

프랜차이즈본부의 均衡成果指標開發에 관한 研究

A Study of the Equilibrium Result Index of Franchise Head Office

이 상 윤(Lee, Sang-yoon)¹⁾

<차 례>

- I. 서 론
- II. 균형경영성과지표
- III. 프랜차이즈 경영성과지표 선행연구
- IV. 결론-프랜차이즈본부의 균형성과평가지표개발

Abstract

In research of a paper, the comparative study of the various precedence management result evaluation indices tends to be made, and it is going to show the improvement bill of the new franchise headquarters management result evaluation index by the equilibrium result table which compensated the problem stated from the contents of precedence research about the existing franchise management result evaluation index, and was corrected

Key Word: 프랜차이즈, 성과지표, 균형성

1) 명지대학교 유통정보연구센터 책임연구위원, 연구소 유통21 소장, 경영학박사

I. 서론

국내에서 프랜차이즈 산업이 도입된 지 어언 20여 년이 지났으나 아직도 가맹 본부 및 가맹점에 대한 표준화와 경영시스템의 도입은 걸음마 단계에 있는 안타까운 실정이다. 특히, 가맹 본부 및 가맹점에 대한 평가기준은 사실상 전무한 상태이다.¹⁾

이러한 상황에서 유통산업의 대표 주자로 각광받고 있는 프랜차이즈 산업에 대한 선진화된 경영시스템 도입과 객관적인 경영 성과 평가 시스템 구축이 절실히 요구되고 있다.

이처럼 기업의 통제시스템, 그 중에서도 프랜차이즈본부의 경영성과평가 시스템은 기업의 성패에 결정적인 중요성을 가지고 있다. 미국 포춘지 500대 기업의 60% 이상이 사업부제 형태를 띠고 있으며 상위기업의 순위 변동이 극심한 점을 볼 때, 경영환경변화에 신속하게 적응할 수 있도록 다양한 시각에 따른 균형성과표에 의한 프랜차이즈본부 운영이 매우 중요함을 알 수 있다. 프랜차이즈본부의 경영성과평가에 있어서 기존 우리나라의 연구는 주로 실태분석이나 재무적 요인 중심의 연구가 수행되어 왔다. 그러나 이러한 실태분석의 경우 문제점을 제시해 줄 수는 있으나 구체적인 대안을 제시해 주지는 못하였다. 또한 재무적 성과 중심의 평가는 70년대 후반부터 미국 기업이 일본 기업에 시장을 빼앗기면서부터 비판받기 시작하였으며, 90년대에 들어 미국기업의 경쟁력 강화를 위해 비재무적 성과지표를 중시해야 한다는 연구가 활발히 진행되어 왔다.²⁾

따라서 본 논문의 목적은 첫째, 우리나라 프랜차이즈 기업이 전통적으로 채택해 오던 매출액이나 시장점유율, 출점 점포수와 같은 성장성지표 중심의 경영성과평가에서 벗어나, 프랜차이즈 사업의 여러 가지 측면을 균형 있게 살펴볼 수 있는 올바른 경영성과평가 지표의 필요성을 제시하고자 한다.

둘째, 선행연구에서 기존의 프랜차이즈 경영성과지표를 분석하여 현 상황에 적합한 프랜차이즈 경영성과평가지표를 전체 조직수준에서 보는 관점을 제시하고, 각 프랜차이즈 경영성과지표의 세부항목의 복잡성과 중복성 등의 문제점을 지적하고 가맹본부와 가맹점별의 부분최적화가 아닌 프랜차이즈사업의 전체 최적화를 위한 전략과 연계된 전략적 경영성과평가시스템 구축을 위한 개선방향을 모색하고자 한다.

셋째, 프랜차이즈 사업본부를 위한 전략적 경영성과평가시스템을 보급하기 위하여 선진국에서 사용하고 있는 균형성과표 시스템의 사례를 연구하여 우리 실정에 맞게 수정하였다. 이에 따라 본 연구에서는 다양한 선행 경영성과평가지표를 비교연구하고, 기존의 프랜차이즈 경영성과평가지표에 관한 선행연구내용에서 제기된 문제점을 보완하여 수정

1) (사)한국프랜차이즈협회(2004), 프랜차이즈본부및가맹점평가척도연구,프랜차이즈경영가이드 총서, p.10.

2) 미국학계의 경영성과측정, 지표개발, 평가방법 등에 관한 전략적 경영성과지표에 관한 연구논문은 참고문헌 목록에서 보는 바와 같이 90년대에 집중적으로 발표되었다.

된 균형성과표에 의한 새로운 프랜차이즈본부 경영성과평가지표의 개선방안을 제시하고자 한다.

II. 균형경영성과지표

1. 전략적 성과지표

1) 전통적인 성과지표와 전략적 성과지표

표준치에 근거한 성과지표와 전략적 성과지표간의 차이점은 전자는 방법론을 강조한 반면에 후자는 인간을 강조한다는 것이다.³⁾

<표 2-1>은 두 가지 접근방법간의 차이점에 대한 것이다. 전략적 성과지표는 인적자원 생산성(people productivity), 권한위양과 참여에 근거하며, 사람에게 프로세스를 디자인하고 관리하며 측정하는 전권을 준다.

<표 2-1> 성과관리 ; 인적자원 접근방법과 방법론적 접근방법

인적자원 접근방법	방법론적 접근방법
그 성과는 인적자원을 통하여 달성될 수 있다	그 성과는 우선 작업을 분석하고 이후 가장 효율적인 작업활동방법을 디자인함으로써 달성될 수 있다

자료: 한국생산성본부 연구조사부(1995), 전략적 성과측정시스템연구, KPC. p.95.

성과지표는 측정시스템에서 건축용 블럭과 같으며, 우리가 알기를 원하는 정보를 수량화하는 특별한 방법이다. 성과지표는 상이한 방법으로 분류될 수 있다.⁴⁾ 첫째, 성과지표의 여러 가지 물리적 특성을 구별하는 것이 중요하다. 둘째, 성과지표와 사업 업적간의 연계관계를 설명하는 것이 중요하다.

(1) “하드”성과지표와 “소프트”성과지표

하드성과지표는 직접 측정할 수 있는 순수한 사실인 반면에, 소프트 성과지표는 예를 들어 태도와 같이 간접적으로 측정되어야 하는 보이지 않는 성과지표이다.

3) 한국생산성본부 연구조사부(1995), 전략적 성과측정시스템연구, 한국생산성본부, p.95.

4) A.Rolstadas(1995), Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach, Chapman & Hall., p.176.

그들은 <표 2-2>에서 볼 수 있는 바와 같이 매우 다른 특징을 가지고 있다.

<표 2-2> 하드와 소프트 성과지표간의 차이

하드 메 트릭 스	소 프 트 메 트릭 스
객관적 증명(objective reference)	관찰자 편차(observer bias)
정확하게 아는 것(accurately known)	대리지표(sorrogate indicator)
계층(hierachical)	여러 가지 변할 수 있는 상황

자료: 한국생산성본부 연구조사부(1995), 상계서, p.97.

하드 성과지표는 가장 널리 보급된 성과지표이다. 소프트 성과지표와 보이지 않은 성과지표는 가시적인 숫자에만 의존하는 많은 사람들에게 의해 조잡한 것으로 간주되었다. 숫자에 의한 관리는 서구의 여러 기업들을 몰락시켰던 죽음에 이르게 하는 병중의 하나이다. 하드 성과지표와 소프트 성과지표 모두는 그 강점과 약점을 가지고 있으며, 측정의 목적에 따라 평가되어야 한다. 가장 중요한 문제는 그러한 측정이 무엇을 알게 하느냐 하는 것이다.

(2) 재무적 성과지표와 비재무적 성과지표

재무적 성과지표와 비재무적 성과지표는 ‘하드’성과지표의 부분집합이다. 옛날의 패러다임을 따르면, 돈은 성과와 동일하며, 대부분의 지표는 재무적인 것으로 전환된다. 성과가 산출에 대한 성과지표에 의해 정의될 때, 성과는 단지 소급적이다. 따라서 올바른 실질 성과를 관리하기 위해서는 재무지표와 비재무성과 지표들은 통합되어야 한다. <표 2-3>은 전통적인 재무지표와 비재무성과 지표의 몇 가지 예를 보여준다.

<표 2-3> 전통적인 재무 및 비재무적인 성과지표의 예

재무적인 성과 지표	비재무적인 성과지표
예산대비 실제차이	재고회전
제품의 이익성	노동효율성
현금흐름	자본이동
총자본 수익	불량률
간접비 흡수	리드 타임
고객 이익성	납기 정확성

자료: 한국생산성본부 연구조사부(1995), 상계서, p.98.

새로운 경영환경에서 성과지표의 유용성을 높이기 위해서는 비재무적이며 주관적인 측정치를 보다 적시에 탄력적으로 그리고 통합적으로 활용해야 한다.⁵⁾ Kaplan은 이에 대해 품질, 재고, 생산성, 혁신, 인력 등 다섯 가지를 제안하고 있다.⁶⁾

(3) 업적 성과지표와 프로세스 성과지표

이것은 서구관리시스템과 일본관리 시스템간의 중요한 차이점중의 하나로 일컬어진다. 서구의 관리문화는 성과를 평가함에 있어 업적(결과)을 강조하는 반면에, 일본기업은 프로세스 매트릭스를 포함한다. 프로세스 측정은 산출에 영향을 주는 프로세스의 중요한 특성을 설명한다.

서구적인 초점은 수행된 변화의 숫자를 측정하는 것이다. 서구기업에서, 성과는 때때로 재무적인 효율성과 업적과 동일하다. 결과치는 즉시 나오도록 기대되며, 프로젝트는 짧은 상환기간을 가진다. 일본기업은 프로세스 성과지표를 포함한 균형성과표에 초점을 둔다. 좋은 프로세스는 결국 좋은 결과를 준다고 믿고 있다.

2) 효율성, 효과성, 순응성에 근거한 성과지표

A. Rolstadas⁷⁾는 세 가지 성과차원(효율성, 효과성, 그리고 순응성)에 근거하여 다음과 같은 세 가지 종류의 측정치를 개발하였다.

- 결과 성과지표 ; 비즈니스 업적에 대한 직접적인 성과지표
- 진단 성과지표 ; 비즈니스 업적에 대한 간접적인 성과지표
- 능력 성과지표 ; 미래 비즈니스 업적에 대한 능력

(1) 결과 성과지표

결과성과지표는 실제 비즈니스업적에 대한 직접적인 성과지표이다⁸⁾. 어떤 설명 없이 직접적으로 측정될 수 있는 재무적인 성과지표가 대부분이며, 이익(bottom line)은 모든 기업의 주된 초점이어야 하기 때문에 이러한 성과지표는 단 하나뿐인 분명한 성과지표라고 많은 사람들은 주장하였다. 그러나 이것들은 시대에 뒤떨어진 성과지표이며, 그들은 통화, 관세 그리고 정치적 요소의 변화와 같은 외부요소에 의해 크게 영향을 받는다. 최소한 그들은 과거 기간의 요구사항과 성과간의 조화에 대한 것을 말해 줄 수 있으나, 순간의 조화에 대해서는 약간 그리고 미래에 대해서는 거의 말할 것이 없다. 순수한 재무적인 성과지표가 갖는 주요한 문제점은 그들이 단기최적화의 유인자(driver)라는 것이다.

결과성과지표는 결과들만을 나타내며, 부정적인 추세에 어떻게 영향을 주는가에 관해

5) Kaplan은 비재무적인 측정치의 중요성을 주장하면서 다음과 같이 말하고 있다. ‘오늘날의 경영환경에서는 비록 재무적인 면에서 만족할 만한성과를 올린 기업이라 하더라도 비재무적인 지표로 측정될 때 정체 또는 퇴보하는 추세를 보인 회사들은 시장에서의 경쟁자로 살아남을 가능성은 매우 희박하다.’

6) Kaplan,R.S(1986), “The Evolution Lag: the Obsolescence of Cost Accounting Systems”, California Management Review., Vol.18, Winter, pp.174-199.

7) .Rolstadas(1995), 전계서, PP.178-182.

8) 결과성과지표의 전형적인 예는 다음과 같다 ; 순이익(net profit), 투자수익(return on investment), 시장점유(market share), 수출점유(export share) 등이다

서는 설명하지 못한다. 즉 그것들은 나쁜 결과에 대하여 어떤 조치를 취하여야 한다는 필요성을 확인만 할 뿐이지, 미리 어떤 경고를 거의 하지 못한다. 커다란 손실이 있기 전에는 고객만족이 감소되었다고 단기적인 시장점유 혹은 순이익은 영향을 거의 받지 않는다. 결과성과지표는 생존하기 위하여 필요하나 측정시스템의 일부분만을 나타낸다.

(2) 진단 성과지표

진단성과지표는 비즈니스업적에 대한 간접적인 성과지표이다.⁹⁾ 그들은 전통적인 재무업적에 대한 직접적인 연계 없이 경쟁력의 중요한 성공요인의 원천이 된다. 이러한 중요한 성공요인은 고객만족 그리고 성공에 직접적인 영향을 주는 특성, 조건, 혹은 변수이다.

진단성과지표는 업적의 추세를 설명하고 적절한 활동을 제안할 수 있어야 한다. 그들은 시장조사 및 경쟁자분석과 함께 초기 경보시스템의 주요부분이다.

대부분의 진단 성과지표는 비재무적이거나 재무적인 성과에 크게 영향을 줄 수 있다. 그들은 이해관계자의 요구사항을 만족시키는 능력에 초점을 둔다. 고객들은 이해 관계자 중에서의 예외적인 지위를 가지는데, 왜냐하면 실제로 제품을 사는 사람인 최종사용자로부터 지불이 이루어지기 때문이다. 고객이 공급자 평가시스템을 가지고 있지 않다면, 고객은 개선사항을 발견하지는 못한다. 중요한 성공요인을 개선하는 것은 발전을 검토하고 시장에서 신용을 얻음에 있어 중요하다. 진단 성과지표는 고객으로부터의 요구사항을 더 만족시키고 경쟁자를 앞서기 위한 개선영역을 확인하기 위한 방어적인 역할을 한다.

(3) 능력 성과지표

능력 성과지표는 규정하기가 가장 어렵다.¹⁰⁾ 그들은 미래 혹은 새로운 요구사항을 만족시키기 위하여 기업이 얼마나 잘 준비하고 있는가를 설명한다.¹¹⁾ 어느 누구도 미래가

9) 진단 성과지표의 전형적인 예는 다음과 같다.

- 납기정확성 (delivery precision)
- 납기유연성(delivery flexibility)
- 제품 품질(product quality)
- 제품 신뢰성(product reliability)
- 고객요구에 대한 리드타임(lead time on customer requirements)
- 고객만족(customer satisfaction)
- 눈에 띄는 클레임(outstanding claims)

10) A.Rolstadas(1995), 전계서, p.180.

11) 능력 성과지표의 예는 다음과 같다 :

- 제품개발에 있어 투자수준
- 신제품이 시장에 출하되는 시간
- 제품 포트폴리오의 라이프사이클에 있어서의 단계
- 제품기술개발에 있어 투자
- 변화에 대응하는 태도
- 신제품을 완벽하게 제조하는 유연성

가져다 줄 것을 알 수 없다. 이러한 성과지표의 정확한 수준은 존재하지 않는다. 시장조사는 크게 도움이 되지 않는데, 그 이유는 고객이 이윤에 대한 의견을 갖고 있지 않기 때문이다. 성과기획에서 이 지표의 올바른 수준을 규정하는 것은 기업의 책임이며, 이러한 몇몇 성과지표는 그 기업과의 장기적인 관계를 고려하는 이해관계자에게는 흥미가 있다. 능력 성과지표는 경쟁적이기 위하여 기업이 얼마나 잘 준비하는가를 보여준다. 능력 성과지표수준을 기록하고 전달하는 것은 고객에게 좋은 장기적인 관계를 갖도록 설득하는 마케팅의 중요한 부분이 된다. 이러한 성과지표의 ‘올바른(right)’수준을 규정하는 것은, 기준치가 아닌 직관에 의존하여야 한다. 제품의 복잡성, 경쟁, 라이프 사이클 타임, 혁신시간, 조직문화, 전략적 목적과 같은 측면이 고려되어야 한다. 이때 벤치마킹과 다른 비교수단 및 방법은 목적을 규정하는데 사용될 수 있다.

(4) 결과, 진단 및 능력 성과지표간의 관계

측정시스템은 결과, 진단 그리고 능력 성과지표간의 균형을 필요로 한다. 그들은 다른 목적에 이바지하며, 다른 수평적인 시간을 갖는다.

미래의 성과를 예측함에 있어서 결과 성과지표의 정당성은 제한된다. 진단 성과지표는 측정시간에 있어 가장 정당하며, 그 정당성은 요구사항의 변화 때문에 시간이 경과함에 따라 감소할 것이다. 능력 성과지표는 순응성을 변화시키는데 필요한 활동과 자원들이 장기적이기 때문에 전략적이다. 능력 성과지표를 개선하려는 노력은 때때로 투자 때문에 단기에 있어서는 업적에 부정적인 영향을 준다. 능력 성과지표는 중간기간에 가장적합한데, 그 중간기간의 측정은 일반적인 시간계획에 의존하기 때문에 기업마다 다르다. 미래의 요구사항에 대한 불확실성은 정당성을 감소시키는 원인이 된다. 간단히 말해서 핵심성공요인은 결국 요구된 성과를 만족시켜주는 수단이 되며, 능력 성과지표는 바람직한 핵심성공요인의 수준을 달성하기 위한 장기적인 수단이라 할 수 있다.

2. 균형성과표

1) 균형성과표의 필요성

제임스 울펜스 세계은행 총재는 경제성장을 위해 지식의 개발과 유통, 그리고 축적의 중요성을 강조하며 “선진국과 후진국을 가르는 단 하나의 기준을 제시하라면 지식역량을 꼽을 수 있다”라고 강조하였으며¹²⁾ 피터 드러커 역시 21세기 사회는 정보화 사회를 축으로 모든 경제활동이 지식을 매개로 이루어지는 지식경제시대라고 예언한바 있다.¹³⁾

·팀에서 노동력의 비중

·교육훈련수준

12) SK C&C-유영만(1999), 지식경영과 지식관리시스템, 한국 언론자료 간행회.

13) Drucker, P.(1992), The new society of organizations, *Harvard Business Review*, Sept ~ Oct.

Tapscott의 연구결과에 따르면 미국의 경우 이미 전 직종의 60%가 지식을 매개로 업무활동을 하는 지식 노동자로 전환되고 있으며, 그 중의 약 80% 정도가 지식창출 활동에 직접적으로 관여하는 업종에 종사하고 있다고 발표하였다.¹⁴⁾ 이렇듯 과거와 달리 기업의 가치가 지식과 같은 무형적 자산에 의해 창출되고 있음에도 불구하고 기업의 지식과 지식노동자의 성과를 측정하는 방법으로 여전히 물질위주의 산업사회에 맞춰 개발되어진 재무적 측정방법이 사용되고 있는 것이 현실이다. 재무제표에 근거한 재무적 성과측정방법은 오랫동안 객관적이고 비교적 과학적인 성과측정결과를 기업에 제공해 온 것이 사실이다. 그러나 가시적인 물질적 자원보다 지식이라는 보이지 않는 자원들에 의한 기업의 가치창출비용이 커지고 있는 오늘날의 현실에서 단기적이고 과거지향적인 재무적 지표는 더 이상 유일한 평가지표가 될 수 없게 되었다. 네스케이프(Netscape)는 단 50명의 직원을 가진 자산 1,700만 달러의 회사에 불과하였지만 기업공개를 통해 주식총액이 30억 달러를 뛰어넘었다. 마이크로소프트(MS)는 80억 달러의 가치를 지녔으나 원도 95 발매를 발표했을 때 주가는 100달러 이상 상승하여 기업가치가 크라이슬러나 보잉보다 더 높아졌다.¹⁵⁾ 이러한 회사들의 가치는 전통적인 회계방식만으로는

측정할 수 없다. 인텔이나 마이크로 소프트의 가치는 건물이나 재고에 있는 것이 아니라 비재무적인 지적 자본에 있는 것이다. 이와 같은 관점에서 Kaplan과 Norton은 재무적 지표는 물론 비재무적 지표를 포함한 통합경영지표로서 균형성과표(Balanced Scorecard)를 고안하였다.¹⁶⁾

2) 균형성과표의 네 가지 중요한 시각

Kaplan과 Norton은 ‘성과를 추구하는 지표 - 균형성과표(balanced scorecard)’라는 논문에서 재무적 관점(financial perspective) 이외에도 고객의 관점(customer perspective), 내부비즈니스프로세스 관점(internal business process perspective), 학습 및 성장의 관점(learning and growth perspective)에서의 지표를 보완적으로 고려해야 한다고 주장하였다.¹⁷⁾ 이에 본 논문은 <표 2-4>에서 보는 바와 같이 균형성과표에 의한 경영성과지표를 도입하여 연구하고자 한다.

균형성과표는 경영자로 하여금 중요한 4가지 관점으로 비즈니스를 보게 한다. 그것은 다음과 같은 기본적인 질문에 대한 해답을 제공한다.¹⁸⁾ ; ① 고객들은 우리 회사를 어떻게 보는가?(고객관점), ② 우리 회사는 무엇에서 우월하여야 하는가(기업내적 관점), ③

14) Tapscott, d.(1996), Digital economy : Promise and peril in the age of networked intelligence, New York : McGraw-Hill.

15) 한국경제신문, 2004. 2. 15

16) R.S.Kaplan and D.P.Norton (1992), "the Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.71-79.

17) Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992), 전제서, pp.71-79.

18) 상계서, pp.72-73.

우리 회사는 가치를 지속적으로 개선하고 창출할 수 있는가?(혁신과 학습의 관점), ④ 우리 회사는 주주들에게 어떻게 보일까?(재무적 관점).

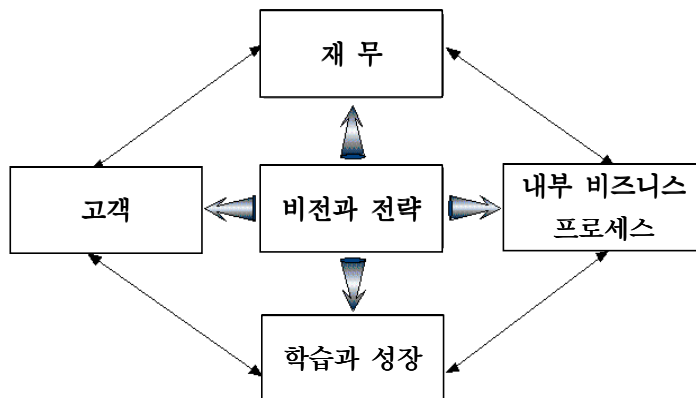
<표 2-4> 균형성과표에 의한 경영성과지표

균형경영성과지표	균형성과표에 의한 경영성과평가기준
재무지표	수익성, 성장률, 활동성, 안전성 등 재무적 형태로 표현된 성과측정치
내부 비즈니스 프로세스 지표	신제품 및 서비스개발능력, 유통프로세스, 기업의 가치철학, 판매능력, 관리방식, 시장 고객정보데이터베이스 등 혁신, 운영, 판매 후 프로세스와 같은 기업 내부자원의 효율적 운영정도
고객지표	시장점유율, 고객유지율, 고객확보율, 고객만족도, 고객수익성 등 시장에서 고객이 평가한 기업의 성과
학습과 성장지표	기업을 구성하는 종업원 개개인의 역량, 정보시스템 구축정도, 동기부여 및 권한정도 등의 성과지표

자료: Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, Jan-Feb.에서 균형성과표에의한 경영성과평가기준을 연구자가 재정리.

균형성과표는 기업이 전략적 목표를 향해 움직이고 있는가를 측정하기 위하여 <그림 2-1>에서 보는 바와 같이 재무, 내부프로세스, 고객, 학습과 성장이라는 4가지 시각에서 기업의 과거, 현재, 그리고 미래성과를 살펴보고 전사적 성과개선을 도모하기 위한 전략적 도구로서 종합적이고 균형적으로 기업의 성과를 측정하는 평가시스템 및 경영관리 도구라 할 수 있다.

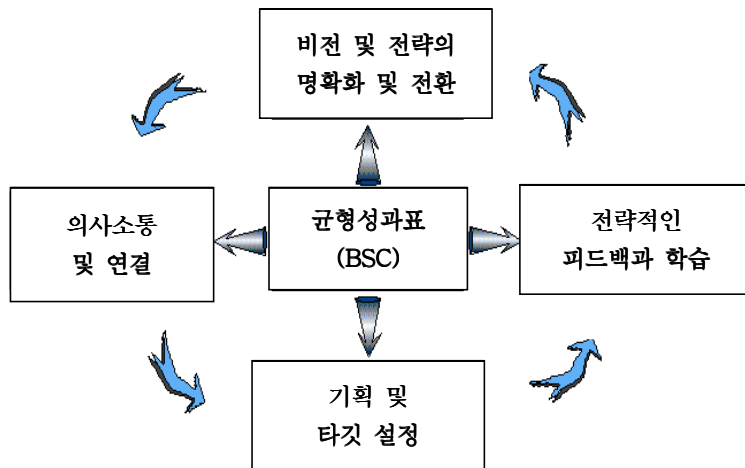
<그림 2-1> 캐플란과 노턴의 BSC 모델



자료: R.S.Kaplan and D.P.Norton (1992), "the Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.71-79.

각 시각을 간단히 살펴보면, 우선 재무적 시각이란 전통적인 평가방법의 주요 핵심사항이던 수익성, 성장률, 활동성 등과 같은 여러 가지 재무적 지표의 성과측정치를 의미한다. 두 번째 시각은 고객시각으로, 일단 목표시장이 결정되면 기업은 가격우위, 품질, 패션, 디자인, 브랜드 이미지 등 고객에게 전달할 가치명제를 파악하여 시장점유율, 고객유지율, 고객확보율, 고객만족도, 고객 수익성 등의 측정지표로서 성과 측정을 하는 시각이다. 세 번째 내부 비즈니스 프로세스 시각은, 기업 내부의 비즈니스 프로세스가 무엇인지를 파악하여 성과를 측정해야 한다는 시각으로 내부 프로세스를 혁신프로세스, 운영프로세스, 판매 후 서비스 프로세스의 3가지 가치사슬로 구분하고 새로운 고객 확보 정도, 품질 정도, 반품률 정도 등 프로세스 상의 성과를 측정하는 것을 말한다. 마지막으로 학습과 성장 시각은, 장기적 성장과 개선을 이루기 위해 필요한 기반 구조로 종업원 개개인의 역량, 정보 시스템의 구축정도, 동기부여 및 권한 정도 등의 측정지표를 통하여 성과측정을 하는 것을 말한다. 위에서 알 수 있듯이 명확한 비전과 전략은 네 가지 모든 시각의 기초가 된다.¹⁹⁾ 또한 각 네 가지 시각에 대한 전략적 목표, 측정지표, 목표, 행동지침 등을 수립해야 한다. <그림 2-2> 캐플란과 노턴의 BSC 프로세스는 성과측정표에 중심을 둔 지속적인 프로세스가 이 같은 네 가지 시각을 조화시켜준다.

<그림 2-2> 캐플란과 노턴의 BSC프로세스



자료: R.S.Kaplan and D.P.Norton (1992), 상계서, pp.71-79.

균형성과표는 경영자로 하여금 중요한 성과지표에 관심을 집중시키도록 한다. 균형성

19) 경영자는 이러한 균형성과표를 이용해서 사업을 다음과 같은 관점으로 살펴볼 수 있다.

- 재무적으로 성공하려면 주주들에게 어떻게 보여져야 하는가?
- 비전을 달성하려면 고객들에게 어떻게 보여져야 하는가?
- 고객과 주주들을 만족시키려면 어떤 점에서 탁월해야 하는가?
- 비전을 달성하기 위해 필요한 ‘학습 및 성장’은 어떻게 유지시켜 나갈 것인가?

과표에 포함되는 경영성과지표를 살펴보면 경쟁우위를 위해 어떠한 변수에 신경을 쓰고 있는가를 쉽게 알 수 있다. 가령 고객 지향적인가, 부문최적화대신 전체 최적화에 신경을 쓰는가, 단기적인 성과대신 장기적 성과에 관심을 가지는지 등 당면목표 뿐만 아니라 목표를 달성하는 방법의 선택도 파악할 수 있다. 따라서 균형성과표가 제 기능을 발휘하기 위해서는 목표를 정확하게 기록하고 이를 구체적인 측정지표로 전환하여야 한다.²⁰⁾ 많은 기업들은 이미 균형성과표를 채택하고 있다.²¹⁾

이미 균형성과표를 사용한 기업들의 경험에 의하면, 균형성과표는 다양한 경영층의 욕구를 충족시키는 것으로 밝혀졌다.

첫째, 균형성과표는 처음 보기에는 동떨어져 있는 것처럼 보이는 기업이 경쟁력을 제고하는 데 신경을 써야 할 여러 가지 주요요소들을 한꺼번에 묶어서 단일 경영보고서로 꾸며주고 있다. 이 보고서속에는 고객지향적으로 되는 것, 응답시간을 단축시켜주는 것, 품질개선, 팀워크를 강조하는 것, 신제품 진수시간의 축소 그리고 장기적인 안목에서 관리하는 것 등의 주제가 포함된다.

둘째, 균형성과표는 전체 최적화에는 오히려 장애를 가져다 줄 수 있는 부문최적화를 저지한다. 고위 간부들로 하여금 중요한 운영측정지표들을 종합적으로 고려하게 함으로써, 균형성과표는 하나의 영역에서의 개선이 다른 것의 희생의 대가로 달성된 것인지 아닌지를 파악하게 한다. 목적은 좋을지라도 달성하는 방법은 나쁠 수도 있다.

3) 균형성과표의 한계

균형성과표는 경영전략과 연계되지 않는 재무적 측정지표 위주의 기존의 경영성과측정 시스템이 가지고 있는 한계를 극복하고 경영자로 하여금 장기적인 관점에서 지속적인 경쟁우위 수립에 중요한 4가지 시각에 대한 새로운 지침을 제공하였다는 데 큰 의의를 가지고 있다. 또한 경영자가 통합적인 경영시스템을 구축하기 위하여 어떻게 재무적 측정지표와 비재무적 측정지표간의 균형을 맞추고 통합할 수 있는가에 대한 해답을 제공해주고 있다. 그러나 균형성과표는 개별 기업별로 관심을 가지는 무형자산에 따라 다르게 지표가 개발되어야 하고 외부에서 이용 가능한 지표로는 측정하기 불가능하다는 평가가 있어 다른 기업간에 비교로 사용되어지기 어려운 단점이 있다.²²⁾ 또한, 다양한 지표들을 동시에 고려하여 본다는 취지에도 불구하고 경직되고 정적이어서 역학적인 고려가 반영되어 있지 않기 때문에²³⁾ 지표간 상호영향을 측정하는데 한계를 나타내고 있어 새로운 전략과

20) 신흥철(1995), 관리회계의 혁신, 경문사, p.322.

21) Apple, Intel, Brown & Root, National Westminster Bank와 같은 기업들은 장기적인 경쟁에 중요한 운영적이고 보다 유연한 고객 및 직원문제를 전통적인 재무측정지표와 결합시킨 균형성과표를 사용하고 있다. R. Hewing(1994)., "Benefits of a Balanced Scorecard", Accountancy, Nov, p.52.

22) Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. (1999), *Performance Drivers*. John Wiley & sons Ltd.

23) Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., Roos, G. (1999), The Knowledge Toolbox : A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resource. *European*

경영상의 변화 수용에 소요되는 지연된 피드백을 계산할 방법이 없다는 어려움을 가지고 있다. 이러한 한계들은 균형성과표가 보다 미래지향적인 전략적 도구로서 활용되기 위해 해결되어야 할 과제가 되고 있다.

Ⅲ. 프랜차이즈 경영성과지표 선행연구

1. 국내 기관의 인증제 관련 경영성과지표

1) 한국프랜차이즈대상 심사기준

(사)한국프랜차이즈협회의 한국프랜차이즈대상 본부심사평가기준은<표 3-1> <표 3-2>에서와 같다²⁴⁾.

<표 3-1> 프랜차이즈가맹본부 평가항목

()안은 평가지수

구분	주요평가항목
1. 경영자 평가 (200)	<ul style="list-style-type: none"> •정책참여도(창업가이드북, 중소기업교육, 소비자보호시책 등) •경영자의자질 및 경영철학(인품, 사업경력·실적, 리더십·관리력, 사업마인드·경영혁신의지등)
2. 경영시스템, 경영상태 및 경영성과 (240)	<ul style="list-style-type: none"> •가맹사업연수, 기업형태 •경영조직과 인적자원 •재무구조·손익계산서 공개여부, 경상이익률(3년간) •연구개발-원부자재개발, 연구부서, 개발비 •마케팅-광고선전비 및 판매촉진 (가맹점에 대한 관측지원 및 관측비 부담) •물류관리-리드타임, 배송운임부담, 물류센터 운영 •정보화수준-PC보급률, 홈페이지, POS도입, ARS상품주문
3. 사업전망 및 경영전략 (200)	<ul style="list-style-type: none"> •경영전략-시장정보수집 빈도, 정보제공, 중장기사업계획 매출기장·파악 •상품 및 서비스-브랜드 및 상품 서비스 등록여부, 시장점유율, 신상품 매출공헌도, 본부상품 공급률 •사업전망-업종전망, 사업아이디어, 사업의 차별성 •가맹점 지역적 분포 및 증가현황
4. 가맹점과의 관계 (140)	<ul style="list-style-type: none"> •가맹계약서-불공정항목 여부, 추가항목여부, 본사현황 사전공시여부 •가맹시스템-가맹비, 로열티, 상품 대금의 결제 방법, 본사의 가맹점 리콜제, 분쟁시스템 •가맹점 지원-가맹점매뉴얼, 수퍼바이저 방문
5. 가맹점 만족도 (220)	<ul style="list-style-type: none"> •리콜제도 시행여부, 수퍼바이저 방문 여부, 물류 공급, 지속적 광고, 관측물지원교육, 상권보호, 반품처리, 가맹점 경영참여 여부, 가맹점관리매뉴얼

Management Journal, Vol. 17, No. 4.

24) (사)한국프랜차이즈협회(2003), 한국프랜차이즈대상 심사기준.

<표 3-2> 프랜차이즈본사 현황평가표(종합)

회 사 명 :
 브랜드명 :
 심사위원 :

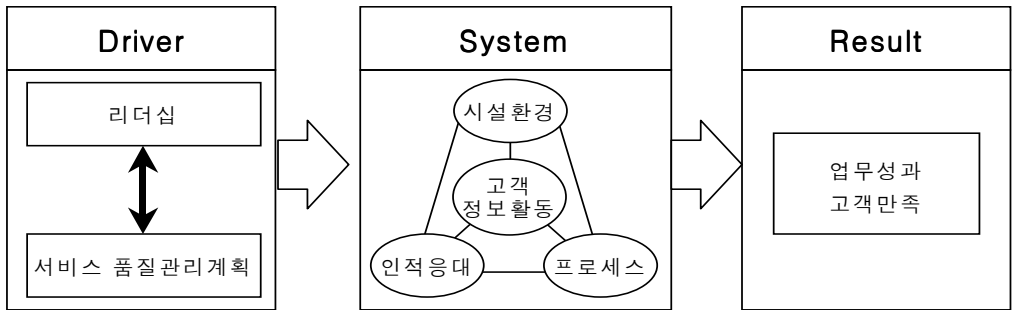
평가항목	주요항목	평가기준	문항 수	배점	평점
1. 경영자평가	경영자	실사	1	100	
	프랜차이즈산업 발전기여도	실사	1	100	
	소 계		2	200	
2. 경영시스템, 사업의 성장성 안정성	성장성·안정성	평가표	8	80	
	인적자원	평가표	3	30	
	연구개발	평가표	3	30	
	판매촉진	평가표	3	30	
	유통물류	평가표	3	30	
	정보화시스템	실사	4	40	
소 계		24	240		
3. 사업전망 경영전략	경영전략	평가표	5	50	
	상품 및 서비스	평가표	4	70	
	사업전망	실사	2	50	
	가맹점 현황	평가표	3	30	
	소 계		14	200	
4. 가맹점과의 관계	가맹계약서	실사	3	70	
	가맹시스템	평가표	4	60	
	가맹점지원	평가표	1	10	
	소 계		8	140	
5. 가맹점 만족도	가맹점	실사	11	220	
	소 계		11	220	
합 계			59	1,000	

2) 서비스 품질 등급 인증제

서비스 품질 등급인증제(The Best Service Quality)는 한국능률협회 컨설팅과 사단법인 한국고객 만족 경영학회에서 21세기 급속한 서비스 경제로서의 전환 속에서 우리나라 기업의 서비스 개선 및 혁신 활동에 대한 기업의 노력을 평가하고 이에 대한 인증을 통해 한국산업 전반에 지속적으로 고객 지향적인 문화를 확산시켜 국내 산업전반의 서비스경쟁력을 높이고 나아가 국민의 삶의 질 향상에 기여하겠다는 취지로 도입되었다.²⁵⁾

“서비스 품질등급 인증제”는 세계최고(World Best)수준의 서비스품질(Service Quality)을 목표로 하고 있다. 즉 우수한 서비스 품질이란 “고객의 기대에 부합하는 탁월한 서비스를 제공하는 것이다.” 라고 정의 할 수 있다. 또한, 서비스 등급을 인증 받은 기업 또는 사업장은 인증마크(Service-Q MARK)를 사업장, 상품, 기업 광고 등에 부착, 사용할 수 있다. 유통업과 관련한 인증 업체는 롯데백화점, 농협 하나로 클럽 등이 있다.

<그림 3-1> 서비스품질 등급인증제 평가 Frame Work



자료: 한국능률협회컨설팅(2003)

서비스품질 등급 인증제의 평가는 <그림 3-1>에서 보는 바와 같이 Driver, System, Results 등 3개 차원에서 이루어지며, 7개 카테고리로 구성되어 있다.

<표 3-3> 서비스 품질 인증제 평가 배점구성

구분		전사 서비스제도	사업장콜센터	비고
서류심사		20%	10%	650점 미만 탈락
현장 심사	서비스 평가단 평가	-	20%	
	심사위원단 평가	80%	70%	
총점		100%(1,000점)	100%(1,000점)	

자료: 한국능률협회컨설팅(2003)

서비스 품질등급 인증제는 <표 3-3>과 같이 서류심사, 현장방문심사, 종합심사를 통해 평가된 점수에 따라 다음 <표 3-4>과 같이 7단계의 인증등급으로 구성되어 있으며, 단계 별로 각각의 인증마크가 수여되고 있다.

25) 한국능률협회컨설팅(2003), 서비스 품질 등급 인증제(service-Q마크).

<표 3-4> 서비스품질 인증제 등급수준

평점	인증등급	등급수준
950점 이상/1,000점	AAA+	World best수준
900점 이상/1,000점	AAA	
850점 이상/1,000점	AA+	국내최우수 수준
800점 이상/1,000점	AA	
750점 이상/1,000점	A+	해당업계 최우수 수준
700점 이상/1,000점	A	
650점 이상/1,000점	BBB+	해당업계 우수 수준
650점 미만	인증 없음(무등급)	

자료: 한국능률협회컨설팅(2003)

서비스품질등급 인증을 위한 평가 항목은 <표 3-5>와 같이 7개 카테고리의 20개 항목으로 구성되어 있으며, 총 1,000점 만점으로 구성하고 있다.

<표 3-5> 서비스품질 심사 항목 및 평가수준

심사항목	세부평가내용	배점	평가내용		
			Approach	Deployment	Results
1. 리더쉽	1.1 서비스 철학 1.2 경영진의 열의 1.3 서비스환경 조성 및 직원의식	120			
2. 서비스 품질관리계획	2.1서비스목표 및 달성계획 2.2서비스 표준 및 공약 2.3서비스 품질평가 체계	150			
3. 시설 및 환경관리	3.1시설 및 환경 표준화 3.2시설 및 환경 유지관리 및 개선활동 3.3시설 및 환경의 고객 지향성	150			
4. 업무 프로세스	4.1점점업무 프로세스 표준화 4.2점점업무 프로세스 유지관리 및 개선활동 4.3점점업무 프로세스의 고객지향성	150			
5. 인적응대 서비스관리	5.1인적응대 서비스 표준화 5.2인적자원 육성 프로그램 5.3인적 서비스 유지관리 및 개선활동 5.4인적 서비스의 고객 지향성	150			
6. 고객정보 활용	6.1VOC수집 및 관리체계 6.2VOC의 활용	100			
7. 고객만족 업무성과	7.1고객만족도 7.2서비스품질 업무활동 결과	180			
총 점		1,000			

※ 상기 심사항목 및 세부평가 내용은 표준 심사 항목으로서 최종적인 사항은 응모된 산업의 특성을 고려하여 결정한다.

자료: 한국능률협회컨설팅(2003)

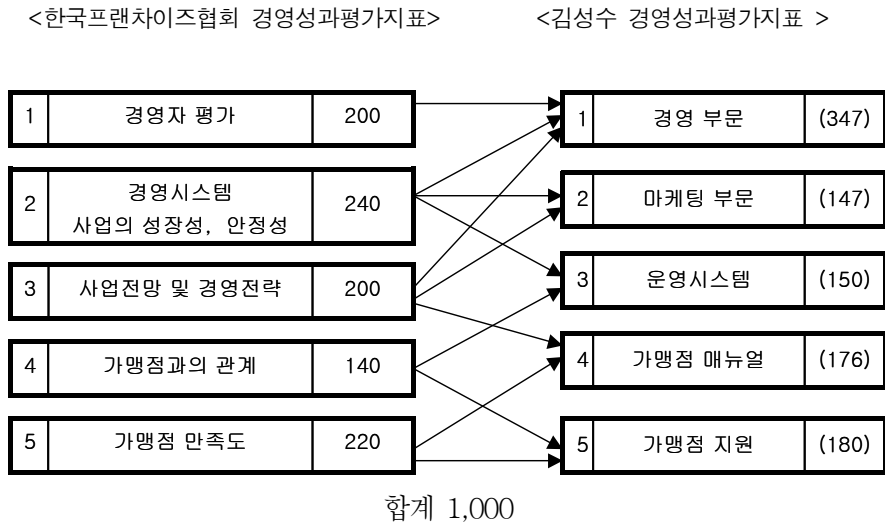
2. 프랜차이즈본부 경영성과지표개발 선행연구

1) 경영성과평가지표 부문별 비교 및 항목구성

(1) 프랜차이즈본부 경영성과평가지표 부문별 비교

아래의 <그림 3-2>는 한국프랜차이즈협회와 김성수(2004) 경영성과평가지표의 부문별 비교이다. 김성수(2004)의 부문별 ()안의 배점은 편의상 비교하기 위한 수치이며, 연관성이 있는 한국프랜차이즈협회의 사업본부평가지표 항목 중 비중이 가장 높은 부문은 본부의 경영부문인 것으로 나타났으며, 가장 낮은 부문은 운영시스템 부문으로 나타났다.²⁶⁾

<그림 3-2> 프랜차이즈본부 경영성과평가지표 비교표



(2) 김성수(2004)의 사업본부 경영성과평가내역 및 항목 구성

아래 <표 3-6>은 김성수(2004)가 개발한 프랜차이즈본부 경영성과평가 내역 및 항목 구성에 관한 것을 일목요연하게 정리하였다.²⁷⁾

26) 김성수(2004), 프랜차이즈본부 및 가맹점평가척도 개발에 관한 연구, 유통과학연구, 제2권 제 1호, 한국유통과학회, p158.

27) 상계서, p159-160.

<표 3-6> 프랜차이즈본부 경영성과 평가내역 및 항목 구성

성과부문	평가내역	성과부문	평가내역
1. 경영 부문	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 운영매뉴얼 부문	1) 점포관리매뉴얼 2) 품질관리매뉴얼 3) 메뉴 및 조리매뉴얼 4)接客서비스매뉴얼 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. 운영시스템 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	○1개 부문×10개 평가내역 ×10개 평가항목 = 100개 평가항목 ○5개 부문×100개 평가항목 =500개 평가항목으로 구성	

2) 프랜차이즈본부 평가척도 항목별 배점기준 검증

아래 <표 3-7>의 프랜차이즈본부 평가척도에 대한 배점기준을 김성수(2004)는 (사)한국프랜차이즈협회 대상 심사기준, 업계전문가 관련논문, 한국능률협회컨설팅의 인증기준, 그리고 전문가 설문조사 검증결과와 프랜차이즈 산업의 특성을 고려하여 배점 기준을 확정하였다.²⁸⁾

28) 상계서, p163.

<표 3-7> 프랜차이즈본부 평가척도 배점기준

(사)한국프랜차이즈협회		업계전문가 평가기준		한국능률협회(service)	
평가항목	배점	평가항목	배점	평가항목	배점
경영자 평가	200	마케팅	30	리더십	120
경영시스템		운영	30	서비스품질	150
사업의 성장성	240	고객서비스	20	시설, 환경	150
안정성		경영	20	업무프로세스	150
사업전망 및 경영전략	200			인적서비스	150
가맹점과의 관계	140			고객정보	150
가맹점만족도	220			업무성과	180
합 계	1,000	합 계	100	합 계	1,000

김성수발표논문기준		김성수연구조사결과		김성수 배점(안)	
평가항목	중요도순위	평가항목	중요도순위	평가항목	배점
시스템부문	1	경영부문	5	경영부문	15
가맹점지원	2	마케팅부문	3	마케팅부문	20
본부경쟁력	3	운영시스템부문	4	운영시스템부문	15
		가맹점운영매뉴얼	2	가맹점운영매뉴얼	20
		가맹점지원부문	1	가맹점지원부문	30
합 계				합 계	100

위의 배점기준에 따라 김성수(2004)는 아래 <표 3-8>에서와 같이 프랜차이즈본부 평가 척도 배점기준 검증에 위해 부문별 평가항목에 대한 배점기준을 기초설문조사 중요도 순위결과를 토대로 하여 배점기준안을 설정한 후 평가기준의 공정성과 객관성을 높이기 위해 마지막으로 7 명의 전문가 설문조사를 통해 검증했으며, 전문가조사결과를 프랜차이즈 본부평가척도 배점기준 최종확정에 반영하는 절차를 밟았다.²⁹⁾

<표 3-8> 프랜차이즈본부 평가척도 배점기준 검증

구 분	김성수 조사 (중요도순위)	전문가 (평균)	김성수(안)	김성수 최종확정
1.경영부문	5	18.6	15	20
2.마케팅부문	3	17.9	20	20
3.운영시스템부문	4	17.9	15	15
4.가맹점운영매뉴얼부문	2	21.3	20	20
5.가맹점지원부문	1	24.3	30	25
합 계		100	100	100

29) 상계서, p162.

IV. 결론-프랜차이즈본부의 균형성과평가지표개발

본 연구에서의 프랜차이즈본부의 균형성과평가지표개발은 가급적 기업평가 등의 공인 기관인 한국능률협회컨설팅, 한국프랜차이즈협회의 기업평가 지표 및 김성수(2004)의 선행연구 자료를 충분히 반영하려고 노력하였다. 또한 프랜차이즈본부의 경영성과평가지표 별 평가문항 개발과정에서 종합평가와 분석을 용이하게 하기 위해 평가항목 수를 업무 중요도 등에 관계없이 일률적으로 적용한 것 등이 아쉬운 점이기도 했다.

다음의 <표 4-1>과 <표 4-2>는 본 연구자의 프랜차이즈본부 경영성과지표 개선방안 및 프랜차이즈 균형성과평가지표 개발방안을 제시한 것이다.

<표 4-1> 연구자의 프랜차이즈본부 경영성과평가지표 개발방안

(사)한국프랜차이즈협회		업계전문가 평가기준		한국능률협회(service)	
평가항목	배점	평가항목	배점	평가항목	배점
경영자 평가	200	마케팅	30	리더십	120
경영시스템		운영	30	서비스품질	150
사업의 성장성	240	고객서비스	20	시설, 환경	150
안정성		경영	20	업무프로세스	150
사업전망 및 경영전략	200			인적서비스	150
가맹점과의 관계	140			고객정보	150
가맹점만족도	220			업무성과	180
합 계	1,000	합 계	100	합 계	1,000

김성수선행연구조사결과			연구자 경영성과평가지표개선방안*		
평가항목	중요도순위	배점	평가항목	중요도순위	배점
경영부문	5	20	재무지표	1	30(38)
마케팅부문	3	20	내부프로세스지표	2	20(25)
운영시스템부문	4	15	고객지표	3	30(20)
가맹점운영매뉴얼	2	20	학습과 성장지표	4	20(17)
가맹점지원부문	1	25			
		100	합 계		100

* 본 실증연구결과에 의거 수정 균형성과표(BSC)를 프랜차이즈본부의 경영성과지표로 설정하였으며 단기/재무적 성과지표 50점, 장기/비재무적 성과지표 50점으로 균형있게 배분하고 지표별 중요도 순위에 따라 각 세부지표는 30점,20점 순으로 배분하였다. 중요도 순위는 본 실증연구결과 설문응답자가 생각하는 우선순위를 반영한 것이다. ()는 본 실증연구 시 경영성과지표별 설문응답자가 생각하는 적절한 성과평가가중치이다.

<표 4-2> 프랜차이즈본부 균형성과평가지표 개발방안

성과지표	평가내역	성과지표	평가내역
재무지표	1) 사업전망 및 경영성과 2) 사업기반안정성-점포수 3) 재무구조 전반의 건전성 4) 손익분기점매출액 5) 채무의 성장성 6) 채무의 안정성 7) 경영의 생산성 8) 경영의 수익성 9) 자기자본비율 10)총자본경상이익율	고객지표	1) 경영혁신 2) 사회공헌도 3) 기업문화 4) 윤리경영 5) 상품 및 브랜드력 6) 가격경쟁력 7) 마케팅 차별화 8) 광고, 홍보 9) 수상경력 10)시장점유율
내부 바즈니스 프로세스 지표	1) 판매수발주관리-영업순환주기 2) 경영의 회전율 3) 시설 및 장비 관리 4) 법률 및 계약관계 5) 조직 및 인사관리 6) 회계 및 자금관리효율 7) 점포개발성공률-폐점율 8) 점포운영수익율 9) 자재공급 및 재고관리효율 10) 물류상품공급율	학습과 성장지표	1) 연구개발 2) 신제품개발 3) 제휴 및 아웃소싱 4) 가맹점 지원정도 5) 매뉴얼 도입수준 6) 슈퍼바이저 운영능력 7) 상권 및 영업활성화능력 8) 본, 가맹점 커뮤니케이션능력 9) 정보화시스템 10)교육훈련시스템
○ 1개 지표×10개 평가내역 = 10개 평가항목		○ 4개 지표×10개 평가항목 =40개 평가항목으로 구성	

본 연구를 계기로 앞으로도 프랜차이즈본부에 대한 다양한 경영성과평가 지표가 개발 될 수 있는 여건이 조성되었으면 한다. 아울러, 더욱 객관적이고, 과학적인 접근을 통해 새롭고 진보된 프랜차이즈 경영성과평가지표가 개발되기를 기대한다.

참고문헌

I. 국내문헌

- (사) 한국프랜차이즈협회(2002), 프랜차이즈 창업 가이드북.
- (사) 한국프랜차이즈협회 (2002), 프랜차이즈 산업 실태조사, 산업자원부.
- (사)한국프랜차이즈협회(2004), 프랜차이즈본부및가맹점평가척도연구, 프랜차이즈경영가이드총서, 산업자원부.
- 신홍철(1995), 관리회계의 혁신, 경문사.
- SK C&C-유영만(1999), 지식경영과 지식관리시스템, 한국 언론자료 간행회.
- 피터 드러커(1999), 21세기 지식경영, 한국경제신문사.
- 캐프란, 노턴 외, 현대경제연구원 역 (1999), 성과측정, 21세기 북스.
- 한국생산성본부 연구조사부(1995), 전략적 성과측정시스템연구, 한국생산성본부.
- 김종수, 이상윤(2003), 프랜차이즈 교육운영성과에 관한 연구, 경제경영연구, 제22권, 제1호(2호), 명지대경제경영연구소.
- 권수영 외 8인(1997), 우리나라 기업의 성과평가제도에 관한 연구보고서, 회계학연구보고서, 제7호, 한국회계학회.
- 공정거래위원회(2003), 가맹점 거래의 공정화에 관한 법률의 운영방향.
- 대한상공회의소(2002), 10만개 가맹점 창업지원방안.
- 매일경제신문사(2002), 한국유통대상심사사례.
- 산업자원부(2003), 프랜차이즈 산업, 중소기업 경쟁력 강화를 위한 유력 대안.
- 산업자원부(2002), 프랜차이즈 산업 실태조사.
- 산업자원부(2002), 한국서비스 품질 우수기업인증 평가표, 한국서비스 경영 진흥원.
- 이상윤, 주광신(2004), 중소기업의 프랜차이즈시스템구축방안, 유통과학, 제2권, 2호, (사)한국유통과학회.
- 한국능률협회컨설팅(2003), 국가고객만족도(KCSI) 평가기준.
- 한국능률협회컨설팅(2003), 서비스 품질 등급 인증제(Service-Q마크).
- 한국생산성본부(2003), 한국경영생산성 대상 심사기준.
- 한국프랜차이즈협회(2002), 프랜차이즈 창업 가이드북.
- 한국프랜차이즈협회(2003), 한국프랜차이즈 대상 심사기준.
- 한국프랜차이즈협회(2004), 프랜차이즈본부 및 가맹점평가척도연구, 프랜차이즈경영가이드총서.

II. 국외문헌

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, Jan-Feb.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, Sept-Oct.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Jan-Feb.

- Kaplan, R. S.(1986),"the Evolution Lag : the Obsolescence of Cost Accounting Systems", California Management Review, Winter.
- Kaplan, R. S.(1994),"Devising a Balanced Scorecard Matched As Business Strategy", Planning Review, Sept/Oct.
- Rolstdas,A.(1995), Performance Management : A Business Process Benchmarking Approach, Chapman Hall.
- Tapscott, d., (1996), Digital economy : Promise and peril in the age of networked intelligence, New York : Mcgraw-Hill.
- Vitale,M, S.C.Mavrinac and M.Hauser.(1994),"New Process/Financial Score Card : A Strategic Performance Measurement System", Planning Review, July/Aug.
- Walsh, P.(1995),"Measuring Business as Usual; Performance Indicators Revisited", the Quality Magazine, Dec.
- Zairi,M.(1994), Measuring Performance for Business Results, Chapman Hall.