

프랜차이즈 시스템의 평가 지표 개발을 위한 탐색적 연구

- 공생지수(symbiosis index)를 중심으로 -

최성식* · 김홍석** · 구본혁***
이원호**** · 나화숙***** · 한규철*****

프랜차이즈 시스템을 기반으로 하는 하나의 가상기업인 프랜차이즈 기업(Franchise Enterprise)의 개념에서 이 프랜차이즈 기업이 프랜차이즈 사업을 지속적으로 성공하기 위해서는 sub-system 자체도 경쟁력을 갖고 가야하고, 이들 sub-system 간의 공생적 관계(symbiotic relationship)도 프랜차이즈 시스템의 목표인 공생(symbiosis)을 향해서 잘 유지해야 한다.

이런 관점에서 프랜차이즈 시스템에 대한 평가는 기존의 프랜차이즈 평가와는 다른 관점에서 진행되어야 할 것으로 보인다. 즉, 기존의 평가 시스템은 가맹본부 중심의 평가에 집중을 하고 있다. 물론 프랜차이즈 시스템의 중심은 가맹본부(가맹본부 시스템)가 되지만 프랜차이즈 시스템을 기반으로 하는 프랜차이즈 기업의 관점에서 보면 가맹본부 시스템과 더불어 다른 하위시스템(가맹점, 벤더, 고객) 간의 공생적 관계가 유지될 때 성공적이고 지속 가능한 사업성과를 기대할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 기존 평가시스템을 고찰하고, 지금까지 가맹본부-가맹점 중심의 평가시스템의 관점에서 더 확대하여 4개의 하위 시스템 자체와 이들 간의 공생적 관계(symbiotic relationship)를 통한 공생지수(symbiosis index)를 도출하여 프랜차이즈 시스템의 새로운 평가 모델을 제시하고자 한다.

주제어 : 프랜차이즈 시스템, 프랜차이즈 기업, 공생, 공생적 관계, 공생지수

* 공동저자 : (주)신세계 이마트 과장(wkfska@000@hanmail.net)
** 공동저자 : (주)맛있는세상 실장(cool01971@yahoo.co.kr)
*** 공동저자 : ISYTLEICON 대표(goobonhyuk@hanmail.net)
**** 공동저자 : SM Brand Marketing 신규사업부분/차장(edwardyi@naver.com)
***** 공동저자 : 맥세컨설링 부장(max3598@naver.com)
***** 교신저자 : 세종사이버대학교 경영학부 교수(caseyhan@sjcu.ac.kr)

I. 서 론

1. 프랜차이즈 평가 시스템 현황

1) 정부 추진의 평가 시스템

지식경제부는 프랜차이즈 인증 시스템의 필요성을 인식하고 자율우수 프랜차이즈 인증제도와 Franchise Award를 통해 우수한 프랜차이즈 기업을 육성하고자 한 바, 먼저 자율 우수 프랜차이즈 인증제도로써 학계, 업계, 시민단체, 컨설팅 기관 등 유관업체 전문가로 구성된 가맹사업 인증위원회 구성하여 직영점 수익구조, 가맹계약서, 정보공개서 등 다양한 제도적 검토를 통해 선정 기준을 마련하고 있다. 다음으로 Franchise Award로서 건전한 가맹사업 육성을 위해 매년 프랜차이즈 100대 기업을 선정 발표하는데, 민간단체, 학계, 언론 등 다양한 전문가 등을 통해 100대 프랜차이즈 가맹본부를 선정 발표하고 있다.

한편, 지난 2009년 중소기업청과 소상공인진흥원에서 주관하여 프랜차이즈 수준 평가 프로젝트가 완성이 되어서 시험적으로 가맹본부를 평가해 오고 있는데, 그 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 프랜차이즈 수준평가

소상공인의 자생력 제고 지원을 위해 프랜차이즈 창업활성화와 성장을 유도할 제도적 판단 기준 마련을 위해 시행하는데, 평가체계를 다음과 같이 도출하였다. 즉, 프랜차이즈 관련 국내외 논문을 바탕으로 평가 변수 및 항목을 도출, 프랜차이즈 시스템 구성요소 간 관계 등을 바탕으로 6개 범주, 38개 변수, 146개 문항을 도출하였다(2009.10 ~ 2010.12).

(2) 평가 항목

[프랜차이즈 수준평가 항목]
 가맹본부의 특성, 가맹점사업자의 특성, 계약특성, 시스템 운영특성, 관계특성 및 시스템 성과 6개 범주 평가 요소 도출

(표 1) 평가항목 범주별 평가 요인

범주	요인	변수
A. 가맹본부 특성	경 영 자 특 성	경영자 자질, 경영전략, 경쟁우위
	기 업 특 성	회사규모, 사업경력, 재무구조 건전성, 외부인증/수상, 일반특성
	자 원	본부 매뉴얼, 지적자산, 브랜드 자산, 정보화 수준, 물류시스템
	계 약 절 차	사업자모집광고, 사업자 스크리닝, 계약과정, 계약체결

범주	요인	변수
B. 가맹점 사업자 특성	사업자 특성	사업경험, 사업운영의 적극성, 자본력
	계약 이행	계약이행의 성실성
C. 계약 특성	계약 조건	계약기간, 최초 가맹금, 영업중비용, 계약 종료후 부담, 계약해지 및 종료실적
	가맹점 통제	영업통제, 디자인통제, 물품구입경로통제
D. 시스템 운영 특성	초기 지원	초기교육, 가맹점운영매뉴얼, 매장개설지원
	지속적 지원	정규교육프로그램, 본부 공급물품의 적절성
E. 관계 특성	관계의 질	양방향 의사소통, 가맹본부에 대한 신뢰, 가맹본부와의 갈등, 거래공정성 등
	만족	가맹점사업자의 만족
F. 시스템 성과	가맹본부성과	성장성, 수익성, 안전성
	가맹점성과	성장성, 수익성

출처 : 소상공인진흥원, 소상공인을 위한 프랜차이즈시스템 고도화 정책, 2010.9.1

이어서 프랜차이즈 평가체계의 개요를 보면, 평가 기관은 소상공인진흥원에서 위촉한 프랜차이즈 심사원이 평가를 수행하고, 평가 대상은 정보공개서를 등록하고 직영점 1개 이상을 1년 이상 운영하거나 가맹점 100개 이상 운영하는 가맹본부를 평가한다.

- 정보공개서 등록한 브랜드 1,628개 중직영점 1~4개 운영 420개(25.8%)
(직영점 1개 296개(18.2%), 2개 이상 284개(17.4%), 미운영 1,048개(64.3%))(‘09)
- 희망하는 대기업 프랜차이즈도 수준평가 참여 허용

다음으로 평가내용을 보면 가맹본부 특성, 가맹정사업자 특성, 계약특성 등 6개 범주 146개 문항을 평가(100점 만점)하며, 평가결과는 점수에 따라 가맹본부수준을 다음의 표와 같이 예비(IV) · 정착(III) · 성장(II) · 성숙(I)의 4단계로 평가한다.

〈표 2〉 프랜차이즈 수준평가 결과 분류

수준	단계	기본요건	특성요건	설명
IV	예비 단계	60점 미만	초기 가맹사업자 또는 예비 가맹사업자	평가대상이 아니거나 가맹사업 시스템 미흡
III	정착	총점 60점 이상	가맹본부특성 80% 이상 시스템운영특성 80% 이상	시스템은 갖추었으나 고도화가 필요한 단계
II	성장	총점 70점 이상	계약특성 90% 이상 시스템운영특성 90% 이상	안정적으로 성장중인 가맹본부단계
I	성숙	총점 80점 이상	관계특성 90% 이상 시스템성과 90% 이상	신시장 개척 등 전환점이 필요한 단계

(3) 평가방법

심사원 2인 1조로 가맹본부의 제출서류를 서면심사 후 현장실사, 가맹점 설문조사, 계약서 등 자료 확인 등을 수행하고, 심사원 평가결과를 운영위원회(5인 내외 구성, 프랜차이즈 학회, 소상공인학회, 공정거래조정원, 프랜차이즈협회 등)에서 최종 승인, 운영위원회에서 평가 결과를 2단계로 분류하게 된다.

수준	특성요건	설명
확정	평가결과가 적정하여 그 결과를 확정	심사원들의 평가 결과가 적정하여, 그 결과를 가맹본부에 통보할 수 있으며, 결과가 공개될 수 있는 수준
보류	평가 결과를 통보하는 것을 보류	심사원들의 평가 결과가 가맹본부에 통보 혹은 공개되기에는 부족하여 재평가가 필요한 수준 평가 결과와 무관하게, 가맹본부의 상황이 불안정하여(부도설, 소송 등의 상황) 그 어떤 결과도 공개할 수 없는 수준이거나 재평가가 필요한 수준

출처: 소상공인진흥원, 소상공인을 위한 프랜차이즈시스템 고도화 정책, 2010.9.1

(4) 수준평가 결과

수준	분류	지원방안
IV	60점 미만	①유망 소상공인의 프랜차이즈화 시스템 개발 ②프랜차이즈화 소상공인에 정책자금 융자지원
III	총점 60점 이상	①가맹본부 및 가맹점 자금지원 ②가맹본부 임직원 혁신교육 및 가맹점 경영개선 교육 ③가맹본부 컨설팅 및 가맹점 경영지도 지원
II	총점 70점 이상	④서비스 R&D, 브랜드 디자인 R&D 지원 ⑤해외진출 지원
I	총점 80점 이상	⑥정보화 연계 ⑦우수프랜차이즈 홍보지원

(출처: 소상공인진흥원, 소상공인을 위한 프랜차이즈시스템 고도화 정책, 2010.9.1)

2) 한국프랜차이즈협회의 평가 시스템 현황

다음으로 한국프랜차이즈협회의 평가 기준을 보면, 김성수(2004)는 프랜차이즈 경영가이드 총서에서 새로운 평가 척도의 기준을 주장한 바, 기존의 선행연구와 각종 평가기준을 파악하여 프랜차이즈산업이 본부와 가맹점간의 계약에 의한 공동운명체적인 동질성을 감안하여 본부 및 가맹점 평가 항목을 제시하였다.

본부 및 가맹점 평가항목을 각각 500개 문항씩으로 총 1,000개 문항을 가맹본부의 평가 척도로 구성하였으며, 경영 부문, 마케팅 부문, 운영시스템, 가맹점 매뉴얼, 가맹점 지원의 5가지 부문으로 구분하여 각 배점을 부가하였다. 한편 가맹점 평가 척도로는 가맹점 사업자 자질, 시스템 이해도, 가맹점 영업 환경, 가맹점 고객서비스, 가맹점 경영 실적의 5가지 부문으로 구분하여 각 배점을 부가하여 총 1,000점 만점으로 구성하였다.

〈표 3〉 프랜차이즈 본부의 경영성과 평가 모형

평가 항목	주요 항목	평가 기준	문항 수	배점
1. 경영자 평가	• 경영자	실사	1	100
	• 프랜차이즈 산업발전 기여도	실사	1	100
2. 경영시스템	• 성장성 및 안정성	평가표	8	80
	• 인적자원, 연구개발, 판촉, 유통/물류	평가표	각 3	각 30
	• 정보화 시스템	실사	4	40
3. 사업전망, 경영전략	• 경영전략	평가표	5	50
	• 상품 및 서비스	평가표	4	70
	• 사업전망	실사	2	50
	• 가맹점 현황	평가표	3	30
4. 가맹점과의 관계	• 가맹계약서	실사	3	70
	• 가맹시스템	평가표	4	60
	• 가맹점 지원	평가표	1	10
5. 가맹점 만족도	• 가맹점	실사	11	220
합	계		59	1,000

(I)본부 및 가맹점 평가척도 항목

평가 척도	가맹본부	가맹점
	경영 부문(380)	가맹점 사업자 자질(150)
	마케팅 부문(180)	시스템 이해도(195)
	운영시스템(150)	가맹점 영업환경(210)
	가맹점 매뉴얼(210)	가맹점 고객서비스(380)
	가맹점 지원(180)	가맹점 경영실적(65)

(2) 본부평가내역 항목구성

부문별	평가내역	부문별	평가내역
1. 경영부문	1) 경영자 능력 2) 경영조직 및 인적자원 3) 경영전략 4) 사업전망 및 경영성과 5) 사업기반 및 안정성 6) 재무구조 건전성 7) 경영혁신 8) 사회공헌도 9) 기업문화 10) 윤리경영	4. 가맹점 운영 매뉴얼 부문	1) 점포관리매뉴얼 2) 품질관리매뉴얼 3) 메뉴 및 조리매뉴얼 4) 접객서비스매뉴얼 5) 판매 및 회계관리 6) 컴플레인 처리매뉴얼 7) 상품 수, 발주 매뉴얼 8) 경쟁점 및 시장조사 9) 교육훈련매뉴얼 10) 시설 및 장비 관리매뉴얼
2. 마케팅 부문	1) 상품 및 브랜드력 2) 가격경쟁력 3) 마케팅 차별화 4) 연구개발 5) 신제품개발 6) CI, BI 이미지 7) 광고, 홍보 8) 제휴 및 아웃소싱 9) 사이버마케팅 10) 수상경력	5. 가맹점 지원 부문	1) 가맹계약의 공정성 2) 가맹점 만족수준 3) 가맹점 지원정도 4) 매뉴얼 도입수준 5) 슈퍼바이저 운영 6) 상권 및 영업권보장 7) 수익성 및 영업성과 8) 상품공급율 9) 여신거래제도 10) 본, 가맹점 커뮤니케이션
3. 운영 시스템 부문	1) 법률 및 계약관계 2) 조직 및 인사관리 3) 회계 및 자금관리 4) 점포개발시스템 5) 점포운영시스템 6) 식자재공급 및 재고관리 7) 물류시스템 8) 정보화시스템 9) 교육훈련시스템 10) 회의체 운영	1개부문*10개평가내역*10개 평가항목 =100개 평가항목 5개부문*100개평가항목 =500개 평가항목으로 구성	

(3) 가맹점평가내역 항목구성

부문별	평가내역	부문별	평가내역
1. 가맹점 사업자 자질	1) 경영 철학 2) 경영 마인드 3) 본부 협조도 4) 사업 경력 5) 리더십 6) 관리 능력 7) 혁신 의지	4. 가맹점 고객 서비스	1) 고객정보관리 및 활용 2) 서비스 품질관리 3) 제품 품질관리 4) 접객 서비스 5) 시설 및 위생관리 6) 상품배달 및 포장 7) 고객 인센티브

부문별	평가내역	부문별	평가내역
	8) 신뢰성 9) 자금력 10) 창조성		8) 소비자보호 및 컴플레인 9) 친환경서비스 도입 10) 고객만족 및 업무성과
2. 시스템 이해도	1) 본부와의 시스템공감대 2) 프랜차이즈시스템 이해수준 3) 경영방침 이해 및 준수 4) 본,가맹점간 준수사항 이행 5) 정보화 투자수준 6) 안전시스템 구축 7) 업무분장의 명확성 8) 인터넷 및 정보활용도 9) 프로세스 원활화 정도 10) 커뮤니케이션 시스템	5. 가맹점 경영 실적	1) 매출신장률 2) 신제품 판매기여도 3) 매출이익률 4) 재고관리 및ロス 5) 순이익 개선 6) 투자이익률 7) 영업지표 향상추이 8) 경영제도 개선 및 성과 9) 판매관리비 절감 10) 대외수상경력
3. 가맹점 영업 환경	1) 시장성 2) 경쟁력 3) 상권 및 입지 4) 점포운영 실태 5) 조직 및 종업원 6) 시설 및 장비수준 7) 인테리어 수준 8) 분위기 및 연출 9) 청결 및 위생상태 10) 고객 편의시설	1개부문 10개평가내역*10개 평가항목 =100개 평가항목 5개부문 *100개평가항목 =500개 평가항목으로 구성	

(4) 본부 및 가맹점 500개 평가 항목 기준

부문별	평가내역	평가항목	비고
5개 부문	50개 평가내역 (1개부문 10개평가내역)	500개 평가항목 (1개부문 100개평가항목)	본,가맹점 500개평가 항목수동일 (총 500*2=1,000항목)
	5개부문*10개평가내역*50 개평가내역	10개평가내역*각10개평가항목 =100개평가항목*5개부문 =500개평가항목 또는 50개 평가내역*각10개평가항목 =500개평가항목	

김성수(2004)는 위에서 설명한 프랜차이즈 평가시스템을 제시하면서 우리토양과 정서에 맞는 프랜차이즈 시스템을 구축하자는 취지를 주장하였고, 기존의 선행연구와 프랜차이즈협회 대상(大賞)평가기준, 기업평가 등의 공인기관인 한국능률협회, 한국생산성본부, 한국경영기술컨설팅 협회의 선행연구 자료와 기업평가 사례 등을 충분히 정리하여 객관적인 평가척도 마련에 일정부분 기여하였다.

그러나, 앞에서 이 역시 가맹본부와-가맹점 위주로 평가가 이루어져, 프랜차이즈 시스템을 구성하는 하위시스템 전체를 대상으로 한 평가척도 마련과는 한계점을 보이고 있다.

3) 외식 프랜차이즈 시스템 평가지표 개발(연구 논문)

다음으로, 이준재(2006)는 ‘외식산업 프랜차이즈 시스템 평가 지표 개발에 관한 연구 (2006. 02)’에서 외식산업 프랜차이즈 시스템 본사를 평가하기 위해 본사경영부문, 마케팅, 운영시스템, 운영매뉴얼, 가맹점 지원, 교육, 점포성장, 동질성, 지역반응성, 시스템적응성, 고객평가 등의 11개 부문 47개의 평가지표를 개발하고, 패널 토의 및 3차에 걸친 전문가 실증 연구과정을 통해평가지표별 가중치와 평가점수를 부여하여 외식프랜차이즈 시스템의 평가지표평가수행을 위한 평가기준안을 개발하였다.

이 논문에서는 김성수(2004), 김소영(2003), Hall, Wolliam P(1979) 조영복(1994) 임종원(1988), Keiser, James R(1989), Stern & El-Ansary(1988) 등의 선행연구자들과 한미일 프랜차이즈 협회, 미국 캘리포니아 투자법, 한국 가맹사업, 일본중소소매상업진흥법 등의 견해를 종합해 프랜차이즈 시스템을 정의하고 있다.

즉 “프랜차이즈 가맹점이 가맹본부의 브랜드명, 로고, 복합적 의미의 상품, 경영노하우, 마케팅 능력과 기술, 운영 및 관리 매뉴얼, 사업과 관련된 지식, 정보 등에 대해 일정한 대가를 계약에 의해 지불하고 상호 경영목표인 이윤을 달성하기 위해 지속적이면서 체계적으로 운영되어지는 시스템”이며, 구체적으로 “가맹본부와 가맹점 상호계약과 이해에 의해 실행되는 모든 활동들을 프랜차이즈 시스템”이라 칭할 수 있다고 정의하고 있다.

프랜차이즈 시스템을 본질적으로 가맹본부와 가맹점이라는 2개의 주체에 의한 관계와 지속적인 활동으로 보고 있으며, 이전 연구에 비해 Jeffrey L. Bradach(1998)의 연구에서 교육과 점포성장, 동질성, 지역반응성과 시스템적응성, 고객평가 부문을 평가지표로 사용한 것과 같이, 특별히 양자의 시스템적 관계에 주목하고 있는 점을 알 수 있다.

그러나 본질적으로 핵심적 고객가치를 형성하는 가맹본부와 가맹점의 상품 및 서비스의 품질력에는 주목하지 않고 있는데, 이는 프랜차이즈 시스템을 가맹본부와 가맹점 두 주체간의 활동과 관계로서만 보는 데서 기인한다.

동 논문의 평가지표는 “프랜차이즈 시스템의 선행연구인 김성수(2004)의 연구를 중심으로 박주관(2002), 장인석(2004)의 교육부문, 임현철(2005)의 관계만족 결정요인, 김소영(2003)의 성과결정요인, 최웅(2002)의 고객평가부문, Jeffrey L. Bradach(1998) 연구에서 점포성장, 동질성, 지역반응성, 시스템적응성 부문, (사)한국프랜차이즈협회& 산업자원부 프랜차이즈 우수기업 심사기준, 본죽 글로벌, 노루, 교촌치킨, 코리안닭숯불바비큐 등의 프랜차이즈 계약서 등에서 지표항목을 도출”하였다.

가중치에 근거한 평가점수 역시 가맹본사의 경영, 마케팅, 운영시스템, 지원과 교육에 중점을 두므로써, 그간 프랜차이즈 시스템이 가맹본사 중심의 가맹점간 관계에 집중돼 있음을 보여주고 있다. 전문가 실증조사를 수행했음에도 평가지표의 중요성이나 관련 집단의 관점에 따라 주관이 많이 작용할 수 있다는 점을 의미한다.

다음은 이준재의 외식프랜차이즈 시스템 평가지표의 기본 평가 항목이다.

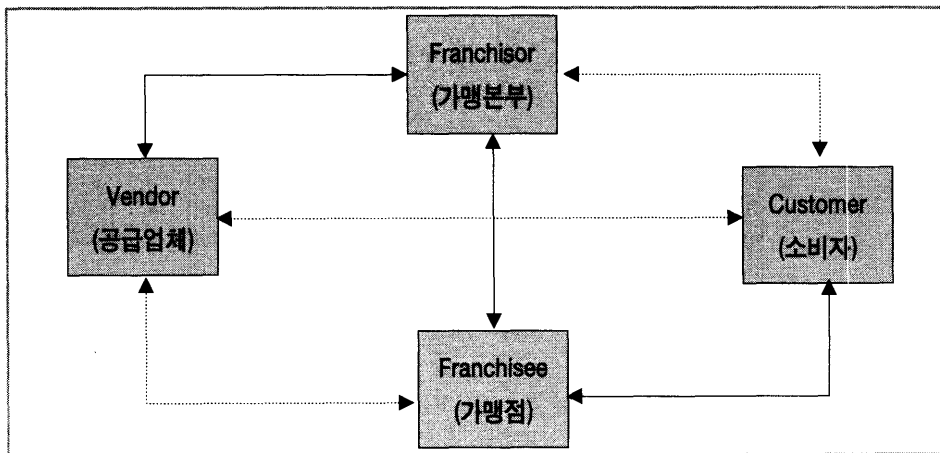
평가 부문	주요 항목	문항 수	배점
1. 본사 경영	<ul style="list-style-type: none"> • 본사 경영자의 능력과 마인드, 본사 조직 및 인적자원의 구성 • 본사의 경영전략, 사업전망 및 경영성과, 사업기반의 안정성 및 지속 가능성 	5	140
2. 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> • 상품력 및 브랜드 파워 • 연구개발능력, 신제품개발능력 • 광고 홍보능력 	4	130
3. 운영시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 점포개발시스템, • 식자재의 공급 및 재고관리시스템 • 물류/정보화시스템 • 핵심본부요원의 교육훈련시스템 • 법률 및 계약관계시스템 	6	110
4. 가맹점 운영 매뉴얼	<ul style="list-style-type: none"> • 점포관리/품질관리/접객서비스매뉴얼 등 • 판매 및 회계관리매뉴얼 • 컴플레인처리 매뉴얼 • 상품수발주 매뉴얼 	6	90
5. 가맹점 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 개점전후 가맹점지원, SV 운영지원 • 상품공급 및 지원 • 점포계약 및 법률관계 전반에 대한 지원 • 본사와 가맹점간 의사소통 	5	110
6. 교육 부문	<ul style="list-style-type: none"> • 가맹본부 교육(본부 직원), • 가맹점 교육 등 • 지속적이고 정기적인 가맹점교육 	3	100
7. 점포 성장	<ul style="list-style-type: none"> • 지역본부개념의 직영점포 유무와 증설 • 브랜드파워를 위한 가맹점포의 증설 • 가맹점주에 의한 가맹점 증설 	3	60
8. 동질성	<ul style="list-style-type: none"> • 가맹점 별 상품/서비스 등 동질성 • 가맹점별 운영매뉴얼/물리적 환경동질성 	4	60
9. 지역 반응성	<ul style="list-style-type: none"> • 지역을 고려한 가격정책 • 지역 내에서의 상품 소싱 및 지역 내 사원 고용 	3	50
10. 시스템 적응성	<ul style="list-style-type: none"> • 점주, 전문가의 새로운 아이디어 산출과 의견수렴 • 새로운 아이디어 실험과 평가, 실행의사 결정 등 • 새로운 아이디어의 시장반응성 분석 	4	60
11. 고객 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 상품/품질 평가 • 고객의 인적 서비스/물리적 서비스 평가 • 본사 브랜드 이미지 평가 	4	90
		47	1,000

이상의 평가지표에서 좀 더 나아가 보다 세밀한 평가지표를 추가하고, 프랜차이즈 시스템의 성공이 결국 고객 가치 증대와 고객의 재구매를 통해 성과로 연결된다는 측면에서 고객 평가도 구체화될 수 있으며, 가맹본부의 마케팅에서 상품력이나 브랜드파워 등도 보다 구체화되고 세밀한 평가지표를 가질 수 있을 것이다.

아울러 가맹본사와 가맹점이 동질한 상품과 서비스를 모토로 하지만, 가맹본사와 가맹점의 상품 및 서비스의 객관적 품질력과 서비스에 있어서의 정확성, 신속성 등 다양한 평가지표를 가질 수 있다. 이들 상품과 서비스력은 결국 가맹본부가 독자적으로 개발하는 것이 아닌, 다양한 공급업체나 협력업체의 개발을 통해 제공되는 것이므로, 벤더라는 공급업체의 상품과 서비스력 역시 평가지표로 개발될 수 있을 것이다.

이준재의 논문은 기존의 미흡한 외식 프랜차이즈 시스템의 평가지표를 개발하고, 이를 활용할 수 있도록 실증연구를 했다는 의미에도 불구하고, 프랜차이즈 시스템을 가맹본부와 가맹점이라는 양자 관계의 틀 안에서 해석함으로써, 추후 확대된 프랜차이즈 주체와 평가지표 개발을 해야 할 필요성을 제기하고 있다.

II. 공생지수(symbiosis index) 개발 제안



1. 프랜차이즈 시스템을 기반으로 하는 프랜차이즈 기업의 개념

프랜차이즈 시스템의 기본 체계는 위의 그림에서와 같이 4개의 하위 시스템, 즉 가맹본부, 가맹점, 공급업체, 고객으로 구성되어지며, 이들 간의 관계는 공생적 관계(symbiotic relationship)를 유지하여 전체 시스템의 목표인 공생(symbiosis)을 향하여 같이 노력하는 것이다. 그림에서 하위 시스템 간의 관계는 실선은 실제적인 거래 관계를, 그리고 점선은 간접

적인 관계를 의미하고 있다.

이러한 목표 달성을 위해서, 가맹본부는 전체 시스템의 중심에 있어야 하고, 가맹점은 수익모델의 중심이 되어야 하며, 공급업체는 SCM(공급사슬관리) 관점에서 최종 효율 제고 및 고객서비스의 중심이 되고, 마지막으로 고객의 입장에서는 고객가치가 가장 높은 프랜차이즈 기업을 선택하게 되는 것이다.

따라서 4개의 하위 시스템은 별도의 사업자이며, 상호 독립적이라고 할 수 있지만 전체 시스템의 목표인 공생을 달성하기 위해서 마치 하나의 가상기업(virtual company)처럼 움직여야 하는 것이다. 즉 위의 그림에서 4개의 하위 시스템을 둘러싸고 있는 큰 사각형이 하나의 프랜차이즈 기업(Franchise Enterprise)이라고 할 수 있는 것이다.

2. 공생지수의 개념

앞서 언급했듯이 공생지수의 개발은 위의 도표에서 나타내고 있는 프랜차이즈 시스템의 기본 framework을 기반으로 한다. 먼저, 프랜차이즈 시스템을 구성하는 4개의 sub-system 즉 가맹본부 시스템, 가맹점 시스템, 벤더 시스템, 고객 시스템 자체에 대한 평가 지표를 개발하고 동시에 sub-system 간의 공생적 관계를 평가하는 지표를 개발하는 것이다.

이를 도식화 하면 다음과 같이 format을 설정할 수 있다.

1) Symbiosis Index 작성 format

〈표 4〉 가맹본부 시스템

sub-system	구분	평가 factor		scale	weight	
가맹본부 시스템	시스템 자체	인적 요소	-경영자	-해당 사업분야 경험과 경력 -CEO의 외부학습 수료 여부 -CEO의 신용평가(전과여부 등)		
			-조직	-업무 분장(직무 명세표) -노동 관계 법률의 이행정도 -종업원 복리 후생 제도 -성과급 운영제도 실시 여부 -직원의 인력개발 프로그램(사,내외 교육)실시 여부 -사내 의견수렴제도의 운영여부 -직원고충 처리와 근무개선노력 -직원의 평균 근속연수 및 이직율		
			-경영마인드	-명문화된 경영이념, 철학이있는지 여부		

sub-system	구분	평가 factor		scale	weight	
				<ul style="list-style-type: none"> -브랜드컨셉 의미를 알고 있는가 -경영자가 자사 사업방향을정확히 파악하고 있는가 -사업컨셉의 차별적 요소의 유무 -경영진의 자사 노하우, 상표, 디자인, 상품 관리 시스템 등의 내용파악 여부 -수익성과 성장성을 달성하기 위한 핵심요인 인지 여부 		
	재무 요소	<ul style="list-style-type: none"> -성장성 -수익성 -안정성 	<ul style="list-style-type: none"> -가맹점 수 -가맹점 증가율, 폐점을 -직영점 수 -가맹본부 직원 당 점포 수 -SV당 관리 가맹점 수 -가맹점 개발 담당자 수 			
	경영 요소	-경영인프라 등	<ul style="list-style-type: none"> -고객만족도 및 충성도 조사 정기 시행 여부 -가맹점주의 정기모임 실시 여부 -고객만족 평가단 운영 여부 -CS 전담부서 운영여부 -운영매뉴얼의 정기적인 갱신여부 -각 매뉴얼 활용 여부 -독립연구소 및 전담조직유무 -매출대비 연구 개발비 비중 -연간 신상품 출시 건수 -현재 유효한 실용시안 및 기술특허 건수 -영업정보시스템 구축, 실행 유무 -회계정보시스템 구축, 실행 유무 -물류관리시스템 구축, 실행 유무 -매장관리시스템 구축, 실행 유무 -자동수발주시스템 구축, 실행유무 -기타관리시스템 구축, 실행 유무 			
공생적 관계	가맹 점과 의 관계	마케팅 요소	<ul style="list-style-type: none"> -머천다이징 계획의 수립 -상품구성과 상품 경쟁력 -브랜드에 대한 상표등록 수 -고객만족도 정기 시행 여부 -연구 프로젝트 수행 여부 -신상품전략 단계적 수립여부 <ul style="list-style-type: none"> -상품의 가격 전략이 동종상품에 비해 경쟁력이 있는가 -경쟁사 가격전략 모니터링 여부 -경쟁사 대비 상품가격 경쟁력 -상품가치 대비 가격의 적정성 			

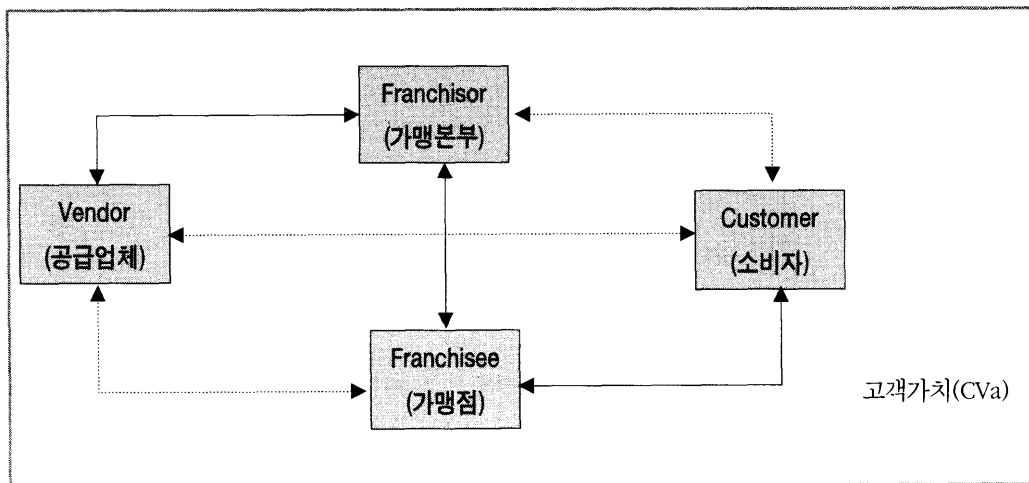
sub-system	구분	평가 factor	scale	weight	
			<ul style="list-style-type: none"> -식자재 공급가격의 적정성 -본부 대량구매에 의한 바잉파워 -가격 정책의 유연성 정도 -정기적인 광고 실시 여부 -정기적인 이벤트 실시 여부 -부진점포 재교육 실시 여부 -마케팅 믹스 전략의 도입 정도 -마케팅전략의 전사적 공유 -CI, BI 매뉴얼 비치 -사내 홍보팀 설치와 중요성 -광고홍보 예산편성 여부 -아웃소싱 부문의 확대 정도 -수상 경력 여부 		
		관계특성 요소	<ul style="list-style-type: none"> -가맹계약서의 공정성 여부 -정보공개서의 진실성 -여신조건에 대한 이행 여부 -소비자보호법 등 관련법 준수 -상품 및 식자재 공급계약 준수 -상품 및 서비스에 대한 공급계약 준수 여부 -계약체결, 이행, 종료, 손해배상 등의 준수 여부 -교육,매뉴얼,슈퍼바이저 지원이행 -지정공급원에서 물품구매 여부 -가맹점 교육 체계 및 실시 		
	벤더와의 관계	마케팅 요소	<ul style="list-style-type: none"> -본부의 상품 품질 기준 적합성 -신상품 개발 및 공급 노력 -적정재고 관리 및 유지 -납품가격 적절성 -상품의 품질 관리 및 유효기간관리 -결제 조건의 합리성 -공급사고방지 및 상품품질 관리 -상품 설명 및 취급요령 정보제공 -반품,교환,리필제 실시 여부 		
	관계특성 요소	<ul style="list-style-type: none"> -지속적인 거래 유지 가능 여부 -타 경쟁사와 거래 여부 -비밀 유지 -벤더 만을 이용한 상품구입 여부 -효율적인 재고관리를 위한지침서 유무 -효율적인 상품배송을 위한내부규정 유무 -전국 유통망 확보 여부 			

sub-system	구분	평가 factor		scale	weight	
			<ul style="list-style-type: none"> -로열티 결제방법 -제안 및 불만 사항 표시 -리콜제 활용 여부 -분쟁시스템 활용 여부 			
		경영 요소	<ul style="list-style-type: none"> -정보화수준 -매장 PC 1대 이상 -본사 홈페이지 활성화 및 참여 정도 -점주게시판 활성화 및 참여 정도 -각종 인터넷 동호회의 활성화 정도 -식자재 등 유통물품 전자주문 시스템 활성화 -POS 도입 및 활용여부 -본부의 지침 및 정책 참여도 			
			<ul style="list-style-type: none"> -시스템이해도 -로열티 납부율 			
공생적 관계	고객과의 관계	마케팅 요소	<ul style="list-style-type: none"> -상품 	<ul style="list-style-type: none"> -상품의 품질 관리 실태 -원재료의 품질 관리 실태 -품질관리 체크리스트 구비 및 활용도 -전품목 사용기한 표시 여부 -품목별 적절한 보관방법사용여부 -일배 상품의 관리 지침 및 보관 요령 준수 -냉장, 냉동상품의 구분. 보관준수 		
			<ul style="list-style-type: none"> -가격 	<ul style="list-style-type: none"> -가격경쟁력 		
			<ul style="list-style-type: none"> -서비스 	<ul style="list-style-type: none"> -VOC 수집 및 관리 체계 -VOC의 활용 -접점 업무 프로세스의 표준화 -접점 업무 프로세스 유지 관리및 개선 활동 -인적 응대 서비스 표준화 -인적 자원 육성 프로그램 유무 -고객 만족도 체크 유무 		
			<ul style="list-style-type: none"> -촉진 	<ul style="list-style-type: none"> -타 브랜드에 대한 시장 조사 및 차별성 여부 -본사 유통 식자재 사용여부 -본사 유통 식자재 사용률 -홍보용 POP 보유 여부 -본사 기획 이벤트 참여도 -자체 이벤트 실시 여부 -월평균 이벤트 실시 횟수 -월평균 판매 촉진 비용 -인터넷 홍보 및 가입 여부 -본사 제작 사보 발행 여부 		

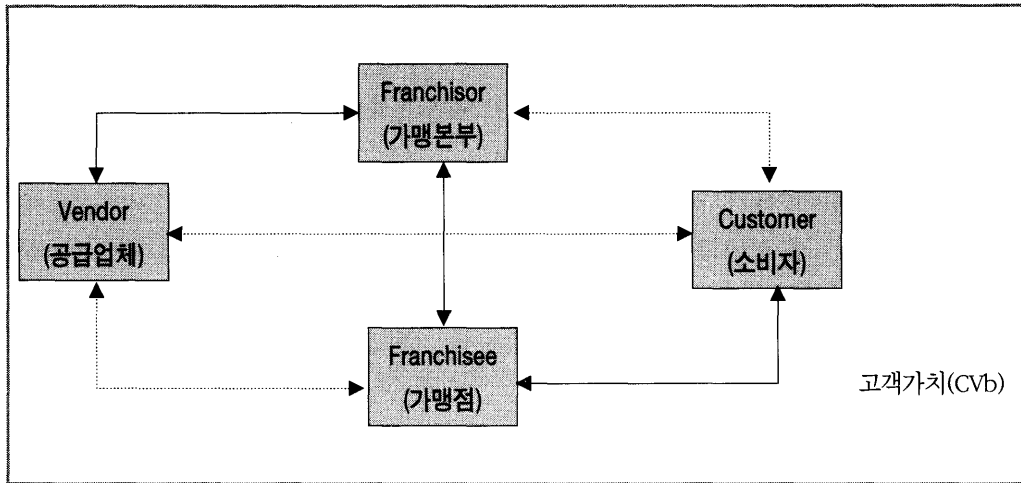
sub-system	구분	평가 factor		scale	weight	
		관계 특성 요소	-고객관계 관리	-고객 데이터베이스(DB) 구축정도 -고객 카드 관리 유무 -CS 센터 운영 여부 -고객 정보의 e-비즈니스 도입 -고객의 인터넷 이벤트 참여 정도 -직원 및 아르바이트생 등 내부고객 만족도		
	벤더와의 관계	마케팅 요소	-상품 -가격 -유통 -촉진 -서비스			
		관계 특성 요소	-협력 -갈등 -신뢰 -몰입			

2) 공생지수 활용 방안

(1) 프랜차이즈 기업의 경쟁력



<그림 1> 프랜차이즈 기업 A



〈그림 2〉 프랜차이즈 기업 B

프랜차이즈 기업(일종의 가상 기업)의 경쟁력 우위의 원천을 살펴보자. 만일 프랜차이즈 기업 A, B가 외식 프랜차이즈 산업을 운영하고 있다고 가정했을 때, 궁극적으로는 최종 소비자가 프랜차이즈 기업 A의 가맹점(프랜차이즈 기업 A의 하위시스템으로 볼 수 있다)을 선택하느냐, 아니면 프랜차이즈 기업 B의 가맹점을 선택하느냐의 문제인 것이다. 그렇다면 고객이 가맹점을 선정하는 기준은 무엇일까? 다름 아닌 고객가치(customer value)인 것이다.

21세기에 들어 마케팅의 2가지 키워드는 고객가치(customer value)와 고객관계관리(CRM, customer relationship management)라고 할 수 있다(미국마케팅협회, 2007). 여기서 고객가치란 고객이 지불한 가격 뿐 만 아니라 원하는 상품이나 서비스를 획득하기 위해서 노력하는 제반 기회 비용적 요소를 분모, 즉 total cost로 보고, 이에 대한 대가로 고객이 받는 상품 품질, 서비스, 브랜드 등을 분자, 즉 bundle of benefit(효익의 다발)로 놓았을 때, 고객은 분모보다 분자 값이 커야 가치를 느끼는 것이다.

여기에서 예를 들고 있는 고객이 어느 가맹점을 택하느냐는 바로 고객가치의 값이 어느 프랜차이즈 기업이 더 크냐의 경쟁이라고 할 수 있는 것이다. 수식으로 표현을 하면 CV_a (프랜차이즈 기업 A의 고객가치 값) > CV_b (프랜차이즈 기업 B의 고객가치 값)일 경우 즉 CV_a 값이 CV_b 보다 더 클 경우 고객이 프랜차이즈 기업 A의 가맹점을 선택한다는 논리이다.

따라서 프랜차이즈 기업은 경쟁 프랜차이즈 기업보다 우위에 서려면 바로 고객가치 값을 경쟁사보다 높이고, 유지하는데 전략을 집중해야 하는 것이다. 더 구체적으로 고객가치 방정식을 풀어서 설명하면, 먼저 고객이 투자하는 cost의 하나로서 중요한 지불가격이 있다. 가격의 결정은 가맹본부에 공급하는 공급업체의 납품가, 가맹본부의 마진, 가맹점 공급 가격, 마지막으로 가맹점의 소비자 판매 가격의 프로세스를 거칠 것이다.

이 과정에서 최종 가격 경쟁력이 있으려면, 일반적으로 가격만 놓고 보면 경쟁사보다 낮

아야 함으로, 원천적으로는 공급업체로부터 경쟁력 있는 가격으로 구매를 해야 하고, 가맹 본부는 최적점 마진을 확보하면서 가맹점에도 경쟁력이 있는 가격으로 공급을 해야 할 것이다. 이런 측면에서 보면, 가맹본부와 공급업체 간에 유통채널 관점의 관계뿐만 아니라 공급 체인관리(SCM)의 전략이 중요하다고 할 수 있다.

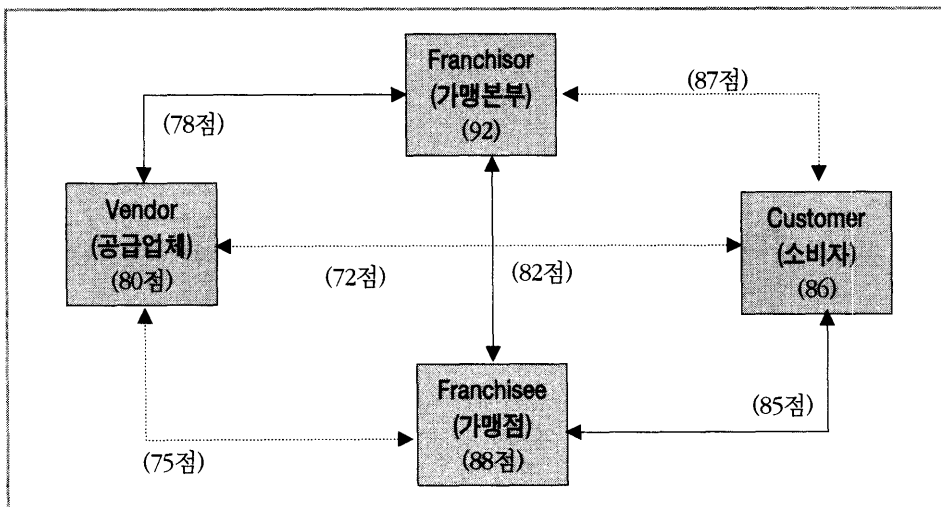
그러나 오늘날 마케팅에서 가격만이 능사가 아니므로 가격 이외의 고객가치 요소, 즉 서비스, 브랜드 등도 고객 선택의 주요한 결정 요소이기 때문에 전체적인 고객가치 점수를 높일 수 있도록, 즉 분모의 값인 고객 비용을 가능한 한 낮추도록 노력하고 분자의 값인 효익의 다발은 가능한 한 높이도록 한다면, 전체적인 분수의 값 즉 고객가치 값은 더 높아지게 되는 것이다.

결론적으로 보면, 프랜차이즈 기업의 경쟁력 우위는 공급업체와의 전략적인 SCM관리로부터 시작하여 궁극적인 소비자 선택의 기준인 고객가치 값을 높이는데 있다.

(2) 프랜차이즈 기업의 평가

예를 들어 한 프랜차이즈 기업 A를 공생지수에 의거 평가를 하게 되면 최종 평가 결과는 다음과 같은 프로세스로 분석이 될 것이다

- Total Symbiosis Index Score : 87점(100점 만점 가정)
- 프랜차이즈 시스템 기본 framework 상의 점수 표기
 - 4개의 sub-system에 대한 점수 표시, 예를 들면 가맹본부 시스템(92점), 가맹점 시스템 (88점) 등
 - sub-system 간의 6가지 공생적 관계에 대한 평가 점수를 해당 화살표 상에 표기, 예를 들면 가맹본부시스템과 가맹점 시스템 간(82점), 가맹본부 시스템과 벤더 시스템 간 (78점) 등



(78점), 고객 시스템과 가맹점 시스템 간(85점) 등

• 각 sub-system 별 symbiosis index 작성 format에 의거 상세한 평가 factor에 대한 척도 점수와 비중이 표시된다.

(3) 프랜차이즈 기업의 지속적 성장을 위한 주기적 평가

상기의 공생 지수가 개발이 되어 정착이 되면 프랜차이즈 기업에 대한 주기적인 평가를 통해 평가 및 진단 → 대책 → feedback(일정 기간 경과 후 세부 평가 요인 별 점수의 차이를 분석해 프랜차이즈 기업의 경영에 반영하도록 하는 컨설팅도 가능)

예를 들어 어느 프랜차이즈 A 기업의 각 sub-system 별 세부 평가 점수표에서 기준치를 하회하는 항목과 점수를 붉은 색으로 표시를 하게 되면 A 기업 전체로 붉은 색의 항목과 관련한 실제 경영의 문제점을 분석하여 대책을 세울 수가 있는 것이다.

Ⅲ. 향후 연구 방향

프랜차이즈 시스템에 대한 평가 지표 개발로서 공생지수(symbiosis index)개발은 그동안 상대적으로 관점에서 소홀히 했던 공생적 관계, 즉 가맹본부-소비자 관계, 소비자-공급업체 관계, 가맹점-공급업체 간 관계에 대한 객관적인 평가를 추가하여, 프랜차이즈 시스템 전체에 대한 평가 다시 말해서 4개의 하위 시스템을 포함하는 하나의 가상 기업 전체를 평가하는데 그 의의가 있는 것이다.

이런 관점에서 공생지수의 근간이 되는 4개의 하위 시스템에 대한 상대적 중요도(비중)를 어떤 기준으로 배분하고, 또한 6가지의 하위 시스템 간의 공생적 관계에 대한 비중을 배분하는 문제가 남아있다. 향후 연구에서는 이러한 지표의 가중치를 위한 실험적 실증 분석이 필요할 것이며, 실제적인 지표 개발에 있어서도 가능한 한 정량적인 지표를 최대한 개발하여 평가의 객관성과 신뢰성을 높이도록 해야 할 것이다.

• 논문접수일 : 2010.11.4

• 게재확정일 : 2010.11.24

❖ 참고문헌 ❖

- 이상윤(2004), “프랜차이즈 본부의 경영성과평가 모형개발에 관한 연구,” 명지대 리서치 아카데미 논총 제7권, 151-175.
- 이준재(2006), “외식산업 프랜차이즈 시스템 평가지표 개발에 관한 연구,” 경희대학교 대학원 박사학위 논문
- 국가경쟁력강화위원회(2009)
- 중소기업청 · 소상공인진흥원(2009), 프랜차이즈 수준 평가
- 산업자원부 · 한국프랜차이즈협회(2004), 프랜차이즈 가맹본부 및 가맹점 평가척도 개발
- 지식경제부 · 한국프랜차이즈협회(2008)
- 소상공인진흥원(2010), 소상공인을 위한 프랜차이즈시스템 고도화 정책
- 한규철(2010), 프랜차이즈 시스템, 법한.
- Chiou, Hsieb, and Yang(2004), “The Effect of Franchisors’ Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees’ Intention to Remain in the Franchise System”, *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.
- Ganesan, S.(1994), “Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship”, *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Parsa, H. G.(1996), “Franchisor-Franchisee Relationship in Quick Service Restaurant System,” *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27(3), 42-49.

An Exploratory Study on the Development of Evaluation Factors in Franchise System: Symbiosis Index

Choi, Sung-Sik* · Kim, Hong-Seok** · Ku, Bon-Hyuk***
Lee, Weon-Ho**** · Na, Hwa-Sook***** · Han, Kyu-Chul*****

Abstract

The key success factors for Franchise Enterprise as a virtual company which is established based on franchise system are the competitiveness of sub-systems in franchise system such as franchisor, franchisee, vendor(supplier), and customer, and to sustain the symbiotic relationship among sub-systems.

In this regard, evaluating franchise system is considered to be implemented in different contexts and methods comparing with extant evaluation system in franchise business which is more focused on the relationship between franchisor and franchisee.

The flagship role of establishing franchise system is to be franchisor system, however, the symbiotic relationship among other sub-system including franchisee, vendor, and customer leads to successful Franchise Enterprise.

The purpose of this study is to research existing evaluation systems for franchise business and to explore the model of evaluating franchise system, what is called, "Symbiosis Index".

Key Words : franchise system, franchise enterprise, symbiosis, symbiotic relationship,
symbiosis index

* E-mart(wkfska@000@hanmail.net)

** Taste World(cool01971@yahoo.co.kr)

*** ISTYLEICON(goobonhyuk@hanmail.net)

**** SM Brand Marketing(edwardyi@naver.com)

***** Maxcess Consulting(max3598@naver.com)

***** Corresponding Author : Professor, Dept. of Business Admin., Sejong Cyber University(caseyhan@sjcu.ac.kr)