

프랜차이즈 계약관리레버리지를 활용한  
프랜차이즈 기업의 성과 분석과 전망  
-치킨 · 커피 프랜차이즈 브랜드를 중심으로-  
Franchise Business Analysis and Forecast  
Using Franchise Contract Management Leverage  
in Chicken · Coffee Franchise Brands

이성희\* · 이성훈\*\*

Lee, Sung-Hee · Lee, Sung-Hoon

\*\*\*\*\*

ABSTRACT

*This study attempts to measure the performance of franchise brands using the Enterprise Contract Management(ECM) and Franchise Contract Management Leverage(FCML). The data were collected from 14 chicken franchise brands and 16 coffee franchise brands.*

*This research suggests some implications as follows. Chicken franchise brands are confronted with the slow growth, but coffee franchise brands still have the potential growth. According to FCML, as well, it shows that chicken franchise brands should focus on qualitative performance through franchise store management to achieve sustainability, and coffee franchise brands need the managerial strategies to maximize franchisees' sales profit, which leads increasing franchisor's business performance ultimately.*

Key words: Enterprise Contract Management(ECM), Franchise Contract Management Leverage(FCML), Chicken Franchise, Coffee Franchise

Key words: 프랜차이즈 계약관리지표(ECM), 프랜차이즈 계약관리레버리지(FCML), 치킨 프랜차이즈, 커피 프랜차이즈

\*\*\*\*\*

\* First Author, Ph D., Graduate School, Sejong University. lsh742@nate.com

\*\* Corresponding Author, Graduate School, Sejong University. fchub@sejong.ac.kr

## I. 서론

공정거래위원회에 정보공개서를 등록한 브랜드 수는 2012년 3,410개에서 2013년 3,511개로 증가하였다. 프랜차이즈 기업 수 또한 2012년 2,762개에서 2013년 2,880개로 꾸준한 증가 추세를 보이고 있다(한국프랜차이즈산업협회, 2015).

한편, 우리나라 프랜차이즈 산업에서 외식업이 차지하는 비중은 기타 외식 1,669개(59.5%)로 전체 프랜차이즈 산업의 절반 이상을 차지하고 있으며(한국프랜차이즈산업협회, 2015), 이 중 치킨과 커피를 주 품목으로 하는 기업이 대표적으로 우리나라 프랜차이즈 산업의 많은 부분을 차지하고 있는 것으로 보고 있다.

본 연구에서는 프랜차이즈 산업의 대표적인 업종인 외식업 중 치킨과 커피 프랜차이즈 기업을 대상으로 성과를 분석하고 전망하고자 하였다.

치킨산업현황을 살펴보면, 지난 10년간 음식업종의 매출규모는 2.3배 증가한 반면, 국내 치킨시장은 총 매출액 3.3천 억 원 규모에서 3.1조 원 규모로 약 9.2배 증가하였고, 치킨시장 매출실적은 2006년부터 빠른 속도로 증가하고 있으며, 2008년 금융위기 이후, 점포수 증가율이 급격히 둔화되었음에도 불구하고, 총 매출액 기준 시장규모는 가파른 성장세 지속하고 있는 것으로 파악되고 있다. 2005년까지 연평균 900억 원 단위로 증가하던 치킨시장은, 수요 및 점포수 증가로 2008년 까지 연간 2,800억 원씩 성장하였으며, 이후 치킨전문점 증가율이 급격히 둔화되었음에도 2011년 까지 매년 5,400억 원씩 증가하였다. 음식업종 총 매출실적 중 치킨전문점 매출비중이 증가세('02년 1.5% → '11년 4.7%)를 보이고 있어, 금융위기('08) 및 조류독감 파동('03~'08 기간 중 248일)에도 가계의 치킨소비 및 국내 수요는 지속 성장한 것으로 보인다. 영업 중인 치킨전문점 수는 국내 인구 1만 명당 7개, 1만 가구 당 18개로, 10년 전에 비해 약 2배 가량 증가하였으며, 연평균 증가율은 각각 8.9%, 7.2% 성장하였다. 2002년 국내 프랜차이즈 매출의 0.4%에 불과했던 치킨전문점이 2.5%까지 성장하였으며, 지난 10년간, 국내 프랜차이즈 시장은 45조 원 규모에서 95조 원 규모로 2.1배 증가한 반면, 프랜차이즈 치킨전문점의 시장 규모는 0.2조 원에서 2.4조 원으로 12.8배 증가한 것으로 나타났다(KB Industry Report, 2013)

커피산업현황을 살펴보면, 2013년 커피의 국내 생산량은 약 65만 톤이며, 5년 전에 비해 63% 증가한 것으로 나타났으며, 생산액은 약 1조 6천 억 원으로 약 92%의 성장세를 나타냈다(농림수산식품부, 2013). 대한상공회의소(2012)의 프랜차이즈 산업 경기 전망 조사에 의하면, 기준치 100을 중심으로 커피업종이 150으로 지속적인 성장을 할 대표적인 프랜차이즈 업종으로 전망한 바 있으며, 프랜차이즈 기업 300 곳을 대상으로 한 설문에서 유망할 것으로 예상하는 프랜차이즈 아이템으로 '커피' (30.6%)를 가장 많이 꼽고 있다.

이처럼 프랜차이즈 산업에서 치킨과 커피가 차지하는 비중과 시장규모가 가장 높게 나타나고

있는 것을 알 수 있으며, 따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 산업의 현황을 파악하고 전망하는데 프랜차이즈의 대표적인 업종인 치킨과 커피를 주요 분석 대상으로 하고자 하였다.

한편, 본 연구에서는 프랜차이즈 기업을 대상으로 한 객관적인 성과분석을 위하여 매출과 영업이익 등 재무제표를 중심으로 한 재무비율 분석으로는 프랜차이즈 기업의 성과를 제대로 파악하는데 한계가 있다는 점을 문제점으로 인식하고 프랜차이즈 기업의 성과를 가맹점과의 계약 관계와 연계하여 종합적으로 파악하고자 하였다. 프랜차이즈 기업이 가맹점을 단순히 많이 개설하는 것이 성과의 중요 이슈가 아니라 개설된 가맹점이 얼마나 프랜차이즈 기업의 생산성과 연계되고 있는가를 파악함으로써 프랜차이즈 기업의 성과분석의 차원을 다양한 차원에서 접근하고자 하였다(이성훈 등, 2012).

정보공개서 등록제도는 프랜차이즈 기업의 현황과 성과 등을 파악하는데 유용한 자료로서 활용 가치가 있다. 공정거래위원회에 등록되는 프랜차이즈 기업의 각종 현황은 가맹희망자들에게 가맹본부 파악을 위한 유용한 정보를 제공할 뿐만 아니라 프랜차이즈 산업을 연구하는 연구자들에게도 다양한 정보를 제공함으로써 프랜차이즈 산업에 대한 입체적이고 종합적인 분석을 하는데 도움을 주고 있다.

이에 본 연구에서는 프랜차이즈 산업의 성과를 분석함에 있어 정보공개서에 나타난 각종 지표를 활용하였다. 가맹점수, 해지 및 종료건수, 신규계약체결 건수, 매출액, 영업이익, 가맹점유 비율, 가맹점 증가율, 매출액증가율, 가맹점당 매출액 기여율, 프랜차이즈 계약관리레버리지 등의 지표를 통해 치킨 및 커피 프랜차이즈 산업의 성과를 분석하고 향후 전망을 유추하고자 하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 프랜차이즈 성과

프랜차이즈 산업에서 성과를 가맹본부와 가맹점 사이의 장기지향적 관점에서 보고 고객확보, 만족, 지속적 매출 증대, 성과에 대한 만족, 거래관계 유지의도, 재계약 체결의도, 장기적 관계 지속의도, 다른 체인으로의 변경 의도 등의 차원에서 측정된 연구(김관식, 2005)를 살펴보면, 프랜차이즈 시스템을 거래관계의 지속의도를 가맹점 관점에서 가맹본부의 물적 지원, 영업지원 등에 대한 가맹점의 신뢰와 관계결속과 몰입을 통해 재계약의도라는 성과를 나타낸다고 분석하고 있다. 하지만 이러한 분석은 너무 포괄적이며, 가맹본부의 지원 시스템을 객관화 하는데 한계가 있다. 만족에 있어서도 가맹점의 주관적 판단에 의할 수밖에 없기 때문에 프랜차이즈 시스템의 성과측정의 도구로서는 일정부분 한계가 있다고 볼 수 있다.

김성수(2004)는 프랜차이즈 평가척도를 위한 항목 중 프랜차이즈 가맹본부의 경영부문 측정

에서 가맹본부의 재무구조를 자기자본 비율, 지급이자의 축소 노력, 각종 이익지표의 건전성, 매출채권 회수율, 금융거래 및 신용상태, 자금 운용 및 투자의 적합성, 조세공과금 등의 납부, 재무구조 개선 능력, 재고 과다에 대한 수익성, 대손 및 감가상각비의 처리 등을 제시하였다. 그러나 가맹본부에 대한 재무구조를 평가하기 위한 지표는 기업 성과 측정에 일반화된 지표로서 프랜차이즈 기업의 특성을 반영한 새로운 척도를 제시하는데 한계가 있다.

장영수, 허동욱(2008)은 BSC를 이용한 프랜차이즈 성과를 학습 및 성장성과, 고객성과, 내부프로세스 성과, 재무적 성과 등으로 구분하고 이러한 재무적 성과와 비재무적 성과를 모두 고려한 균형성과표의 관점에서 성과를 분석하고 있다. 그리고 조현진(2006)은 프랜차이즈 기업의 재무성과를 측정함에 있어 가맹점의 매출액으로 측정하고 있다. 그러나 재무적 성과를 단순히 매출액으로 한정하는 문제가 발생한다.

한편, 프랜차이즈 시스템의 특성상 가맹본부와 가맹점의 갈등, 협력과 재무성과에 대한 연구가 많이 진행되어 왔다. Kalwani & Narayandas(1995)는 가맹본부와 가맹점의 장기적인 협력 관계가 높은 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 수익성과 매출 성장율이 높고, 재고 비용이나 통제 비용이 낮아진다고 보았다. 그리고 Sibley & Michie(1982)는 상호거래에서 나타나는 갈등은 성과와 부의 관계에 있다고 하였다. 그러나 이러한 연구들은 성과를 정성적인 관계성과에 국한하여 파악함으로써 성과의 구체적인 모습을 파악하기에는 한계가 있다.

유통경로 분야에서 Gaski & Nevin(1985)는 성과를 공급자와 딜러 간 관계에 대한 공급자의 목표 충족에 공헌하는 정도로 정의하고 있으며, Stern & El-Ansary (1992)는 유통성과를 다차원적 개념으로 효율성, 효과성과 더불어 형평성(fairness)을 제시하고 있다. 그리고 관계에 대한 결속은 관계투자 보호를 위한 교환 당사자들의 협력관계를 증진시키며, 현존 파트너와의 관계강화에 대한 선호도를 강화시켜 단기적 이익추구 배제와 기회주의적 성향 억제 그리고 시스템 전체의 성과를 중시하게 하여 마케팅 효율성, 생산성 및 성과 향상을 가져온다고 보고 있다(Morgan, & Hunt, 1994). 한상린, 백미영(2008)은 거래성과를 매출액 증가, 순이익 증가, 고객 수의 증가, 재계약 의사로 보고 있는데, 전반적으로 보았을 때, 성과를 매우 포괄적으로 설명하고 있으며, 재무적인 부분과 비재무적인 부분, 관계적인 부분을 혼용하여 사용하고 있음을 알 수 있다.

그리고 프랜차이즈 성과를 가맹점 입장에서 분석할 수 있는데, 김민정 등(2009)은 가맹점주의 기대된 성과와 관련하여 경쟁사들과 비교한 수익성과 매출액을 성과로 보고 있다. 가맹본부 관점이나 가맹점 관점에서 보더라도 궁극적인 성과를 재무적인 매출액 또는 수익성 등의 항목으로 평가하고 있음을 알 수 있다. 김형준(2000), 윤지환(2003), Geyskens, & Steenkamp(2000)의 연구들도 가맹점의 경제적 만족을 마케팅 성과와 재무적 성과라는 두 가지 차원에서 설명하고 있는데, 여기서 재무적 성과를 가맹점의 매출액을 중요한 만족의 요인으로 보고 있다.

박정민, 고영섭(2010)은 성과를 재무적 성과와 비재무적 성과를 구분하고 있는데, 재무성과를 매출액 증가, 영업이익 증가, 시장점유율 증가, 비재무성과를 고객만족도와 재계약의도, 가맹점 만족도로 보고 있다. 안성훈 등(2009)의 경우도 재무적 성과로 경제적 이익, 매출 증대, 투자수익률 증대, 수익성 증대, 원가절감, 현금흐름, 불경기 안정적 이익 확보 등의 변수를 제시하여 구체적으로 성과의 내용을 다루고 있다. 김선경, 김영국(2010)은 성과를 매출액, 시장점유율, 수익성, 평판으로 보고 있는데, 평판을 어떻게 계량화할 것인가라는 문제가 발생할 소지가 있다.

이렇게 프랜차이즈 시스템 성과에 대한 개념은 상당히 다차원적으로 정의되고 있다. 효율성 (efficiency)이라는 개념에서는 거래비용이나 관계 관리 비용 차원의 재무성과를 의미 (Noordewier, John, & Nevin, 1990; Lusch, & Brown, 1996)하며, 이는 매출액, 재고회전율, 마진폭, 투자수익률 등 재무적 지표에 반영된 구체적인 내용으로 측정될 수 있다(Kalwani & Narayandas, 1995). 효과성(effectiveness)은 목표 달성 정도(Kalwani & Narayandas, 1995)를 의미하며, 이는 투입된 노력에 대한 결과의 효율성이나 기대한 결과에 대한 실제 만족도 등 다소 포괄적인 지표(한상린, 2004)를 강조하게 된다.

지금까지 살펴 본 바와 같이, 프랜차이즈 시스템 성과와 관련된 연구들을 유형별로 구분하면 다음과 같다. 즉, 성과 주체별로는 가맹본부 성과와 가맹점 성과로 구분하는 경우가 많았으며, 가맹본부와 가맹점의 관계특성에 따른 성과로 경제적, 비경제적 만족과 장기지향성, 재계약의도를 성과로 보고 진행되는 경우이다. 그리고 성과의 내용별로는 성과형태에 따라 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 수 있을 것이다. 여기서 재무적 성과 또한 성과의 내용에 관한 측정보다는 다른 변수(예를 들면 지원, 신뢰, 몰입, 관계, 갈등 등)들이 재무적 성과에 미치는 영향과 관련된 연구가 진행되고 있음을 알 수 있다.

<표 1> 프랜차이즈 성과연구의 유형별 분류

유형	항목
주체 차원	가맹본부 성과 가맹점 성과
관계특성 차원	만족(경제적, 비경제적) 장기지향성 재계약의도
내용 차원	재무적 성과 비재무적 성과

\*연구자 정리

프랜차이즈 산업에서 성과를 바라보는 관점의 차이는 연구의 효율성과 실무적 효용성을 떨어뜨릴 수 밖에 없는데 본 연구에서는 프랜차이즈 기업의 특성에 입각하여 보다 명확하고 계량화

&lt;표 2&gt; 계약관리 현황표

프랜차이즈 계약관리 현황	
최초계약기간	신규계약체결건수
갱신계약기간	계약해지건수
총가맹점수	계약종료건수
상당건수	명의변경건수
정보공개서 제공건수	재계약건수

\* 이성훈 등, 전사적 계약관리(ECM) 지표를 활용한 프랜차이즈 기업 성과분석, 프랜차이즈경영연구, p.11.

된 방법으로 성과를 제시하고자 하였다. 가맹본부와 가맹점 성과의 연계와 관계특성을 반영한 성과 그리고 재무적 성과와 비재무적 성과의 통합적인 성과를 찾고자 하였다. 즉, 프랜차이즈 가맹본부 성과를 가맹점 성과와 연계하여 계량화할 수 있는 지의 여부와 성과를 단순히 매출액 등의 재무적 성과로 한정하는 것이 아니라 프랜차이즈 특성을 반영한 단순하면서도 통합적인 성과지표의 개발이 가능한지에 대한 연구를 진행하고자 하였다. 이를 통해 궁극적으로 프랜차이즈 기업이 추구해야할 가치와 성과의 구체적인 모습을 그려보고자 하였다. 그리고 이를 실제 프랜차이즈 산업에 적용해 봄으로써 실무적 차원의 시사점을 찾고자 하였다.

## 2. 프랜차이즈 계약관리 지표분석과 프랜차이즈 계약관리레버리지 분석

프랜차이즈 기업의 성과를 측정하기 위한 다양한 방법 중 프랜차이즈 기업의 시스템적 특성을 반영한 지표는 계약이라고 볼 수 있다(이성훈 등, 2012). 즉, 가맹본부와 가맹점 간의 계약의 과정을 계량화함으로써 프랜차이즈 기업의 성과를 측정할 수 있을 것이다. 프랜차이즈 기업의 계약 현황은 <표 2>와 같다.

프랜차이즈 기업의 계약관리 성과를 분석하기 위해서는 먼저 계약의 변화과정을 투명하게 기록하여야 한다. 최초계약기간과 갱신계약기간은 가맹점의 투자자금 회수를 위한 안정적인 계약기간을 산정하는 지표로서 투자대비 적정한 계약기간의 산정을 위한 도구가 된다.

총가맹점수는 프랜차이즈 기업의 성장성을 나타내는 지표로서 프랜차이즈 기업의 외형적 규모를 나타낸다. 상당건수는 프랜차이즈 계약 체결을 위한 전단계로 볼 수 있다. 상당이 바로 계

<표 3> 프랜차이즈 전사적 계약관리(ECM) 지표

계약관리 분석	내용
상담 대비 계약체결율	신규계약체결건수/상담건수*100
정보공공개서 제공 대비 계약체결율	신규계약체결건수/정보공공개서 제공건수*100
가맹점유지율	(연초총가맹점수-(해지+종료건수))/연초총가맹점수*100
가맹점증가율	(연말총가맹점수-연초총가맹점수)/연초총가맹점수*100
가맹점해지율	해지건수/연말가맹점수*100
가맹점종료율	종료건수/(종료+재계약건수)*100
재계약을	재계약건수/(종료+재계약건수)*100
가맹점양수도율	양수도건수/연말가맹점수*100
폐점율	(해지+종료건수)/연말가맹점수*100
가맹점증가 대비 가맹점폐점율	(해지건수+종료건수)/신규계약체결건수*100

\* 이성훈 등, 전사적 계약관리(ECM) 지표를 활용한 프랜차이즈 기업 성과분석, 프랜차이즈경영연구, p.12.

<표 4> 프랜차이즈 기업의 성과분석

항목	내용
매출액 증가율	(당기매출총계-전기매출총계)/전기매출총계*100
매출액 영업이익율	영업이익/매출액*100
가맹점당 매출액 기여도	매출액/연말가맹점수
가맹점당 매출액 기여율	가맹점당매출액기여도/매출액*100
가맹점당 영업이익 기여도	영업이익/연말가맹점수

\* 이성훈 등, 전사적 계약관리(ECM) 지표를 활용한 프랜차이즈 기업 성과분석, 프랜차이즈경영연구, p.14.

약으로 체결되지 않으며, 상담 대비 계약 체결율을 살펴보는 기준이 된다. 즉, 상담 대비 계약 체결이 낮다면 상담과정이나 상담내용에 문제가 있다고 판단하게 된다. 정보공개서 제공건수는 가맹사업법상 의무화되어 있는 제도(가맹사업법 제6조의2)로서 상담진행과 계약체결과정에 반드시 필요한 요건으로서 관리되어야 한다. 신규계약체결과, 해지, 종료, 명의변경 및 재계약과 관련된 현황은 계약관리 성과분석을 위한 것으로 가맹계약의 시작부터 운영과 종료에 이르는 전 과정을 계량화한 것으로 볼 수 있다.

이러한 계약관리 현황을 근거로 하여 성과분석을 위한 측정지표를 <표 3>에서와 같이 설정할 수 있다. 프랜차이즈 전사적 계약관리(Enterprise Contract Management; ECM)는 가맹본부의 조직구성원 전체가 가맹점의 체계적 관리를 위한 계약관리 업무에 집중하는 전사적 개념으로 계약관리 업무의 체계화를 통한 효율적 가맹점 관리 시스템을 구축하여 프랜차이즈 사업의 지속가능 경영을 위한 전사적 실행 프로세스를 구축하는 과정(이성훈 등, 2010)이라 할 수 있다.

ECM 지표는 프랜차이즈 기업의 성과를 계약관리 관점에서 계량화하여 분석한 지표로서 프랜차이즈 기업의 특성을 반영한 성과 지표라 할 수 있다. 따라서 가맹본부는 이러한 계약관리 지표상의 신호를 파악하여 문제점을 찾아내고 이를 개선하고자 하는 방안을 수립하는데 근거가 될 수 있다. 또한 가맹희망자나 프랜차이즈 기업을 평가하는 기관 등에서도 ECM 지표를 활용한다면 보다 객관적이고 투명한 평가에 도움이 될 수 있을 것이다.

한편, 위에서 살펴본 ECM 지표는 프랜차이즈 기업의 성과를 계약관리 측면에서 계량화하여 수치적으로 제시한 것이다. 프랜차이즈 기업은 규모의 경제를 추구하는 시스템으로 분명 가맹점의 빠른 확산과 총가맹점수의 대규모화는 일정부분 기업 성과의 한 모습을 반영할 것이다. 또한, 가맹점유지율 등을 통해 가맹본부와 가맹점 간의 관계 결속 성과를 파악할 수 있으며, 폐점율 등을 통해 가맹본부와 가맹점 간의 갈등 정도를 예측할 수도 있다. 본 연구에서는 프랜차이즈 기업의 성과분석의 새로운 지표를 <표 4>에서와 같이 제시하였다. 즉, 기업의 성과 중 매출액의 증가와 영업이익의 증가가 재무적 성과의 중요한 지표라 할 수 있는데, 프랜차이즈 기업에서 이러한 매출액과 영업이익률의 증가에는 필수적으로 가맹점의 기여도가 얼마나 되는지가 성과의 중요한 요소가 될 수 있을 것이다. 이는 가맹점당 생산성과 연관이 있으며, 프랜차이즈 기업의 질적인 성과를 나타내 준다고 볼 수 있다. 많은 가맹점이 있어도 매출액이나 영업이익에 기여하는 정도가 낮다면, 이는 효과적인 가맹점 관리가 되고 있지 않다는 것을 유추할 수 있기 때문이다.

프랜차이즈 기업의 성과에 있어 생산성은 가맹점증가율과 밀접한 관련이 있다. 또한, 매출액 증가율과도 밀접한 상관관계가 있다할 것이다. 본 연구에서는 새로운 프랜차이즈 성과분석을 위한 방안으로 가맹점증가율을 활용한 매출액증가율의 지표를 <수식 1>과 같이 제시하였다. 프랜차이즈 계약관리 레버리지란 프랜차이즈 기업의 성과를 가맹계약의 증가율에 따른 매출액증

가율의 유의적인 변화를 측정하는 지표로서 ECM지표와 재무지표의 상관관계를 통한 프랜차이즈 기업의 성과를 파악하고자 한 것이다. 여기서 가맹계약의 증가율은 가맹점 증가율을 말하며, 연초 운영 중인 가맹점에서 종료와 해지 등을 제외한 연말에 실제 운영 중인 가맹점의 순 증감분을 반영하여 이러한 가맹점 증가율이 실제 프랜차이즈 기업의 매출액증가율에 실제 어떠한 변화를 주는지를 분석하기 위한 것이다. 프랜차이즈 기업의 매출액 구성은 최초 가맹금, 교육비, 시설 및 장비 대금, 로열티, 물류 매출 등으로 구성된다. 다시 말하면, 프랜차이즈 기업의 매출은 가맹점의 증가에 따라 매출에 민감하게 반응할 수밖에 없게 된다. 즉, 프랜차이즈 기업은 가맹점이 증가함에 따라 가맹점 개설과 관련된 매출과 지속적 거래에 따른 매출이 발생하게 되는 것을 의미한다. 따라서 가맹점 증가율의 변화와 매출액의 변화를 상호 관계 속에서 파악함으로써

#### <수식 1> 프랜차이즈 계약관리 레버리지

$$FCML = \frac{\text{매출액 증가율}}{\text{가맹점 증가율}} = 1$$

매출액증가율 = (당기매출총계 - 전기매출총계) ÷ 전기매출총계 × 100

$FCML = \text{프랜차이즈 계약관리 레버리지 (Franchise Contract Management Leverage)}$   
 가맹점증가율 = (연말총가맹점수 - 연초총가맹점수) ÷ 연초총가맹점수 × 100

\* 이성훈 등, 전사적 계약관리(ECM) 지표를 활용한 프랜차이즈 기업 성과분석, 프랜차이즈경영연구, p.15.

써 매출구조의 안정성과 적정성, 성장성 등을 예측할 수 있게 되며, 기업 경영에 있어서도 가맹점 변동의 추이와 이에 따른 매출액의 변화를 파악함으로써 정책적 의사결정에 중요한 지표로 활용될 수 있을 것이다.

프랜차이즈 계약관리 레버리지를 통해 우리는 프랜차이즈 기업의 성과를 분석하게 된다. 예를 들어, 계약관리 레버리지 비율이 "<1"일 경우, 가맹점 증가가 프랜차이즈 기업의 재무적 성과에 기여하는 정도가 낮다고 판단할 수 있으며, ">1"일 경우, 가맹점 증가가 기업의 매출액 증가에 실제 유의적인 기여를 하고 있다고 평가할 수 있는 것이다. 즉, 가맹점 "1"이 증가할 때 매출액 "1"이 증가하는 것을 기준으로 그 이하가 되면 효율성이 떨어지고 있으며, 이는 가맹본부와 가맹점 간의 생산적인 관계가 미흡하다고 판단할 수 있게 되며, 반대로 가맹점 "1"이 증가할 때 매출액이 "1" 이상 증가한다면 이는 가맹본부와 가맹점 간의 관계가 생산적이며 유기적이라고 판단할 수 있게 된다. 한편, 계약관리 레버리지의 급격한 상승이나 저하는 프랜차이즈 기업의 안정성이 취약하거나 재무구조의 적정성에 위험요인임을 발견할 수 있기 때문에 적절한 관리가 필요하다고 판단할 수 있게 될 것이다.

프랜차이즈 계약관리 레버리지를 제시하여 프랜차이즈 기업에서 가맹점과의 계약관계가 재무적 성과인 매출액에 어떠한 영향을 미치는지를 분석함으로써 프랜차이즈의 독특한 시스템적 특성을 보다 명확히 반영하고자 하였다. 따라서 프랜차이즈 계약관리 레버리지가 프랜차이즈 산업 연구와 실제 프랜차이즈 업계에 실무적으로 유용한 가리는 점을 실증하기 위하여 다음 장에서 프랜차이즈 산업과 기업을 대상으로 사례를 분석해 봄으로써 그 타당성을 검증하고자 한다.

### III. 연구설계 및 조사방법

#### 1. 연구설계

본 연구는 전술한 바와 같이 프랜차이즈 산업의 성과를 분석하기 위하여 계약관리 지표를 활용한 계약관리 성과분석을 기본으로 하여, 최종적으로 프랜차이즈 계약관리레버리지를 도출함으로써 유의미한 프랜차이즈 산업의 성과를 분석하고자 하였다.

프랜차이즈 산업의 성과 측정은 앞서 서술한 바, 프랜차이즈 산업에서 치킨과 커피 프랜차이즈 기업을 대상으로 하였다. 프랜차이즈 산업의 성과를 분석하기 위한 지표는 먼저 계약관리 현황 중에서 연초총가맹점수, 연말총가맹점수, 해지건수, 종료건수, 양수도건수, 신규계약체결건수, 당기매출총계, 전기매출총계, 영업이익을 선정하였다. 다음으로 프랜차이즈 전사적 계약관리(ECM) 지표로 가맹점유지율, 가맹점증가율, 가맹점해지율, 가맹점양수도율, 가맹점폐점율, 가맹점증가대비 가맹점폐점율, 매출액증가율, 매출액영업이익율, 가맹점당 매출액기여도, 가맹점당 매출액기여율, 가맹점당 영업이익기여도를 선정하여 분석하고자 하였다. 마지막으로 프랜차이즈 계약관리레버리지(FCML)을 통해 프랜차이즈 산업의 성과를 분석하고자 하였다. 이를 통해 프랜차이즈 산업의 특성을 반영한 분석을 통해 프랜차이즈 산업을 보다 심도있게 분석하고 프랜차이즈 산업의 바람직한 발전 방안에 대한 대안을 제시하고자 하였다.

프랜차이즈 산업의 성과측정의 단계와 지표는 <표 5>와 같다.

<표 5> 프랜차이즈 기업의 성과측정 단계와 지표

단계	지표	내용
1단계	계약관리현황	연초총가맹점수, 연말총가맹점수, 해지건수, 종료건수, 양수도건수, 신규계약체결건수, 당기매출총계, 전기매출총계, 영업이익
2단계	프랜차이즈 전사적 계약관리(ECM) 지표	가맹점유지율, 가맹점증가율, 가맹점해지율, 가맹점양수도율, 가맹점폐점율, 가맹점증가대비 가맹점폐점율, 매출액증가율, 매출액영업이익율, 가맹점당 매출액기여도, 가맹점당 매출액기여율, 가맹점당 영업이익기여도
3단계	프랜차이즈 계약관리 레버리지(FCML)	가맹점증가율의 변화가 매출액증가율에 미치는 유의적인 영향

## 2. 조사방법

본 연구를 위해 프랜차이즈 전술한 바 프랜차이즈 산업에서 대표적인 업종인 치킨과 커피 프랜차이즈 기업을 대상으로 하여 분석을 하였다. 분석대상 기업은 가맹점수 50개 이상, 가맹본부 업력 3년 이상인 기업을 대상으로 하여 임의추출로 분석기업을 선정하였다. 이는 지표분석의 특성상 변화의 추이를 비교할 수 있는 업력이 필요하며, 변화의 폭을 확인할 수 있는 최소수준의 가맹점수를 필요로 하기 때문이다.

연구를 위한 자료는 2013년 말 기준 공정거래위원회에 등록된 정보공개서(franchise.ftc.go.kr)를 바탕으로 하였으며 분석대상 업체는 프랜차이즈 치킨업종 14개 브랜드와 커피업종 16개 브랜드를 선정하였으며 그 대상은 <표 6>과 같다

## IV. 분석결과

### 1. 치킨, 커피 프랜차이즈 브랜드의 계약관리현황

본 연구에서는 프랜차이즈 기업 중에서 치킨과 커피 브랜드를 중심으로 계약관리 현황을 조사 하였다. 먼저 치킨 프랜차이즈의 경우 2013년말 기준 14개 업체 합계 9,761개의 가맹점을 보유하고 있으며, 가맹본부당 평균 194.6개를 보유하고 있는 것으로 나타났다. 해지건수와 종료건수는 각각 182개와 589개로 나타났으며, 양수도 건수는 815개이며, 신규계약체결 건수는 1,364개로 가맹본부 당 27.3개를 1년 동안 개설한 것으로 나타났다. 2013년 매출은 8천 7백

<표 7> 치킨 프랜차이즈 브랜드 계약관리 현황 1

\* 단위:개

No.	브랜드	총가맹점수		신규	종료	해지	명의 변경
		2012	2013				
1	호식이두마리치킨	643	698	77	20	2	102
2	치킨마루	279	335	80	0	24	29
3	오븐에빠진닭	199	233	477	0	11	0
4	BHC	929	806	97	333	0	18
5	간부치킨	149	206	61	1	3	21
6	교촌치킨	944	950	24	0	18	128
7	굽네치킨	863	866	24	2	19	146
8	맘스터치	297	386	118	29	0	20
9	BBQ	1,551	1,556	170	149	16	77
10	네네치킨	986	1,039	69	0	16	134
11	보드람	210	212	8	0	6	10
12	땅땅치킨	263	307	54	1	9	39
13	처갓집양념치킨	882	896	72	0	58	46
14	페리카나	1,262	1,241	33	54	0	45
소계		9,457	9,731	1,364	589	182	815
평균		189.1	194.6	27.3	11.8	3.6	16.3

억 원으로 나타났으며 이는 가맹본부 당 1백 7십 억 원인 것으로 조사되었고, 영업이익은 가맹본부 당 14억 9천 만 원인 것으로 조사되었다.

커피 프랜차이즈의 경우, 2013년 말 기준 16개 업체 함께 4,929개의 가맹점을 보유하고 있는 것으로 조사되었다. 이는 치킨 브랜드의 절반수준으로 가맹점수의 규모에서 치킨 프랜차이즈가 상대적으로 시장이 큰 것으로 확인된다. 한편, 신규계약체결건수는 1,245개로 성장의 규모는 치킨 프랜차이즈를 앞서는 것으로 보이는데 이는 커피 시장이 꾸준히 증가하고 있는 것을 반영하는 것으로 보이며, 상대적으로 치킨시장의 규모가 정체기인 것으로 확인할 수 있다.

<표 8> 치킨 프랜차이즈 브랜드 계약관리 현황 2

\* 단위: 천 원

No.	브랜드	전기매출총계	당기매출총계	영업이익
1	호식이두마리치킨	46,846,542	50,846,458	8,288,866
2	치킨마루	5,408,342	7,391,399	1,331,460
3	오븐에빠진닭	69,952,682	70,657,303	5,528,850
4	BHC	81,085,184	87,672,732	14,012,332
5	깐부치킨	16,762,875	25,547,540	3,934,146
6	교촌치킨	142,522,649	174,148,187	9,192,171
7	굽네치킨	80,809,686	80,021,286	5,661,917
8	맘스터치	35,132,806	49,721,252	2,677,359
9	BBQ	169,805,989	175,245,717	3,518,980
10	네네치킨	30,709,794	41,431,746	12,237,119
11	보드람	1,560,563	1,335,349	874,021
12	땅땅치킨	32,934,180	47,207,523	2,415,875
13	처갓집양념치킨	30,744,603	35,217,418	2,678,890
14	페리카나	11,703,490	31,475,935	2,223,676
소계		755,979,385	877,919,845	74,575,662
평균		15,119,588	17,558,397	1,491,513

<표 9> 커피 프랜차이즈 브랜드 계약관리 현황 1

\* 단위:개

No.	브랜드	총가맹점수		신규	종료	해지	명의 변경
		2012	2013				
1	이디야	625	863	249	0	11	47
2	엔제리너스	629	762	157	8	16	70
3	할리스	324	348	43	19	0	37
4	탐앤탐스	306	332	42	16	0	26
5	카페베네	776	850	101	0	27	89
6	커피그루나루	78	95	18	0	1	11
7	파스꾸찌	209	266	68	0	11	26
8	투썸플레이스	269	369	131	0	4	12
9	드롭탑	56	136	80	0	0	3
10	커피베이	79	174	113	16	2	2
11	망고식스	69	119	59	0	8	5
12	커피마마	100	173	80	7	0	5
13	주커피	65	83	18	0	0	3
14	다빈치커피	71	72	4	3	0	4
15	커피니	63	80	24	0	7	5
16	토프레소	176	207	58	27	0	23
소계		3,895	4,929	1,245	96	87	368
평균		155.8	197.2	49.8	3.8	3.5	14.7

&lt;표 10&gt; 치킨 프랜차이즈 브랜드 계약관리 현황 2

\* 단위:천 원

No.	브랜드	당기매출총계	전기매출총계	영업이익
1	이디야	41,960,358	78,568,298	7,808,438
2	엔젤리너스	876,711,543	975,513,285	52,849,003
3	할리스	65,775,157	68,595,163	7,023,298
4	탐앤탐스	64,902,491	75,710,395	6,123,328
5	카페베네	210,856,088	176,255,430	3,456,576
6	커피그루나루	23,191,234	24,687,550	-866,366
7	파스쿠찌	1,621,351,911	1,651,264,219	66,317,712
8	투썸플레이스	85,525,082	94,780,626	1,242,199
9	드림탑	16,684,066	35,668,289	872,895
10	커피베이	7,049,346	9,703,666	225,157
11	망고식스	12,964,456	27,945,442	252,380
12	커피마마	5,296,265	8,430,635	875,638
13	주커피	758,692	6,930,847	-833,920
14	다빈치커피	621,715	1,045,122	2,750
15	커피니	4,840,897	7,034,085	157,994
16	토프레소	1,940,794	5,161,901	149,174
소계		3,040,430,095	3,247,294,953	145,656,256
평균		121,617,204	135,303,956	6,069,011

## 2. 치킨, 커피 프랜차이즈 브랜드의 프랜차이즈 전사적계약관리 지표

계약관리지표에 대한 분석결과는 다음과 같다. 가맹점유지율의 경우 치킨업종은 91.8%로 커피업종의 95.3% 대비 가맹점의 유지율은 커피업종의 높게 나타났으며 전반적으로 가맹점유지율은 90%를 넘는 것으로 파악되고 있다. 가맹점증가율의 경우 성장세를 나타낸다고 볼 수 있는데 치킨업종은 2.9%, 커피업종은 26.5%로 조사되었으며 이는 치킨업종의 경우 시장의 확대측면에서 정체를 보이고 있고 커피업종은 가파른 성장세를 보이고 있는 것으로 파악되었다. 가맹점해지율의 경우 치킨업종은 1.9%, 커피업종은 1.8%로 나타났다. 폐점을 또한 치킨업종이 7.9%이며, 커피업종은 3.7%로 전반적으로 치킨업종의 가맹점이 커피업종에 비해 지속성에서 떨어지는 것으로 파악되었다. 매출액증가율의 경우는 치킨업종이 16.1%로 커피업종 11.3% 대비 성장세가 높은 것으로 조사되었다. 한편, 가맹점당 가맹본부의 매출액에 대한 기여율은 치킨업종 0.51%와 커피업종 0.51%를 보이는 것으로 파악되어 가맹점당매출액기여율은 비슷한 수준인 것으로 파악되고 있다.

<표 11> 치킨 프랜차이즈 브랜드 전사적계약관리지표

\* 단위:%

No	브랜드	가맹점 유지율	가맹점 증가율	가맹점 해지율	가맹점양 수도율	가맹점 폐점율	가맹점증 가대비 폐점율	매출액 증가율	가맹점당 매출액기여도	가맹점당 매출액 기여율
1	호식이두마 리치킨	96.6	8.6	0.3	14.6	14.6	28.6	8.5	72,846	0.14
2	치킨마루	91.4	20.1	7.2	8.7	7.2	30.0	36.7	22,064	0.30
3	오븐에빠진 닭	94.5	17.1	4.7	0.0	4.7	2.3	1.0	303,250	0.43
4	BHC	64.2	-13.2	0.0	2.2	41.3	343.3	8.1	108,775	0.12
5	간부치킨	97.3	38.3	1.5	10.2	1.9	6.6	52.4	124,017	0.49
6	교촌치킨	98.1	0.6	1.9	13.5	1.9	75.0	22.2	183,314	0.11
7	굽네치킨	97.6	0.3	2.2	16.9	2.4	87.5	-1.0	92,403	0.12
8	맘스터치	90.2	30.0	0.0	5.2	7.5	24.6	41.5	128,812	0.26
9	BBQ	89.4	0.3	1.0	4.9	10.6	97.1	3.2	112,626	0.06
10	네네치킨	98.4	5.4	1.5	12.9	1.5		34.9	39,877	0.10
11	보드람	97.1	1.0	2.8	4.7	2.8	75.0	-14.4	6,299	0.47
12	땅땅치킨	96.2	16.7	2.9	12.7	3.3	18.5	43.3	153,770	0.33
13	처갓집 양념치킨	93.4	1.6	6.5	5.1	6.5	80.6	14.5	39,305	0.11
14	페리카나	95.7	-1.7	0.0	3.6	4.4	163.6	168.9	25,363	0.08
소계		91.8	2.9	1.9	8.4	7.9	56.5	16.1	90,219	0.51

<표 12> 커피 프랜차이즈 브랜드 전사적계약관리지표

\* 단위:%

No	브랜드	가맹점 유지율	가맹점 증가율	가맹점 해지율	가맹점양 수도율	가맹점 폐점율	가맹점증 가대비 폐점율	매출액 증가율	가맹점당 매출액기여도	가맹점당 매출액 기여율
1	이디야	98.2	38.1	1.3	5.4	1.3	4.4	87.2	91,041	0.12
2	엔젤리너스	96.2	21.1	2.1	9.2	3.1	15.3	11.3	1,280,201	0.13
3	할리스	94.1	7.4	0.0	10.6	5.5	44.2	4.3	197,113	0.29
4	탐앤탐스	94.8	8.5	0.0	7.8	4.8	38.1	16.7	228,043	0.30
5	카페베네	96.5	9.5	3.2	10.5	3.2	26.7	-16.4	207,359	0.12
6	커피그루나루	98.7	21.8	1.1	11.6	1.1	5.6	6.5	259,869	1.05
7	파스꾸찌	94.7	27.3	4.1	9.8	4.1	16.2	1.8	6,207,760	0.38
8	투썸플레이스	98.5	37.2	1.1	3.3	1.1	3.1	10.8	256,858	0.27
9	드림탑	100.0	142.9	0.0	2.2	0.0	0.0	113.8	262,267	0.74
10	커피베이	77.2	120.3	1.1	1.1	10.3	15.9	37.7	55,768	0.57
11	망고식스	88.4	72.5	6.7	4.2	6.7	13.6	115.6	234,836	0.84
12	커피마마	93.0	73.0	0.0	2.9	4.0	8.8	59.2	48,732	0.58
13	주커피	100.0	27.7	0.0	3.6	0.0	0.0	813.5	83,504	1.20
14	다빈치커피	95.8	1.4	0.0	5.6	4.2	75.0	68.1	14,516	1.39
15	커피니	88.9	27.0	8.8	6.3	8.8	29.2	45.3	87,926	1.25
16	토프레소	84.7	17.6	0.0	11.1	13.0	46.6	166.0	24,937	0.48
소계		95.3	26.5	1.8	7.5	3.7	14.7	11.3	686,265	0.51

### 3. 치킨, 커피 프랜차이즈 브랜드의 프랜차이즈 계약관리레버리지

프랜차이즈 계약관리레버리지(FCML)를 분석한 결과, <표 13>에서와 같이, 치킨업종은 5.57>1로 나타났으며, 커피업종은 0.421로 분석되었다. FCML은 가맹점이 “1” 증가했을 때 매출액 변화에 어느 정도 영향을 미치는지를 보는 지표이다. FCML 성과 측면에서 본다면, 치킨업종이 커피업종 보다 높게 나타난 것을 알 수 있다. 치킨업종에서 가맹점 증가에 따른 가맹점 성과가 가맹본부의 성과로 선순환적으로 연결되고 있다는 것이다. 반면 커피업종의 경우 가맹점 증가에 따른 가맹본부의 성과가 낮게 나타난 것을 알 수 있는데 이는 가맹점과 가맹본부의 성과가 긴밀하게 연결되지 못하고 있다는 것을 보여준다. 즉, 가맹점의 수익모델과 가맹본부의 수익모델의 연관성이 낮다는 것을 나타내고 있는 것이다. 따라서 커피업종의 경우 가맹점증가율은 매출액증가율의 변화에 유의적인 영향을 미치지 못하는 것을 발견할 수 있었으며, 결과적으로 가맹점증가율이나 매출액증가율 등으로 바라본 성과와 다른 결과를 말해 주고 있다는 것이다. 이는 가맹점 증가가 매출액에 미치는 영향이 업계 평균에 미치지 못하는 것으로 볼 수 있으며, 이를 확인함으로써 커피 프랜차이즈 기업은 지표의 개선을 위해 상품개발과 물류 시스템의 강화 등의 정책적 대안을 수립하여야 한다는 점을 시사해주는 사례가 될 것이다.

계약관리 레버리지 성과는 결국 가맹점 증가율이 프랜차이즈 기업 매출에 얼마나 기여하고 있는가를 측정하는 것으로서 개별 프랜차이즈 기업의 성과를 측정하는 데 있어서 가맹본부와 가맹점 간의 결속의 정도를 측정할 수 있을 뿐만 아니라, 프랜차이즈 기업이 가맹점의 효과적인 관리를 통해 가맹점 성과를 가맹본부 성과에 유기적으로 결합시키는 정도를 파악할 수 있는 지

<표 13> 치킨, 커피 프랜차이즈 브랜드 FCML

No.	치킨		커피	
	브랜드	FCML	브랜드	FCML
1	호식이두마리치킨	0.99	이디야	2.29
2	치킨마루	1.82	엔젤리너스	0.53
3	오븐에빠진닭	0.06	할리스	0.58
4	BHC	-0.62	탐앤탐스	1.96
5	간부치킨	1.37	카페베네	-1.72
6	교촌치킨	36.98	커피그루나루	0.30
7	굽네치킨	-3.25	파스꾸찌	0.07
8	맘스터치	1.39	투썸플레이스	0.29
9	BBQ	9.94	드림탑	0.80
10	네네치킨	6.50	커피베이	0.31
11	보드람	-15.15	망고식스	1.59
12	땅땅치킨	2.59	커피마마	0.81
13	처갓집양념치킨	9.17	주커피	29.38
14	페리카나	-101.53	다빈치커피	48.35
15			커피니	1.68
16			토프레소	9.42
	평균	5.57		0.42

표로 활용할 수 있다는 점을 알 수 있다.

## V. 결 론

### 1. 연구결과의 요약 및 시사점

지금까지 프랜차이즈 산업을 치킨과 커피 브랜드를 중심으로 고찰해 보았다. 프랜차이즈 기업의 성과를 ECM 지표와 재무지표를 바탕으로 한 계약관리 성과와 FCML을 활용하여 분석하였다. 특히, FCML 분석을 통해 기존의 프랜차이즈 시스템에 대한 다양한 성과 분석을 종합하여 새로운 차원의 성과 측정 방안을 제시하였다. 프랜차이즈 시스템과 관련된 연구들에서 다양하게 제시되었던 성과의 모습을 프랜차이즈 기업의 특성을 반영한 FCML 지표를 통해 보다 명확하게 프랜차이즈 기업의 모습을 파악하기 위한 것이다. 즉, 기존 연구에서 가맹본부 성과, 가맹점 성과, 만족, 장기지향성, 재계약의도 등의 결과변수로서의 성과를 FCML 지수를 활용한다면 명확한 성과 측정을 위해 유용할 것으로 보이며, 프랜차이즈 기업tj 프랜차이즈 FCML을 목표관리의 수단으로 활용할 수 있을 것이다.

프랜차이즈 기업의 성과를 분석하거나 측정하는 것은 학자마다 다르고 분석 및 평가 주체, 그리고 평가 이유에 따라 상이할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 프랜차이즈 기업의 성과를 보다 일반화하고 객관화하여 재무비율과 같이 신뢰성 있는 지표로서 활용될 가능성을 염두에 두고 제시하였다.

분석 결과, 프랜차이즈 시스템 특성을 반영한 유의미한 결과가 도출되었다. 즉 ECM 지표를 통한 성과분석과 FCML 분석이 프랜차이즈 기업의 성과를 종합적으로 반영하는데 비교적 의미 있는 결과를 나타냈다는 점이다. 프랜차이즈 기업의 계약관리 성과는 계약관리와 재무적 성과의 종합적 성과분석의 필요성을 확인시켜준 결과라 할 수 있다. FCML은 성과분석의 단순성으로 실무적으로 유용하게 사용될 수 있으며, 회계 상의 재무제표와 공정거래위원회에 등록하는 정보공개서 상의 내용을 중심으로 결합한 지표로서 객관성과 신뢰성을 담보할 수 있는 지표이다. 이러한 지표를 통해 프랜차이즈 기업을 보다 종합적이고 시스템적으로 분석함으로써 평가의 차원을 다양화할 수 있을 것으로 본다.

분석 결과 전반적으로 치킨업종은 뚜렷한 성장 둔화 현상에 직면해 있는 것을 알 수 있으며, 이는 내부적인 가맹점 관리를 통한 내실있는 경영으로 질적인 성과에 집중하여야 한다는 점을 설명해 준다. 치킨업종의 FCML은 결국 가맹점의 매출 활성화를 통한 가맹본부의 매출활성화를 추구함으로써 궁극적으로 가맹점과 가맹본부의 상생경영과 지속가능경영을 달성할 수 있음을 시사해 준다. 반면, 커피업종의 경우 각종 ECM 지표는 성장성을 뚜렷이 보여주고 있고 시장의 규모가 확장되고 있다는 것을 보여 주고 있다. 그러나 외형적 성장에도 불구하고 FCML 지표가

좋지 않게 나온 것은 내적인 안정성이 떨어지고 가맹점과 가맹본부의 부실한 경영이 나타나고 있다는 점을 보여준다. 따라서 커피 프랜차이즈의 경우 가맹점 개발을 통한 외형적 성장전략에서 벗어나 가맹점의 활성화와 매출 극대화를 통한 가맹본부의 매출활성화를 추구할 수 있는 관리전략의 수립이 필요하다는 점을 시사해 준다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 프랜차이즈 기업의 성과에 대한 새로운 개념을 정립하고 프랜차이즈 기업이 추구해야 할 성과에 대한 방향성을 제시함으로써 산업 발전에 기여할 수 있을 것으로 기대한다. 그리고 전반적으로 프랜차이즈 기업의 성과와 관련하여 새로운 관점의 연구를 시도함으로써 프랜차이즈 산업에 대한 연구의 다양성과 전문성에 기여한데 이론적인 의의가 있으며, 향후 프랜차이즈 산업연구의 다양성에 기여할 것으로 기대할 수 있다. 또한 치킨과 커피 프랜차이즈의 경영전략의 수립에도 실무적인 시사점을 제공해 주고 있다.

그러나 본 연구는 프랜차이즈 업종 모두를 대상으로 하지 않은 한계로 인해 결과의 대표성을 일반화하는 데 한계가 있다. 또한 어떠한 형태의 성과분석이든 완벽하게 현실을 반영할 수 없기 때문에 이 번 연구가 프랜차이즈 기업의 성과를 완벽하게 설명하기에도 한계가 있다. 그럼에도 불구하고 향후 의미 있는 결합비율의 개발로 다양한 성과분석방법을 지속적으로 연구하고 제시해야 할 필요성은 있다. 그리고 이러한 계량화된 정량적 분석을 정성적 분석과 어떻게 결합하여 해석할 것인가에 대한 논의도 활발하게 진행되어야 할 것으로 판단된다. 향후 연구 과제는 전체 프랜차이즈 기업을 대상으로 지속적으로 분석함으로써 표준비율을 산출하여 제시하여 프랜차이즈 산업을 ECM 지표를 통한 성과분석과 FCML 신뢰성 확보에 노력하여야 할 것이다.

## ❖ 참고문헌 ❖

- 2014프랜차이즈산업현황보고서(2015), 100조 프랜차이즈 실태를 보다, 한국프랜차이즈산업협회  
공정거래위원회 가맹사업거래 사이트(franchise.ftc.go.kr)
- 김관식(2005). 프랜차이즈 레스토랑의 브랜드 자산이 프랜차이지 만족에 미치는 영향에 관한 연구. *경희대학교 관광학과 박사학위논문*.
- 김선경·김영국(2010). 프랜차이즈 본부의 권력행사가 가맹점의 갈등 해결유형과 성과에 미치는 영향, *호텔경영학연구*, 19(1), 121-135.
- 김성수(2004). 프랜차이즈 본부 및 가맹점 평가척도 연구, *한국프랜차이즈협회 & 산업자원부*.
- 김형준(2000). 외식 프랜차이즈산업의 가맹점 만족도에 관한 연구. *한국조리학회*, 6(2), 315-330.,
- 농림수산식품부(2015), 국내커피 시장 1조 6천 억 원, 5년간 92% 성장, 보도자료, *농림수산식품부*

- 대한상공회의소(2012), 2012년 상반기 프랜차이즈 산업 경기전망조사, *대한상공회의소*
- 박정민·고영섭(2010). 프랜차이즈 본점과 가맹점 간의 협력관계, 서비스 품질 및 성과의 구조적 관계에 관한 연구. *산업경제연구*, 23(3), 1399-1416.
- 안성훈·전태유·남중현·이용기(2009). 신뢰와 관계학습이 외식업 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성과 관계성파에 미치는 영향. *호텔관광연구*, 11(3), 31-48.
- 윤지환(2003). 아이스크림 프랜차이즈 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 만족과 재계약 의도. *외식경영연구*, 6(3), 147-160.
- 이성훈·이성희·유동근(2012), 전사적 계약관리(ECM) 지표를 활용한 프랜차이즈 기업 성과분석:프랜차이즈 계약관리 레버리지의 유용성, *프랜차이즈경영연구*, 3(1), 1-25.
- 이성훈·이성희·정규식·한규철(2010). 프랜차이즈 기업의 전사적 계약관리(ECM) 모델 도입을 위한 IT 프로그램 개발에 관한 연구. *프랜차이즈경영연구*, 창간호, 105-131.
- 장영수·허동욱(2008). BSC를 이용한 프랜차이즈 가맹점의 경영성과에 관한 연구. *회계정보연구*, 26(3), 371-394.
- 조현진(2006). 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 거래특성이 갈등 및 재무성과에 미치는 영향. *외식경영연구*, 9(2), 189-210.
- 한상린(2004). 유통경로상의 갈등원인, 갈등 및 거래성과에 관한 연구. *유통연구*, 9(1), 93-110.
- 한상린·백미영(2008). 환경불확실성이 프랜차이즈 시스템의 거래특성과 산업특성 및 성과에 미치는 영향. *유통연구*, 13(3), 55-77.
- Gaski, J. F. & J. R. Nevin(1985). The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 130-142.
- Geyskens, I. & Jan-Benedict E. M. Steenkamp(2000). Economic and social Satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Marketing*, 76(1), 11-32.
- Kalwani, M. U. & N. Narayandas(1995). Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?. *Journal of Marketing*, 59, 1-16.
- KB Industry Report(2013), 국내 치킨 비즈니스 현황 분석, *KB금융지주경영연구소*
- Morgan, R. M. & S. D. Hunt(1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Noordewier, T. G., John, G. & J. R. Nevin(1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80-94.
- Sibley, S. D. & D. A. Michie(1982). An exploratory investigation of cooperation in a franchise channel. *Journal of Retailing*, 58, 23-45.
- Stern, W. & A. El-Ansary(1992). *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, *New Jersey: Prentice-Hall, Inc.*

2015년 9월 6일 원고 접수  
2015년 11월 20일 최종본 접수  
2015년 11월 25일 게재 확정  
3인 익명심사필