

전사적 계약관리(ECM) 지표를 활용한 프랜차이즈 기업 성과분석 : 프랜차이즈 계약관리 레버리지의 유용성

이성훈* · 이성희** · 유동근***

프랜차이즈 산업의 발전과 더불어 프랜차이즈 기업과 관련한 다양한 연구들이 진행되고 있다. 그 중 프랜차이즈 성과와 관련된 논의들은 가맹본부 성과, 가맹점 성과, 관계특성에 대한 성과, 재무적 성과, 비재무적 성과 등 연구의 주제나 목적에 따라 다양한 관점에서 제시되어 왔다. 그러나 기존의 프랜차이즈 성과와 관련된 논의들이 너무 포괄적으로 제시되거나 만족, 장기지향성 등 정성적인 측면만을 강조하는 한계를 안고 있다. 따라서 본 연구는 프랜차이즈 기업의 성과를 보다 명확하게 제시할 필요성에 의해 진행하게 되었다. 즉, 프랜차이즈 기업의 특성을 반영한 계량화되고 수치화된 정량적인 성과지표를 제시하고자 한 것이다. 이를 위해 프랜차이즈 기업의 계약관리 실태를 체계적으로 분석 정리하고 이를 전사적 계약관리(ECM) 지표로 제시하였으며, 보다 정량적인 분석을 위해 계약관리 레버리지를 제안하였다. 계약관리 레버리지는 가맹점과의 계약증가율이 가맹본부의 매출액증가율의 변화에 어떠한 유의적인 변화를 가져오는가를 보여주는 지표로서 프랜차이즈 기업을 대상으로 분석한 결과, 주목할 만한 시사점을 발견할 수 있었다. 따라서 본 연구는 프랜차이즈 기업의 성과를 매출액이나 가맹점증가율, 만족 또는 재계약의도라는 일면적 측면에서 제시되던 관점에서 보다 종합적이고 입체적인 차원에서 계량화된 분석 틀을 제공함으로써 프랜차이즈 기업 성과연구와 실무적인 차원의 기업 성과관리에 새로운 방법론을 제시하였다는데, 그 목적과 의의가 있다.

주제어 : 전사적계약관리, 계약관리 지표, 계약관리 레버리지, 프랜차이즈 성과

I. 서 론

전반적인 국가 경제의 침체와 서민경제의 불황 속에서도 프랜차이즈 산업은 꾸준히 성장

* 세종대학교 경영학 박사 (주저자, kokuruy@hanmail.net)

** 세종대학교 경영학 박사과정 (공동저자, lsh742@nate.com)

*** 세종대학교 경영대학 교수 (교신저자, yoodk@sejong.ac.kr)

하고 있다(지식경제부, 2009). 생계형 중산층의 자영업 창업을 기반으로 하는 프랜차이즈 산업에 명예퇴직자의 증가, 기업 고용의 축소, 중장년층 조기 퇴직자 등이 유입되는 사회적 현상과도 관련 있는 것으로 볼 수 있다. 대기업의 프랜차이즈 산업 진출과도 밀접한 연관이 있을 것으로 추정할 수 있을 것이다.

프랜차이즈 산업의 성장에도 불구하고 프랜차이즈 기업의 영세성과 관리 시스템 부실에 따른 피해 사례가 사회적 문제로 떠오르고 있는 것 또한 사실이다. 공정거래위원회 소속 가맹사업거래분쟁조정협의회 분쟁조정 건수의 지속적 증가가 이를 확인해 주고 있다. 분쟁조정 현황을 살펴보면, 지난 2011년 6월까지 접수건수가 611건으로 전년도 1년간 접수 건수인 767건에 이른 것으로 나타났다(한국공정거래조정원, www.kofair.or.kr). 이런 추세라면 올해의 경우, 1천 여 건을 넘을 것으로 예상되는데, 분쟁조정협의회에 공식적으로 접수되지 않은 분쟁까지 고려한다면, 프랜차이즈 관련 분쟁이 상당히 많을 것으로 추측된다.

프랜차이즈 사업은 가맹본부와 가맹점 간의 계약관계에 의해서 형성되고 상호 이익의 증대를 위해서 사업을 영위하는 시스템으로서 서로 간의 이익의 충돌이 잦을 수밖에 없는 갈등 요소를 내재하고 있는 시스템이다. 프랜차이즈 산업의 긍정적인 측면과 함께 부정적인 측면이 동전의 양면처럼 인식되고 있는 것이다.

한편, 프랜차이즈 산업을 건전하게 육성하여 가맹점의 안정화를 통해 서민경제를 활성화하고자하는 정부의 지속적인 노력도 시행되고 있다. 그 중 중소기업청 산하 소상공인진흥원에서 프랜차이즈 수준 평가와 컨설팅 지원 등을 통해 프랜차이즈 산업의 건전한 육성을 의욕적으로 추진하고 있다. 프랜차이즈 수준평가는 가맹본부 시스템을 전반적으로 평가하여 등급화하고 등급수준에 맞게 프랜차이즈 기업을 맞춤형으로 지원하고자 실시하고 있는 제도이다(소상공인진흥원, www.seda.or.kr). 그러나 정부에서 모든 프랜차이즈 기업을 대상으로 지원할 수 없으며, 프랜차이즈 산업을 일정한 기준에 의해 등급화 하는 것 또한, 현실적인 한계가 있을 수 밖에 없다.

프랜차이즈 산업을 육성하기 위한 정책과 더불어 제도적으로 규제하기 위한 정부의 관여도 구체적으로 시행되고 있다. 공정거래위원회에서 주관하고 있는 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률에 의거한 정보공개서 등록 시스템이 그것이다. 정보공개서는 가맹희망자가 가맹본부의 정보를 객관적이고, 투명하게 파악할 수 있도록 하여 잘못된 브랜드 선택이 가져오는 시행착오를 줄이고 가맹본부와 가맹희망자간의 정보의 불균형을 해소하는 데 그 목적이 있다(공정거래위원회, franchise.ftc.go.kr).

그러나 정보공개서의 내용이나 가맹본부의 현황을 구체적이고 심층적으로 파악하고 분석하기 위한 방법은 매우 부족한 상태이다. 따라서 프랜차이즈 기업의 특성을 반영한 객관적이고 체계적인 분석 및 평가 방법의 개발 필요성이 제기된다.

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 기업을 대상으로 한 객관적인 성과분석 방법을 제시하고자 하였다. 즉, 본 연구는 일반적인 기업의 성과분석 방법인 매출과 영업이익 등 재무제표

를 중심으로 한 재무비율 분석으로는 프랜차이즈 기업의 성과를 제대로 파악하는데 한계가 있다는 문제점을 제기한다. 프랜차이즈 기업은 가맹점과의 계약을 필수적인 조건으로 한다. 프랜차이즈 시스템은 규모의 경제 논리에 따라 많은 가맹점의 개설과 관리가 프랜차이즈 기업 성과의 중요한 요인이 된다. 이러한 가맹점 개설 및 관리 성과를 체계적으로 분석하고 지표화 할 필요가 있는 것이다.

그러므로 본 논문에서는 프랜차이즈 기업의 성과를 가맹점과의 계약관계와 연계하여 객관적으로 분석하기 위한 방법론에 관한 연구를 하고자 하였다. 단순히 계약의 효율성만을 파악하는데 그치지 않고 프랜차이즈 기업의 생산성과 연계하여 파악하는 것이다.

프랜차이즈 기업이 가맹점을 단순히 많이 개설하는 것이 성과에 있어서 중요한 이슈가 아니라 가맹점과의 계약을 얼마나 잘 관리하고 있는가, 개설된 가맹점이 얼마나 프랜차이즈 기업의 생산성과 연계되고 있는가를 파악함으로써 프랜차이즈 기업의 성과를 보다 객관적이고 명확하게 파악하는 것이 필요하다. 본 연구를 통해 프랜차이즈 기업의 성과분석 차원을 새롭게 제시함으로써 프랜차이즈 기업의 관리 시스템 향상과 프랜차이즈 성과 연구의 다양성에 기여하는 데도 목적이 있다.

II. 이론적 배경

2.1. 프랜차이즈 성과

프랜차이즈 성과와 관련된 연구는 학자들마다 다양하게 진행되어 왔다. 그 의미 또한 다양하게 정의되고 있으며 연구의 주제나 방향에 따라 다채로운 관점에서 다의적인 해석을 하고 있다.

프랜차이즈 시스템에서 성과를 가맹본부와 가맹점 간의 장기지향적 관점에서 해석하고 이러한 성과를 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 분석한 것으로서 가맹본부의 지원(물적 지원, 영업지원)에 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 없기에 성과측정의 도구로서는 일정부분 한계가 있다고 볼 수 있다.

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

측정에서 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 협력관계가 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 밝힌 바 있다. 다수의 연구에 있어서도 가맹본부와 가맹점 간의 신뢰와 장기지향성을 통한 지속적 거래는 성과에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 갈등은 부정적인 영향을 미치는 것으로 연구되어온 것이 지금까지의 정설이라고 볼 수 있다. 하지만 이러한 관점에서 보더라도 성과를 정성적인 관계성과에 국한하여 파악함으로써 성과의 구체적인 모습을 파악하기에는 한계가 있다고 판단된다.

유통경로 분야에서 Gaski & Nevin(1985)는 성과를 공급자와 딜러간 관계에 대한 공급자의 목표 충족에 공헌하는 정도로 정의하고 있으며, Stern & El-Ansary(1992)는 유통성과를 다차원적 개념으로 효율성, 효과성과 더불어 형평성(fairness)를 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 전체 성과를 증시하게 하여 마케팅 효율성, 생산성 및 성과 향상을 가져온다고 보고 있다(Morgan & Hunt, 1994). 이러한 관계성과는 김숙정 등(2009)의 연구에서처럼 사회적 만족, 경제적 만족, 의존성을 통한 재계약의도를 성과로 보고 있다. 한상린, 백미영(2008)도 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. 또다른 연구를 살펴보다라도 김형준(2000), 윤지환(2003), Geyskens & Steenkamp(2000)의 연구들에서 가맹점의 경제적 만족을 마케팅 성과와 재무적 성과라는 두 가지 차원에서 설명하고 있는데, 여기서 재무적 성과를 가맹점의 매출액을 중요한 만족의 요인으로 보고 있다.

강병오 등(2009)도 가맹점의 경영성과를 측정하기 위한 항목으로 매출액, 순이익, 전반적인 사업성과, 시장점유율, 기존고객유지율로 보고 있는데, 이는 재무적인 성과와 비재무적인 성과를 나열하고 전반적인 사업성과라는 매우 포괄적인 항목으로 측정의 범위를 불명확하게 정의하고 있다.

박정민, 고영섭(2010)은 다소 명확히 재무적 성과와 비재무적 성과를 구분하고 있는데 재무성과를 매출액 증가, 영업이익 증가, 시장점유율 증가로 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 것인지에 대한 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 et al., 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.

이처럼 성과에 대한 논의가 효율성과 효과성의 차원에서 접근하는 것을 알 수 있는데 이러한 성과를 측정하거나 접근하는 방법에 있어서는 일관된 방법론적인 체계화가 되지 않고 있다는 것을 볼 수 있으며, 학자에 따라 또는 연구주제 및 목적에 따라 다양한 시각과 관점에서 측정되고 있는 것이다.

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.

그렇다면 프랜차이즈 기업에 있어서 과연 성과는 무엇을 의미하는가? 가맹본부와 가맹점

차원으로 성과를 구분한다면, 상호 간의 밀접한 상관관계를 어떻게 설명할 수 있을까? 그리고 관계 특성 차원을 프랜차이즈 기업의 성과로 본다면 장기지향성이나 재계약의도를 과연 성과의 궁극적 목적으로 볼 수 있는 지에 대한 검토가 있어야 할 것이다. 장기지향성이나 재계약의도 자체가 성과라기보다는 이를 통해 실제 경영상의 성과가 있어야 하는데, 이에 대한 추가적인 논의가 필요할 것이다. 경제적 만족과 비경제적 만족 또한 만족이라는 감정적 상태를 성과로 본 것으로 상당히 주관적일 수밖에 없는 불안정한 성과측정이다. 또한, 프랜차이즈 기업의 성과를 내용별로 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하는 것은 사실상 경제적 만족과 비경제적 만족의 동의적인 개념이라고 볼 수 있다.

프랜차이즈 기업의 성과를 논의함에 있어서 이렇게 성과를 바라보는 관점의 차이는 연구의 효율성과 실무적 효용성을 떨어뜨릴 수 밖에 없는데 본 연구에서는 이러한 문제점에서 출발하였다. 프랜차이즈 기업을 대상으로 한 성과를 연구함에 있어서 프랜차이즈 기업의 특성에 입각하여 보다 명확하고 계량화된 방법으로 성과를 명확하게 제시하고자 하였다. 가맹본부와 가맹점 성과의 연계와 관계특성을 반영한 성과 그리고 재무적 성과와 비재무적 성과의 연계를 통한 통합적인 성과의 모습을 찾아보고자 하였다. 즉, 프랜차이즈 가맹본부 성과를 가맹점 성과와 연계하여 계량화할 수 있는지의 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.

2.2. 재무분석에서의 성과

앞서 살펴보았듯이 기업의 성과를 측정하는 방법 중 대표적인 것이 재무적 성과인데 그 중 가장 전통적이고 보편적인 방법 중 하나가 재무제표를 활용한 재무분석 방법이다. 즉, 객

〈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

자료원 : 연구자 정리

관적이고 측정가능하며 비교가능한 지표인 재무성과가 기업의 성과 및 현황을 파악하는 데 가장 합리적인 방법 중 하나인 것이다.

재무성과는 기업의 성장성, 안정성, 수익성 등을 파악하는 데 효과적이며, 금융권 등에서 기업가치를 평가하거나 정부에서 세금을 징수하는 데 근거가 되기 때문에 간과할 수 없는 지표이며, 이익 창출을 목적으로 하는 기업에 있어서 궁극적인 목표를 나타내는 데도 가장 효과적인 지표이다. 이러한 재무적 성과를 가장 잘 표현해 주는 것이 재무분석(financial analysis)이다. 재무분석은 과거의 경영성과와 현재 및 미래의 재무상태에 관한 정보를 수집하기 위하여 수행하는 재무자료 분석을 말한다. 요약하면, 재무자료를 투입하여 재무정보를 수집하기 위한 방법 시스템(financial information processing system)이라고 할 수 있다. 즉, 재무분석은 과거의 경영성과, 현재의 재무상태, 그리고 미래의 재무정보를 수집하기 위하여 재무자료를 투입하고 조작하는 일련의 방법을 지칭한다. 여기서 재무분석에 투입되는 자료가 재무제표인데, 이는 재무상태표(구 대차대조표), 손익계산서, 이익잉여금처분 계산서, 현금흐름표 등으로 구성되어 있다. 이러한 재무제표의 특정항목 또는 특정 항목 대 다수 항목들 사이의 비율을 계산하고, 이를 표준비율과 비교하여 경영성과와 재무상태에 관한 정보를 얻는 방법이 비율분석(ratio analysis)이다. 이러한 비율분석은 재무분석의 주요 수단으로서 경영분석의 핵심도구이며, 가장 유용한 분석 지표로서 널리 사용되고 있다(이석규, 2010).

비율분석은 경영성과 관련 비율, 경영 효율성 관련 비율, 재무정책 관련 비율 등으로 유형화되며, 경영성과 관련 비율은 수익성 비율, 성장성 비율, 시장평가 비율이 있고 경영효율성 관련 비율은 활동성 비율과 생산성 비율이 있으며, 재무정책 관련 비율은 유동성 비율과 레버리지 비율이 해당된다. 경영성과 관련 비율 중 수익성 비율은 특정 자산이나 자본의 수익성 정도를 대변하는 재무비율로서 매출액 영업이익률, 총자산 영업이익률, 매출액 순 이익률, 총자산 순 이익률, 자기자본 순 이익률, 경제적 부가가치, 자유현금흐름 등이 있다. 성장성 비율은 기업의 규모가 어떠한 속도로 성장하는 가를 측정하게 되는데, 이는 매출액 성장률, 총자산 성장률이 있다. 한편, 시장평가 비율은 회사의 주식이 증권시장에서 어떻게 평가되고 있는 지를 대변하는 지표로 주가수익비율, 시장가치 대 장부가치 비율 등이 있다. 경영 효율성 관련 비율은 기업이 보유하고 있는 자원이 얼마나 효율적으로 활용되고 있는지를 의미하는 것으로 활동성 비율은 재고자산 회전속도, 외상매출채권 회수 기간, 고정자산 회전속도, 총자산 회전속도가 있다. 생산성 비율은 생산과정에서 생산요소를 얼마나 효율적으로 이용하는 가의 정도를 말하며 생산성 비율, 자본생산성, 노동생산성이 해당한다. 재무정책 관련 비율은 자금조달, 자금운용에 관한 것으로 유동성 비율은 기업이 보유하고 있는 자산 중 1년 이내에 현금으로 회수할 수 있는 자산의 보유정도를 측정하는 비율로서 유동비율, 당좌비율이 있다.

레버리지 비율은 타인자본을 이용하는 행위와 고정자산을 이용하는 행위에 대한 재무정책상 의사결정에 해당하며 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치는 중요한 비율로서 부채비

율과 이자보상비율, 고정비율이 있다. 특히, 레버리지(leverage)란 지렛대 작용을 의미하는데, 이러한 개념이 경영학적인 의미로서 기업이 추구하는 목표를 증대시키기 위한 목적에서 이용하는 수단을 의미하며 기업이 추구하는 목표 중 매출액, 영업이익, 세후이익 등과 밀접한 관련이 있다. 이러한 레버리지에는 감가상각비를 수반하는 고정자산을 이용하는 영업레버리지와 지급이자를 수반하는 타인자본을 이용하는 재무레버리지 그리고 이 두 레버리지를 이용한 것을 결합레버리지가 있다(이석규, 2010).

구체적으로 영업레버리지 분석에 대하여 살펴보면, 다음과 같다. 영업레버리지 분석은 매출액 변화에 대한 영업이익의 관계를 분석한 것으로서 매출액 변화율에 대한 영업이익 변화율의 비율을 영업레버리지도(DOL : Degree of Operating Leverage)라고 한다(Brigham & Houston, 2003). 양(+)의 DOL은 총수입이 고정비용을 초과하는 경우에 발생하며, 음(-)의 DOL은 총수입이 변동비나 고정비를 넘지 못하는 경우에 발생되며, 이를 수식으로 나타내면, <수식1>과 같이 정리하게 된다(Rushmore, 1997; Block & Hirt, 2003; 김철중, 2004). DOL이 증가하는 재무구조는 경기가 좋은 경우에는 매출액에 비해 영업이익이 큰 폭으로 증가하여 기업에 유리하게 적용되지만, 불경기에는 매출액 감소에 비해 영업이익이 큰 폭으로 감소하여 기업경영에 큰 타격을 주게 된다고 보고 있다(정유경 등, 2007).

본 연구에서는 재무분석의 기본적인 이론과 재무비율 기법을 프랜차이즈 기업에 적용하여 효과적인 성과분석을 위한 도구로 어떻게 활용할 것인가에 대한 연구를 진행하고자 하였다. 즉, 재무적 성과와 계약관리 성과를 동시에 살펴봄으로써 프랜차이즈 기업의 성과를 입체적으로 분석하고자 하였다.

〈수식 1〉 영업레버리지도

$$\begin{aligned} \text{DOL} &= \text{영업이익의 변화율/매출액의 변화율} = \frac{\Delta \text{EBIT}/\text{EBIT}}{\Delta Q/Q} \\ \text{EBIT} &= \text{TR}-\text{VC}-\text{FC} = P \cdot Q - V \cdot Q - \text{FC} = Q(P-V) - \text{FC} \\ \Delta \text{EBIT} &= \Delta Q(P-V) \\ \text{DOL} &= \frac{\Delta Q(P-V)/Q(P-V) - \text{FC}}{\Delta Q/Q} = \frac{Q \cdot \Delta Q(P-V)}{\Delta Q [Q(P-V) - \text{FC}]} \\ &= \frac{Q(P-V)}{Q(P-V) - \text{FC}} = \frac{P \cdot Q - V \cdot Q}{P \cdot Q - V \cdot Q - \text{FC}} = \frac{\text{TR} - \text{VC}}{\text{TR} - \text{VC} - \text{FC}} \end{aligned}$$

EBIT: 세전영업이익(earning before interest and taxes)

TR: 매출액, VC: 변동비, FC: 고정비, P: 판매단가

Q: 매출량, V: 단위당 변동비(VC/ΔQ)

2.3. 프랜차이즈 성과분석을 위한 계약관리

“가맹사업거래의 공정화에 관한 법률, 일부개정 2007.8.3. 법률 제8630호”(이하 가맹사업법)에서는 “가맹사업이라 함은 가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표, 서비스표, 상호, 간판 및 그 밖의 영업표지(이하 “영업표지”라 한다)를 사용하여 일정한 품질기준이나 영업방식에 따라 상품(원재료 및 부재료를 포함한다. 이하 같다) 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며, 가맹점사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육의 대가로 가맹본부에 가맹금을 지급하는 계속적 거래관계를 말한다”고 규정하고 있다.

이와 관련 최영홍(2003)은 우리 상법 제46조 제20호에서 기본적 상행위의 하나로 상호·상표 등의 사용허락에 의한 영업에 관한 행위라고 규정하고 있는 바, 이것이 바로 가맹계약을 의미한다라고 설명하고 가맹계약은 당사자의 일방(가맹본부)이 타방(가맹점사업자)에게 자기의 상호·상표 등의 영업표지를 사용하여 영업을 하도록 허락함과 동시에 타방의 영업과 관련하여 일정한 통제 및 지원을 하기로 하고, 타방은 이에 대하여 일정한 대가(가맹료)를 지급하기로 약정함으로써 성립하는 계약이라고 정의하고 있다.

이러한 정의들을 바탕으로 프랜차이즈 시스템의 특성은 상호 독립된 사업자가 계약에 의해 브랜드의 통일성을 유지하기 위하여 동일기업의 외관을 형성하면서 지속적인 거래를 하는 비즈니스 모델로 볼 수 있다.

따라서 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점과의 계약이란 각각 독립된 사업자가 동일한 비즈니스 모델을 영위하기 위하여 사업에 수반하는 제반 내용을 규정하기 위한 필수적인 요소로 볼 수 있다. 프랜차이즈 사업은 계약에 의해서 시작되고 계약에 의해서 종료된다고 해도 과언이 아니다. 이러한 계약에 의해 발생하는 가맹본부와 가맹점간의 관계가 바로 프랜차이즈 시스템의 핵심적인 요소라 볼 수 있는 것이다.

프랜차이즈 시스템 자체가 성공적인 점포사업 모델을 표준화하여 브랜드 상품으로 개발하여 판매하는 방식이라고 볼 때, 가맹점의 출점은 프랜차이즈 기업의 핵심적인 기능 중 하나이며, 프랜차이즈 시스템 성과와 연관이 있다고 본다. 즉, 가맹점의 확장은 프랜차이즈 시스템의 규모의 경제를 강화하고 성과를 측정하는 중요한 평가 기준이 된다. 따라서 가맹점의 확대와 유지 등 가맹점과의 계약과 관련된 성과를 프랜차이즈 기업의 중요한 성과로서 관리하여야 할 필요성이 있다.

프랜차이즈 기업을 대상으로 한 평가와 관련하여 다양한 측정도구들이 관련 기관 또는 연구자들에 의해서 논의 또는 개발되고 실제 사용되고 있다는 것은 앞서 살펴보았다. 그 중 중소기업청 소상공인진흥원(2010)에서 시행하고 있는 프랜차이즈 수준평가 지표에서는 프랜차이즈 기업을 대상으로 다양한 차원에서 정성적, 정량적 평가를 진행하고 있는데, 그 중 계약과 관련된 지표를 활용한 평가로는 수치상의 중요한 계약 성과를 나타내는 지표로서 총

점포수, 가맹점 증가율 대비 계약 종료율, 최초가맹계약기간, 갱신 가맹계약 기간, 계약해지 가맹점수, 계약종료 가맹점수, 명의변경 가맹점 수, 점포 증가율, 가맹점 유지율 등이 제시되고 있다. 즉, 기업의 성과를 나타내는 다양한 측정 방법 중에서도 가맹계약의 특성을 반영하여 계량화된 비율로 제시하고 있는 것이다. 이러한 계약관리 성과는 재무적인 성과와 더불어 지금까지 프랜차이즈 기업을 평가함에 있어 단순히 매출액이 높거나 가맹점 수가 많거나 또는 가맹점이 빠르게 늘어나는 현상만을 중심으로 평가하던 관행에서 계약의 질적 수준을 보다 객관적으로 분석하고 평가하는데 유용한 지표로서 활용되고 있다고 볼 수 있다.

이에 본 연구는 프랜차이즈 기업에 있어서 가맹계약을 통한 가맹점의 확대, 유지 등을 하나의 성과로 보고 계약관리 성과를 지표화하고자 하였다. 한편, 프랜차이즈 계약의 법적 의미와 특성은 본 연구의 궁극적 목적과 부합하지 않기에 본 논의에서는 제외하였으며 프랜차이즈 기업의 계약 현황과 계약의 변동 과정을 계량화된 수치와 비율로 제시하는데 주안점을 두고자 하였다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설의 설정 : 계약관리 지표의 설정과 계약관리 레버리지 제안

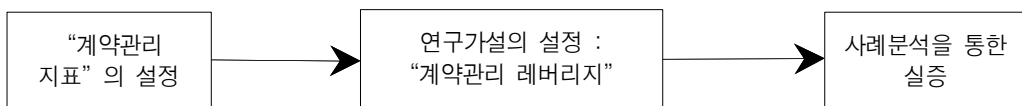
3.1. 계약관리 지표의 설정

본 연구는 프랜차이즈 기업의 계약관리 지표를 설정하고 효과적인 성과 분석을 위한 연구가설을 설정한 후 실제 프랜차이즈 기업을 대상으로 적용하여 그 유효성을 실증하는 방법으로 진행하고자 하였다(<그림 1>).

프랜차이즈 기업의 성과를 측정하기 위한 다양한 방법 중 프랜차이즈 기업의 시스템적 특성을 반영한 지표는 계약이라고 볼 수 있다. 즉, 가맹본부와 가맹점 간의 계약의 질적 변화 과정을 수치화함으로써 프랜차이즈 기업의 성과를 계량적으로 측정할 수 있을 것이다. 프랜차이즈 기업의 계약의 현황을 도식화하면 <표 2>와 같다.

프랜차이즈 기업의 계약관리 성과를 분석하기 위해서는 먼저 계약의 변동 과정을 투명하게 기록하여야 할 것이다. 최초계약기간과 갱신계약기간은 가맹점의 투자자금 회수를 위한

〈그림 1〉 연구모형



〈표 2〉 계약관리 현황표

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

안정적인 계약기간을 산정하는 데 쓰일 수 있는 지표로서 투자대비 적정한 계약기간의 산정을 위한 도구가 될 수 있다.

총가맹점수는 프랜차이즈 기업의 양적 성과를 나타내는 지표로서 프랜차이즈 기업의 규모를 측정하게 된다. 상담건수는 프랜차이즈 계약 체결을 위한 전단계로 볼 수 있다. 상담이 바로 계약으로 체결되지는 않으며 상담 대비 계약 체결율을 살펴보는 데 중요한 기준이 된다. 즉, 상담은 많이 이루어지나, 계약체결이 낮게 나타난다면 상담과정이나 상담내용에 문제가 있다고 판단할 수 있게 된다. 정보공개서 제공건수는 가맹사업법상 의무화되어 있는 제도로써 상담진행과 계약체결과정에 반드시 필요한 요건으로서 관리되어야 할 것이다. 그리고 신규계약체결과, 해지, 종료, 명의변경 및 재계약과 관련된 현황의 관리는 계약관리 성과분석을 위한 종합적인 지표선정을 위한 내용으로 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. 즉, 프랜차이즈 계약을 상담 단계에서부터 계약체결 단계, 운영 단계 및 최종적인 종료 단계에 이르기까지 가맹점 전 생애를 단계별로 관리하여야 하며, 이를 위해서는 전사적인 노력이 필요하다고 보는 것이다. ECM을 체계적으로 적용하고 각 단계별로 성과를 측정하기 위해서는 계약관리의 현황과 수준을 지표화하여 제시할 필요가 있다. 한편으로는 가맹희망자들이 이러한 계약관리 지표를 통해 프랜차이즈 기업의 계약의 질적 수준과 특이점을 파악함으로써 가맹본부에 대한 객관적인 평가로 활용하여 계약 체결 여부를 결정하는데 중요한 의사결정 자료로도 활용할 수 있을 것이다.

먼저, 상담 대비 계약 체결율은 상담의 계약체결 연계 수준을 나타내는 지표로서 상담의

〈표 3〉 프랜차이즈 전사적 계약관리(ECM) 지표

프랜차이즈 전사적 계약관리(ECM) 지표	
계약관리 분석	내용
상 담 대 비 계 약 체 결 을	신규계약체결건수/상담건수*100
정보공개서 제공 대비 계약체결을	신규계약체결건수/정보공개서 제공건수*100
가 맹 점 유 지 을	(연초총가맹점수-(해지+종료건수))/연초총가맹점수*100
가 맹 점 증 가 을	(연말총가맹점수-연초총가맹점수)/연초가맹점수*100
가 맹 점 해 지 을	해지건수/연말가맹점수*100
가 맹 점 종 료 을	종료건수/(종료+재계약건수)*100
재 계 약 을	재계약건수/(종료+재계약건수)*100
가 맹 점 양 수 도 을	양수도건수/연말가맹점수*100
폐 점 을	(해지+종료건수)/연말가맹점수*100
가맹점증가 대비 가맹점폐점을	(해지건수+종료건수)/신규계약체결건수*100

질적인 충실도와 성과연계의 효율성을 파악하는데 중요한 지표로 활용될 수 있다. 정보공개서 제공 대비 계약체결율은 실제 정보공개서를 제공한 가맹희망자가 얼마나 계약체결로 연계되는지를 나타내는 지표로서 정보공개서 내용의 차별성과 전문성 등을 추정할 수 있는 지표로 활용될 수 있다. 만약 지표가 낮다면, 이는 정보공개서에 문제점이 있다고 판단할 수 있으며, 이의 개선을 필요로 한다고 볼 수 있다.

가맹점 유지율은 기존 가맹점들이 얼마나 오랫동안 계약관계를 유지하고 있는가를 보여주는 지표이다. 이는 가맹본부와 가맹점간의 관계결속을 추정할 수 있는 지표이며, 가맹점의 가맹본부에 대한 만족이나 가맹점의 성과를 추정하는데도 효과적인 지표라 할 수 있으며, 프랜차이즈 시스템의 안정성을 확인할 수 있다.

가맹점 증가율은 신규가맹점이 얼마나 빠르게 전개되고 있는가를 나타내는 일종의 성장성 비율이라고 볼 수 있다. 가맹점이 빠르게 많이 늘어난다고 효과적인 것으로 파악할 수는 없으며, 가맹점유지율과 함께 비교함으로써 성장성과 안정성을 동시에 분석할 수 있게 된다.

가맹점 해지율은 중도에 가맹점이 얼마나 이탈하고 있는지를 나타내는 지표로서, 이 또한 해당 프랜차이즈 시스템의 안정성과도 유관한 지표로 볼 수 있다. 가맹점에 의한 해지이든 가맹본부에 의한 해지이든 해지율이 높다는 것은 그만큼 프랜차이즈 시스템이 불안정하다는 것을 대변하게 된다. 종료율도 마찬가지로 비율이 높다는 것은 해당 프랜차이즈 시스템의 성장성이나 안정성이 떨어진다고 예측할 수 있다. 양수도율의 경우는 기업 존속 기간이 오래된 프랜차이즈 기업에서 많이 나타나는 비율로서 양수도율이 높다는 것은 해당 프랜차이즈 브랜드의 수명주기 상 성숙기를 넘어서고 있다고 판단할 수 있는 지표로 활용될 수 있

다. 폐점율은 해지와 종료의 합계비율로서 프랜차이즈 기업의 현황 파악에 중요한 지표로서 관리되어야 하며, 이는 가맹점 증가 대비 가맹점 폐점율을 비교 분석함으로써 보다 정확한 프랜차이즈 기업의 계약관리 현황을 파악하는데 유용한 지표로 활용될 수 있다.

이상에서 살펴 본 바와 같이, 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.

3.2. 연구가설

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. 그러나 ECM 지표가 프랜차이즈 기업의 성과를 모두 보여 준다고 보기에는 한계가 있다. 즉, 가맹점이 많이 증가하고 유지율이 높으며, 폐점율이 낮다하여도 이러한 부분들이 프랜차이즈 기업의 매출액 등 재무적인 성과에 얼마나 반영되는가는 별개의 문제가 된다는 점이다. 그리고 가맹점 수가 많은 가맹본부라도 사실상 가맹점에 대한 통제와 물류 시스템 장악력 등이 떨어져서 매출액 등 재무적인 성과로 연계되지 못하는 기업도 있기 때문이다. 즉, 계약관리 성과는 프랜차이즈 기업의 재무적인 성과에 반영이 되어야 실질적인 성과가 될 수 있다는 점이다.

따라서 프랜차이즈 기업 성과의 중요한 요소 중 하나인 매출액과 계약 지표상의 가맹점 수와의 관계를 어떻게 계량화하여 제시하느냐가 프랜차이즈 기업의 특성을 반영한 보다 정확한 성과 분석의 기준이 될 수 있을 것이다.

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 관

〈표 4〉 프랜차이즈 기업의 성과분석

프랜차이즈 기업의 성과분석	
분석	내용
매출액 증가율	$(\text{당기매출총계} - \text{전기매출총계}) / \text{전기매출총계} * 100$
매출액 영업이익율	영업이익/매출액*100
가맹점당 매출액 기여도	매출액/연말가맹점수
가맹점당 매출액 기여율	가맹점당매출액기여도/매출액*100
가맹점당 영업이익 기여도	영업이익/연말가맹점수

리가 되고 있지 않다는 것을 유추할 수 있기 때문이다.

그러나 이러한 성과분석도 문제점이 있다. 가맹점 수가 많은 경우 상대적 비율이 낮게 나타날 수 있으며, 가맹점 수는 비록 작지만 매출성장에 기여하는 비율은 높을 수 있기 때문이다. 따라서 상기의 성과분석 또한 일정 부분 프랜차이즈 기업의 성과를 분석하는데 참고할 수 있는 지표로서 활용될 뿐이지 프랜차이즈 기업의 성과를 대표적으로 대변한다고 볼 수는 없을 것이다.

따라서 본 연구에서는 보다 객관적인 프랜차이즈 기업의 성과분석을 위한 방안을 제시함에 있어서 앞서 논의한 재무적 지표와 ECM 지표를 활용하고자 하였다. 프랜차이즈 기업의 성과를 어느 한 성과 즉, 재무적 성과, 계약관리 성과로 구분하는 것은 종합적인 성과분석에 한계가 있으며, 프랜차이즈 기업의 특성을 효과적으로 반영한다고 볼 수 없기 때문이다.

재무분석을 통한 기업평가는 다양한 차원에서 유용한 자료가 됨을 확인할 수 있었다. 그 중 재무정책 관련 비율로 레버리지 분석이 있다. 레버리지 분석은 기업이 추구하는 목표를 증대시키기 위한 목적에서 이용하는 수단을 의미하며, 기업이 추구하는 목표 중 매출액, 영업이익, 세후이익 등과 밀접한 관련이 있다. 이러한 레버리지에는 감가상각비를 수반하는 고정자산을 이용하는 영업레버리지가 있다. 영업레버리지는 영업이익증가율을 매출액증가율로 나눈 비율로서 매출액 1% 변화 당 영업이익의 변화를 측정하는 기법이다. 매출액을 지렛대로 하여 얼마나 영업이익의 변화에 복무하고 있는가를 보는 지표로서 활용되고 있다.

프랜차이즈 기업의 성과 또한 계약관리 성과의 중요성과 더불어 재무성과의 중요성도 있다. 따라서 이러한 지표를 결합하여 프랜차이즈 기업의 성과를 새로운 지표로 제시할 필요가 있다. 이에 가맹점증가율과 매출액증가율의 상관관계와 관련하여 H1의 가설을 설정하였다.

H1 : 가맹점증가율은 매출액증가율의 변화에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 기업의 성과에 있어 생산성은 가맹점증가율과 밀접한 관련이 있다. 또한, 매출액증가율과도 밀접한 상관관계가 있다할 것이다. 이에 본 연구에서는 새로운 프랜차이즈

〈수식 2〉 프랜차이즈 계약관리 레버리지

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

$FCML$ = 프랜차이즈 계약관리 레버리지 (*Franchise Contract Management Leverage*)

매출액증가율 = (당기매출총계 - 전기매출총계) ÷ 전기매출총계 × 100

가맹점증가율 = (연말총가맹점수 - 연초총가맹점수) ÷ 연초총가맹점수 × 100

성과분석을 위한 방안으로 가맹점증가율을 지렛대로 한 매출액증가율의 지표를 <수식 2>와 같이 제시하였다.

프랜차이즈 계약관리 레버리지란 프랜차이즈 기업의 성과를 가맹계약의 증가율에 따른 매출액증가율의 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 매출구조의 안정성과 적정성, 성장성 등을 예측할 수 있게 되며, 기업 경영에 있어서도 가맹점 변동의 추이와 이에 따른 매출액의 변화를 파악함으로써 정책적 의사결정에 중요한 지표로 활용할 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 있다. 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 있다. 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.

지금까지 프랜차이즈 기업의 성과에 대한 분석을 위한 개념으로 ECM지표와 성과분석 및

프랜차이즈 계약관리 레버리지 분석을 제시하였다. 특히, 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 유용한지 실증하기 위하여 다음 장에서 프랜차이즈 산업과 기업을 대상으로 사례를 분석해 봄으로써 그 타당성을 검증하고자 한다.

IV. 적용 및 분석

4.1. 표본의 특성

본 연구에서는 연구목적을 달성하기 위하여 2010년도 말을 기준으로 공정거래위원회에 정보공개서가 등록된 업체 110개 기업을 대상으로 분석을 실시하였다. 업종별로는 외식업 50개, 도소매업 24개, 서비스업 36개 기업이며, 기업의 업력은 3년 이상, 가맹점수는 100개 이상을 대상으로 하였다. 기업의 업력을 3년 이상으로 한 것은 전년 대비 비율 분석을 위한 것이다.

4.2. 분석결과

앞서 제시한 ECM지표와 성과분석 지표 및 계약관리 레버리지를 통한 실제 프랜차이즈 기업의 성과를 분석한 결과, <표5>, <표6>과 같이 나타났다.

2010년도 말 기준 가맹점수는 외식업이 평균 288.6개, 도소매업이 759.8개, 서비스업이 384.2개로 전체 평균 프랜차이즈 1개 기업당 가맹점수는 429.6개로 나타났다. 이러한 가맹점수의 증가는 전년 대비 외식업 6.9%, 도소매업 14.5%, 서비스업 81.7%이며, 전체적으로는 9.9% 증가한 수치이다. 신규 개점이 도소매업을 중심으로 높게 증가한 것을 볼 수 있는데, 이는 도소매업의 특성상 대기업 중심의 편의점 등에서 가맹점수와 증가율이 높게 나타난 것으로 보인다.

매출액 면에서도 외식업 평균 23,547백만 원, 도소매업 240,681백만 원, 서비스업 12,482백만 원으로 나타났으며, 도소매업의 비중이 월등히 높은 것을 알 수 있다. 반면 서비스업은 평균적인 가맹점수에서는 외식업을 앞서고 있으나 매출액 측면에서는 외식업에 비하여 뒤처진 것을 확인할 수 있고, 반면 외식업은 전체 가맹점수가 14,431개로 서비스업 13,831개에 비하여 조금 높게 나타났지만, 평균 가맹점 수에서는 288.6개로 서비스업에 비하여 가맹

〈표 5〉 2010년 업종별 프랜차이즈 가맹본부 계약관리 및 재무현황

구분		총가맹점수		신규	종료	해지	명의 변경
		2009	2010				
외식업 n=50	소계	13,494	14,431	1,917	396	584	1,288
	평균	269.9	288.6	38.3	7.9	11.7	25.8
도소매업 n=24	소계	16,588	18,996	3,348	285	655	1,033
	평균	663.5	759.8	133.9	11.4	26.2	41.3
서비스업 n=36	소계	12,920	13,831	3,277	1,115	1,251	574
	평균	358.9	384.2	91.0	31.0	34.8	15.9
총계 n=110	총계	43,002	47,258	8,542	1,796	2,490	2,859
	평균	390.9	429.6	77.7	16.3	22.6	26.3
구분		매출액(백만원)		영업이익(백만원)			
		2009	2010	2009	2010		
외식업 n=50	소계	1,022,390	1,177,343	30,610	63,322		
	평균	20,448	23,547	612	1,266		
도소매업 n=24	소계	5,110,023	5,776,338	210,222	254,744		
	평균	204,401	240,681	8,759	10,614		
서비스업 n=36	소계	427,477	449,361	13,265	23,820		
	평균	11,874	12,482	368	661		
총계 n=110	총계	6,559,890	7,403,042	254,097	341,886		
	평균	59,635	67,300	2,310	3,108		

본부 당 가맹점수가 떨어진 것을 볼 수 있다. 이는 외식업의 경우, 가맹본부가 상대적으로 많고 경쟁이 치열하다는 것을 의미한다.

가맹점 유지율의 경우, 도소매업이 94.3%로 외식업 92.7%와 서비스업 81.7%에 비하여 유지율이 높게 나타났다. 이는 서비스업의 경우 경쟁력이 떨어지고 가맹점의 수익모델이 열악하기 때문에 가맹점의 유지가 다른 업종에 비하여 낮게 나타난 것으로 해석할 수 있다. 상대적으로 가맹점 폐점율도 서비스업이 17.1%로 외식업 6.8%와 도소매업 4.9%에 비해 높게 나타남을 알 수 있다. 따라서 ECM 지표 상 가맹점 증가 대비 가맹점 폐점율은 서비스업 72.2%, 외식업 51.1%, 도소매업 28.1%로 서비스업이 가맹점 증가 속도 대비 폐점율이 높은 것으로 파악된다.

즉, 전체적으로 도소매업의 경우, 규모의 경제가 높게 나타났는데, 이는 대기업의 진출이 활발한 업종의 특성을 반영한 것으로 보이며, 외식업의 경우, 가맹본부 수에 비해 전체적인 매출은 낮은 규모이다.

재무적인 성과에 있어서 매출액 증가율은 도소매업 18%, 외식업 15.2%, 서비스업 5.1%로 나타났으며, 영업이익 증가율은 외식업 106.9%, 서비스업 79.6%, 도소매업 21%로 확인되었다. 특이한 점은 외형적 매출액의 증가는 도소매업이 높는데 내용상 영업이익의 증가는

〈표 6〉 2010년 업종별 프랜차이즈 가맹본부 ECM 지표 및 성과분석

구분	가맹점 유지율(%)	가맹점 증가율(%)	가맹점 해지율(%)	가맹점 폐점율(%)	가맹점증가대비가맹점폐점율(%)
외식업 n=50	92.7	6.9	4.0	6.8	51.1
도소매업 n=24	94.3	14.5	3.4	4.9	28.1
서비스업 n=36	81.7	7.1	9.0	17.1	72.2
총계 n=110	90.0	9.9	5.3	9.1	50.2
구분	매출액 증가율(%)	영업이익 증가율(%)	가맹점당 매출액 기여 (백만원)	가맹점당 매출액 기여율(%)	계약관리 레버리지
외식업 n=50	15.2	106.9	82	0.35	2.18
도소매업 n=24	18	21	317	0.13	1.22
서비스업 n=36	5.1	79.6	32	0.26	0.73
총계 n=110	12.9	34.5	157	0.23	1.30

오히려 제일 낮다는 점이다. 다시 말하면, 도소매업은 외형적 성장은 높지만 실질적인 이익 면에서는 떨어진다고 볼 수 있는 것이다.

성과분석에 있어 가맹점당 매출액 기여는 도소매업이 317백만 원으로 제일 높게 나타났으며, 외식업 82백만 원, 서비스업 32백만 원으로 파악되었다. 반면에, 가맹점당 매출액 기여율은 외식업이 0.35%, 서비스업 0.26%, 도소매업 0.13%로 나타나 가맹점당 매출액의 기여는 오히려 도소매업이 제일 낮게 나타났다. 이러한 가맹점당 매출액 기여율을 업종 평균으로 보고 개별 기업의 가맹점당 매출액 기여율을 비교하면, 해당 기업의 성과를 보다 객관적으로 파악할 수 있는 표준비율이 될 수 있음을 시사해 준다고 볼 수 있다.

계약관리 레버리지를 분석한 결과, 외식업이 2.18>1로 나타났으며, 도소매업은 1.22>1, 서비스업의 경우는 0.73<1로 나타나, 전체 평균은 1.30>1로 나타났다. 계약관리 레버리지는 가맹점이 “1” 증가했을 때 매출액 변화에 어느 정도 영향을 미치는지를 보는 지표로서 외식업이 제일 높게 나타났다. 반면, 서비스업은 가맹점 증가가 매출액에 미치는 영향이 오히려 1보다 낮게 나타났는데, 이는 서비스업의 가맹점 수익모델과 더불어 가맹본부의 수익모델이 아직은 열악하기 때문임을 유추할 수 있을 것이다.

따라서 가맹점증가율은 매출액증가율의 변화에 유의적인 영향을 미치는 것을 발견할 수

있었으며, 결과적으로 연구가설 H1은 유의한 것으로 판단되었다.

업종별 계약관리 레버리지를 표준 비율로 개별 기업의 레버리지를 비교하면, 프랜차이즈 기업의 성과를 상대적으로 비교 분석할 수 있어 기업의 현재 수준을 알 수 있게 된다. 예를 들어 외식업종의 어느 한 기업의 계약관리 레버리지가 1.98이라고 가정한다면, 이는 업계 평균과 비교하여 $1.98 < 2.18$ 로 0.2p 떨어지는 것을 알 수 있는데, 이는 가맹점 증가가 매출액에 미치는 영향이 업계 평균에 미치지 못하는 것으로 볼 수 있으며, 이를 확인함으로써 프랜차이즈 기업은 지표의 개선을 위해 상품개발과 물류 시스템의 강화 등의 정책적 대안을 수립하여야 한다는 점을 시사해주는 사례가 될 것이다.

이러한 분석 결과를 바탕으로 개별 프랜차이즈 기업을 분석한 결과를 제시하면, <표 7>, <표 8>과 같다. 분석에 사용된 기업은 프랜차이즈 산업 분석을 위해 조사하였던 110개 기업 중 외식업 2개 기업, 도소매, 서비스업 각 1개 기업 중 선택하여 분석하였다.

개별 기업을 분석한 결과 기업A는 가맹점 증가율이 기업 매출에 반영되지 못하고 매출액 증가율이 감소함으로써 계약관리레버리지가 -0.42로 감소율을 기록하고 있음을 알 수 있다. 이는 전반적으로 가맹점들의 매출액이 하락하고 있거나, 아니면 가맹점의 성과가 가맹본부의 성과로 이어지지 못하고 있는 것으로 파악할 수 있기 때문에 가맹점 매출을 활성화시키

<표 7> 2010년 프랜차이즈 가맹본부 계약관리 및 재무현황

구분	총가맹점수		신규	종료	해지	명의 변경
	2009	2010				
기업A (외식업)	836	856	43	4	19	179
기업B (외식업)	162	208	60	9	5	14
기업B (서비스업)	1,046	1,151	176	26	45	105
기업C (도소매업)	213	239	41	14	0	10
구분	매출액(백만 원)		영업이익(백만 원)			
	2009	2010	2009	2010		
기업A (외식업)	84,393	83,542	5,264	3,375		
기업B (외식업)	14,041	16,085	82	442		
기업C (서비스업)	21,679	21,997	2,246	2,346		
기업D (도소매업)	95,630	98,545	1,474	-319		

〈표8〉 2010년 프랜차이즈 가맹본부 ECM 지표 및 성과분석

구분	가맹점 유지율(%)	가맹점 증가율(%)	가맹점 해지율(%)	가맹점 폐점율(%)	가맹점증가대비 가맹점폐점율(%)
기업A (외식업)	97.2	2.4	2.2	2.7	53.5
기업B (외식업)	91.4	28.4	2.4	6.7	23.3
기업C (서비스업)	93.2	10.0	3.9	6.2	40.3
기업D (도소매업)	93.4	13.1	0	5.8	34.1
구분	매출액 증가율(%)	영업이익 증가율(%)	가맹점당 매출액 기여 (백만원)	가맹점당 매출액 기여율(%)	계약관리 레버리지
기업A (외식업)	-1.0	-35.9	97	0.12	-0.42(감소율)
기업B (외식업)	14.6	438.4	77	0.5	0.5
기업C (서비스업)	1.5	4.4	19	0.1	0.1
기업D (도소매업)	3.0	-121.6	411	0.42	0.23

기 위한 영업 활성화 방안의 수립과 가맹점 관리의 강화를 필요로 하고 있다는 시사점을 찾을 수 있다. 한편, 다른 기업 B, C, D는 가맹점 증가율이 각각 0.5, 0.1, 0.23으로 일정 부분 매출액 증가율에 영향을 미치고 있으나 앞서 살펴 본 업종별 평균 비율에는 미치지 못하는 것으로 파악되고 있다.

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 지표로 활용할 수 있다.

V. 결 론

지금까지 우리나라 프랜차이즈 기업의 성과분석을 ECM 지표와 재무지표를 바탕으로 한 계약관리 성과와 계약관리 레버리지를 중심으로 살펴보았다. 특히, 프랜차이즈 계약관리 레

버리지 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 프랜차이즈 계약관리 레버리지 지표를 통해 보다 명확하게 프랜차이즈 기업의 모습을 파악하기 위한 것이다. 즉, 기존 연구에서 가맹본부 성과, 가맹점 성과, 만족, 장기지향성, 재계약의도 등의 결과변수로서의 성과를 프랜차이즈 계약관리 레버리지 지수를 활용한다면 명확한 성과 측정을 위해 유용할 것으로 보이며, 프랜차이즈 기업에 있어서도 프랜차이즈 계약관리 레버리지를 목표관리의 수단으로 활용할 수 있을 것이다.

프랜차이즈 기업의 성과를 분석하거나 측정하는 것은 학자마다 다르고 분석 및 평가 주제, 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 계약관리 레버리지 분석이 프랜차이즈 기업의 성과를 종합적으로 반영하는데 비교적 의미 있는 결과를 나타냈다는 점이다. 프랜차이즈 기업의 계약관리 성과는 일정 부분 재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 계약관리와 재무적 성과의 종합적 성과분석의 필요성을 인식시켜준 결과라 할 수 있다. 프랜차이즈 계약관리 레버리지 분석은 성과분석의 단순성으로 실무적으로 유용하게 사용될 수 있으며, 국세청에 제출하는 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.

본 연구는 계약관리 지표 및 성과비율을 체계화하였으며, 재무비율과의 연계를 통해 계약관리 레버리지라는 새로운 분석 기법을 제시하였다는데 의미가 있다. 그리고 프랜차이즈 기업의 성과 분석을 객관적인 기업 데이터를 바탕으로 계량화함으로써 분석의 신뢰성을 확보하는데 일정 부분 기여할 것으로 기대할 수 있으며, 본 연구를 통해 도출한 업종별 평균 비율은 실제 기업에 바로 비교 적용될 수 있도록 함으로써 실무적으로도 그 의의가 크다고 할 수 있다.

본 연구는 프랜차이즈 기업의 성과에 대한 새로운 개념을 정립하고 프랜차이즈 기업이 추구해야할 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.

그러나 본 연구는 정량적 분석의 한계로 기업의 성과를 완벽하게 반영하는 데 분명 한계점이 있음을 자인하지 않을 수 없다. 어떠한 형태의 성과분석이든 완벽하게 현실을 반영할

수 없기 때문이다. 그럼에도 불구하고 향후 의미있는 결합비율의 개발로 다양한 성과분석 방법을 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 과제로서는 전체 프랜차이즈 기업을 대상으로 지속적으로 분석함으로써 표준 비율을 산출하여 제시함으로써 계약관리 지표를 통한 성과분석과 계약관리 레버리지의 신뢰성 확보에 기여할 것으로 보이며, 이를 바탕으로 다양한 분석 사례를 개발하여 제시할 필요성이 있다.

- 논문접수일 : 2012.04.25
- 게재확정일 : 2012.06.15

❖ 참고문헌 ❖

- 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률, 일부개정 2007.8.3. 법률 제8630호.
- 강병오, 이정희, 김진수 (2009). 프랜차이즈 사업의 성공요인 분석을 통한 프랜차이즈 산업 육성정책 방안. 유통연구, 14(5), 153-179.
- 공정거래위원회, franchise.ftc.go.kr
- 김관식 (2005). 프랜차이즈 레스토랑의 브랜드 자산이 프랜차이지 만족에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 관광학과 박사학위논문.
- 김민정, 김태희, 박선희 (2009). 한식프랜차이즈 가맹본부의 경로파워가 가맹점의 갈등, 만족 및 기대된 성과에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 18(6), 153-175.
- 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.
- 김숙정, 김상덕, 성민 (2009). 프랜차이즈 가맹점 재계약 의도의 선행요인에 관한 연구. 마케팅논집, 17(2), 119-155.
- 김철중 (2004). 재무분석. 한국금융연수원 도서출판실.
- 김형준 (2000). 외식 프랜차이즈산업의 가맹점 만족도에 관한 연구. 한국조리학회, 6(2), 315-330.
- 박정민, 고영섭 (2010). 프랜차이즈 본점과 가맹점 간의 협력관계, 서비스 품질 및 성과의 구조적 관계에 관한 연구. 산업경제연구, 23(3), 1399-11416.
- 소상공인진흥원, www.seda.or.kr

- 안성훈, 전태유, 남중현, 이용기(2009). 신뢰와 관계학습이 외식업 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성과 관계성과에 미치는 영향. *호텔관광연구*, 11(3), 31-48.
- 윤지환 (2003). 아이스크림 프랜차이즈 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 만족과 재계약 의도. *외식경영연구*, 6(3), 147-160.
- 이석규 (2010). 기업재무관리개론: 핵심개념과 실무방법 중심. 두양사.
- 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.
- 정유경, 구원일, 김영갑 (2007). 패밀리레스토랑 기업의 레버리지 효과(leverage effect)에 관한 연구. *한국관광·레저학회*, 19(2), 283-303.
- 조현진 (2006). 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 거래특성이 갈등 및 재무성과에 미치는 영향. *외식경영연구*, 9(2), 189-210.
- 중소기업청 소상공인진흥원 (2010). 프랜차이즈 수준평가 매뉴얼.
- 지식경제부 (2009). 자영업자 경쟁력 강화를 위한 프랜차이즈 활성화 방안.
- 최영홍 (2003). 가맹계약론. 프랜차이즈시스템연구소.
- 한국공정거래조정원, www.kofair.or.kr
- 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.
- Block, S. B. & Hirt, G. A. (2003). *Foundations of Financial Management*(11th ed). Irwin: McGraw-Hill.
- Brigham, E. F. & Houston, J. F. (2003). *Foundations of Financial Management*(10th ed). South Western College Pub.
- Gaski, J. F. & Nevin, J. R. (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. & Narayandas, N. (1995). Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?. *Journal of Marketing*, 59, 1-16.
- Lusch, R. F. & Brown, J. R. (1996). Interdependency, Contracting, and Relational Behavior

- in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 60, 19-38.
- Morgan, R. M. & Hunt S. D. (1994). The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Noordewier, T. G., John, G. & Nevin, J. R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80-94.
- Rushmore, S. (1997). The Ups and Downs of Operating Leverage Lodging Hospitality. 9.
- Sibley, S. D. & Michie, D. A. (1982). An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel. *Journal of Retailing*, 58, 23-45.
- Stern, W. & El-Ansary, A. (1992). *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

The ECM Score Index for Franchise Performance Analysis : Availability of Franchise Contract Management Leverage

Lee, Sung-Hoon* · Lee, Sung-Hee** · Yoo, Dong-keun***

Abstract

The studies of franchise companies are underway with the development of the franchise industry. Franchisor performance, franchisee performance, and relationship characteristics on performance, financial performance, non-financial performance, including research on the topic or purpose of the franchise performance and related discussions from a variety of perspectives have been proposed. Presented so comprehensive a discussion regarding the existing performance of the franchise and qualitative aspects such as satisfaction, long-term orientation to emphasize the limits. Therefore, this study was conducted by the franchise company's performance than the need to be clearly presented. Propose a quantifiable and quantified to reflect the characteristics of the franchise quantitative performance indicators. Franchise contract management systematically analyze the status of the enterprise contract management(ECM) and proposed contract management, leverage as an indicator for a more quantitative analysis. Contract management leverage is the franchise as an indicator of the merchant and the growth of the contract showing any significant changes in the coming changes in the Franchisee's sales growth target analysis results, notable implications could be found. This study are new methodology for the practical dimensions of performance of franchise companies.

Keywords : ECM, ECM Score Index, Franchise Contract Management Leverage, Franchise Performance

* Ph. D., Dept. of Business Admin., Sejong University (kokuruy@hanmail.net)

** Doctoral Student, Dept. of Business Admin., Sejong University (lsh742@nate.com)

*** Corresponding Author : Professor, Dept. of Business Admin., Sejong University (yoodk@sejong.ac.kr)