

# 독립자영업과 프랜차이즈가맹점 창업사례의 사업성 분석에 관한 연구

이주현 (연세대학교 경영학부 교수)\*

## 국 문 요 약

창업자는 초기 창업을 계획하는 단계에서부터 프랜차이즈가맹점 창업을 할 것인지 독립자영업창업을 할 것인지에 대한 의사결정을 해야 한다. 본 논문에서는 실제 사례를 통해 프랜차이즈창업과 독립창업 간의 손익분기점 분석을 제공함으로써 각각의 창업의 비용구조에 적합한 입지특성을 보여주고자 한다. 우수한 입지조건에서 높은 이익을 추구하는 창업자의 경우 프랜차이즈가맹점 형태의 창업이 보다 유리하다는 결론을 도출할 수 있다. 프랜차이즈 가맹점은 대도시와 핵심 상권 지역에 적합하다는 가이드라인과 일치하는 결과라고 할 수 있다. 이에 반면 입지가 좋지 않은 경우에는 접근성이 좋지 않고 목표고객의 수가 많지 않다. 이런 환경 하에서 독립자영업의 경우 사업성을 유지할 수 있는 반면 프랜차이즈 가맹점은 높은 고정투자비 때문에 사업성을 유지할 수가 없음을 손익분기점 분석을 통해 확인할 수 있었다.

핵심주제어: 프랜차이즈 가맹점, 입지선정, 손익분기점 분석

## I. 서 론

창업자는 초기 창업을 계획하는 단계에서부터 프랜차이즈가맹점 창업을 할 것인지 독립자영업창업을 할 것인지에 대한 의사결정을 해야 한다. 성공적인 창업을 하기 위해

\* 연세대학교 정경대학 경영학부 조교수, dardenelee@yonsei.ac.kr

서는 사업성을 결정하는 요인인 판매량과 다양한 원가요인과의 관계를 파악하고 적절한 입지, 메뉴, 가격, 매장구성 등의 다양한 의사결정을 적절히 수행할 필요가 있다. 본 논문에서는 사례를 통해 프랜차이즈창업과 독립창업 간의 손익분기점 분석을 제공함으로써 각각의 창업의 비용구조에 적합한 입지특성을 보여주고자 한다.

손익분기점 분석은 비교적 간단한 수식을 사용하여 창업계획의 사업성을 분석할 수 있는 의사결정방법으로 재무관리, 회계, 창업 등의 경영학 교과목에서 활용되고 있는 매우 유용한 기법이다. 사업성을 평가하기 위해서는 이익결정요인에 대해 면밀한 분석이 필요하기 때문에 제품 및 서비스의 판매에서 발생하는 매출액과 판매량과 관련된 비용구조에 대해 알아야 할 필요성이 있다. 손익분기점 분석은 제품/서비스의 단위 가격, 판매량, 판매량과 관계없는 고정비, 판매량에 비례하는 변동비 등의 관계를 기초로 사업성을 분석하였기 때문에 판매량과 이익 간의 관계를 비교적 정확하게 분석해 낼 수 있다는 장점이 있다. 본 논문에서는 프랜차이즈창업과 독립창업의 비용구조를 분석함으로써 각각의 손익분기점과 손익분기도달기간을 계산하여 사업성을 분석하였다.

<표 1> 국내 프랜차이즈산업 가맹점 수

업종	2002년 추정	2005년 추정	2008년 추정	2005년대비 2008년 증감율
외식업	50,873	141,992	131,193	-7.6%
소매업	44,175	87,511	61,611	-29.6%
서비스업	24,575	54,679	64,470	17.9%
계	119,623	284,182	257,274	-9.5%

자료: 2008 프랜차이즈 현황 및 발전방안 연구, 지식경제부 대한상공회의소 자료

2008년 지식경제부와 대한상공회의소가 실시한 프랜차이즈 실태조사의 결과에 의하면 국내 프랜차이즈 가맹점은 현재 약 25만 7274개가 존재하는 것으로 조사되었는데 이는 2002년 이후 기하급수적으로 증가한 것이다. 하지만, 최근가맹점 숫자가 조금 줄어든 것으로 조사되었는데 소매업의 경우 프랜차이즈 가맹점 숫자는 2005년에 비해 29.6%나 감소된 것으로 나타났다. 프랜차이즈 가맹본부의 숫자도 2002년 1,600개, 2005년 2,211개, 2008년 2,426개로 지속적으로 증가하고 있다. 우리나라 프랜차이즈 산업은 미국의 프랜차이즈 산업과 비교할 때 프랜차이즈 업계에서는 아직 발전이 미미한 수준으로 아직 발전가능성이 있다고 추정하고 있다. 2008년 프랜차이즈 실태조사에 따르면 국내 프랜차이즈 산업의 총매출은 77.31조원으로 GDP 대비

8.3%로 나타났다. 미국의 경우에는 2005년 기준으로 연간 13000조원 이상의 매출을 올리고 이는 GDP대비 11%에 달하는 금액이다(프랜차이즈실태조사, 2008). 프랜차이즈 가맹점 창업은 독립자영창업과 함께 이처럼 창업자들이 사용하는 가장 인기 있는 창업유형들 중 하나이다.

<표 2> 주요 베이커리 프랜차이즈 가맹점 현황

지역	크라운베이커리	뚜레쥬르	파리바게뜨	빵곰터	신라명과
서울	93	321	542	60	57
인천	19	66	121	8	6
경기	103	327	476	22	58
강원	24	48	61	1	13
대전	16	50	63	1	10
충남	30	22	66	1	9
충북	14	25	50	0	2
대구	26	57	93	2	3
울산	6	23	34	1	2
부산	26	44	100	1	8
경남	23	35	85	1	19
경북	20	28	50	1	11
광주	18	31	74	4	1
전남	20	18	50	2	1
전북	7	18	50	2	3
제주	4	17	19	1	0

기존에 수많은 연구는 주로 프랜차이즈 본사의 가맹점을 선택할 것인가 혹은 직영점을 선택할 것인가에 대한 의사결정에 집중되어 있는 실정이다(Brickley and Dark, 1987; Norton, 1988; Martin, 1988). 이들은 프랜차이즈 본사가 왜 직접 운영하는 직영점 대신 외부인이 투자하고 직접 운영하도록 사업권을 내어주는 가맹점을 선택하는가 하는 의사결정을 대리인 이론, 동기, 자본조달 등과 같은 다양한 측면에서 연구하였다. 실용적인 측면에서 창업자 입장에서 프랜차이즈 가맹점을 선택할 것인지 독립자영창업을 선택할 것인지에 대한 의사결정의 중요성에도 불구하고 이제까지 이를 분석한 논문은 매우 적었다. 본 논문에서 저자는 창업자의 의사결정측면에서 프랜차이즈 가맹점 창업과 독립자영창업을의 입지선정에 대한 손익분기점 분석을 통해 비용구조와 사업성 차이의 근본적 원인을 분석하고자 하였다.

입지선정문제는 소규모 창업경영에서 가장 중요한 의사결정들 중 하나이고 매출액

과 비용구조를 결정하는 거의 절대적인 역할을 한다(Jones and Simmons, 1987). 우리나라 프랜차이즈 가맹점의 거의 절대다수는 서울을 비롯한 수도권과 지방대도시에 집중적으로 분포되어 있는 실정이다. 1995년 말 상위 8대 프랜차이즈 편의점의 90%가 수도권과 지방4대 대도시에, 70%가 수도권에 분포되어 있다고 조사되었다(이재하 · 문명렬, 2002). 이처럼 프랜차이즈 편의점이 수도권과 지방대도시 지역을 중심으로 분포되어 있는 이유는 물류체계상 편의성, 고객의 선호도 등도 중요한 원인이 되겠지만 프랜차이즈 가맹점의 입점조건, 판매량, 수익성 등에서 기인한다고 볼 수 있다. 최근 실시한 프랜차이즈 실태조사(2008)에 따르면 프랜차이즈 가맹점 창업비용은 평균 1억 3,476만원이었으며 이는 2002년의 1억 1,650만원에 비해 2000만원 이상 상승하였다. 이것은 로열티가 일반화되지 못한 우리나라 프랜차이즈 산업의 현실 속에서 신규 프랜차이즈 본사가 이익극대화를 위해 가맹점 창업비용을 높인 때문이다. 가맹점 창업비용을 보다 자세히 살펴보면 인테리어비용(33.8%), 임대료 보증금(26.1%), 초기 물품 비(14%) 등이 주요한 요인으로 조사되었고 서울지역의 개설비용이 타지방보다 훨씬 높은 것으로 조사되었는데 이는 임대료의 차이에서 기인한 것 같다(프랜차이즈실태조사, 2008). 극심한 경쟁과 높은 창업비용으로 프랜차이즈 가맹점 창업이 성공을 보장할 수 없다는 것은 이제 너무도 당연한 얘기가 되었다. 2007년 프랜차이즈 가맹점은 평균 18.5개가 개설되었으며 평균 5.5개가 폐업한 것으로 조사되었다. 독립자영창업과 마찬가지로 프랜차이즈 가맹점을 창업하기 위해서 미리 여러 가지 요인을 고려하고 사업성을 분석해야 한다는 것은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 본 논문의 목적은 프랜차이즈 가맹점의 입점조건과 원가요인을 기초로 손익분기점 분석을 통해 사업성을 보장받을 수 있는 적합한 입지특성에 대한 시사점을 제공하는 것이다.

## II. 연구의 이론적 배경

### 2.1 선행연구

명망 있는 대부분의 프랜차이즈 본사는 재고관리시스템, 점포고객관리시스템 등과 같은 사업지원시스템을 운영하고 있을 뿐만 아니라 사업운영 및 유지에 필요한 다양한 원자재 및 부자재 등을 지속적으로 제공하고 있다. 또, 가맹점 지도원을 수시로 파견할 뿐만 아니라 다양한 교육을 제공하여 사업운영을 지원한다. 프랜차이즈의 지원 체계는 사업운영경험이 부족한 창업자들에게 안정적이고 체계적인 창업이 가능하도록 하는 장점이 있다. 독립자영창업 대신 프랜차이즈가맹점 창업을 선택하는 이유로 이

러한 창업지원 혜택도 중요하지만 보다 중요한 원인은 프랜차이즈를 도입함으로써 안정된 직업과 부에 대한 욕구를 만족시킬 수 있다는 점도 중요한 요인이다. Leach(1994)는 독립자영업에 비해 프랜차이즈가맹점 창업이 상대적으로 쉬운 창업수단을 제공함으로써 개인에게 직업과 부의 원천을 제공한다고 주장하였다. 이강원(2002)의 조사에서는 프랜차이즈의 사업성이 가장 중요하고 기업인지도와 재무건전성이 두 번째로 중요한 요인으로 조사되었다. 하지만, 앞에서 지적한 바와 같이 많은 프랜차이즈 본사가 프랜차이즈 가맹점 수만 늘리는 것에 신경을 쓰고 개점 전 입지선정, 홍보서비스나 개점 후 지원서비스를 소홀히 하는 경향을 보이기 때문에 가맹점이 충분한 사업성을 확보하기는 쉽지 않다(최서용, 2004). 또한, 높은 가맹비나 인테리어 비를 요구하는 프랜차이즈의 초기투자비 때문에 판매량이 충분하지 않을 경우 사업성을 담보하기 어려운 실정이다.

창업의 입지선정은 사업성을 결정하는 가장 중요한 요인들 중 하나이다(Jones and Simmons, 1987; Withane, 1991). 일반적으로 사업성에 영향을 미치는 입지요인으로는 점포이미지, 통행량, 접근성, 가시성, 주거 및 교통 환경, 경쟁경합시설, 상권 등과 같은 입지결정요인이 중요하다(이희연·홍의택, 1995; 신창훈·김철민·김을성, 2000). 중심지 이론에 따르면 적정한 입지를 최소 수요인구와 공급 및 판매의 최대 거리의 개념으로 설명한다. 유왕렬(1992)의 연구에 의하면 제과점의 점포선호도는 구색, 서비스, 품질, 입지의 편의성, 물적 시설과 같은 점포이미지가 가장 큰 영향을 주는데 그중에서도 입지의 편의성이 가장 중요한 요인이라고 조사되었다. 이수동(1987)는 대형소매기관의 입지선정에 관해 실증적 연구를 통해 상권의 지리적 범위는 점포의 특성보다 공간의 공간유인성에 의해 결정된다는 결론을 도출했다. 물론, 점포의 입지는 일반적으로 사업의 종류에 따라 부지특성, 접근성, 고객기반 등이 다르게 나타날 것이다(Mercurio, 1984). 지대이론에 따르면 접근성이 높으면 고객이 모이게 되고 토지를 이용했을 때 발생하는 수익인 지대와 임대료가 높아지게 되는 반면 고객이 없는 지역의 토지나 건물의 지대와 임대료는 상대적으로 떨어지게 된다(이수동, 1987).

## 2.2 손익분기점 분석

손익이란 손실과 이익을 의미하고 손익분기점이란 기업의 생산 및 판매활동을 통해 벌어들이는 총매출액과 투자나 원자재 조달에 사용된 총비용이 같아지는 점을 의미한다. 즉, 손익분기점이란 기업이 투자한 투자비와 모든 비용을 합친 총 비용이 기업이 판매한 매출액과 일치할 때 발생한다. 기업은 사업초기에 투자 혹은 고정비가 발생하게 되고 사업이 진행됨에 따라 매출이 발생하게 된다. 따라서 사업초기에는 기업의

순이익이 (-)가 되지만 매출이 충분하게 되면 (+)로 전환되는 것이다. 손익분기점은 순이익이 (-)인 상태에서 최초로 0이 되는 시점에서 판매량 혹은 매출액을 말한다. 기업이 손익분기점을 달성한다는 것은 기업이 투자나 비용을 모두 상쇄할 수 있는 판매량을 기록한다는 것을 의미하는 것으로 최소한의 사업성을 담보할 수 있는 지점이 존재함을 의미하는 것이다.

손익분기점 분석은 일반적으로 손익분기 판매량과 매출액, 목표이익 판매량, 영업이익의 계산, 손익분기기간의 계산, 가격의사결정, 비용구조분석 및 결정 등의 다양한 목적과 용도에 활용될 수 있는 유용한 기법이다. 즉, 창업을 계획하고 있는 창업자는 손익분기점 분석을 통해 다음과 같은 문제의 해답을 제공할 수 있다. 첫째, 특정기간 내에 사업을 통해 얼마만큼 이익을 창출할 수 있는지 계산을 할 수 있다. 둘째, 창업자가 목표이익을 달성하기 위해서 창업기업이 반드시 판매해야 하는 판매량이나 매출액을 계산할 수 있다. 셋째, 창업자가 목표로 하는 이익을 달성하기 위해 가격은 얼마로 결정해야 하는가에 대한 가격정책을 결정할 수 있다. 마지막으로, 목표이익을 달성하기 위해 재료비, 노무비, 임대료 등의 비용을 얼마까지 통제해야 하는가에 대한 비용정책에 대해 결정할 수 있다.

본 논문에서는 C사의 T프랜차이즈 가맹점 개설조건을 기초로 손익분기점 분석을 통해 적합한 입지조건과 독립자영창업의 개설조건을 기초로 손익분기점 분석을 통해 적합한 입지조건에 대한 비교를 통해 독립 창업과 프랜차이즈 창업을 위한 사업성 및 적합한 입지특성 차이를 논의하고자 한다.

### III. 창업사례 및 분석

#### 3.1 프랜차이즈 가맹점 사례

프랜차이즈 본부와 가맹점 사이에 발생하는 분쟁사례 중 영업지원 불만족(29.2%) 이외에 가장 많은 쟁점이 되는 것이 인테리어 비용관련사항(13.6%)과 상권보장 사항(10.0%)이다(프랜차이즈실태조사, 2008). 프랜차이즈 본부에 대한 경영만족도는 가맹점주가 높은 매출과 이익을 보장받을 수 있을 경우에 가능하다. 예를 들면, 가맹점 월평균 매출액이 500만 원 이하에서는 가맹본부에 대한 추천을 하지 않겠다는 의견이 61.6%로 매우 높았다(프랜차이즈실태조사, 2008). 따라서 프랜차이즈 가맹점에 대한 적절한 사업성의 보장은 프랜차이즈 가맹점뿐만 아니라 본부의 성공을 위해서 무엇보다 중요한 요소라고 할 수 있다.

최근 국내 프랜차이즈 가맹점 숫자가 떨어진 이유는 경제성장률 하락, 소비침체 등

의 거시적 요인도 있지만 창업업체가 기하급수적으로 증가한 원인도 있을 것이다. 프랜차이즈 본사들은 경쟁력을 확보하기 전에 신규 가맹점 모집을 통해 가맹점수를 급격히 증가시키는 방식으로 창업시장의 과열경쟁을 유도하였다. 실태조사에서 나오는 것처럼 영업지원이나 상권에 대한 보장 없이 신규 가맹점 모집을 통해 이익극대화에만 골몰하는 프랜차이즈 본사의 행태는 창업자들의 매출과 이익의 급격한 감소로 이어졌고 장기적 성장이나 경쟁력 확보보다는 유행에 맞는 프랜차이즈 본사가 우후죽순처럼 생겨나는 결과를 초래했다. 본 논문은 베이커리 분야에서 가장 영향력 있는 프랜차이즈의 사업성 분석을 통해 프랜차이즈 가맹점의 사업성을 보장하는 적합한 입지조건과 사업전략을 도출하고자 한다.

장기적으로 가맹점주의 성공은 곧 프랜차이즈 본사의 성공과 이미지에 지대한 영향을 미친다. 가맹점주의 성공률이 떨어진다는 소문이 퍼지게 되면 경쟁력 있는 입지와 가맹점 주를 확보하기 어렵게 되고 프랜차이즈의 가치가 떨어지게 될 것이다. 따라서 건전한 프랜차이즈 본사는 성공의 가능성이 떨어지는 위치에서 무리한 사업을 추진하는 프랜차이즈 가맹점 주를 유치하지 않을 것이다. 창업초기부터 사업이 궤도에 오르기까지 가맹점 주에 대한 교육과 필요한 다양한 지원을 제공하는 것은 프랜차이즈 본사의 활동 중 가장 중요한 일에 속한다.

프랜차이즈실태조사(2008)에 의하면 국내 프랜차이즈 본부의 운영매뉴얼의 보유비율이 83.2%, 직원교육 매뉴얼이 76.4%, 경영전략 매뉴얼 60.6%, 슈퍼바이저 매뉴얼 59.8%, 관측홍보 매뉴얼 58.8%로 점포의 운영을 가맹점 주에 맡기지 않고 표준화된 시스템으로 통제하는 것을 알 수 있다. 또, 국내 프랜차이즈 본부는 영업 관련 교육을 연평균 4.27회, 기술향상 관련 교육을 연평균 3.62회, 정신교육을 3.25회, 기타교육을 17.67회 등을 제공하는 것으로 조사되었다(프랜차이즈실태조사, 2008). 하지만, 정보공개 및 프랜차이즈 관련 법규가 미비하고 신규 창업자들이 기본적 경영교육을 받지 않고 성급히 창업시장에 뛰어드는 상황에서 악덕 프랜차이즈 본사에 피해를 받은 창업자들이 부지기수로 생겨났다. 프랜차이즈 제도의 미비와 산업시스템의 경쟁력 부재는 창업시장의 경쟁력 약화로 이어지고 중산층의 파괴와 국가경쟁력을 떨어뜨리는 치명적인 요인으로 작용할 것이다.

T사는 베이커리 분야에서 가장 영향력이 있는 프랜차이즈들 중 하나이다. 빵과 케이크가 가장 대표적인 제품이지만 25평 이상의 넓은 매장에 창업을 했을 경우에는 커피, 샌드위치, 과일주스 등의 카페역할을 일부 담당하는 전략으로 매장이 운영된다. 본고에서는 저자는 손익분기점 분석을 위해 T사의 비용구조를 파악하고 이를 바탕으로 적합한 입지조건과 사업전략을 도출하고자 한다. T사는 이전의 가맹점 모집경험을 바탕으로 가맹점 개설가능지역과 대표적 점포모형을 홈페이지에 제시하고 있다. 본 논문은 홈페이지 정보를 기초로 사업성분석을 하고자 한다. T사의 경우 가맹점 개설

추천입지로 일 매출이 최소 80만원되는 지역이며 전국에서 시 단위 이상의 지역의 발전지역을 권고하고 있다. 또한, T사는 시가지내 핵심 상권, 역세권, 쇼핑센터, 대단위 아파트 단지, 대로변 등의 지역을 주요한 목표시장으로 한다고 한다. 본 논문의 목적은 T사가 어떻게 이러한 입지지역을 적합한 입지지역으로 선정했는지 사업성 분석을 통해 논리적 근거를 설명하는 것이다. 즉, 주어진 비용구조 하에서 프랜차이즈 가맹점이 사업성을 확보하기 위해서 적합한 입지가 어떤 곳인가를 보여주고자 한다. <표 3>은 T사의 대표적인 점포모형의 투자비용에 관한 내용이다.

<표 3> T사의 대표적 점포모델

구분	15평	20평	25평	30평
총투자비	11,080	12,080	14,490	15,450
설비비용	4,300	4,300	5,300	5,300
주방설비	4,300	4,300	4,300	4,300
커피머신	없음	점주요구시	1,000	1,000
인테리어	4,030	4,980	6,090	6,950
시공비(평당가)	3,450(230)	4,400(220)	5,250(210)	6,000(200)
간판	500	500	750	850
빵바구니	80	80	90	100
점주구매분	1,150	1,200	1,500	1,600
전기승압	550	550	700	700
냉난방기	600	650	800	900
기타비용	1,600	1,600	1,600	1,600
가맹비	500	500	500	500
교육비	100	100	100	100
거래보증금	1,000	1,000	1,000	1,000

독립자영창업의 경우 프랜차이즈 가맹점과 비슷한 평수를 개업하는 경우 필요한 비용이 얼마인지 살펴보자. 중상급 이상의 인테리어를 갖추기 위해서는 평당 180-200만원으로 15평의 경우 2,700 ~ 3,000만 원 정도 들지만 중하급 인테리어만 갖출 경우에는 평당 100만원으로 15평의 경우 인테리어비가 1,500만 원 정도면 소요된다. T사에서 제공하는 정도의 설비인 전기오븐, 쇼케이스, 전기발효실, 믹서, 튀김기, 슬라이서, 냉장고 등의 기계 및 도구를 장만하는데 드는 비용은 중간정도의 물품을 장만한다면 1,400만원 ~ 1,735만 원 정도 필요하다고 한다. 본 논문에서 독립자영창업의 경우 개설비용이 인테리어 비 1,500만원과 설비비 1,500만원으로 총 3,000만원



으로 가정하고 손익분기점 분석을 하였다.

월세와 보증금은 입지조건에 따라 천차만별로 다를 것이다. 따라서 일률적으로 정하긴 어렵지만 지대이론에 따르면 입지가 좋으면 고객이 모이게 되고 토지를 이용했을 때 발생하는 수익인 지대와 임대료가 높아지게 된다. 실제적인 계산에서 월세는 하루매출액의 3배로 보증금은 월세의 40배로 계산하는 룰이 널리 사용되고 있기도 하다. 본 논문에서 월세와 보증금으로부터 발생하는 비용은 연간매출액의 15%인 것으로 가정되었다.

### 3.2 입지별 손익분기점 분석

손익분기점 분석은 창업자 수중에 들어온 돈과 나간 돈이 같은 지점을 의미한다. 창업자로부터 돈이 나가는 것에는 투자와 비용발생이 있고 창업자에게 돈이 들어오는 방법은 매출밖에 없다. 손익분기점 분석에서는 투자액도 비용으로 취급한다. 따라서 매출액과 비용이 같은 지점이 손익분기점으로 정의되어 수익이 유도된다. 객 단가를 기초로 계산되는 손익분기점은 다음과 같은 수식에서 계산될 수 있다.

$$\text{손익분기점(고객 수)} = \text{고정비} / (\text{객 단가} - \text{고객 당 변동비용})$$

일반적으로 창업자는 손익분기점보다 어떤 목표이익을 달성하기를 희망한다. 따라서 손익분기점보다는 목표이익판매량에 대해 보다 높은 관심이 있다. 손익분기점 공식과 목표이익판매량은 아주 밀접한 관련성이 있다. 만약 목표이익이 투자액 혹은 고정비의 k라고 할 때 목표이익 판매량은 손익분기점의 (1+k)가 되는 것이다. 본 논문에서는 창업에 적용시키는 것으로 투자대비 이익률도 중요하지만 절대적인 목표이익도 중요하다. 객 단가에 대한 목표이익 판매량은 다음과 같이 유도될 수 있다.

$$\text{목표이익판매량(고객 수)} = (\text{고정비} + \text{목표이익}) / (\text{객 단가} - \text{고객 당 변동비})$$

#### 3.2.1 우수 입지조건 분석

기업의 비용은 크게 매출액과 관계없이 발생하는 고정비와 매출액에 비례하는 변동비로 나뉜다. 매출액은 매출 고객수와 객 단가의 곱으로 나타낼 수 있다. 일반적으로 프랜차이즈 가맹점의 객 단가가 독립 베이커리보다 높은 편이기 때문에 프랜차이즈 가맹점의 객 단가를 4천원으로 독립 베이커리는 3천5백 원으로 가정하였다. 고정비는 프랜차이즈의 경우 거래보증금의 경우 나중에 돌려받기 때문에 10%로 계산하면 1억 180만원에 월세와 보증금을 더한 값이다. 단위당 변동비는 베이커리 제품의 원가라고 할 수 있는데 단순히 베이커리를 제조하거나 납품받는 비용뿐만 아니라 팔리지 않는 베이커리도 고려해야 한다. 따라서 독립 베이커리의 제조원가는 낮지만 팔리지 않아

폐기하는 비용을 고려하여 단위당 변동비는 프랜차이즈와 독립베이커리가 거의 비슷한 2,500원으로 가정되었다. 인건비는 고정비로 취급되어 연간 2500만원으로 책정하여 계산되었다. 먼저, 일반적으로 월세와 보증금은 일간 매출액의 15%라는 업계의 경험법칙이 존재한다. 따라서 저자는 일간 매출액이 200만원인 우수입지조건의 점포 경우 월세와 보증금은 약 15%인 연간 1억 원이라고 가정하였다.

손익분기점 계산을 통해 손익분기 고객수를 고정비, 제품가격 단위당 변동비를 이용하여 다음과 같이 표현할 수 있다. 첫째에 인테리어비와 시설투자비를 모두 회수한다고 가정할 때 프랜차이즈가맹점 베이커리 창업의 경우에는 고객수 기준의 손익분기점은 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{손익분기점(고객수)} &= 2\text{억}2,680\text{만원}/(4,000\text{원} - 2,500\text{원}) \\ &= 151,200\text{명} \end{aligned}$$

으로 연간 360일을 영업한다고 할 때 하루에 420명이 고객수 기준 손익분기점이다. 이에 반면 독립창업베이커리 창업의 경우 시설과 인테리어비가 비교적 저렴하게 3,000만원이다. 따라서, 연간 인건비와 월세, 보증금을 고정비에 포함시키면 고객수 기준 손익분기점은 다음과 같이 계산될 수 있다.

$$\begin{aligned} \text{손익분기점(고객수)} &= 1\text{억}5500\text{만원}/(3500\text{원} - 2500\text{원}) \\ &= 205,000\text{명} \end{aligned}$$

으로 연간 360일을 영업한다고 할 때 하루에 430.6명이 고객 수 기준 손익분기점이다. 따라서 프랜차이즈가맹점과 독립자영창업은 모두 500명의 고객을 끌어들이는 가정이므로 모두 손익분기점 조건을 만족시킨다. 비록 단위 기여 액이 프랜차이즈가맹점 창업의 경우 1,500원으로 가정되었고 독립자영창업의 경우 1,000원으로 가정되었지만 브랜드 인지도를 고려할 때 이러한 가정은 결코 실제상황과 동떨어진 자의적인 기준은 아니다. 따라서 독립자영창업의 경우 시설비와 인테리어비가 저렴함에도 불구하고 고객 수 기준 손익분기점은 하루에 430.6명으로 프랜차이즈가맹점의 하루 420명보다 큰 값이므로 프랜차이즈 가맹점의 경쟁력이 높다고 할 수 있다.

앞에서 논의한 프랜차이즈 가맹점과 독립자영창업에 대한 손익분기점뿐만 아니라 목표이익판매량도 구할 수 있다. 만약 첫째에 베이커리 가게를 통해 목표이익을 4,000만원을 얻고자 한다면 프랜차이즈 가맹점에 대한 목표이익판매량은 다음과 같이 계산될 수 있다.

$$\begin{aligned} \text{목표이익판매량(고객수)} &= 2\text{억} 6,680\text{만원}/(4000\text{원} - 2500\text{원}) \\ &= 177,867\text{명} \end{aligned}$$

으로 연간 360일을 영업한다고 할 때 하루에 494명이 고객 수 기준 목표이익판매량이 된다. 동일한 입지에서 프랜차이즈 가맹점의 경우 목표이익이 0에서 1억까지에 대해 고객 수 기준 목표이익판매량 간의 관계를 구하여 다음과 같이 표현할 수 있다.

<표 4> 프랜차이즈가맹점의 목표이익과 목표이익 판매량(고객수)간의 관계

목표이익	0원	2천만원	4천만원	6천만원	8천만원	1억원
연간 목표이익 판매량	151,200	164,533	177,867	191,200	204,533	184,533
일간 목표이익 판매량	420	457	494	531	568	605

독립창업 베이커리의 경우도 목표이익판매량을 프랜차이즈 가맹점 창업의 경우와 동일한 가정 하에서 구할 수 있다. 앞에서 논의한 바와 같이 시설비와 인테리어 비 3,000만원, 노동 비 2,500만원을 고정비로 지출하였다고 가정되었다. 또한, 앞에서만 마찬가지로 객 단가 3,500원, 단위변동비 2,500원이라고 가정하였을 때 목표이익 4,000만원으로 놓고 목표이익판매량은 다음과 같이 계산될 수 있다.

$$\begin{aligned} \text{목표이익판매량(고객 수)} &= 1억 9,500만원 / (3500원 - 2500원) \\ &= 195,000명 \end{aligned}$$

으로 연간 360일을 영업한다고 할 때 하루에 542명이 고객 수 기준 목표이익판매량이 된다. 일간 매출액 200만원 연간 임대료 1억 원의 동일한 입지에 대해 독립자영창업의 경우 목표이익이 0에서 1억까지에 대해 고객 수 기준 목표이익 달성을 위한 독립창업 프랜차이즈 베이커리의 목표이익판매량과의 관계를 다음과 같이 표현될 수 있다.

<표 5> 독립창업의 목표이익과 목표이익 판매량(고객수)간의 관계

목표이익	0	2천만원	4천만원	6천만원	8천만원	1억원
연간 목표이익 판매량	155,000	175,000	195,000	215,000	235,000	255,000
일간 목표이익 판매량	431	486	541	597	653	708

독립자영업 베이커리와 프랜차이즈가맹점 베이커리를 비교해보면 목표이익이 매우 낮은 경우에는 고객 수 기준 목표이익판매량(고객 수)이 비슷하지만 목표이익이 증가함에 따라 프랜차이즈 베이커리의 목표이익판매량(고객 수)이 훨씬 더 낮아짐을 발견할 수 있다. 예를 들면, 1억 원의 목표이익을 올리고자 했을 때 프랜차이즈 베이커리는 605명만 방문하면 가능하지만 독립창업 베이커리의 경우는 708명이 방문해야 한

다. 프랜차이즈 가맹점의 인지도에 따른 판매량 증가를 고려해볼 때 독립자영업보다 프랜차이즈 가맹점이 상대적으로 높은 판매량을 쉽게 올릴 수 있다. 따라서 우수한 입지조건에서 높은 이익을 추구하는 창업자의 경우 프랜차이즈가맹점 형태의 창업이 보다 유리하다는 결론을 도출할 수 있다.

이와 같은 결론은 앞에서 지적한 프랜차이즈가맹점 모집의 가이드라인과 일치한다. 프랜차이즈 가맹점은 대도시와 핵심 상권 지역에 적합하다는 가이드라인과 일치하는 결과라고 할 수 있다.

### 3.2.2 열등입지조건 분석

앞에서 분석한 입지와 달리 이번에는 일간 매출액이 약 120만 원 정도를 올릴 수 있는 열등한 입지에서 창업하는 사례를 분석하고자 한다. 열등한 입지의 고객 수는 하루에 약 100명 정도가 되고 객 단가는 4000원이다. 월세와 보증금은 연간 매출액의 약 15%인 6,000만원이고 다른 조건은 우수입지조건에 동일하다고 하자.

프랜차이즈 베이커리의 경우 고정비는 인건비 2,500만원과 프랜차이즈 총 투자비 1억 180만원을 더해서 총 고정비는 1억 6,680만원이고 고객 당 단위 공헌 액은 앞의 계산과 마찬가지로 1,500원이다. 프랜차이즈 가맹점의 경우 목표이익이 0에서 1억까지에 대해 고객 수 기준 목표이익판매량 간의 관계를 구하여 다음과 같이 표현할 수 있다.

<표 6> 프랜차이즈의 목표이익과 목표이익 판매량(고객수)간의 관계

목표이익	0	2천만원	4천만원	6천만원	8천만원	1억원
연간 목표이익 판매량	124,533	137,867	151,200	164,533	177,867	191,200
일간 목표이익 판매량	346	383	420	457	494	531

열등한 입지에 대해 독립자영업 베이커리의 경우 앞에서 논의한 바와 같이 시설비와 인테리어 비 3,000만원, 연간 임대료 6,000만원, 노동비 2,500만원을 고정비로 지출하였고 객 단가 3,500원, 단위변동비 2,500원으로 가정되었을 때 목표이익이 0에서 1억까지에 대해 고객 수 기준 목표이익판매량 간의 관계를 구하여 다음과 같이 표현할 수 있다.

목표이익 1억 원의 경우에는 고객 수 기준 목표이익판매량이 독립자영업의 경우 597명인 반면 프랜차이즈 가맹점의 경우 531명으로 프랜차이즈가맹점의 목표고객판

매량이 높다. 하지만, 목표이익이 0인 경우는 독립자영업의 경우 319명인데 비해 프랜차이즈가맹점의 경우 목표이익판매량이 346명이다. 물론, 이 예시의 경우는 프랜차이즈 베이커리의 목표이익판매량과 독립창업의 목표이익판매량이 커다란 차이는 나지 않는다. 하지만, 프랜차이즈 가맹점 베이커리의 고정비는 전혀 낮춰지지 않는 반면 독립자영업 베이커리는 중고를 구입하거나 고정 노동 비를 절약하는 방법으로 고정비를 낮출 수 있다는 것을 고려할 때 열등한 입지에서 낮은 목표이익을 가진 경우 독립자영업의 경쟁력이 높아짐을 유추할 수 있다.

<표 7> 독립자영업의 목표이익과 목표이익 판매량(고객수)간의 관계

목표이익	0	2천만원	4천만원	6천만원	8천만원	1억원
연간 목표이익 판매량	115,000	135,000	155,000	175,000	195,000	215,000
일간 목표이익 판매량	319	375	431	486	542	597

#### IV. 결 론

입지선정문제는 소규모 창업경영에서 가장 중요한 의사결정들 중 하나이고 매출액과 비용구조를 결정하는 거의 절대적인 역할을 하는 가장 중요한 요인이다. 우리나라 프랜차이즈 가맹점의 거의 절대다수는 서울을 비롯한 수도권과 지방대도시에 집중적으로 분포되어 있는 실정이다. 이처럼 프랜차이즈 편의점이 수도권과 지방대도시 지역을 중심으로 분포되어 있는 이유는 물류체계상 편의성, 고객의 선호도 등도 중요한 이유가 되겠지만 주된 이유는 프랜차이즈 가맹점의 입점조건, 판매량, 수익성에서 비롯된다고 할 수 있다. 본 논문의 목적은 프랜차이즈 가맹점의 입점조건과 원가요인을 기초로 손익분기점 분석을 통해 사업성을 보장받을 수 있는 적합한 입지특성에 대한 시사점을 제공하는 것이다.

독립자영업 베이커리와 프랜차이즈가맹점 베이커리의 사례를 통해 얻은 사업성분석 결과의 시사점을 비교해보면 다음과 같은 결과를 도출할 수 있다. 우수한 입지조건에서 높은 이익을 추구하는 창업자의 경우 프랜차이즈가맹점 형태의 창업이 보다 유리하다는 결론을 도출할 수 있다. 이와 같은 결론은 앞에서 지적한 프랜차이즈가맹점 모집의 가이드라인과 일치한다. 즉, 프랜차이즈 가맹점은 대도시와 핵심 상권 지역에 적합하다는 가이드라인과 일치하는 결과라고 할 수 있다. 이에 반면 입지가 좋지 않

은 경우에는 접근성이 좋지 않고 목표고객의 수가 많지 않다. 이런 환경 하에서 독립 자영업의 경우 사업성을 유지할 수 있는 반면 프랜차이즈 가맹점은 높은 고정투자비 때문에 사업성을 유지할 수가 없음을 손익분기점 분석을 통해 확인할 수 있었다.

## 참 고 문 헌

- 신창훈 · 김철민 · 김울성(2000), "프랜차이즈 가맹점 재계약 의도의 결정요인에 관한 연구", 『마케팅관리연구』, 제5권, 제2호, pp.79-101.
- 유왕렬(1992), 『점포입지에 관한 연구: 목포시 제과점의 입지분석』, 성신여자대학교 박사학위논문.
- 이강원(2002), 『프랜차이즈 가맹선택시 평가기준과 만족에 관한 연구』, 고려대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이경희(1990), "서울시 프랜차이즈 체인의 분포특성에 관한 연구", 서울대학교 지리교육학과, 『지리교육논집』, 제24권, pp.25-52.
- 이수동(1987), 『한국소매기구의 상권분석 및 입지선정에 관한 실증적 연구: 특히 서울특별시 소재 대형소매기구를 중심으로』, 고려대학교 박사학위논문.
- 이재하 · 문명렬(2002), "대구시 편의점의 공간확산과 입지적 특성", 『대한지리학회지』, 제5권, 제1호, pp.69-87.
- 이희연 · 홍의택(1995), "GIS 기법을 활용한 편의점의 입지분석에 관한 연구: 서울시 송파구를 중심으로", 『한국GIS학회지』, 제3권, 제2호, pp.103-121.
- 최서용(2004), 『프랜차이즈 서비스 요인이 가맹점주의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 관광대학원 석사학위논문.
- 대한상공회의소(2008), 『프랜차이즈 실태조사』, 대한상공회의소 유통물류진흥원.
- Brickley, J. A. and Dark, F. H.(1987), "The choice of organizational form: the case of franchising", *Journal of Financial Economics*, Vol.18, No.2, pp.401-420.
- Jone, K. and Simmon, J.(1993), *Location Location Location: Analyzing the Retail Environment*, Toronto: Methen.
- Leach, P.(1994), *The Story Hayward Guide to Family Business*, 2nd Ed. London: Stoy Hayward/ Horwath International.
- Martin, R. E.(1988), "Franchising and rick management", *American Economic Review*, Vol.78, pp.954-968.
- Mercurio, J.(1984), Store location strategies. In R. L. Davies and D. S. Rogers (Ed.), *Store Location and Assessment Research*. New York: John Wiley & Sons.
- Michael, S.(1996), "To franchise or not to franchise: an analysis of decision

- rights and organizational form shares", *Journal of Business Venturing*, Vol.11, No.1, pp.57-71.
- Norton, S. W.(1988), "An empirical look at franchising as an organization form", *Journal of Business*, Vol.61, No.2, pp.197-218.
- Withane, S.(1991), "Franchising and franchisee behavior: An examination of opinions, personal characteristics, and motives of Canadian franchisee entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, Vol.29, No.1, pp.22-29.



## A Study on the Feasibility Analysis of Franchisee Case and Independent Entrepreneurship Case

Lee, Joo Heon\*

### Abstract

Location decision problems of franchisees which determine revenues and costs in business are one of the most important issues in franchisor research. The major portion of franchisees are located in Kyunggi-do and 5 major cities in Korea. What's the reason behind this fact? The purpose of this research is to provide the rationale for location decisions of franchisor businesses. Based on the break-even analysis, we conclude that major decisive factors of location decisions are demand and costs of franchisor businesses. At the good location which can attract many customers, franchisor businesses can be much more competitive than independent stores. However, at the bad location, franchisor businesses can not be maintained because of high costs.

*Keywords: Franchisee, Location Decision, Break-even Analysis*

---

\* Assistant Professor, College of Government & Business, Yonsei University