우에는 로열티를 부과하고 있는 가맹본부가 40% 미만인 것으로 나타났다. 로열티 부과방식에 있어서도 정액제를 채택하고 있는 가맹본부가 약 63%로 가장 많으며, 정률제를 채택하고 있는 가맹본부는 25%에 불과한 것으로 나타나고 있다. 업종별로 보면 인쇄업, 식품소매업, 빌딩·건축업의 경우 정률제를 채택하고 있는 가맹본부가 상대적으로 많은 반면, 부동산업, 비즈니스 서비스업, 소매업, 인적 서비스업의 경우 상대적으로 적은 것으로 나타나고 있다. 평균 로열티 비율은 4.9%로 미국의 평균 로열티 비율보다 약간 낮은 수치다.

2. 로열티 설계와 관련된 이론

가맹본부가 자신의 수익구조를 어떻게 설계할 것인가는 가맹본부의 의사결정 영역이며, 수익구조의 한 요소로서 로열티 역시 가맹본부의 의사결정 영역에 해당한다. Blair와 Kaserman(1982)는 가맹본부가 자신의 독점적 이익을 극대화하기 위해 기본적으로 네 가지 방안을 활용할 수 있다고 하였다. 이들 네 가지 방안에는 가맹점에 대한 (1)수직적 통합(직영점화), (2)끼워팔기 혹은 필수품목의 구입강제, (3) 초기가입비의 일시불 수령, (4)판매량 혹은 매출액에 비례한 로열티 부과가 있다. 이들은 특정 상황에서는 경제적으로 동일한 효과를 가져다주기에 완전한 대안(perfect substitutes)이 될 수 있으나 상황에 따라 하나의 대안이 다른 대안보다 선호될 수 있다(Blair and Kaserman 1982).

수직적 통합은 가맹점을 직영점화함으로써 가맹사업을 포기하는 것을 의미하는 것이기에 현실적으로 가맹사업에 다양한 형태의 로열티가 존재하는 이유를 설명하지 못한다. 끼워팔기는 해당 품목의 가격을 가맹본부가 통제하지 않는 한, 로열티의 완벽한 대체수단이 되지 않는다(Inaba 1980; Caves and Murphy 1976). Inaba(1980)는 최종 제품에 대한 수

요가 안정적이고 가맹본부가 공급하는 원부자재의 가격이 경쟁적으로 설정될 때는 로열티 부과에 의한 수익공유(revenue sharing)와 끼워팔기에 의한 구입강제(full-line forcing or tie-in sales) 모두 가맹본부가 독점적 이익을 얻는 수단이지만, 수요가 불안정한 상황에서는 로열티 보다는 끼워팔기를 활용하는 것이 유리한 것으로 보고 있다. 하지만 가맹점사업자가 구매하는 모든 품목을 가맹본부가 필수품목으로 지정하고 특정한 가격으로 구입을 강제하는 것은 현실적으로 불가능하다. 결국 가맹본부가 독점적 이익을 극대화하기 위해 활용할 수 있는 현실적인 방안은 초기가입비와 로열티를 활용하는 것이라 할 수 있다. 이러한 이유로 기존의 로열티 관련연구는 주로 초기가입비와 로열티 간의 관계를 분석하고 있다. 로열티는 가맹본부나 가맹점 모두에게 사업에 최선을 다하도록 하는 인센티브로 작용한다(Lafontaine 1992; Caves and Murphy 1976). 가맹점의 매출이 증가하여야 가맹본부의 로열티 수입이 증가하기 때문이다. 특히 가맹점사업자의 입장에서는 초기가입비나 끼워팔기보다는 로열티를 지불하는 것이 가맹본부로 하여금 전체 시스템의 이익을 위해 행동하도록 동기부여한다는 점에서 더 유리한 선택일 수 있다(Elango and Fried 1997).

로열티 설계와 관련된 이론은 주로 대리이론에 근거하고 있다(cf. Lafontaine 1992). 대리이론은 로열티가 부과되는 이유를 두 가지로 설명하고 있다(Lanchimba, Windsperger, and Fadairo 2018). 첫째는 가맹점사업자가 직면하는 위험과 관련된 것이다. 가맹본부와 가맹점이 위험회피적인 경우, 쌍방은 로열티를 통해 혜택을 볼 수 있다(Lal 1990). Martin(1988)은 가맹점사업자보다 가맹본부가 더 위험회피적인 것으로 보고 있다. 실제로 가맹점사업자는 총투자의 75% 정도를 은행차입이 아닌 자기자본으로 부담하는 것으로 밝혀지고 있으며(Mendelsohn 1985), 따라서 가맹점사업자가 더 위험회피적이라

고 보는 것이 타당하다. Martin(1988)은 이에 근거해 가맹본부가 가맹점사업자보다 덜 위험회피적인 경우, 위험이 증가할수록 최적의 로열티 비율도 증가하는 것으로 보고 있다. 예를 들어, 소비자 수요가 불확실한 상황에서는 가맹점사업자가 직면하는 위험이 크며, 이때 위험회피적인 가맹점사업자는 잔여지대(residual), 즉 점포운영으로부터 발생하는 이익에 대한 청구권리를 감소시키고자 한다. 이 경우 소비자 수요와 관련되지 않은 금전적 보상(예를 들어, 초기 가맹금)보다는 로열티에 기반한 보상이 가맹본부에게 위험을 부담하도록 하는 수단이 된다. 따라서 로열티는 수요가 불확실한 상황에서 가맹본부와 가맹점사업자가 위험을 공유함으로써 가맹점사업자를 보호하는 수단으로 작용한다.

둘째는 도덕적 해이(moral hazard)와 관련된 것으로, 이 경우 로열티는 가맹본부와 가맹점사업자 모두의 도덕적 해이를 방지하는 인센티브로 작용한다. 도덕적 해이 모형은 (1)일방 도덕적 해이 모형과 (2)쌍방 도덕적 해이 모형으로 나뉜다. 일방 도덕적 해이 모형(one-sided moral-hazard models)은 가맹본부가 지역시장에서의 가맹점사업자의 행위를 관찰할 수 없고 가맹점의 매출을 추정할 수 없다는 것을 가정하고 있으며 이로 인해 가맹점사업자의 도덕적 해이가 초래된다고 본다(Mathewson and Winter 1985; Norton 1988). 가맹점사업자가 도덕적 해이를 보인다고 가정할 때 가맹본부의 입장에서 최적의 계약은 로열티 비율에 의해 가맹금을 받는 것보다는 고정된 가맹금만을 받는 것이 된다. 하지만 가맹점사업자가 위험회피적이고 가맹본부가 위험중립적이라면 가맹점사업자가 고정된 가맹금을 지불하는 것이 최적일 수 없으며 이러한 경우 하나의 타협방안으로 로열티가 모색되고, 이 때 로열티는 가맹점사업자에게는 위험에 대한 보험으로 작용할 뿐만 아니라 동기부여를 하는 수단이 된다.

쌍방 도덕적 해이 모형(two-sided moral-hazard

models)은 가맹본부와 가맹점사업자 모두 도덕적 해이의 문제에 직면하는 것으로 보고 있다. Rubin (1978)이 프랜차이즈에 이를 처음 도입하였으며 Lal(1990)이 보다 체계화하였다. Lal(1990)은 로열티가 가맹본부로 하여금 전체 프랜차이즈시스템의 이익을 위해 노력을 기울이게 하는 인센티브로 작용한다고 보고 있다. 가맹본부의 브랜드에 대한 투자는 가맹점의 매출증대를 가져오고 최적의 로열티는 투자에 따른 수익과 비용의 균형을 가져온다고 본다. 동 모형에서는 가맹본부의 투입이 중요할수록 또한 가맹점사업자가 가맹본부의 행위를 감시감독하기 어려울수록 로열티 비율이 증가한다고 하였다. 그리고 일방 도덕적 해이 모형에서와 같이 로열티 비율은 가맹점사업자의 투입이 중요하고 감시감독 비용이 증가할수록 감소한다. Agrawal and Lal (1995)은 높은 로열티를 부과하는 가맹본부일수록 프랜차이즈시스템에 더 많은 투자를 하고 있으며, 로열티 비율이 높을수록 가맹본부의 가맹점에 대한 모니터링 빈도가 많아지고, 모니터링 비용이 클수록 가맹점에 의해 제공되는 고객 서비스 수준이 낮아지고 있음을 보여주고 있다.

3. 로열티 결정 요인

기존 연구는 로열티가 가맹본부의 특성, 계약 특성(요구되는 총투자, 끼워팔기 요구, 계약기간 등), 업종 특성 등에 의해 결정되는 것으로 보고 있으며 이에 대한 검증을 위해 주로 가맹본부를 분석단위로 하는 통계적 분석을 활용하고 있다(Lafontaine 1992; Bacus, Bacus, and Human 1993; Sen 1993; Combs and Castrogiovanni 1994). Lafontaine(1992)은 로열티 비율에 영향을 미치는 변수로 가맹점의 도덕적 해이, 가맹본부의 도덕적 해이, 가맹본부의 자본계약, 기타 통제변수 등을 다루고 있다. 여기서는 가맹본부의 가맹점에 대한 매출(끼워팔기)을 기타 통제

변수로 활용하고 있으며 이를 로열티의 대체수단으로 보았다. 연구결과, 가설과 달리 로열티 비율과 초기가입비가 부정적 관계를 맺고 있지 않음을 보여주었는데, 그 이유로 초기 가입비는 교육비처럼 단순히 가맹점사업자의 개업을 위해 제공된 가맹본부의 서비스에 대한 대가일 뿐 가맹점의 사업성과에 따른 수익을 얻기 위한 수단이 아니라는 주장을 하고 있다. Bacus, Bacus, and Human(1993)도 초기가입비와 로열티가 업종, 가맹본부의 다양한 특성(역사, 시장 점유율, 종업원 수, 가맹점 비율, 가맹점에게 제공되는 서비스 유형, 브랜드 가치 등)에 의해 결정된다고 하였다. 또 다른 연구결과로는 가맹점사업자가 판단하는 프랜차이즈 가치가 증가할수록 또한 가맹점을 운영하는 비용이 클수록 초기 가입비와 로열티가 증가하는 것으로 나타났다. 또한 프랜차이즈 가치는 가맹본부의 역사, 성장성, 시장의 대표성(평판)이 높을수록 높아지며, 가맹점 운영비용은 가맹점에 대한 지원비용, 감시 및 통제비용 등이 증가할수록 증가하는 것으로 나타났다.

Combs and Castrogiovanni(1994)의 연구에서는 가맹점의 수가 로열티와 긍정적 관계를 맺고 있는 것을 보여주었다. 위험을 최소화하고 이익을 극대화하고자 하는 가맹본부는 자신의 무형자산(예를 들어, 브랜드)을 판매하여 수익을 극대화하고자 한다. 따라서 로열티를 부과하고 있는 가맹본부일수록 가급적 많은 가맹점을 모집하고자 한다고 하였다. Sen(1993)은 가맹점의 총투자, 끼워팔기 요구, 가맹점비용이 가맹본부의 초기가입비를 결정하는 반면, 로열티는 가맹본부의 서비스 제공정도와 관련을 맺고 있는 것으로 보고 있다.

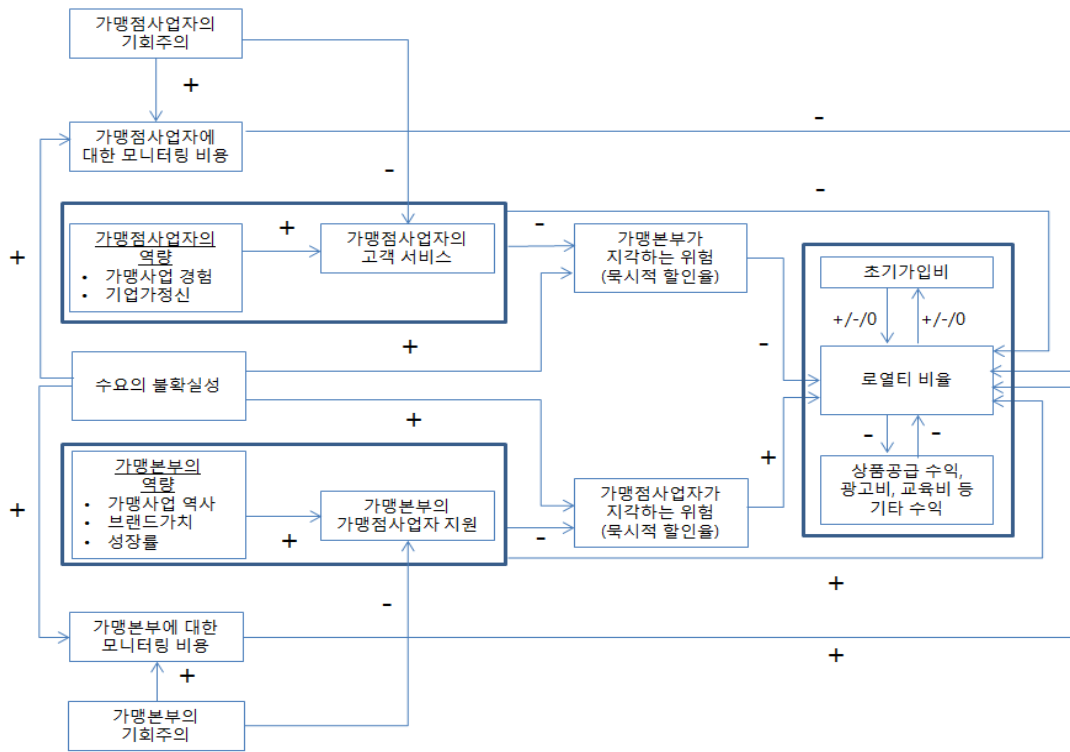
이제까지의 연구결과를 종합하면 로열티는 다음의 몇 가지 핵심요인에 의해 결정되는 것으로 볼 수 있다. <그림 1>은 이를 보여주고 있다.

3.1 수요의 불확실성

수요의 불확실성이 클수록 위험이 증가하며 이 경우 초기가입비를 선지급했을 때의 미래수익이 불확실해지기 때문에 가맹점사업자는 위험을 회피하기 위하여 초기가입비 대신에 로열티의 비율을 높이고자 한다. 가맹본부가 미래 수요를 정확히 예측할 수 있다면(낮은 불확실성), 로열티 대신 초기가입비를 받는 것이 미리 수익을 확보하기에 더 유리하다. 하지만 미래 수요를 정확히 예측하기 어렵다면(높은 불확실성) 로열티와 초기가입비를 혼합하여 부과하는 것이 가맹본부와 가맹점 모두에게 합리적 수단이 된다(Blair and Kaserman 1982; Kaufmann and Dant 2001).

이 때 최적의 초기가입비와 로열티비율은 가맹본부와 가맹점 각자의 미래수익에 대한 묵시적 할인율(implicit discount rate)이 얼마인가에 따라 결정된다(Blair and Kaserman 1982). 가맹본부가 로열티와 초기가입비를 동시에 받는 경우, 가맹본부의 묵시적 할인율이 클수록 최적 초기가입비는 증가하며 로열티는 감소한다. 반대로 가맹점사업자의 묵시적 할인율이 클수록 최적 초기가입비는 감소하며 로열티는 증가한다. 수요가 불확실할수록 가맹본부와 가맹점사업자의 묵시적 할인율은 커지며, 따라서 초기가입비와 로열티 수준을 놓고 가맹본부와 가맹점사업자는 상반된 입장을 가지게 된다. 가맹본부는 가능한 한 로열티를 줄이고 초기가입비를 늘리고자 하지만 가맹점사업자는 반대로 가능한 한 로열티를 늘리고 초기가입비를 줄이고 싶어 한다. 가맹점사업자를 모집하여야 하는 가맹본부의 입장에서는 가맹점사업자의 주장을 수용할 수밖에 없으며, 그 결과 초기가입비는 감소하고 로열티는 증가한다.

가설 1: 수요의 불확실성이 클수록 로열티 비율은 높아진다.



<그림 1> 로열티 비율 결정 모형

한편 위의 논리와 상반되게 수요의 불확실성이 클수록 로열티 비율이 낮아져야 한다는 주장도 있다. Lanchimba et al.(2018)은 위험이 큰 환경에서는 가맹점사업자에게 보다 많은 인센티브가 제공되어야 하기 때문에 로열티비율이 낮아져야 하는 것으로 보고 있다. 가맹본부는 가맹점사업자에 비해 현지시장에 대해 잘 모를 수 있고 이 경우 가맹점사업자로 하여금 가치 있는 시장정보를 수집하여 활용하도록 인센티브를 제공하여야 하며 그 수단으로 가맹본부는 가맹점사업자에게 낮은 로열티비율을 제공한다.

가설 1-1: 수요의 불확실성이 클수록 로열티 비율은 낮아진다.

3.2 가맹점사업자 요인

3.2.1 가맹점사업자의 역량

우수한 서비스를 제공하고 수요를 창출하기 위해 가맹점의 역량과 사리판단이 요구되는 경우, 다시 말해 미래 수요가 가맹점의 의사결정에 의해 큰 영향을 받는 경우, 가맹본부의 최적 초기가입비는 증가하는 반면에 최적 로열티는 낮아진다(Lafontaine 1992). 가맹점사업자가 수요 변화에 대처할 수 있는 역량이 클 때는 가맹점사업자의 노력 여하에 따라 매출은 달라진다. 가맹점사업자의 이익은 로열티 비율이 높을수록 또한 고객에 대한 서비스 수준이 높을수록 감소하므로, 가맹점사업자의 서비스 수준이 수요에 크게 영향을 미치는 경우 가맹본부는 낮은 로열티

비율을 부과하여 가맹점사업자로 하여금 고객서비스에 최선을 다하도록 동기부여한다(Lanchimba et al. 2018). 가맹점사업자에게 가장 매력적인 계약은 로열티가 없고 잔여지대를 가맹점사업자가 모두 가져가는 것이다. 즉, 가맹점사업자는 계약시점에서 초기가입비만 지불하고 이후 발생하는 수익은 자신의 노력에 따라 모두 가져가는 것을 의미한다. 초기가입비가 높고 로열티가 낮은 경우, 가맹점사업자는 자신이 노력할수록 더 많은 지대를 얻을 수 있기 때문에 매출 증대에 최선의 노력을 다하게 된다.

가설 2: 가맹점사업자의 역량이 클수록 로열티 비율은 낮아진다.

3.2.2 가맹점사업자의 기회주의

가맹점사업자의 역량이 크더라도 기회주의적으로 행동할 수 있다면 가맹본부의 입장에서는 초기가입비를 높게 하고 로열티를 낮게 하는 것이 유리하다. 가맹본부가 지역시장에서의 가맹점사업자의 행위를 관찰할 수 없고 가맹점의 매출을 추정할 수 없다면 가맹점사업자의 도덕적 해이가 발생할 수 있다(Mathewson and Winter 1985; Norton 1988). 가맹점사업자가 도덕적 해이를 보인다고 가정할 때 가맹본부의 입장에서 최적의 계약은 로열티 비율에 의해 가맹금을 받는 것보다는 고정된 가맹금만을 받는 것이 된다. Lal(1990)은 최종제품에 대한 수요에 영향을 미치는 요인 중 하나로 가맹점의 소비자에 대한 서비스 수준을 들고 있으며 이에 대한 모니터링이 어렵다면 최적의 로열티 비율은 0이 되어야 하는 것으로 보고 있다.

가설 3: 가맹점사업자의 기회주의에 대한 모니터링이 어려울수록 로열티 비율은 낮아진다.

3.3 가맹본부 요인

3.3.1 가맹본부의 역량

가맹본부의 역량은 프랜차이즈 시스템의 생존가능성과 브랜드 가치에 따라 결정된다고 할 수 있다. 프랜차이즈 시스템의 생존가능성은 프랜차이즈 역사가 길수록 높아진다. 가맹점사업자는 가맹사업의 역사를 가지고 사업의 불확실성 여부와 가맹본부의 역량을 판단할 수 있다. 신생가맹본부와 같이 역사가 짧은 프랜차이즈는 생존 및 수익성을 입증할 수 있는 객관적 자료가 부족한 반면 역사가 긴 프랜차이즈는 객관적 자료가 축적되어 있기에 투자에 따른 불확실성이 낮다. 일반적으로 역사가 오래된 가맹본부일수록 생존가능성이 높고 투자실패의 위험이 낮기 때문에 많은 가입비와 로열티를 가맹점사업자로부터 받을 수 있다(Bacus, Bacus, and Human 1993).

가설 4: 가맹본부의 역사가 오래될수록 로열티 비율은 높아진다.

가맹사업의 브랜드 인지도가 높고 시스템내 모든 점포의 제품/서비스의 품질이 일관성을 지니고 있을 때 가맹사업이 속한 시장을 대표한다고 할 수 있다(Bacus, Bacus, and Human 1993). 시장의 대표성은 브랜드 친숙성(brand familiarity)으로 볼 수 있으며 브랜드 친숙성은 여러 지역에 걸쳐 오랜 기간 많은 점포가 운영될수록 증가한다. Rubin(1978)은 상표의 가치가 클수록 가맹본부가 가입비보다는 로열티를 선호한다고 하였다. 상표의 가치가 클수록 가맹본부는 이를 활용하여 최대 이익을 얻고자 하며 계약과 동시에 일시불로 받는 최초가입비보다는 영업기간 중 계속해서 받을 수 있는 높은 로열티 비율이 이를 가능하게 한다.

브랜드 가치가 클수록(브랜드가 수요에 미치는 영향이 클수록), 로열티는 브랜드 가치를 유지하기 위

한 효과적인 수단이 된다. 브랜드 가치를 유지하기 위한 가맹본부의 역할(지속적인 프로모션 활동, 브랜드 평판을 훼손하는 가맹점의 기회주의적 행위의 감시 등)이 크므로 가맹본부의 묵시적 할인율은 상대적으로 낮다. 반면, 가맹본부가 브랜드 가치를 유지하기 위한 노력을 계속할 것인지를 확신하지 못하는 가맹점사업자의 입장에서는 묵시적 할인율이 상대적으로 높으며 그 결과 로열티 비율은 증가하게 된다.

가설 5: 가맹본부의 브랜드가치가 클수록 로열티 비율은 높아진다.

점포 수가 빠르게 성장하고 있을수록 브랜드 가치는 높다고 할 수 있다(Bacus, Bacus, and Human 1993). 따라서 성장률이 높을수록 초기가입비와 로열티비율은 높아진다. 반대로 가맹본부 성장률이 감소하고 있거나 정체하고 있는 경우에는 브랜드 가치가 하락하고 있음을 시사하며 이 경우 초기가입비와 로열티비율은 낮아진다. 성장률이 감소하거나 정체하는 것은 가맹본부의 경영능력에 문제가 있거나, 가맹점 운영 정책이 잘못되었거나, 재정여력이 없기 때문이다.

가설 6: 가맹본부의 성장률이 높을수록 로열티 비율은 높아진다.

도입기 가맹본부의 경우에는 성장률이 높은 반면 성숙기에 접어든 가맹본부의 경우에는 성장률이 정체되거나 감소할 수 있기 때문에 성장률만으로 브랜드 가치를 판단하기는 어려우며 업종이나 해당브랜드의 라이프사이클을 함께 고려하여 판단하여야 한다. 또한 초기가입비와 로열티는 오랜기간 지속되는 경향을 보이고 있다는 점에서 성장률과 유의미한 관계가 없다는 주장도 가능하다.

가설 6-1: 가맹본부의 성장률은 로열티 비율과 관계가 없다.

3.3.2 가맹본부의 기회주의

가맹본부의 노력은 가맹점 이익에 큰 영향을 미친다. 가맹점은 가맹본부가 영업표지의 가치를 유지하기 위해 광고와 프로모션을 실시해 줄 것을 기대한다(Maruyama and Yamashita 2012). 가맹점사업자의 입장에서는 가맹본부의 역량이 가맹사업의 성공에 중요할수록 높은 수준의 로열티를 지불할 의사가 있다. 하지만 과연 가맹본부가 이러한 역량을 유지하고자 노력할 것인지에 대한 회의를 가질 수 있다. 가맹점사업자가 가맹본부의 행위를 감시감독하기 어려울수록 가맹본부가 기회주의적으로 행동할 가능성이 높고, 이 경우 가맹점사업자는 초기가입비는 낮추고 로열티 비율은 높이고자 한다. 높은 로열티 비율은 가맹점사업자의 입장에서는 가맹본부가 가맹점의 성공에 지속적인 관심을 가지고 최선의 노력을 다하게 하는 만들게 해주는 일종의 보험으로 작용한다(Lafontaine 1992).

가설 7: 가맹본부의 기회주의에 대한 모니터링이 어려울수록 로열티 비율은 높아진다.

3.3.3 가맹본부의 라이프사이클

신생 가맹본부는 단기간에 많은 가맹점을 모집하여 규모의 경제를 달성하고자 하는 전략적 목표를 지니고 있다. 가맹점사업자의 입장에서는 신생 가맹본부의 현재 및 미래 가치를 확신하기 어렵다. 초기가입비를 낮추고 대신 로열티 비율을 높이는 것은 가맹점사업자가 직면하는 위험을 감소시킴으로써 가맹점 모집에 기여할 수 있다. 그러나 초기가입비가 낮은 경우 신생 가맹본부는 성장에 필요한 재원을 확보하기가 용이하지 않다. 재원확보가 절실한 신생 가맹본부는 점포선정, 교육훈련 등에 필요한 비용을 가맹점사업자로부터 일시에 조달하고자 할 가능성이 크다. 다시 말해 신생 가맹본부는 가맹사

업을 위해 많은 자본이 필요하지만 제약이 따르는 경우, 초기가입비를 높게 부과하는 반면 로열티는 낮게 책정하여 자본제약의 문제를 해결하고자 할 가능성이 크다(Caves and Murphy 1976; Maruyama and Yamashita 2012).

하지만 신생 가맹본부의 가치를 확신하지 못하는 가맹점사업자의 경우, 높은 초기가입비 뿐만 아니라 높은 로열티에 대해서도 부정적일 수 있다(Shane 2005). 로열티는 브랜드 가치와 가맹본부의 역할을 반영하고 있다. 신생 가맹본부의 경우 대체로 브랜드 가치가 낮고, 가맹점사업자에 대한 가맹본부의 지원(예를 들어, 효율적인 마케팅 프로그램, 재고관리시스템, 정보시스템 등)도 미흡하다. 따라서 이들 신생 가맹본부는 초기가입비와 로열티가 모두 낮을 수 있다(Mathewson and Winter 1985).

가설 8: 신생 가맹본부일수록 로열티 비율은 낮다.

3.4 다른 수익원과의 관계

가맹본부는 가맹점사업자로부터 프랜차이즈 권리의 대가로 여러 형태의 가맹금을 수령한다. 여기에는 영업기간 중 부담하는 로열티 이외에도 계약과 동시에 일시에 지불되는 초기가입비, 지속적인 상품 공급에 따른 수익, 광고비 등이 포함된다. 대체로 가맹본부는 가맹점사업자로부터 기대하는 수익을 어느 정도 설정하고 이를 로열티나 다른 수단을 통해 획득하고자 한다. 가맹본부의 입장에서는 기대수익을 계약과 동시에 일시불로 지급받고자 하지만 가맹점사업자의 입장에서는 불확실한 미래수익에 사전에 지급하고자 하지 않기 때문에 당사자 간 이해의 절충이 필요하다(Coughlan et al. 2001, pp.547-550). 그 과정에서 가맹본부는 초기가입비를 낮추는 대신 로열티를 높임으로써 가맹점사업자와의 타협을 모색하거나, 상품공급에 따른 수익을 기대하고 로열티

를 부과하지 않을 수도 있다(Shane 2005). 이하에서는 로열티와 주요 대체 수익원인 초기가입비, 상급 공급수익과의 관계를 보기로 한다.

3.4.1 초기가입비

초기가입비와 로열티 간의 관계에 대해서는 상반된 이론과 실증분석 결과가 존재한다(Kaufmann and Dant 2001). 일부 연구는 부정적 관계를 설정하고 있는 반면에(Rubin 1978; Blair and Kaserman 1982), 다른 연구는 긍정적 관계(Lafontaine and Shaw 1999; Kaufmann and Dant 2001), 혹은 관계가 없는 것으로 설정하고 있다(Lafontaine and Blair 2009). 이는 초기가입비가 어떤 목적으로 책정되는가에 따라 달라진다고 할 수 있다. 초기가입비를 가맹본부가 계약 기간중 가맹점운영으로부터 얻고자하는 경제적 지대의 일부를 현가화하여 계약과 동시에 수령하는 것으로 보는 관점에서는 다른 조건이 같다면, 로열티와 초기가입비는 대체적 관계, 즉 음(-)의 상관관계를 맺어야 한다(Brickley 1999; Arrunada et al. 2001; Vazquez 2005). 다시 말해 만약 초기가입비가 높다면 이를 제외한 나머지 지대인 로열티는 낮아야 하며, 반대로 초기가입비가 낮다면 로열티는 높아야 한다.

가설 9: 초기가입비가 높을수록 로열티 비율은 낮아진다.

하지만 초기가입비와 로열티가 모두 브랜드가치를 반영하고 있다면 초기가입비와 로열티 간에는 긍정적 관계가 존재할 수 있다(Kaufmann and Dant 2001). 이 경우 초기가입비와 로열티는 가맹본부가 자신의 브랜드 가치를 높이고 가맹점에 대한 지속적인 교육훈련을 위한 투자의 대가라 할 수 있다(Lafontaine and Blair 2009).

가설 9-1: 초기가입비가 높을수록 로열티 비율은 높아진다.

한편, 초기가입비를 가맹점운영으로부터의 경제적지대가 아니라 가맹점을 개점에 필요한 비용의 보상으로 해석하는 경우, 초기가입비와 로열티는 독립적으로 결정되고 따라서 관계가 없을 수 있다. Vazquez(2005)는 초기가입비가 가맹본부의 입지선정, 가맹점사업자의 모집 및 교육훈련 등 개점 지원에 대부분 소요되고 있는 것으로 보고 있다.

가설 9-2: 초기가입비와 로열티비율은 무관하다.

3.4.2 상품공급에 따른 수익

가맹점사업자가 ‘적정 도매가격’(bona fide wholesale price) 이상으로 가맹본부에게 지불하는 원부자재 공급비(차액가맹금)도 중요한 수입원이다. Vazquez(2005)는 가맹금을 구성하고 있는 요소(초기가입비, 로열티, 차액가맹금 등) 간에 대체적 관계가 존재하고 따라서 초기가입비는 영업개시후 지불되는 변동가맹금(로열티, 차액가맹금 등)과 역(-)의 관계가 존재하는 것으로 보고 있다. 영업개시후 가맹점사업자가 지불하는 변동가맹금(ongoing variable payment)은 위험이 증가할수록 증가하는 반면 초기가입비는 감소한다. 또한 변동가맹금 간에도 대체적 관계가 존재하는 바, 차액가맹금에 의한 수익 획득이 가능하다면 그 대체수단인 로열티에 의한 수익 획득의 필요성은 감소한다고 할 수 있다.

가설 10: 상품공급에 의한 수익이 많을수록 로열티 비율은 낮아진다.

III. 로열티 부과 현실에 대한 이해

국내 프랜차이즈산업에서 로열티 제도가 정착되어 있지 않은 현실은 <표 2>에서 보는 바와 같이 두 가지 경우로 구분할 수 있다. 하나는 가맹본부가 로열티를 의도적으로 받지 않는 경우이며, 다른 하나는 로열티를 받고자 의도하나 받을 수 없는 경우이다.

가맹본부가 로열티를 받고자 의도하고 있는가는 가맹계약서에 로열티를 부과한다는 내용이 명시되어 있는가에 의해 객관적으로 확인이 가능하다. 가맹계약서에 로열티 부과 조항이 있는 경우는 로열티를 받고자 의도하는 것으로 볼 수 있으며, 반대로 로열티 조항이 없거나 로열티를 부과하지 않는다고 명시하고 있는 경우는 로열티를 의도적으로 받지 않는 것으로 볼 수 있다. 로열티를 가맹계약에 명시하고 이를 실제로 수령한다면 이는 정상적인 경우라 할 수 있다(III 사분면). 하지만 다수의 가맹본부는 로열티를 계약서에 명시하고 있음에도 불구하고 실제로 수령하지 않는 것으로 알려져 있다. 이러한 경우는 로열티를 받고자 하나 받지 못하는 경우라 할 수 있다(I 사분면). 한편 가맹계약에 로열티 관련 조항이 없는 경우는 가맹본부가 의도적으로 로열티를 받지 않는 것으로 볼 수 있으며 실제 로열티 수령은 불가능하다(II 사분면). 로열티가 계약서에 명시되어 있지 않으면서 로열티를 수령하는 경우는 상식적으로 존재할 수 없다(IV 사분면).

로열티 제도가 정착되기 위해서는 가맹본부가 로열티를 받지 못하거나(I 사분면), 받지 않는(II 사분면) 현실이 개선되어야 한다. 특히 우리나라의 경우에는 로열티를 계약서상에 명시하고 있지 않는 가맹본부가 60% 이상으로 추정되고 있다는 점에서 로열티를 받지 않는 현실을 중점적으로 개선할 필요가 있다. 이하에서는 각각의 경우가 왜 발생하는가를 앞서 기술한 로열티 관련 기존 문헌에서의 결정요인

을 근거로 설명하기로 한다.

1. 로열티를 받지 않는 이유

계약서에 가맹본부가 가맹점사업자에 대해 로열티를 받지 않는 것으로 명시하고 있거나 관련 조항이 아예 없는 경우는, 크게 (1)계약과 동시에 초기가입비로 경제적 지대를 모두 회수한 경우, (2)대체수익원이 있는 경우, (3)전략적으로 가맹점 모집을 수월하게 하기 위한 경우, (4)가맹점에 대한 지속적인 통제나 지원을 고려하지 않는 경우로 구분할 수 있다.

<표 2> 로열티를 받지 않는 경우 vs 로열티를 받지 못하는 경우

		계약서상 로열티 부과 여부	
		YES	NO
로열티 수령 여부	NO	I (로열티 받지 못함)	II (로열티 받지 않음)
	YES	III (정상적인 로열티 수수)	IV (발생하지 않음)

첫째, 계약기간 동안 기대하는 경제적 지대를 계약과 동시에 초기가입비로 일시에 받고 로열티는 받지 않는 경우를 들 수 있다. 이러한 경우가 발생하려면 두 가지 조건이 충족되어야 한다. 첫 번째 조건은, 가맹본부가 미래 수요를 정확히 예측할 수 있어야 한다. 가맹본부가 미래 수요를 정확히 예측할 수 있다면 가맹점의 미래 수익을 현가화하여 계약시점에서 일시불로 받는 것이 유리하다. 두 번째 조건은, 가맹점사업자를 설득할 수 있어야 한다. 초기가입비는 환불되지 않는 성격의 가맹금이므로 위험회피적인 가맹점사업자는 일시불로 많은 초기가입비를 지급하는 것을 꺼려한다. 일반적으로 가맹점사업자는 가맹본부에 비해 더 위험회피적인 것으로 가정되고 있으며(Mendelsohn 1985), 따라서 높은 초기가입비

다는 높은 로열티를 선호한다(Martin1988). 따라서 가맹본부가 자신이 기대하는 경제적 지대를 초기가입비로 계약과 동시에 수령하기 때문에 로열티를 받지 않는 경우는 거의 발생하지 않는다고 할 수 있다.

둘째, 가맹본부가 다른 수익원을 통해 사실상 로열티를 대체할 수 있는 경우를 들 수 있다. 예를 들어, 필수품목의 전속공급에 따른 수익(차액가맹금, 리베이트 등)이 존재하는 경우에는 굳이 별도의 비용항목으로 로열티를 부과할 필요가 없을 수 있다. 필수품목의 공급에 따른 수익은 정률제 로열티와 유사하게 가맹점 매출이 증가하면 함께 증가한다. 가맹본부의 입장에서는 로열티를 부과하지 않는 대신 필수품목의 확대와 이들 품목의 공급가격 조정, 지정공급업체로부터의 리베이트, 정률제 방식의 광고비를 부과함으로써 가맹점의 매출에 비례하여 수익을 올릴 수 있다. 가맹점 매출에 비례하는 방식은 아니지만 건물이나 장비의 임대 수입, 영업기간 중의 교육훈련비 부과, 지정업체를 통한 리모델링 수입 등도 로열티를 대체할 수 있는 수익원으로 활용될 수 있다. 실제로 우리나라의 경우 많은 가맹본부가 로열티를 받지 않는 이유는 다양한 형태의 대체수익원이 있기 때문인 것으로 알려져 있다(창업&프랜차이즈 2002). 하지만 외국의 경우를 보면 대체수익원이 있더라도 로열티를 별도로 부과하는 것이 보편적이라는 점에서 이는 바람직한 관행이라고 보기 어렵다. 대체수익원은 합리적으로 투명하게 활용되어야 한다. 하지만 국내 현실은 대체수익원을 두고 불공정 시비가 끊이지 않고 있으며 이에 대한 규제당국의 감시와 제재가 강화되고 있다. 따라서 대체수익원이 있더라도 로열티를 별도로 부과하는 것이 대가관계를 투명하게 하는데 기여한다는 주장이 제기될 수 있다.

셋째, 빠른 가맹점 모집이 전략적으로 중요한 경우를 들 수 있다. 로열티 부과는 가맹점의 비용 증가를 의미하므로 가맹본부는 자신이 로열티를 부과하지

않는다는 것을 강조하여 가맹점을 수월하게 모집하는데 활용할 수 있다. 특히 신생가맹본부의 경우에는 가능한 한 빨리 규모의 경제를 달성할 수 있는 최소규모(critical mass)에 도달하는 것이 경쟁우위를 확보하는데 유리하므로 로열티를 부과하지 않는 방법을 활용할 수 있다. 하지만 로열티 없는 가맹점 모집은 초기가입비나 다른 대체수익원이 없는 한 가맹본부의 재정 악화를 초래하고 장기적으로 지속하지 않다는 문제를 안고 있다. 신생 가맹본부의 경우 최소규모를 달성하기까지 일정기간 동안만 로열티를 받지 않고 계약 종료 후 갱신 조건으로 로열티를 부과하는 방안을 모색할 수도 있지만 이는 현실적으로 어렵다고 할 수 있다. 로열티는 이를 변경하고자 할 때 가맹점의 심각한 반발이 따르기 때문에 한번 결정되면 장기간 지속되는 것이 일반적이다(Lafontaine and Shaw 1996). 가맹계약은 상대적으로 장기간 지속되며, 이를 임의로 변경하는 경우 정부당국의 감시가 따르고, 신규 가맹점과 기존 가맹점의 로열티 부과를 차별적으로 대우하기 어렵다는 문제도 있다(Shane and Spell 1998).

넷째, 가맹본부가 계약 후 영업기간 중 가맹점에 대한 지속적인 통제나 지원을 고려하고 있지 않는 경우가 있을 수 있다. 가맹본부의 가맹점에 대한 지속적인 통제나 지원은 가맹사업의 중요한 성립요건이며 시스템을 유지하고 경쟁력을 제고함에 있어 매우 중요한 요소다. 따라서 이를 고려하지 않는다는 것은 해당 사업이 가맹사업이 아닌 다른 사업방식(예를 들어, 라이선싱)이거나, 가맹본부가 사업을 계속 수행하고자 하는 의지가 없는 것으로 해석할 수 밖에 없다. 어느 경우건 이는 가맹사업으로 포장한 기만적이고 사술적인 사업방식이라 할 수 있다.

2. 로열티를 받지 못하는 이유

계약서에 가맹본부에게 가맹점사업자가 로열티

를 지불하기로 명시되어 있음에도 불구하고 실제로 이를 받지 못하는 경우는 다음과 같다. 첫째, 계약상 부과된 로열티가 합리적이지 않은 경우에는 설령 로열티가 계약서 명시되어 있더라도 로열티를 받기 어렵다. 계약상 부과된 로열티가 합리적이지 않은 예로는 실제 브랜드 가치 이상으로 과도하게 로열티가 설정된 경우를 들 수 있다. 시그널링 모델에 의하면 로열티 비율은 가맹본부가 자신의 품질을 대변하는 수단이 된다(Gallini and Lutz 1992). 고품질의 가맹본부일수록 높은 로열티 비율을 책정함으로써 자신의 브랜드 가치가 높다는 인식을 심어주고자 한다. 하지만 가맹본부가 인식하는 브랜드 가치보다 가맹점사업자가 인식하는 브랜드 가치가 낮을 경우 가맹점사업자는 로열티 지급을 거부하게 된다. 로열티 비율이 브랜드 가치를 합리적으로 반영하고 있지 않은 경우로 신생 가맹본부의 브랜드를 들 수 있다. 신생 가맹본부는 자신의 브랜드 가치를 가늠하기 어려우며 따라서 최적의 로열티비율을 산정하기 어렵다. 이 경우 신생 가맹본부는 대체로 동일 업종에서의 평균 로열티 비율로 자신의 로열티 비율을 책정한다. 하지만 신생 가맹본부의 브랜드 가치는 이미 안정된 시장을 확보하고 있는 여타 가맹본부의 브랜드 가치보다 낮기 때문에 가맹점사업자는 업계 평균으로 설정된 로열티 지급을 거부할 가능성이 높다.

둘째, 가맹점 매출에 가맹본부의 역량과 사리판단이 미치는 영향이 미미한 반면 가맹점사업자의 역량과 사리판단이 절대적인 경우에도 로열티의 부과는 어렵다. 가맹사업은 가맹본부의 표준화된 시스템에 의해 운영되기 때문에 현지시장의 이질성을 반영하는데 한계가 있을 수밖에 없다. 가맹본부의 지원이나 통제가 가맹점 매출에 기여하지 못한다고 인식할수록 가맹점사업자는 설령 로열티를 지불해야 하는 것으로 계약서에 명시되어 있다 하더라도 이를 가맹본부의 ‘불로소득’ 내지는 ‘불필요한 세금’으로 인식하기 때문에 로열티 지불을 거부할 가능성이 높다.

실제로 현지시장의 불확실성에 대응하기 어려운 가맹본부의 경우에는 가맹점사업자의 사업의욕을 고취하고 이들의 마케팅 노력을 지원하기 위한 인센티브로 로열티 비율을 낮추거나 일정기간 면제하기도 한다(Lanchimba et al. 2018).

셋째, 정률제 방식을 활용하고 있는 가맹본부의 경우 가맹점의 매출을 정확히 모니터링 할 수 없을 때에는 로열티 부과가 어렵다. 가맹점사업자는 로열티를 적게 내기 위한 목적 이외에도 세금을 적게 내기 위해 매출을 낮게 보고하고자 하는 성향이 있다. 가맹점이 매출을 은폐하거나 허위로 보고하지 않도록 가맹본부는 POS 시스템, 로열티 감사(royalty audit) 등을 도입하여 가맹점에 대한 모니터링을 강화하는 한편 적발시 계약을 해지하는 통제수단을 활용한다(Shane 2005). 하지만 가맹점의 매출을 정확히 추정하는 데는 한계가 있다. 만약 가맹본부가 가맹점 매출을 정확히 추정할 수 없는 경우에는 로열티 부과의 적정성 여부를 두고 가맹점사업자와의 갈등이 불가피 수반에 없으며 가맹점사업자가 로열티 지불을 거부할 가능성이 높다. 실제로 모니터링 비용(시간과 노력)이 지나치게 많이 소요된다고 판단하는 가맹본부의 경우에는 정률제 방식을 포기하고 정액제 방식을 활용하기도 한다.

넷째, 점포매출이나 영업이익률이 저조한 경우에는 로열티를 내고 싶어도 낼 수 없을 수 있다. 경쟁 심화나 예상치 못한 경기침체 등 통제불능한 요인에 의해 점포 성과가 저조할 경우 가맹본부는 자신의 판단에 의해 가맹점사업자의 로열티 지급의무를 유예하거나 감면할 수 있다. 실제로 2008년 금융위기 발생시 미국의 Papa John's와 Dunkin' Donuts 등 상당수 가맹본부는 로열티를 일정기간 유예하거나 감면하기도 하였다.

IV. 로열티 제도 정착을 위한 개선 방향

국내 가맹본부가 어떠한 이유로 로열티 제도를 적극 수용하고 있지 않은지는 명확하지 않으나, 예외적이어서 할 로열티 면제가 보편적인 현실은 기형적이라 하지 않을 수 없으며 이는 반드시 바로잡아야 할 필요가 있다. 앞서 기술한 로열티 설계에 관한 이론과 기존 연구를 바탕으로 한 로열티 비율의 결정요인, 그리고 국내 프랜차이즈산업에서의 로열티 부과 현실에 대한 이해를 통해 로열티 제도를 정착하기 위한 개선 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 가맹본부가 의도적으로 로열티를 받지 않았던 경우, 다시 말해 계약서상 로열티를 받지 않는다고 명시하고 있거나 아예 관련 조항이 없는 경우에는 로열티를 부과하는 것으로 계약서를 수정하여야 한다. 로열티는 다른 수익원(필수품목이나 원부자재의 전속공급에 의한 수익, 건물이나 장비의 임대수입, 광고비 등)과 별개로 부과하는 것이 대가관계를 투명하게 하고 장기적으로 안정된 수익구조를 갖추는데 기여한다. 다만, 현실적으로 다른 수익원을 그대로 두고 추가로 로열티를 부과할 경우 가맹점사업자의 반발이 클 것으로 예상되므로, 다른 수익원에 의한 수익의 일부를 로열티로 대체하는 방향으로의 조정이 필요할 수 있다. 예를 들어, 정률제 로열티의 경우, 매출이 늘수록 필수품목의 공급도 늘어나므로 로열티를 부과하는 대신 필수품목의 공급에 따른 수익을 최소화하는 방안을 기존 자료에 대한 시뮬레이션 등을 통해 도출하고 이를 기초로 가맹점사업자를 설득할 필요가 있다. 한편, 로열티에 해당하는 경제적 지대를 초기가입비로 일시에 부과하는 방안도 이론적으로 존재할 수는 있으나, 이는 수요의 예측이 어렵고 위험회피적인 가맹점사업자를 설득하기 어렵다는 점에서 현실적인 대안이 되기는 어렵다.

둘째, 이미 계약서상 로열티를 부과하기로 명시되

어 있는 경우에는 이를 실제로 받기 위한 노력이 필요하다. 이 경우 당연한 권리임에도 불구하고 그동안 받지 않아왔기 때문에 기존 가맹점사업자의 강한 반발이 예상된다. 이러한 반발을 무마하기 위해서는 로열티를 가맹본부의 상표사용 및 계속지원의 정당한 대가로 가맹점이 지불하여야 하는 비용으로 인식시키는 노력이 중요하다. 가맹본부는 자신의 경쟁력과 브랜드 가치를 높이는 한편 이러한 노력이 실제로 가맹점의 매출 증대에 기여하고 있음을 확인시켜 줄 수 있어야 한다.

셋째, 정액제 방식보다는 매출에 비례한 정률제 방식을 채택하는 것이 바람직하다. 정액제는 최적액산정이 어렵고, 가맹본부와 가맹점사업자의 노력을 유발함에 있어 그다지 효과적이지 않다. 다만 로열티 비율을 몇 퍼센트로 할 것인가는 신중하게 결정하여야 한다. 한번 결정된 로열티비율은 나중에 변경하기가 어렵기 때문이다. 로열티 비율은 브랜드 가치와 가맹본부의 지원정도를 고려하여 합리적인 수준에서 결정하되, 국내외 동일 혹은 유사업종의 사례를 참조하고, 가맹본부의 특성(역사, 규모, 전략 목표 등)을 고려하여 조정할 필요가 있다. 신생 가맹본부의 경우에는 초기가입비를 낮추는 대신 로열티 비율을 높이되, 어느 정도 가맹점이 확보되고 안정기에 접어든 시점에서 초기가입비를 높이고 대신 로열티 비율을 낮추는 방향으로 수정하는 것이 하나의 방안이 될 수 있다.

넷째, 정률제 로열티를 활용하고자 하는 가맹본부는 가맹점의 매출을 정확히 모니터링 할 수 있어야 한다. POS 시스템의 활용도를 높이고 매출연계 로열티 자동납부 시스템의 구축과, 로열티 감사를 적극 수행할 필요가 있다. 로열티 제도는 가맹점의 진실한 매출 보고를 전제로 한다는 점에서 이에 대한 설득과 감시감독을 병행하여야 한다.

다섯째, 기존 가맹점사업자와 신규 가맹점사업자를 구분하여 동의를 구하여야 한다. 기존 가맹점사

업자의 경우 이들이 수용할 수 있는 수준에서 로열티 비율을 결정하고 동의를 얻어야 한다. 이는 로열티 제도 정착에 있어 가장 어려운 과제로 장기간의 협상을 필요로 한다. 특히 가맹점사업자의 신뢰를 얻는 것이 중요한 바, 협상의 전제조건으로 가맹본부의 수익구조를 투명하게 공개할 필요가 있다. 협상의 효율적인 진행을 위해 가맹점사업자단체를 협상파트너로 삼는 것도 검토할 수 있을 것이다. 다만 기존 가맹점사업자와 신규 가맹점사업자에게 동일한 로열티 비율을 적용하여야 하므로, 기존 가맹점사업자와의 협상을 먼저 진행하고 여기서 결정된 로열티 비율을 신규 가맹점사업자에 대해 계약체결시 예외 없이 적용하여야 할 것이다.

여섯째, 성숙기에 있는 명망 있는 가맹본부가 선도적 역할을 하여야 한다. 신생 가맹본부의 경우에는 단기간에 많은 가맹점을 모집하는 것이 전략적으로 중요하므로 로열티 제도 도입에 소극적일 수 있다. 반면 성숙기 가맹본부의 경우 단기간의 많은 가맹점 모집보다는 안정된 수익구조의 확립이 전략적으로 중요하고 현실적으로 추가적인 가맹점 모집도 어려우므로 로열티 도입에 적극적일 필요가 있다.

일곱째, 개별 가맹점사업자의 역량과 노력의 정도를 로열티 비율에 반영할 필요가 있다. 가맹점사업자의 역량, 동기, 성과에 대한 엄격한 스크리닝을 실시하는 한편 교육훈련을 강화하여 기회주의적 성향을 사전 혹은 사후적으로 통제할 필요가 있다. 현지 시장에서의 매출 증대나 가맹본부와의 정보공유에 적극적인 가맹점사업자에 대해 한시적으로 로열티 비율을 낮추는 것도 하나의 방안이 될 수 있다.

마지막으로 앞서 본 연구가 제시하고 있는 여러 개선방향은 별도의 마스터플랜에 의해 단계적으로 실행하는 것이 바람직하다. 가맹본부는 장기적인 관점에서 자신의 수익구조를 투명하고 안정되게 유지하는 한편 가맹점사업자와 불필요한 갈등을 피하고 협

력적 관계를 조성하는 것을 전략적 목표로 삼아 이를 구현하기 위한 전략·전술을 체계적으로 수립할 필요가 있다. 또한 제도 정착에 있어 가장 큰 걸림돌이라 할 수 있는 기존 가맹점사업자의 반발을 경감하기 위해 마스터플랜의 수립단계에서부터 가맹점자 문위원회나 가맹점사업자단체를 참여시켜 이들의 의견을 반영하는 것이 바람직하다 할 것이다.

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

가맹사업은 가맹본부와 가맹점이 공존공멸하는 사업방식이고 로열티 제도는 이를 실천하는 합리적 수단이다. 다소 늦은 감이 있지만 로열티 제도를 단계적으로 확산하고 정착시켜 나가겠다는 한국프랜차이즈산업협회의 자정안은 올바른 선택이며 산업 발전에 좋은 결실을 가져다 줄 것으로 기대된다. 하지만 그동안 상당수의 가맹본부가 로열티를 받지 않던 관행을 타파하고 로열티 제도를 정착함에 있어서는 많은 난관이 예상된다. 가맹본부가 자신의 수익구조를 개선하기 위한 합리적 방안을 마련하는 것도 중요하지만 가맹점사업자의 반발을 무마하고 협조를 이끌어내기 위한 노력이 뒷받침되지 않으면 로열티 제도의 정착은 구호로만 그칠 수 있다.

본 연구는 로열티 제도를 정착시키기 위한 합리적 방안을 모색하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 본 연구는 로열티 설계와 관련된 기존 이론 및 실증연구 결과를 토대로 로열티 비율에 영향을 미치는 핵심 결정요인을 파악하고 있으며 이를 근거로 로열티 부과가 이루어지고 있지 않는 국내 업계 현실을 분석하고 몇 가지 개선 방향을 제시하고 있다. 이들 개선 방향에는 (1)계약서 상 로열티 부과의 명시화, (2)대체 수익원과 로열티의 합리적 조정, (3)로열티 부과의

정당성 확보를 위한 가맹본부의 브랜드가치 제고 노력 및 가맹점사업자 지원 강화, (4)정률제 방식의 로열티 부과 및 로열티 비율의 합리적 조정, (5)가맹본부의 가맹점 모니터링 강화 및 가맹점사업자의 진실한 점포매출 보고, (6)로열티비율에 대한 가맹점사업자 혹은 가맹점사업자단체와의 협의, (7)선도적 가맹본부의 솔선수범, (8)가맹점사업자의 역량 및 동기부여 강화 및 인센티브 제공 등이 포함된다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있으며 따라서 후속 연구를 통해 보완될 필요가 있다. 첫째, 본 연구가 제시하고 있는 개선 방향은 주로 외국의 기존 문헌에서의 이론과 실증분석 결과를 근거로 있다. 국내 프랜차이즈산업의 관련 자료를 분석한 결과에 기초하고 있지 않다는 점에서 다소 개념적이며 규범적 주장이라는 비판이 제기될 수 있다. 이는 향후 객관적 자료의 수집과 이에 대한 분석에 의해 보완되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 로열티를 ‘명칭에 상관없이 가맹점사업자가 영업기간 중 상표 사용료, 리스료, 광고 분담금, 지도훈련비, 간판류 임차료·영업지역 보장금 등의 명목으로 정액 또는 매출액·영업이익 등의 일정 비율로 가맹본부에 정기적으로 또는 비정기적으로 지급하는 대가’로 정의하고 있다. 하지만 로열티에 대한 개념 정의는 학자에 따라 다르게 정의될 수 있으므로 수익구조의 개선 과정에서의 혼란을 막고 합리적인 로열티 제도를 정착시키기 위해서는 학계의 합의된 명확한 개념 정의가 필요하다 할 것이다. 예를 들어 일부 연구는 정률제로 부과되는 로열티나 광고비를 구분하지 않고 이를 합친 비율(effective royalty rate)을 로열티 분석에 활용하고 있으나(Sen 1993; Lafontaine 1992), 광고비는 용도가 명시되어 있고 집행과정에서 가맹점사업자 혹은 가

맹점사업자단체의 동의를 필요로 하기도 한다는 점에서 구체적으로 용도가 명시되어 있지 않고 집행에 동의를 필요로 하지 않는 로열티와는 구분되어야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 최적의 로열티 비율이 얼마인지는 제시하고 있지 않다. 최적의 로열티 비율은 가맹본부의 특성이나 가맹점사업자의 특성, 수요의 불확실성, 대체수익원의 활용가능성 등 본 연구에서 검토하고 있는 결정요인 이외에도 업종이나 가맹점사업자의 매출이나 이익 등 다양한 요인에 의해 영향을 받는다. 예를 들어 상품공급에 따른 수익이 발생하는 도소매업에 비해 이러한 대체수익을 기대하기 어려운 서비스업의 경우에는 대체로 로열티 비율이 높게 책정된다(Rao and Srinivasan 1995) 또한 가맹점사업자의 매출이나 이익 수준이 낮은 경우에는 높은 로열티를 부과하기 어렵다. 대체로 로열티는 가맹점사업자 이익의 1/3을 초과하지 않는 범위에서 결정된다(Shane 2005). 따라서 로열티 비율은 다양한 결정요인을 고려하여 가맹본부별로 합리적 수준에서 결정할 필요가 있다.

넷째, 로열티 제도가 정착되기 위해서는 이를 강제할 수 있어야 한다. 로열티는 가맹본부의 가장 중요한 수익원이기에 대다수의 가맹본부는 로열티를 지불하지 않는 가맹점사업자에 대해 계약 이행을 강제하는 비타협적인 자세를 취한다(Anita and Frazier 2001). 실제로 국내외 가맹사업법은 로열티 지불을 거부하는 가맹점사업자에 대해 가맹본부가 계약을 해지하거나 갱신을 거절할 수 있도록 규정하고 있다. 하지만 상당수 국내 가맹본부는 로열티에 대한 강제집행에 적극적이지 않은 것이 현실이다. 향후 로열티를 강제하기 위해 이를 위반하는 가맹점사업자에 대해 계약해지나 갱신거절 등의 강제수단을 어떻게 활용할 것인가에 대한 추가적인 연구가 필요하다 할 것이다.

마지막으로 본 연구는 로열티 제도가 합리적인 제

도이며 대가관계가 투명하지 못한 국내 현실을 고려할 때 이를 정착시키는 것이 바람직하다는 주장을 하고 있지만 과연 모든 가맹본부가 로열티 제도를 도입하여야 하는가에 대해서는 이견이 있을 수 있다. 로열티 제도가 반드시 필요하다는 주장은 로열티를 부과하지 않을 경우 가맹본부가 안정적이고 지속적인 수익을 실현하기 어렵고, 가맹본부의 기회주의(예를 들어, 약속한 투자와 지원의 중단)로 인해 가맹점사업자와 소비자가 피해를 볼 수 있으며, 로열티 대신 음성적이거나 불법적인 대체수익원을 활용해 가맹본부가 수익을 올림으로써 불공정거래행위가 조장될 수 있다는 논리에 근거한다. 하지만 로열티를 부과하지 않는다고 반드시 가맹본부의 수익구조가 불안정하거나 지속불가능한 것도 아니며(대체수익원을 통한 수익 확보가 가능한 경우), 전략적으로 로열티를 부과하지 않는 것이 가맹본부에게 더 유리할 수 있고(단기간의 가맹점모집으로 규모의 경제를 신속하게 달성하려는 가맹본부의 경우), 로열티를 부과하지 않는 가맹본부가 모두 기회주의적으로 행동하거나 불공정거래행위를 일삼는 것은 아니라는 주장도 얼마든지 가능하다. 위험과 수익의 공유파라미터로서 로열티는 미래의 수요가 불확실하고 상대방의 역량이나 노력에 대한 사전 혹은 사후 정보가 부족한 상황에서 가맹본부와 가맹점사업자가 자신의 이익을 극대화하기 위해 선택하는 하나의 방안이다. 로열티 제도가 바람직한 제도이고 반드시 국내 현실에 정착되어야 한다고 주장하기 위해서는 로열티 제도가 가맹본부와 가맹점의 성과, 가맹본부-가맹점 간의 관계, 나아가 소비자 후생에 어떤 영향을 미치는가에 대한 분석이 필요하다 할 것이다. 하지만 아직까지 이에 대한 연구는 일부(Agrawal and Lal 1995; Roh 2002)를 제외하고는 매우 미흡한 실정이며, 따라서 향후 로열티 제도의 효과를 다양한 관점에서 이론적으로 체계화하고 검증하기 위한 연구가 이루어질 필요가 있다.

논문접수일: 2018.05.20.

1차 수정본 접수일: 2018.07.10.

게재확정일: 2018.07.16.

참고문헌

- Agrawal, D. and R. Lal(1995), “Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation,” *Journal of Marketing Research*, 32(2), 213-221.
- Arrunada, B., L. Garicano, and L. Vazquez(2001), “Contractual Allocation of Decision Rights and Incentives: The Case of Automobile Distribution,” *Journal of Law, Economics, and Organization*, 17(1), 256-83.
- Anita, Kersi D. and Gary L. Frazier(2001), “The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships,” *Journal of Marketing*, 65(4), 67-81.
- Bacus, D.A., M.S. Bacus, and S.E. Human(1993), “Choosing a Franchise: How Base Fees And Royalties Relate to the Value of the Franchise,” *Journal of Small Business Management*, 31(3), 91-104.
- Bisio, Rick(2011), A Glossary of Franchise Terms, from <https://www.franchise.org/sites/default/files/Glossary%20DL%20-%20IFA.pdf>
- Blair, Roger D. and David L. Kaserman(1982), “Optimal Franchising,” *Southern Economic Journal*, 49(2), 494-505.
- Brickley, J. A.(1999), “Incentive Conflicts and Contractual Restraints,” *Journal of Law and Economics*, 42(2), 745-74.
- Brickley, J. A and F. Dark(1987), “The Choice of Organization Form: the Case of Franchising,” *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401-20.
- Caves, R. E. and W. F. Murphy(1976), “Franchising: Firms. Markets, and Intangible Assets,” *Southern Economic Journal*, 42(4), 572-586.
- Combs, James G. and Gary J. Castrogiovanni(1994), “Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership,” *Journal of Small Business Management*, 32(2), 37-48.
- Coughlan, A. T., E. Anderson, L. W. Stern, and A. I. El-Ansary(2001), *Marketing Channels*, 6th ed., Prentice-Hall.
- Elango, B. and Vance H. Fried(1997), “Franchising Research: A Literature Review and Synthesis,” *Journal of Small Business Management*, 35(3), 65-81.
- Federal Trade Commission(2008), *Franchise Rule: Compliance Guide*. May.
- Gallini, N. and N. Lutz(1992), “Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising,” *Journal of Law, Economics, & Organization*, 8(3), 471-501.
- International Franchise Association(2000), *The Profile of Franchising*, February.
- _____ (2007), “The Profile of Franchising: 2006,” *Franchising World*, March, 55-80.

- Inaba, F. A.(1980), “Franchising: Monopoly by Contract,” *Southern Economic Journal*, 47(1), 65-72.
- Kaufmann, Patrick J. and Rajiv P. Dant(2001), “The Pricing of Franchise Rights,” *Journal of Retailing*, 77(4), 537-45.
- Korea Fair Trade Commission(2016), *Guidelines for Standard Franchise Disclosure Documents*, September 30.
- Korea Franchise Association(2015), *Annual Report of Korea Franchise Industry*.
- Lafontaine, F.(1992). “Agency Theory and Franchising Some Empirical Results,” *Rand Journal of Economics*, 23(2), 263-283.
- _____ and R. D. Blair(2009), “The Evolution of Franchising and Franchise Contracts: Evidence From the United States,” *Entrepreneurial Business Law Journal*, 3(2), 382-434.
- _____ and K. Shaw(1999), “The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence From Panel Data,” *Journal of Political Economy*, 107(5), 1041-1080.
- Lal, R.(1990), “Improving Channel Coordination through Franchising,” *Marketing Science*, 9(4), 299-18.
- Lanchimba, Cintya, Josef Windsperger, and Muriel Fadaïro(2018), “Entrepreneurial Orientation, Risk and Incentives: The Case of Franchising,” *Small Business Economics*, 50(1), 163-180.
- Lim, Young Kyun and Hong Geun Yoon(2012), *Franchise Relationships*, Moon Eum Sa, Seoul, Korea.
- Maeil Business News Korea(2017), “Korea Franchise Association ‘Franchisors with 100 and more Franchisees Set up Franchisee Organizations for Collaboration’,” October 27, Seoul, Korea.
- Martin, Robert E.(1988), “Franchising and Risk Management,” *American Economic Review*, 78(5) 954-68.
- Maruyama, M. and Y. Yamashita(2012), “Franchise Fees and Royalties: Theory and Empirical Results,” *Review of Industrial Organization*, 40(3), 167-189.
- Mathewson, F. and R. Winter(1985), “The Economics of Franchise Contracts,” *Journal of Law and Economics*, 28(3), 503-526.
- Mendelsohn, M.(1985), *The Guide to Franchising*. 4th ed. New York: Pergamon Press.
- Norton, Seth W.(1988), “An Empirical Look at Franchising As An Organizational Form,” *Journal of Business*, 61(2), 197-219.
- Rao, R. and S. Srinivasan(1995), “Why Are Royalty Rates Higher in Service-Type Franchises?” *Journal of Economics and Management Strategy*, 4(1), 7-31.
- Rubin, P.(1978), “The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract,” *Journal of Law and Economics*, 21(1), 223-233.
- Sen, K. C.(1993) ‘The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising,’ *Managerial and Decision Economics*, 14(2), 175-90.

Shane, Scott A.(2005), *From Ice Cream to the Internet*, Pearson Education Inc., Prentice Hall.

_____ and Chester Spell(1998), “Factors for New Franchise Success,” *Sloan Management Review*, 39(3), 43-49.

Startup&Franchise(2002), “Do Not or Cannot? Royalty Problems of Korean Franchise Industry-Diagnosis of Practices and Exploration of Alternatives,” April, 76-9. Seoul, Korea

Stern, L. W. and A. I. El-Ansary(1988), *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Vazquez, L.(2005), “Up-front Franchise Fees and Ongoing Variable Payments As Substitutes: An Agency Perspective,” *Review of Industrial Organization*, 26(4), 445-460.

Improving the Franchisor Revenue Structure Through the Settlement of Royalty System*

Young Kyun Lim**, Juyoung Kim***

ABSTRACT

The Korean franchise industry is an important part of the national economy. Franchising is a business model in which franchisor and its franchisees share risks and profits, and the royalty system is a reasonable way to implement the business. Unlike other countries, however, the royalty system is not settled well in the Korean franchise industry. Until now, the industry has been criticized for enforcing excessive required purchases of essential goods and services, taking advantage of unusual revenue sources rather than proper legitimate royalty.

The proper royalty system is expected to correct these bad practices and establish a more transparent and reasonable franchise payment structure. However, many difficulties are anticipated in breaking down the practice of the franchisor not receiving royalties and then settling the royalty system. The purpose of this study is to find reasonable ways to establish a royalty system. For this purpose, this study analyzes the core determinants affecting the royalty rate based on extant theories and empirical findings related to royalties design, and analyzes the reality of the domestic industry where royalty is mostly waived,

Definition and the role of royalty. Royalty is a form of required payment that a franchisee pays for the franchise right. In this case, the required payment is largely divided into the lump sum upfront fees paid before the commencement of the business, such as initial membership fee and training expenses, and the ongoing fees paid during the operation, such as royalties, advertising fees, and the payment for the required purchases of goods and services.

In this article, royalty is defined as periodic or irregular payment by franchisee to franchisor, no matter how to call it such as trademark usage fees, lease fees, advertising fees, or training fees, either fixed amount or certain ratio of sales or operating profits.

Franchisors require royalty as a major source of their revenues and use it for new product development, advertising, operation of headquarter, recruitment, and management and support of franchisees. The royalty and the initial fee are large enough to account for more than 50% of the total revenue of the average franchisor.

* This study was supported by the 2017 Research Fund of Kwangwoon University.

** Professor of marketing, Kwangwoon University(lyk5316@kw.ac.kr)

*** Professor of marketing, Sogang University(jkimsg@sogang.ac.kr)

Royalty could be interpreted as the economic rent from the operation of the store, which is shared by the franchisor and the franchisee, as well as the reward for the franchisor's continuous control and support to the franchisee.

The results of previous studies show that royalty is influenced by various factors such as environmental factors (demand uncertainty), characteristics of franchisees and franchisors (competence, opportunism, etc), and other revenue sources (e.g., initial fees, sales of products).

The greater the uncertainty of demand, the greater the risk. In this case, the future profit is uncertain, so the franchisee intends to increase the royalty rate instead of the initial fee to avoid risk. If franchisors accurately predict future demand (low uncertainty), it is more advantageous for them to receive initial fee instead of royalty in advance to secure profits.

In this case, the optimal initial fee and loyalty rate are determined by the implicit discount rate for each member's future earnings. If a franchisor receives both loyalty and initial fee at the same time, the higher the franchisor's implicit discount rate, the higher the optimum initial fee, and the royalty decreases. The more uncertain the demand, the higher the implicit discount rate of both the franchisor and the franchisee, therefore, they have opposite positions over the initial fee and the royalty level.

P1: The greater the uncertainty in demand, the higher the royalty rate.

Contrary to the above, some argue that the larger the uncertainty of demand, the lower the royalty rate should be. The franchisor may be less informed about the local market than the franchisee, and in this case the franchisee should provide incentives to collect and use valuable market information, and for this, the franchisor provides the franchisee with a low royalty rate.

P1-alt: The greater the uncertainty in demand, the lower the royalty rate.

In the case where the competence and the discretion of the franchisee are required to provide excellent customer service and create demand, that is, when the future demand is greatly influenced by the decision of the franchisee, the optimum initial fee of the franchisors should increase, and royalty is lower. The most attractive contract for franchisees is the one in which franchisees pay only the initial fee and takes all the residual rents according to their efforts.

P2: The greater the competence of a franchisee, the lower the royalty rate.

If the franchisee is able to act opportunistically even though it has a large capacity, it is advantageous for the franchisor to increase the initial fee and lower the royalty. If the franchisor cannot observe the behavior of the franchisee in the local market and cannot estimate the sales of the franchisee, the moral hazard of the franchisee may arise. Assuming that the franchisee shows moral hazard, the best contract on the part of the franchisor is to receive lump sum initial fees rather than ongoing variable royalties.

P3: The more difficult it is to monitor the opportunism of franchisees, the lower the royalty rate.

The competence of the franchisor is determined by the viability and brand value of the franchise system. The viability of the franchise system increases with the franchise history. Franchise systems with short history, such as

new franchisors, lack sufficient data to prove their survival and profitability, while franchise systems with long history have low business uncertainty due to the accumulation of objective data. In general, since older franchisors are more likely to survive and the risk of investment failure is low, they can receive a large amount of initial fees and royalties from franchisees.

P4: The longer the history of the franchisor, the higher the royalty rate.

When the brand awareness of the franchisor is high and the quality of the products/services of all franchisee stores is consistent, the brand becomes the representative brand in the market where the franchise business belongs, and its brand value is high. If the role of the franchisor to maintain brand value (continuous promotion activities, monitoring of opportunistic behavior of the franchisee that undermine the brand reputation, etc.) increases, the implicit discount rate of the franchisor is relatively low. On the other hand, for franchisees who are not sure whether the franchisor will continue its efforts to maintain brand value, the implicit discount rate is relatively high and the resulting royalty rate increases.

P5: The greater the brand value of the franchisor, the higher the royalty rate.

The more rapidly the number of stores grows, the higher the brand value. Thus, the higher the growth rate, the higher the initial fee and royalty rate. Conversely, if the growth rate of the headquarters is decreasing or is stagnant, it indicates that the brand value is falling, and the initial fee and royalty rate are lowered.

P6: The higher the growth rate of the franchisor, the higher the royalty rate.

However, it is difficult to judge the brand value based only on the growth rate, and it is necessary to consider the life cycle of the industry or the brand together with the growth rate of the franchisor do.

P6-alt: The growth rate of the franchisor is not related to the royalty rate.

The efforts of the franchisor have a significant impact on the profits of the franchisee. Franchisees expect the franchisor to carry out advertising and promotions in order to maintain the brand value. From the standpoint of the franchisees, the more important the capabilities of the franchisor for the success of the business, the more they are willing to pay a higher level of royalty. If it is difficult for franchisees to monitor the activities of the franchisor, it is more likely that the franchisor will act opportunistically. In this case, the franchisees want to lower the initial fee and increase the royalty rate.

P7: The greater the difficulty in monitoring the franchisor opportunism, the higher the royalty rate.

New franchisors in general have a strategic goal of achieving economies of scale by attracting many franchisees as quickly as possible. From the perspective of franchisees, it is difficult to assure the current and future value of the new franchisor. The new franchisor, which is in desperate capital needs, is likely to procure the necessary funds from the franchisees. However, the franchisees who are not convinced of the value of the new franchisor can be negative for high initial fees as well as high royalties.

P8: The royalty rate is lower for new franchisors.

Franchisors receive various forms of the required payments from franchisees in exchange for the franchise right. In addition to the royalties incurred during the business period, required payments include the initial fee

paid at the time of the contracting, revenues from continuous product supply, and advertising fees. In general, franchisors will set up a certain level of revenue expected from franchisees and acquire them through royalties or other means.

There are conflicting theories and empirical evidences about the relationship between initial fee and loyalty. This depends on what the initial fee is for. If the initial fee is considered as present value of economic rent, the part of which the franchisor shall receive during the contract period and paid at the time of contracting, then the royalty and the initial fee would have a negative relationship. In other words, if the initial fee is high, then the remaining rent, the loyalty, should be low, and vice versa.

P9: The higher the initial fee, the lower the royalty rate.

However, if both the initial fee and royalties reflect brand value, there may be a positive relationship between the initial fee and royalties. In this case, the initial fee and royalties can be said to be the results of investment by the franchisor to increase its brand value and to continuously train its franchisees.

P9-alt1: The higher the initial fee, the higher the royalty rate.

On the other hand, if the initial fee is interpreted as compensation for the expenses required for the opening of the store rather than as an economic rent, the initial fee and the royalty are decided independently and therefore unrelated.

P9-alt2: The initial fee and the royalty rate are irrelevant.

Another important source of income for the franchisor is the revenue from supplying products at the price above the bona fide wholesale price. Ongoing variable payments paid by franchisees after opening the business increase as the risk increases, while the initial activation fee decreases. In addition, there is a negative relationship between the ongoing variable payments. If the revenue can be earned by the sales of required products and services, then royalty which is an alternative revenue source, decreases.

P10: The more the revenue from the sales of products and services, the lower the royalty rate.

The purpose of this study is to find reasonable ways to establish a royalty system. For this, we analyze the core determinants affecting the royalty rate based on the extant theories and empirical studies related to the royalty design, and investigate the current Korean franchise industry where royalty is not imposed well. Several directions suggested by the current study include; (1) clarification of the royalty terms in franchise contracts, (2) reasonable adjustment of alternative sources of revenues and the royalty rates, (3) efforts to enhance the brand value of the franchise system for securing the legitimacy of royalties, (4) the use of sophisticated methods to collect royalty and reasonable adjustment of royalty rate, (5) strengthening the monitoring of franchisee sales and store operation, (6) coordination with individual franchisees or franchisee organizations regarding royalty rates, (7) taking the initiative for setting good practices in the franchise industry by leading franchisors, and (8) strengthening the competence and motivation of franchisees and providing incentives for their efforts in local markets.

Keywords: Franchise, Required Payments, Royalty, Initial Fee, Agency Theory